

Raquel Oberlander / Roi Shahaf

EL **AVC** DEL MARKETING DIGITAL



Un modelo para
atraer a las personas,
vincularlas con tu marca y
convertirlas en clientes.

*"No sé si este libro tiene todas las respuestas,
pero seguramente te cambiará las preguntas".*

– Pipe Stein

Índice de contenido

Portadilla

Si no cambias, desapareces

Introducción

Al lector

1. Un nuevo marketing para un nuevo mundo

1.1. El arte de atraer, vincular y convertir

1.2. Diferencias entre el marketing tradicional y el digital

1.2.1. Atraer en lugar de interrumpir

1.2.2. Vincularse en lugar de emitir

1.2.3. Convertir en lugar de esperar

1.3. En modo marketing

1.4. El modelo AVC y las 9 preguntas para el éxito

2. Atraer: Antes que digital, marketing

2.1. Conociéndote

2.2. El nuevo consumidor

2.3. El público y las redes sociales

2.4. ¿Hacia qué? Oferta de valor

2.5. ¿Cómo atraigo? Con una promesa

2.6. Una unidad de negocio, un modelo AVC

3. Vincular: Relaciones con resultados.

3.1. ¿Cómo? Con contenido. El famoso *branded content*

3.1.1. Algunos tipos de contenidos: videos, e-books, podcast, gaming y más

3.1.2. Storytelling

3.1.3. Copywriting y microcopy.

3.1.4. Buenas prácticas y buenas recomendaciones sobre la estrategia de contenidos

3.2. ¿Dónde? En el ecosistema digital

3.2.1. Medios propios, pagos y ganados

3.2.2. Ring, ring: 6 a 20 toques

3.2.3. Web, micrositios y landing pages

3.2.4. Entendiendo el SEO

3.2.5. Email marketing: sencillo y eficiente

3.2.6. Campañas

3.2.7. Redes sociales

3.2.8. On y Off, matrimonio por conveniencia

3.3. ¿Para qué? Objetivos

4. Convertir: Después de sembrar, cosechar.

4.1. ¿Para qué? Indicadores de resultados

4.1.1. Tracking: monitorear los indicadores

4.1.2. Tácticas de conversión

4.1.3. Optimización

4.2. ¿Cuánto? Presupuesto

4.3. ¿Y después? Todo vuelve a empezar

4.3.1. Efecto joh!

4.3.2. Marketing del boca a boca

4.4. Diseño de la experiencia

4.4.1. Revertir una mala experiencia

5. Situaciones especiales para el modelo AVC

5.1. Rentabilización, retención, y recuperación, los tristemente olvidados

5.2. Comercio electrónico

5.3. El modelo AVC aplicado a la política

6. Herramientas: Mientras las máquinas trabajan, nosotros pensamos.

6.1. Herramientas recomendadas

6.2. Marketing automatizado

7. De modelo a proceso

7.1. El modelo AVC paso a paso

7.2. Empezar por el final: tu propia auditoría

7.3. Algunos aspectos legales relacionados al marketing digital

Epílogo. No se trata de trabajo, se trata de la vida.

Glosario

Bibliografía

Agradecimientos

El AVC de marketing digital

Un modelo para atraer a las personas, vincularlas con tu marca y convertirlas en clientes.

Raquel Oberlander / Roi Shahaf

EL AVC DE MARKETING DIGITAL

Un modelo para **atraer** a las personas, **vincularlas** con tu marca
y **convertirlas** en clientes.

© 2018, Raquel Oberlander
© 2018, Roi Shahaf

Derechos exclusivos de edición reservados para todo el mundo:
© 2018, Editorial Planeta S.A.
Cuareim 1647, Montevideo - Uruguay

Investigación, redacción y adaptación de textos del inglés: Leroy Gutiérrez

“Landing pages: el secreto del éxito”, “Microcopy o cómo enamorar a tus usuarios” y “Videos animados que captan la atención (y la ciencia que lo explica)” se adaptan y se publican con la autorización de Arik Liberman, Kinneret Yifrah y Ari Sherbill, respectivamente.

Primera edición en formato digital: octubre de 2018
ISBN: 978-9974-891-66-1

De acuerdo con el artículo 15 de la Ley N° 17.616: “El que edite, venda, reproduzca o hiciere reproducir por cualquier medio o instrumento -total o parcialmente-; distribuya; almacene con miras a la distribución al público, o ponga a disposición del mismo en cualquier forma o medio, con ánimo de lucro o de causar un perjuicio injustificado, una obra inédita o publicada, una interpretación, un fonograma o emisión, sin la autorización escrita de sus respectivos titulares o causahabientes a cualquier título, o se la atribuyere para sí o a persona distinta del respectivo titular, contraviniendo en cualquier forma lo dispuesto en la presente ley, será castigado con pena de tres meses de prisión a tres años de penitenciaría”, por lo que el editor se reserva el derecho de denunciar ante la justicia Penal competente toda forma de reproducción ilícita.

En El AVC del Marketing Digital Oberlander y Shahaf han logrado presentar, de forma cautivante, una visión renovada del marketing desde la mirada del mundo digital. A partir de contenidos fundamentados y vanguardistas, se cuestionan las diferentes actividades que comprende esta disciplina. Este libro permite entender los desafíos y las oportunidades que ofrece el mundo digital. Los autores nos ofrecen no solo los últimos conceptos y herramientas de marketing, sino además una invitación a la reflexión profunda sobre los paradigmas del negocio, acompañada de un apoyo en la web donde se puede ejercitar las herramientas, tomar decisiones y elaborar planes de acción concretos para la vida empresarial.

Dr. Héctor Bajac
Secretario Docente, Facultad de Comunicación y Diseño.
Universidad ORT Uruguay

Tanto para un emprendedor como para una empresa que lleva 30 años en el mercado, es vital entender que el marketing es la columna vertebral de la organización. Y el ritmo de los cambios es tan vertiginoso que se requiere estar sumamente informados, capacitados y comprender a fondo cómo funcionan y cómo impactan las nuevas tecnologías. El AVC del Marketing digital es para mí la posibilidad de contar con un libro de cabecera, con un manual de consulta cotidiano, esos libros que lees y relees, subrayando, marcando e intentando hacerlos piel. Conozco personalmente a Raquel, su solvencia como profesional y su calidad humana y estoy segura de que junto a Roi pusieron todo a nuestra disposición para que logremos el éxito. ¡Gracias!

Elena Tejeira
Chef/Empresaria. Presidenta de OMEU (Organización de
Mujeres Empresarias de Uruguay)

Las herramientas digitales están revolucionando el mundo del marketing a través de nuevos vínculos entre marcas y clientes, llevando el equilibrio de fuerzas de las empresas hacia los consumidores. Este libro presenta las nuevas reglas que ayudan a los ejecutivos a alcanzar el nuevo modelo híbrido del marketing tradicional y digital. Recomendando firmemente la lectura de El AVC del Marketing digital para entender el potencial de los beneficios

al emplear las tecnologías digitales para la formulación y ejecución de la (real) estrategia de marketing.

Mauricio Oppenheimer
Gerente General Punta Carretas Shopping

Los cambios digitales han sido una fuente continua de innovación y (paradójicamente) también de confusión. La industria de la comunicación ha intentado lidiar con ellos y al mismo tiempo acompañarlos o adelantarse, con muchas interrogantes y escasas certezas. Por eso me encantó esta frase: “No es tan difícil. Porque a diferencia de lo que muchos creen, no se trata de entender a fondo a la tecnología. Se trata de entender a fondo a las personas”. Solo con ella los autores me convencieron de que no solo vale la pena leer El AVC del Marketing digital, sino transmitir que podemos y debemos colaborar en la construcción de un mercado -que integramos todos, ya sea como generadores o como consumidores de comunicación- que necesita encontrar nuevos caminos para llegar a la audiencia. Es decir, a la gente. Parece una diferencia mínima la que separa “audiencia” de “gente”, pero es enorme y tiene todo que ver con la concepción de qué es un consumidor. Lo dicho: una persona. Todo lo que suma profesionalización es un gran aporte. Por eso, a leer.

Carina Novarese
Directora de Contenidos Digitales de El Observador y
Presidente de IAB Uruguay

A mi familia,
mi empresa más importante.
Raquel

A Joanna,
por acompañarme
al otro lado del mundo.
Roi

Si no cambias, desapareces

En publicidad estábamos acostumbrados a jugar al fútbol en una cancha con dos arcos. Pero de un momento a otro aparecieron muchos otros arcos. ¿Dónde se debían hacer los goles? ¿Cómo se podía jugar así al fútbol? ¿Había que sumar jugadores? ¿En qué puestos? ¿Por dónde empezar?

Esa sensación de cambio y desconcierto nos generaba la irrupción de lo digital, que sin pedir permiso empezaba a ser parte de todo. La vida se sacudía, la tecnología se imponía y nosotros teníamos muchas más preguntas que respuestas. Raquel, coautora de este libro, amiga y compañera de trabajo por más de 10 años, venía hablando con insistencia de una imprescindible transformación en nuestra agencia de publicidad.

Tras una comida con Raquel y Diego Lev, mi socio, concluimos que si no cambiábamos, nuestra agencia tarde o temprano estaría condenada. Claro que es sencillo decidir que hay que cambiar, lo complejo es determinar en qué dirección hacerlo. Entonces, Raquel comenzó a experimentar y a marcar el camino. Así empezamos a modificar nuestro modelo de agencia. Es más, comenzamos a cambiar nuestra forma de pensar la comunicación, que es lo realmente decisivo. De algún modo, abandonamos un confortable sendero de certezas asumiendo que conducía a un mundo superado.

Con Raquel aprendimos a detectar qué ideas funcionan en el universo digital y nuestros clientes a comprender qué camino seguir para aprovecharlo al máximo.

El mundo digital es increíblemente vasto, cambiante y el desafío para cada organización o empresa es encontrar su perfil, su negocio. No todo es para todos ni en cualquier momento, y ayudar a nuestros clientes a transformarse era el gran objetivo.

Hace un tiempo decíamos que Notable era la más tradicional de las agencias digitales y la más digital de las agencias tradicionales. Pero hoy ya no lo decimos. No hablamos más de tradicional o digital, es antiguo y no es cierto. Porque ya es imposible identificar qué es digital y qué no, todos somos todo.

Para hacer el tránsito entre aquella agencia que fuimos a la que somos hoy, la visión y el liderazgo de Raquel fueron esenciales. Ella reúne en una misma persona creatividad, estrategia, liderazgo, ejecución e innovación. Piensa siempre la creatividad desde el propio producto, no solamente desde la comunicación. En fin, Raquel piensa al mismo tiempo como creativa publicitaria, como planificadora estratégica, como gerente de marketing y como empresaria. Es de las colegas de las que más he aprendido y sigo aprendiendo. A través de Raquel tuve el gusto de conocer a Roi, un israelí que se mueve con fantástica soltura allí donde esté: en Tel Aviv o en Montevideo, en la calle o en internet. Es experto en optimizar la presencia, la conversión y el crecimiento en digital. Roi siempre sabe encontrar un secreto, proponer un movimiento o diseñar una jugada que mejore los resultados en internet.

Debo confesar que desconfío un poco del mundo de los consultores, prefiero siempre a los hacedores. Todos los consultores usan las palabras mágicas: conversiones, SEO, SEM, big data y más. Doy conferencias y he conocido a muchos que exponen y se dedican a contar lo que han hecho otros.

En el caso de Roi puedo decir que él es un profundo conocedor, que maneja con destreza la información y la transmite con claridad y capacidad docente. Es como el jugador de fútbol que hace parecer como algo sencillo eludir a los defensas y superar al golero para hacer un gol.

Entonces, cuando se suman la comprensión del contexto global del marketing, la creatividad inusual, el expertise digital y el empuje de Raquel con la habilidad de Roi para obtener el mejor desempeño posible para los clientes, tenemos en nuestras manos un libro poderoso.

Quizás lo mejor de esta lectura sea que no ofrece diagnósticos, sino una guía para hacer y decidir. Es decir, métodos, tácticas y estrategias. Esto es valioso para todos, pero especialmente para organizaciones o empresas pequeñas o de mediano porte que habitualmente no pueden contratar los asesores adecuados, o contar con importantes equipos, o gastar dinero ensayando opciones.

Estoy convencido de que empresarios, emprendedores, profesionales, líderes sociales y políticos podrán sacar enorme provecho de este libro. Porque bien podríamos afirmar que nunca

tuvimos herramientas más potentes para conectarnos y nunca tuvimos más dudas de cómo hacerlo.

Deseo que este libro provoque en quien lo lea las ganas de realizar cambios regeneradores, lo mismo que los autores lograron en nuestra agencia y para nuestros clientes.

Agradeciendo el inmenso honor que me han dado los autores de escribir este prólogo, no sé si este libro tiene todas las respuestas, pero seguramente te cambiará las preguntas. Si lo hace, no será poco.

Pipe Stein

Director de Notable Publicidad

¡Qué desconcertantes son todos estos cambios!

¡Nunca estoy segura de lo que voy a hacer un minuto después!

Alicia en el país de las maravillas

Introducción

“Me siento analfabeta otra vez”, nos comentó Sussy hace unos meses. Pasaron veinte años desde que se mudó a Israel y aprendió hebreo para poder ejercer como nutricionista: “tuve que aprender el idioma y a escribir de nuevo”. Durante mucho tiempo le mostró a su esposo los mails que enviaba, ya que “no quería cometer errores”. Y cuando ya se sentía segura comunicándose en su nueva lengua, se encontró con que tenía que aprender otra más, la digital. “Porque hoy no existes si no estás en internet. Y yo no sé cómo hacer una página web ni qué tengo que publicar en las redes sociales. Es como volver a empezar”.

El caso de Sussy no es excepcional. Son muchos los profesionales, empresarios y emprendedores que no saben cómo se construye una página web de calidad, en qué consisten el SEO, el CRO, las audiencias customizadas, cómo automatizar procesos o cómo gestionar las redes sociales para obtener resultados positivos. Incluso, muchos afirman: “estoy porque hay que estar”, sin tener certeza de si los recursos que dedican les traerá algún tipo de beneficio. Para todos ellos, ¡venimos al rescate!

El objetivo de este libro es justamente ese: ayudar a todo tipo de organizaciones a entender qué pueden esperar de su presencia digital, establecer una estrategia, y convertir sus acciones en resultados, cuantificables y escalables. Porque ya sea que tengas una pyme o trabajes en una corporación multinacional, una comunicación digital eficiente mejorará sustancialmente el desempeño de tu actividad.

Quienes son neófitos en el tema encontrarán mucha información relevante -¡tal vez demasiada!- y, sobre todo, un camino para actuar rápidamente. Quienes tienen cierto conocimiento, podrán profundizar, organizar sus ideas, analizar lo que vienen haciendo y, fundamentalmente, generar un proceso de trabajo a través del cual podrán desarrollar contenidos y amplificarlos a través de su ecosistema digital para atraer personas, vincularlas con su oferta de valor y convertirlas en clientes y embajadores de su marca.

Transformando experiencias en conocimiento

Antes de continuar, nos gustaría presentarnos. Somos Raquel y Roi (R²), y juntos sumamos más de cuarenta años de experiencia trabajando en marketing digital. Empezamos en la

época en que no existía el wifi, y mucho menos los smartphones o las tablets. Amazon daba sus primeros pasos y Google acababa de crearse. Y, por supuesto, nadie la consideraba una actividad *cool*.

Durante todo este tiempo hemos logrado acumular una gran cantidad de conocimiento gracias a la propia red y sus incontables recursos que aguardan por ser descubiertos, la generosidad de colegas con los que hemos tenido la oportunidad de colaborar, docentes que han compartido con nosotros su saber, alumnos que han manifestado sus inquietudes en nuestros cursos, así como clientes que han confiado en nuestras capacidades y han dejado en nuestras manos el desarrollo de proyectos y campañas dirigidas a mejorar la comunicación de sus marcas, productos y servicios, y, lo que es más importante, sus presupuestos. Eso implica que llevamos más de 10 millones de dólares invertidos en capacitación. ¿Tanto? Sí. Porque si sumamos todo el dinero destinado a nuestra formación (cursos presenciales y digitales, talleres, charlas, congresos) con los presupuestos de las campañas de marketing que hemos implementado, incluso superamos esta cifra. **Y en internet, se aprende, sobre todo, al hacer.**

Estamos profundamente agradecidos con los clientes que confiaron en nosotros a lo largo de estos años y nos permitieron ensayar, errar, corregir, mejorar y brindarles mejores soluciones cada día. Porque, sí, trabajar en digital es un proceso de aprendizaje continuo, no solo porque, como en cualquier disciplina, la práctica hace a la excelencia, sino porque el mundo digital es un mundo en cambio constante.

Cuando piensas que ya dominas una herramienta aparece otra o cuando crees entender Facebook, te sorprende Snapchat y luego escuchas hablar de realidad virtual o internet de las cosas. Y cuando quieres darte cuenta solo atinas a preguntarte: ¿y ahora qué? Bueno, hay una única respuesta posible: leer más, investigar más, practicar más, compartir más.

Dado que nuestra experiencia y ámbito de interés ha incluido el trabajo con pymes y emprendimientos exclusivamente *online*, así como grandes marcas multinacionales, ONG e incluso campañas políticas, decidimos desarrollar un modelo que aplicara a cualquier organización sin distinción alguna.

Aunque sabemos que los principios básicos del marketing digital son los mismos en todos los casos, estamos convencidos de que más de una vez durante la lectura de este libro estarás tentado a pensar “**¡Pero mi negocio es distinto!**”. Es cierto, todos lo son.

Finalmente, no se trata de ser bueno en lo digital, se trata de aplicar bien el marketing digital para ser bueno en tu negocio.

¡Manos a la obra!

Este no es un libro técnico -a pesar de tener un glosario al final-, sino profundamente práctico. Si una vez acabada su lectura, o durante la misma, pones en funcionamiento algunas de las sugerencias que te brindamos, nos sentiremos realizados. Más aún si nos escribes directamente o compartes cuáles han sido los resultados en las redes sociales con el hashtag #marketingavc. En el caso de ser estudiante o profesional independiente, te proponemos seleccionar alguna marca que te guste, con la cual ir realizando los ejercicios propuestos. Para empujarte en esa dirección, hemos procurado escribir este libro con un estilo directo, claro y ameno. Además de explicar conceptos y teorías, relatamos algunos casos que consideramos valiosos por ejemplificar perfectamente lo que el marketing digital puede hacer por cualquier organización. Y cuando decimos “organización” ya sabes que puedes sustituir este término por la palabra que mejor se adapte a tu realidad: empresa unipersonal, multinacional, equipo deportivo, ministerio, candidato o partido político, iglesia, institución educativa, estudio de arquitectos o cualquier otra. Igualmente, cuando decimos cliente o público, nos referimos a todos aquellos a los que deseas dirigir tu comunicación para que se conviertan en compradores o usuarios de tu producto o servicio. Así que puedes reemplazar cliente por donante, voluntario, suscriptor, comprador o votante, pues el marketing digital te ayudará a obtener resultados con todos ellos.

En cuanto a los términos y expresiones que usamos, encontrarás que muchos están en inglés. Esto no es esnobismo, el uso de estos se ha extendido en el mundo de habla hispana y no siempre hay palabras equivalentes en español para transmitir el sentido adecuado. Por ejemplo, en Latinoamérica es más frecuente el uso de la palabra marketing que el de la palabra mercadotecnia, en contraposición a lo que sucede en España. Y

cuando se habla de digital, muchas veces se usa indistintamente el término *online*. Junto con esta puntualización, queremos aclarar que a lo largo de las siguientes páginas encontrarás la expresión marketing tradicional para establecer una diferenciación con su pariente digital, aunque somos conscientes de que finalmente se trata de una única disciplina aplicada en diversos ámbitos.

Nos parece oportuno mencionar que no siempre trabajamos juntos en los proyectos citados en el libro. Algunas veces lo hicimos de forma individual, otras en forma conjunta, otras como parte de un equipo multidisciplinario. Sin embargo, para facilitar la narración, escogimos hablar de ellos siempre en plural.

Pequeñas acciones, grandes resultados

Tenemos razones tremendamente poderosas para escribir este libro. La primera es que se trata de una forma de responder a la pregunta que miles de personas nos han hecho cada vez que terminamos de brindar una conferencia en cualquier parte del planeta: ¿dónde puedo profundizar o leer más sobre este tema? Pues bueno, ¡aquí y ahora!

La segunda es devolver a la sociedad lo mucho que recibimos de ella. Somos conscientes de que disfrutar de lo que hacemos nos hace privilegiados. Por eso queremos colaborar para que las agencias de publicidad y consultores preocupadas por brindar un servicio acorde a los tiempos que corren tengan las herramientas para hacerlo, que las empresas que quieran establecer una relación genuina y cercana con su público puedan lograrlo, y, muy especialmente, que las mujeres y hombres que quieran independizarse, puedan alcanzar sus metas. Porque, aunque a veces parecemos olvidarlo, lo que mueve al mundo son las conquistas que nacen de ilusiones.

Algunas fuentes indican que el 90% de la economía española depende de las pymes, otras que la economía uruguaya podría calificarse de una “gran pyme” y algunas que en Estados Unidos, donde hay un número elevado de grandes empresas, existen 28 millones de pymes.

Sin pymes no hay economía. Israel, considerado cuna de los emprendimientos tecnológicos, cuenta con una startup cada 1.844 habitantes ([1](#)).

¿Conoces esa función de Google que predice las consultas de búsqueda en tiempo real? Pues bien, resulta que fue idea de ingenieros israelíes a quienes se les ocurrió hace diez años.

¿Sabes qué es esa cosilla que hace que funcione tu PC: el chip de memoria reprogramable? Se le ocurrió a Dov Frohman, cofundador de Intel. Por eso queremos ayudarte a dar a conocer esa idea que tal vez se te ocurra hoy y que pueda ser la gran solución para la vida de miles de personas el día de mañana.

Porque si hay algo que profundizó la revolución digital es la posibilidad de supervivencia o consolidación de las pymes. Hoy la economía se ha democratizado y las experiencias de economía colaborativa se reproducen por doquier. Ya no se necesita contar con grandes presupuestos para acceder a una audiencia, cada marca puede crearla. Tampoco se necesita llevar a cabo una reingeniería radical de una empresa para empezar a percibir una mayor rentabilidad, **las pequeñas acciones hacen grandes diferencias**. Con solo incorporar alguna de las propuestas que encontrarás en las siguientes páginas, los márgenes de tu empresa pueden cambiar drásticamente. Para muestra, basta un ejemplo.

Del jardín al jarrón

Durante una de las tantas tarde-noches de cafés en las que organizábamos nuestras teorías, Roi sugirió entrar a una florería ya que tenía la intención de regalar rosas a su mujer con motivo de su cumpleaños. Una vez seleccionado el ramo, estuvimos varios minutos esperando que lo prepararan. Y mientras conversábamos, allí no pasaba absolutamente nada.

Nos miramos una y otra vez ansiosos y expectantes. Notamos que la encargada estaba sentada frente a una computadora, con el sitio web de la empresa abierto. Sin embargo, nadie nos pidió nuestro correo o nos preguntó cuándo era nuestro aniversario de bodas.

Como no podemos con nuestra condición, inmediatamente le sugerimos a la encargada que implementara una estrategia de *email marketing*. Esta debería comenzar por solicitar a los clientes algunos datos básicos: estado civil, fecha de nacimiento de su pareja, fecha de aniversario y correo electrónico. El siguiente paso sería enviar, cinco días antes de cualquiera de los aniversarios, un correo al cliente con información sobre distintas

opciones de ramos. Además de poder escoger entre distintos tipos de flores, el cliente debería poder seleccionar cuál sería su método de pago, dónde recibiría o enviaría el ramo (casa u oficina) y hasta se le ofrecería incluir una tarjeta con un mensaje o un adicional (como desayuno o merienda personalizada).

Calculamos que, al menos, 10% de los clientes que recibieran la comunicación terminaría comprando un ramo, por lo que nos sorprendió cuando lo hizo el 19%. Al cabo de seis meses de implementarse esta estrategia sencilla, práctica y concreta, las ventas aumentaron un 13% comparado con el mismo mes del año anterior.

Por eso, a la hora de ser contratados para realizar consultorías en diversos países, nunca llegamos a una empresa, la ponemos patas para arriba y proponemos cambios drásticos que impliquen presupuestos gigantes, más bien sugerimos dar pequeños pasos que vayan generando grandes resultados. **Un paso cada día, son 365 al año.**

Nada es como era antes

Ni nada es hoy como será mañana

Encontrar nuevas formas de gestionar una empresa u organización más que una posibilidad, es una necesidad. Cualquiera que se hubiera quedado dormido durante los últimos veinte años, como le pasó a Rip Van Winkle ([2](#)), antes que asustarse por su aspecto, se sorprendería por los profundos cambios ocurridos en nuestra manera de comunicarnos, comprar, viajar, enamorarnos..., es decir, de vivir. Todo ha cambiado tanto que la frase “nada es como era antes” ha cobrado un nuevo sentido, dejando de ser un lugar común para convertirse en una descripción cabal de la ruptura que se produjo entre unos hábitos de consumo que tomaron décadas en consolidarse y unos recién creados o rediseñados por la irrupción de las llamadas nuevas tecnologías.

No es la primera vez que la humanidad se ve sometida a este tipo de disrupciones. La imprenta fue la primera gran revolución en las comunicaciones, liberando a las personas de tener que memorizar textos y permitiendo que usaran esa libertad para ser más creativas. Las sacó de la Edad Media para llevarlas al Renacimiento.

La revolución actual, iniciada hace menos de treinta años, nuevamente lo cambió todo. Nadie podía imaginar que el lanzamiento de un motor de búsqueda llamado Google, hace dos décadas, transformaría el panorama a tal nivel que invocar a “San Google” para que resolviera todas nuestras dudas se convertiría en un ritual diario hasta para los menos creyentes. Algo que no nos puede sorprender si consideramos la velocidad y la calidad de respuesta de este genio algorítmico, que queda en evidencia, por ejemplo, cuando después de teclear e introducir el término “marketing”, tarda unos asombrosos treinta segundos en ofrecernos 620 millones de referencias. Quizás lo mejor es que le puedes consultar lo que quieras y siempre te responderá: cómo hacer slime, cómo comprar bitcoins -las búsquedas más populares de 2017-, o cómo preparar un strudel, para qué sirven las bayas de Goji -las recetas o alimentos representan el 1% de todas las búsquedas mundiales.

Con un competidor tan fabuloso, tampoco nos debía asombrar que la famosa Enciclopedia Británica, cuya lectura Borges mencionaba como uno de sus vicios, dejara de publicarse en papel en 2012, después de doscientos cuarenta y cuatro años, docenas de ediciones y más de 7 millones de ejemplares vendidos.

Pero nuestra relación con la búsqueda de información, entendida esta como datos, no fue lo único que cambió. Desde comprar libros o comestibles, pasando por alquilar un apartamento y ver series de televisión, hasta conocer a tu futura pareja, ahora todo, absolutamente todo se puede hacer en línea. Así, de un momento a otro, como si asistiéramos a una función de magia, fuimos testigos de la desmaterialización de tiendas y soportes, y, en cierta forma, de la desaparición de la mediación tal como venía siendo practicada. Inclusive, cambió la dinámica del deseo humano, según expertos como Melinda Davis. Por lo que hay una pregunta irrenunciable que todos debemos hacernos: ¿cómo puedo utilizar la tecnología en favor de mi proyecto? Te guiaremos en ese proceso.

De todos modos, y como ya imaginas, la noticia es que los cambios seguirán ocurriendo. La impresión 3D o la robotización solo se irán afirmando y expandiendo en los siguientes meses y años.

Por eso, el foco de este libro, más que en las herramientas tecnológicas actuales, está puesto en el modelo conceptual. Compartimos ideas sobre algunas herramientas que podrás utilizar, pero para profundizar sobre ellas te invitaremos a visitar el sitio web marketingavc.com que mantendremos actualizado con las nuevas tendencias. Asimismo, podrás descargar plantillas y guías de trabajo gratuitas, y acceder a cursos online sobre el uso y las buenas prácticas de diferentes plataformas.

Branding vs performance

La mayoría de los que trabajamos hoy en marketing y comunicación crecimos bajo el paradigma de los medios masivos de comunicación. Quienes están familiarizados con la temática, escucharon hablar de *branding* y *performance*. Estas palabras se refieren a un tipo de comunicación destinada a generar conocimiento, consideración y recordación de una marca, y lograr resultados cuantificables como captación de *prospects* o descarga de aplicaciones. Ambas técnicas son complementarias y necesarias para el éxito de una empresa. No obstante, notarás que a lo largo de este libro nos centraremos en las campañas de performance. Esta elección tiene que ver con que usar lo digital para hacer branding conlleva una lógica similar a la del marketing tradicional y, por lo tanto, más familiar. Las campañas de performance son las que utilizan más profundamente las posibilidades del medio digital de enviar mensajes diferenciados a distintos públicos o concretar ventas en la misma plataforma donde ocurre la comunicación.

Esto no quiere decir que las marcas deban dejar de contar historias o emitir mensajes para grandes audiencias, significa que este libro explica un nuevo modelo de comunicación relacionado con audiencias específicas.

Como ayer y como mañana, las empresas que tengan éxito serán las que sean capaces de responder a la pregunta ¿qué estamos haciendo para mejorar la vida de las personas? O, en otras palabras, ¿cómo construir valor más allá de los beneficios funcionales de nuestra oferta? Porque, finalmente, y al contrario a lo que muchos creen, **el marketing digital no se trata de entender a fondo la tecnología, se trata de entender a fondo a las personas.**

¿Qué encontrarás en este libro?

Además de principios y criterios relacionados con el marketing tradicional y, especialmente, el digital, en este libro te presentamos el modelo AVC que hemos desarrollado y perfeccionado a lo largo de los años. Este tiene un diseño fractal en el que cada módulo corresponde a la tríada de acciones: atraer, vincular y convertir.

Dado que nuestra intención es que te sumerjas en la comprensión de este modelo de inmediato, después de un breve repaso por el panorama del marketing actual, dedicamos varias páginas a explicarte cada uno de estos módulos y sus partes. Luego encontrarás reflexiones e indicaciones para algunas situaciones particulares como el *e-commerce* o el marketing digital político. Para garantizar su utilidad, también desarrollamos un paso a paso para que sepas cómo aplicar el modelo AVC de acuerdo con las necesidades de tu organización o tus clientes. Este está desarrollado de tal manera que es fácilmente escalable. Así, una pyme puede tener uno o dos modelos AVC en funcionamiento, mientras que una gran corporación puede llegar a tener hasta 30 o 40 en forma simultánea. Así mismo, a lo largo del libro encontrarás varios textos que elaboramos junto con colaboradores, expertos que nos ayudaron a ahondar en conceptos como usabilidad, marketing automatizado o los aspectos legales vinculados con el ejercicio del marketing digital, ya sea el uso de imágenes, los datos personales y los aspectos tributarios.

Al final, incluimos un epílogo con algunas reflexiones sobre nuestro vínculo con el trabajo y un glosario, para quienes quieran repasar el sentido de algunos términos. También encontrarás referencias bibliográficas para ampliar aquellos temas con los que te hayas sentido más identificado.

Solo sé que no sé nada

Una última razón para invitarte a seguir leyendo y zambullirte de lleno en el proceso de atraer personas y convertirlas en clientes: con conocimiento, todo lo que hagas será una inversión. Sin este, será un gasto.

A pesar de ello, todos opinan. Quizás una de las mayores dificultades para la aplicación del marketing es que todo el mundo cree ser un experto en el tema. No se sabe si se debe a factores

como la alimentación o el estilo de vida, pero cada día alguien se despierta y cae en cuenta de que sabe todo lo que hay que saber de esta disciplina.

Les aseguramos: ningún anuncio publicitario ni posteo en redes sociales resiste el análisis de una persona con ganas de opinar. Siempre podemos descubrir razones para destruirlo y eso hace el trabajo muy difícil, especialmente cuando no hay una estrategia claramente establecida. Después de mucho especular, la única explicación que hemos encontrado para este síndrome es que el marketing es tan ubicuo que damos por hecho su presencia en nuestras vidas y creemos que entendemos perfectamente en qué consiste.

Pero, para poder desarrollar un buen marketing y obtener los resultados esperados, es necesario conocer sus conceptos, técnicas y métodos. Puede que nunca desarrolles una campaña o diseñes una estrategia, pero si deseas contratar los servicios de alguien es conveniente que sepas qué quieres y qué esperas obtener.

La diferencia entre una acción implementada con conocimiento y otra solamente con intuición, puede implicar resultados totalmente opuestos. Volvamos al caso de la florería que comentamos anteriormente y que se convertirá en nuestro eje para avanzar en la exposición del modelo AVC. Enviar e-mails genéricos a toda su base de datos, seguramente, no habría generado más que cambios imperceptibles en sus ventas. Sin embargo, esta estrategia simple junto a una herramienta de personalización y automatización, implicaron aumentos significativos en la facturación de la empresa. De hecho, si fuera tan fácil, el mundo de los emprendimientos no cosecharía índices tan asombrosos de fracasos: hasta un 95% de los nuevos productos está destinado a acabar en el olvido. En consecuencia, si bien puede parecer simple, no es fácil. Requiere aprender y aplicar lo incorporado.

¹. Rafa Galán, “¿Por qué Israel es el paraíso de las startups?”, *Emprendedores*. Consultado el 8 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/israel-paraíso-startups>.

[2](#). Protagonista del cuento homónimo, escrito por Washington Irving y publicado en 1891. En un paseo por el bosque Rip Van Winkle decide tomar una siesta y duerme por veinte años. Cuando despierta no solo ha ocurrido la guerra de independencia de Estados Unidos, sino que nadie se acuerda de quién es.

Al lector

Obtendrás de este libro tanto como le des. Si lo lees superficialmente, obtendrás una comprensión superficial. Si lo relees, subrayas, comentas y anotas los pensamientos que te despiertan las diferentes ideas, te será más fácil ponerlas en funcionamiento.

Implementar su modelo necesita dedicación, práctica y descargar los materiales (gratuitos) que te ofrecemos en nuestro sitio web. Con ellos podrás hacer ejercicios que te orientarán en el proceso de elaborar tu estrategia y tu plan de acción y te ofrecerán una guía para ejecutarlos. De todas maneras, si sigues con dudas o quieres coordinar talleres o consultorías, puedes escribirnos. Estaremos felices de saber de ti.

www.marketingavc.com
hola@marketingavc.com
[#marketingavc](https://twitter.com/marketingavc)

R²

1. UN NUEVO MARKETING PARA UN NUEVO MUNDO

En todo caos hay un cosmos y en todo cosmos
hay un orden secreto.

Carl Jung

1.1. El arte de atraer, vincular y convertir

Todo el proceso del marketing digital consiste en *atraer* personas, *vincularlas* con tu oferta y *convertirlas* en clientes y embajadores de tu marca. Al leerla, es posible que te preguntes si esta no podría ser una definición del marketing tradicional. La respuesta es sí y no. Por un lado, el marketing digital no es más que una variante del marketing tradicional, por lo que no es de extrañar que sus principios, prácticas y objetivos sean muy similares.

Realmente, el marketing digital es marketing que se lleva a cabo en el mundo digital u online. Sin embargo, las palabras seleccionadas hacen referencia a algunas prácticas y características que son propias del marketing digital:

- **ATRAER** en lugar de **INTERRUMPIR**.
- **VINCULAR** en lugar de **EMITIR**.
- **CONVERTIR** en lugar de **ESPERAR**.

Cada una de estas frases encierra un nuevo paradigma del marketing digital que lo diferencia del tradicional. En digital buscamos atraer a las personas para que estas decidan por sí mismas consumir el contenido que les ofrecemos y no que lo hagan obligadas porque las interrumpimos con nuestro mensaje (anuncio publicitario), cuando miran un programa de televisión o escuchan la radio. Intentamos que nuestro mensaje ya no sea aquello con lo que deben lidiar para seguir disfrutando de un contenido, pues procuramos forjar un vínculo con nuestros contenidos, crear una relación con el público que se materialice en acciones a corto o mediano plazo.

A su vez, el medio digital le permite a cada usuario expresarse y manifestar sus opiniones, gustos y preferencias, información que empleamos para, al final del proceso, convertirlo en cliente

que compre, consulte o reserve nuestro producto o servicio. Por eso en digital no solo emitimos mensajes, sino que planteamos, al ser un medio interactivo, una verdadera comunicación de ida y vuelta.

Pero el proceso no termina allí, también trabajamos para que nuestros clientes sean embajadores de nuestra marca compartiendo su experiencia positiva con sus contactos y “viralizando” nuestro contenido. Profundizaremos a continuación en estos nuevos paradigmas porque no es posible adentrarnos en la forma de gestionar este nuevo medio sin entenderlo.

1.2. Diferencias entre el marketing tradicional y el digital

La palabra marketing proviene de mercado, por lo que su primera acepción es la relacionada con bienes de consumo y refiere a todas las actividades que se realizan con el objetivo de que se produzca un intercambio que sea exitoso para ambas partes: que los consumidores obtengan un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y que la empresa obtenga ganancias gracias a ese intercambio.

Según Jerome McCarthy, “el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”. Philip Kotler, uno de los autores más prolíficos de esta disciplina, indica que “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”

Tradicionalmente se hablaba de las 4P del marketing, los cuatro componentes sobre los que deberías actuar: producto, precio, plaza y promoción, pero este encare tiene un problema importante, el público no aparece. Y cuando una empresa no se focaliza en sus consumidores, pierde la dirección. Al colocar la

palabra mercado en primer lugar, ponemos el foco sobre todo en los productos y servicios que ofrecemos y no sobre el público que, según como lo entendemos, debe estar en el centro de cualquier definición. El marketing tiene que ver básicamente con cómo nos conectamos o vinculamos con las personas para que decidan comprar nuestros productos.

Hace pocos años, la American Marketing Association (AMA) reestructuró su definición estableciendo que “el marketing es un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización”. Esta definición contempla a las personas, pero, de todos modos, no dice nada acerca de cómo es el proceso y, por ende, no es muy útil a la hora de ponerse a trabajar.

Para nosotros marketing es todo lo que ayuda a que un proyecto sea exitoso, entendiendo éxito por el cumplimiento de los objetivos de una organización. Son todas las actividades que deberás realizar para poder realizar un intercambio satisfactorio, pero donde el foco no está en tu empresa, sino en tu público y el vínculo que generas con él. Ninguna empresa vive de sus productos, **vive de sus clientes y eso es algo que no debes olvidar jamás.** Por eso el modelo AVC consiste en presentar claramente cuáles son los procesos que deberás realizar: atraer, vincular y convertir.

1.2.1. Atraer en lugar de interrumpir

La red destronó a los medios masivos de comunicación como espacios casi exclusivos de ocio y entretenimiento. Hoy miramos menos televisión abierta y preferimos consumir series o películas en nuestros dispositivos, a la hora que queremos, en el lugar que queremos. Por lo tanto, ya casi no existen las audiencias cautivas. Hay millones de personas que eligen ver la misma serie, pero no están todas haciéndolo el mismo día y a la misma hora. En estas nuevas plataformas, los espacios clásicos de publicidad desaparecieron. Por eso decimos que estamos en la era de la post-interrupción, en la que la publicidad y el marketing crean mensajes que se integran a los contenidos que el cliente disfruta, no que los interrumpa. Es cada vez más difícil interrumpir el

contenido que una persona está consumiendo para mostrarle nuestro aviso, por ello debemos generar un mensaje suficientemente atractivo para que la persona tenga ganas de verlo, atraerla hacia él.

En el mundo offline las audiencias son generadas por otros y luego se “alquilan”. Contratando una buena pauta podemos lograr una alta tasa de repetición de nuestro mensaje. En el mundo online la lógica es otra. **Las audiencias “se crean”, se construyen.** Es poco probable que las personas vean el mensaje de una marca más de una vez. ¡Nadie es tan masoquista como para darle play a un video publicitario 20 o 30 veces! Por ello, necesitamos generar contenidos de alto valor que las personas elijan ver y escuchar. Y, más aún, compartir.

Para que la diferencia entre ambos modelos te resulte más evidente, piensa en los letreros “empujar” y “tirar” que se colocan en las puertas de los locales.

El marketing tradicional “empuja” el mensaje (un anuncio), colocándolo delante de la cara de las personas para que estas se “choquen” con él. Mientras que el digital trabaja con la noción de “tirar” para lograr que el mensaje de una organización se alinee con los intereses de sus *prospects* (potenciales clientes) y que estos se interesen por “tirar” de este, queriendo conocer mejor lo que se les ofrece.

Para tener una idea de cómo cambió el consumo de medios, podemos decir que la penetración total de internet en el mundo ya es de un 49%, según el último informe presentado por Mary Meeker en mayo de 2018 para KPBC, con un promedio de casi seis horas diarias de conexión en los países desarrollados como Estados Unidos.

Internet ha sido la tecnología de más rápida adopción en la historia de la humanidad, superando no solo la electricidad y la televisión, sino también ¡los lavarropas y las heladeras! El mismo informe indica que la cantidad de minutos diarios destinados a las redes sociales pasó de 90 a 135 minutos por día en los últimos 5 años.

Como dice Ariel Benedetti en *Marketing de redes sociales*, “Todo se comenzó a expandir de forma irreversible a mediados de 2007. No eran tiempos de los smartphones, recién nacía el primer iPhone, y no había rastros de WhatsApp. Nadie sabía qué era una selfie y vivíamos inmersos en un bombardeo permanente de

nuevas aplicaciones, blogs y redes sociales, como MySpace, que te invitaban a formar parte de un universo de bits desconocido para muchos de nosotros hasta ese momento. Nuestra vida social en el universo digital estaba circunscripta a chequear una o dos cuentas de correo electrónico por día, de Hotmail, Gmail o Yahoo en gran medida, enviar mensajes de texto por el celular, darse de alta a cuanta red social aparecía, sin saber muy bien para qué.” Sin embargo, menos de 20 años después, los diccionarios han tenido que incorporar la palabra FOMO, un acrónimo formado por las siglas de *fear of missing out*, miedo a perderse de algo. La expresión describe una forma de ansiedad que implica una necesidad compulsiva de estar conectados.

Las marcas eran adictas a las masas, pero las masas no existen más.

Adiós tasa de repetición

Si las personas ven lo que quieren, cuando quieren, y tenemos que generar contenidos que quieran consumir o con los que puedan interactuar, el concepto de tasa de repetición, entendido como la cantidad de veces que una persona está expuesta a un mismo mensaje publicitario, tiende a desaparecer. Decimos tiende, porque todos nos hemos cruzado con banners que nos persiguen y que aparecen en nuestra pantalla cientos de veces, pero no es este tipo de mensajes el que permite generar una relación profunda con el público. Reiteramos que estamos en una etapa de transición y no es que el sistema tradicional haya quedado obsoleto. Todavía muchas personas miran televisión o compran diarios o revistas, por lo que estos siguen siendo medios efectivos en algunos casos, sobre todo combinados con estrategias digitales. Pero en este apartado estamos haciendo énfasis en lo que es nuevo o diferente en el mundo digital. De hecho, está demostrado que una comunicación multimedios es de lo más efectiva y nos referiremos a ello en el capítulo 3.

En digital preferimos hablar en lugar de tasa de repetición, de alcance y frecuencia, haciendo alusión a la cantidad de veces que

tendremos contacto con una persona, aunque intentaremos que sea con mensajes variados y repetidos. ¿Recuerdas lo odioso que era que una maestra te obligara a escribir 100 veces una misma palabra y cómo tu mente se cerraba y te negabas a aprender a hacerlo correctamente? Algo similar puede suceder cuando nos empeñamos en repetir a las personas el mismo mensaje una y otra vez.

Interceptar oportunamente

Alan G. Lafley, CEO de Procter & Gamble, afirmó, en la época del surgimiento de los supermercados y tiendas de grandes superficies, que todos los clientes seguían el mismo proceso de compra y que este estaba formado por tres pasos: estímulo, góndola y experiencia. Primero que nada, el cliente recibía un estímulo que podía presentarse de distintas formas, como logo de una marca, aviso publicitario o artículo de prensa. Luego, iba a una tienda, se paraba frente a la góndola y decidía cuál marca comprar. Y, finalmente, regresaba a su casa y probaba el producto que había comprado, teniendo una experiencia satisfactoria o no. En aquel momento contactar a los clientes parecía algo sencillo. Se decía que el momento de la verdad era ese en que la persona estaba frente a la góndola y decidía o no comprar un producto.

Pero han pasado varias décadas e investigaciones sobre el comportamiento de los clientes indican que hoy más del 70% del proceso de compra es autodirigido. Las personas aprovechan al máximo internet para investigar, especialmente las redes sociales, para conocer la opinión de sus pares respecto a la calidad de un producto o un servicio. Por ejemplo, si quieres comprar un dispositivo: tablet, celular, cámara, lo más probable es que visites un blog especializado y que decidas tu compra por la opinión del autor de dicha publicación. Por eso, uno de los nuevos paradigmas implica estar presente con nuestra comunicación en el momento en que la persona está buscando referencias sobre ese producto o servicio. Pasamos de una lógica que establecía que debíamos realizar campañas cuando pensábamos que las personas eran más proclives a comprar nuestro producto: en la víspera del día de la madre, del padre, de Navidad, etc., a un sistema donde debemos estar presentes con contenido cuando estas buscan información.

Cuando un usuario busca en la red: “cámara de fotos profesional”, sería conveniente que se encontrara con un anuncio del último modelo de cámara o una nota en un blog que haga referencia a las funcionalidades de dicha cámara, si trabajas en una organización como Nikon.

El momento cero de la verdad

Esta comprensión de los nuevos principios del marketing se la debemos, en parte, a Jim Lecinski, director general de ventas y servicio de Google USA, quien, tras analizar los resultados de una investigación independiente en 2011, afirmó que al proceso de compra descrito por Lafley había que añadirle un paso más.

Anteriormente, el proceso por el cual alguien decidía la compra de un bien o servicio comenzaba con un estímulo y luego pasaba por dos momentos cruciales o de la verdad: góndola y experiencia. Ahora hay que considerar un tercero que Lecinsky llamó el momento cero de la verdad (*Zero Moment of Truth*), pues se encuentra entre el estímulo y el primer momento de la verdad (góndola). Probablemente te parezca que ya habías escuchado hablar de este concepto, el ZMOT, uno de los más poderosos para entender al consumidor, pero esto seguramente se debe a que todos lo vivimos a diario.

El momento cero de la verdad es aquel que se produce cuando buscas información en internet sobre un producto o servicio, dialogas con otros en las redes sociales en busca de un consejo para decidir tu compra. Como sabes, no estás solo. La mayoría de las personas usan sus smartphones para hacer una investigación previa a ir de compras, buscan reseñas para saber más de la calidad de una oferta y comparar precios, o después de mirar un aviso publicitario, indagan todo lo que pueden sobre esa marca. Es en ese momento en el que el cliente debe encontrarse con tu mensaje, por eso hablamos de interceptarlo oportunamente.

Comunicación siempre encendida

El público de nuestro mensaje ya no forma parte de la audiencia de un medio, se mueve continuamente de uno a otro, por lo que la estrategia más eficiente consiste en crear un contenido atractivo y que esté disponible para cuando este lo precise. Por un lado, esto implica interceptar al cliente con

nuestro mensaje justo cuando esté buscando información sobre un producto o servicio, y, por otro, nos obliga a abandonar los esfuerzos intermitentes en favor de una comunicación continua (*always on*).

Esta comunicación continua, que nunca se apaga, busca satisfacer la exigencia constante del público de un contenido de calidad, entretenido e instructivo. En palabras de Matt Heinz, presidente de Heinz Marketing, **“idealmente debes crear constantemente valor mucho antes de que el proceso de compra inicie, cuando ellos [tus clientes] están simplemente investigando, aprendiendo y educándose a sí mismos. Tienes que estar disponible no solo en tu propio sitio y en tus canales, sino en cualquier lugar en el que ellos estén”**.

Nuestra recomendación, en la que ahondaremos en las siguientes páginas, es mantener una comunicación continua y profundizar en ella cuando hagas ciertas promociones o las circunstancias de mercado ameriten un esfuerzo mayor, como la desaparición de un competidor, una fecha clave de ventas, etc.

1.2.2. Vincularse en lugar de emitir

Como comenta Lecinsky en su libro *ZMOT. Zero Moment of Truth*, tanto los directores ejecutivos como los directores de marketing tiemblan ante la posibilidad de que sus organizaciones y su oferta sean calificadas y reseñadas en las redes sociales. Especialmente temen ofrecer a los usuarios la posibilidad de que dejen comentarios directamente en sus sitios web. Sin embargo, unas de las claves de esta época es que el nuevo medio digital permite al público ser parte de la conversación. Una frase muy frecuente en el mundo de los negocios es que hoy **“los mercados son conversaciones”**.

En cualquier caso, no hay por qué asustarse, según las investigaciones, la mayoría de los comentarios de los usuarios son positivos por dos motivos. Por una parte, y aplicando la llamada ley del 80-20 o principio de Pareto ([3](#)), solo 20% de los clientes habituales escribe 80% de los comentarios. Aquellos que consumen nuestro servicio o producto con frecuencia son los que hablan de nosotros, por lo que tienden a hacerlo positivamente. Ten en cuenta lo que dice Lecinsky: “a las personas les gusta

hablar de los productos que aman”. Por otra, las personas evitan emitir juicios negativos pues no quieren dar una mala imagen de sí mismos. Si al final recibes algún comentario negativo, no hay que olvidar lo que se dice en publicidad, no importa lo que digan de mí, siempre que pronuncien bien mi nombre. Ser parte de la conversación ya es un logro. Siempre tendrás la oportunidad de revertir una mala experiencia. Y, “los comentarios negativos agregan autenticidad”. No deja de ser sospechoso que todos hablen bien de algo.

Para definir el cambio en los roles podemos recurrir a la analogía que hace Matias Palm Jensen, CEO y director general creativo de la sueca Farfar, entre la publicidad, el bowling y el pinball. En otro momento una agencia de publicidad creaba una bola (mensaje) y, a través de un plan de medios y hasta donde alcanzara el presupuesto, la lanzaba procurando impactar la mayor cantidad de bolos (personas). Ahora la agencia crea una bolita (contenido de valor), la lanza hacia las paletas o *flippers* (público o usuarios) y estos harán que rebote en otras direcciones. Nadie sabe hacia dónde rebotará la bolita, pero mientras más veces lo haga, mejor. Incluso, puede que vuelva, por lo que hay que estar preparado para lanzarla de nuevo o lanzar nuevas bolitas. Como dice Lecinsky, **no intentes controlar el mensaje, aspira a ser invitado a crearlo junto con tu público.**

Marketing de dar en lugar de pedir

Solo hay una forma de vincularse, dar. Como no podemos interrumpir a las personas y necesitamos que se acerquen a nuestro contenido, tenemos una sola forma de lograrlo: darles algo que tenga valor para ellas. El concepto de valor es subjetivo, pero pasamos de una época en que le dábamos órdenes al público: “haz esto”, “compra ahora”, a una en la que necesitamos ganarnos su aprecio y su confianza. Las personas son más cautelosas y solo se acercan si se sienten seguras de quién eres. Por eso debemos darles mucho antes de que confíen en nosotros. Algunos profesionales hablan de “karma marketing” para enfatizar la importancia del dar, pues, como profesa el hinduismo, aquello que das te será devuelto.

Hubo un tiempo en que con mucho dinero pautabas más y era más probable que la gente viera tus mensajes. Aún sin buenas

ideas, podías lograr buenos resultados. Era el tiempo de la interrupción y de la violencia comunicativa porque el público estaba casi obligado a escuchar, aunque no quisiera. Hoy las personas eligen seguirte en Facebook si les das algo valioso, si te quieren. Pasamos del consumo obligado de anuncios al consumo libre de contenidos.

Cuando hablamos de vincularnos y de comunicación de ida y vuelta toma relevancia el concepto de prosumidor. Hasta hace poco, la comunicación publicitaria consistía en que cada cual tenía un rol fijo, unos eran emisores y otros eran receptores.

En nuestro mundo, la tecnología democratizó la comunicación al punto de que cada vez se habla menos de consumidores y más de creadores. Hemos cambiado la pasividad por la actividad, así que si quieres estar en sintonía con tu audiencia debes darle algo sin esperar a recibir nada a cambio. No es que te deben dejar de interesar los beneficios, es que cuando das algo sin pedir nada, construyes algo muy valioso: confianza. **Sin confianza no hay marketing digital, pues este se trata de construir vínculos.** Este movimiento se puede entender en términos de intercambio: entregas valor a cambio de confianza. Por ejemplo, para vender entradas a partidos de fútbol a través de un sitio web es necesario que el público sepa que se trata de un sitio seguro y darle un contenido de calidad será lo que te ayude a ganarte su confianza.

Si bien la confianza no es la única manera de crear relaciones potentes. Marcel Moliné explica, en *La fuerza de la publicidad*, que “el cerebro no es una sola pieza monolítica, sino que está constituido por una serie de piezas sueltas capaces de generar y transmitir corrientes eléctricas y como consecuencia de aquellas corrientes, emitir unas sustancias químicas, llamados neurotransmisores.” Los neurotransmisores hacen posible que una neurona pueda activar a una o varias neuronas, Si esta activación se mantiene en el tiempo, se establece un circuito estable que hace posible volver a contar con información. Esto sería el recuerdo. La memoria permite que en algún momento determinado, vuelva a activarse ese circuito poniendo en marcha nuevamente el sistema eléctrico y químico que todos poseemos. De esta manera traemos nuevamente a nuestra conciencia la información generada oportunamente, si es que hicimos las cosas bien. Porque si la información fue muy débil, los

neurotransmisores que unieron por unos instantes unas neuronas con otras, no logran formar circuitos estables por lo que luego de un tiempo la información desaparece de nuestro cerebro o queda guardada en lugares de difícil recuperación. Para que no se destruya una información, el cerebro necesita mayor cantidad de conexiones y para eso el mensaje debe provocar un estímulo más intenso con el fin de que se prolongue la duración y la intensidad de la corriente eléctrica. Por lo tanto, **tu contenido deberá ser suficientemente relevante para que tu público le preste atención, procese y recuerde, y establezca una conexión fuerte con este.**

Cambios en el espacio-tiempo e hiperfragmentación

Otro cambio que trajo la era digital es que convirtió lo costoso en algo casi gratis. Quienes trabajamos hace años en publicidad recordamos cuando le presentábamos a un cliente una pieza de televisión de 40 segundos y este nos rogaba acortarla a 30 para emitirla una mayor más cantidad de veces. En internet esta lógica no aplica. Se puede hacer y publicar un video de 15 minutos, solo es necesario que sea lo suficientemente bueno como para que tu público quiera verlo. Prueba de ello son las webseries que realizan algunas marcas o incluso las transmisiones en vivo de algunos de sus eventos.

Durante varios años Google dominó el embudo de las recomendaciones por lo que era relativamente fácil estar presente en los resultados de una búsqueda específica realizada por una persona. No obstante, aparecieron las primeras redes sociales y la audiencia se fragmentó en partes muy pequeñas. Así, las redes comenzaron a brindar a las organizaciones la posibilidad de vincularse con grupos a los que antes difícilmente podían acceder, tanto a la hora de elaborar una oferta como de comunicarla. En la red hay grupos de personas nucleadas en torno a todos los asuntos posibles, e imposibles también. Basta indagar un poco para encontrarse grupos de amantes de los gatos, de los perros, pero también de los hurones o de los cactus y las suculentas. En pocos segundos podrás encontrar en Facebook grupos como:

- “Confundir el vintage con el bondage y armarse un lío con la decoración”.
- “Yo nunca llego tarde, solo genero expectativa”.
- “Gente que le gusta tu estado aún cuando aludes a un suicidio inminente”.

Hasta existen grupos relacionados con las marcas que los profesionales de la publicidad y el marketing tanto nos preocupamos por cuidar:

- “Yo también creo que el logo de Peugeot está bailando Thriller”.
- “Hackintosh”.
- “Adidas vs Nike”.

Gracias a la hiperfragmentación del público, en vez de ofrecer ramos solamente para el día de la madre, una florería puede ofrecer ramos para los amantes de las rosas exóticas, los interesados en las violetas africanas, las orquídeas o los claveles, es decir, puede ampliar su público tanto como sea posible.

1.2.3. Convertir en lugar de esperar

Las antiguas líneas divisorias entre comunicación y ventas o entre áreas de marketing y comercial de las empresas se han desdibujado ya que en muchos casos ambas actividades suceden en la misma plataforma, así como la atención al cliente. Esta nueva realidad obligó a varias empresas a hacer una redistribución de roles o reformular sus procesos de trabajo. Sabemos que en el caso de las pymes probablemente no aplica, porque generalmente una persona hace todo. Pero lo cierto es que internet trajo trazabilidad a las campañas, por lo que podemos rastrear o analizar todo el proceso desde que lanzamos una comunicación hasta que se concreta una venta.

El mundo online no se trata de publicar un aviso en un medio y esperar unos días a ver qué efecto produjo, sino medir y analizar los resultados producidos en tiempo real; muchas veces estos se pueden medir a las pocas horas de iniciada una campaña.

Democratización de la comunicación

Junto con la posibilidad de monitorear los resultados de las acciones, hoy las pymes pueden acceder a las audiencias sin tener que invertir fortunas. Pocas empresas tienen un presupuesto como para pautar en los medios masivos de comunicación, por lo que los medios digitales ofrecen una oportunidad inigualable. Se quebró el *statu quo*, expresando su opinión las personas son las que deciden qué empresa será exitosa. Una diseñadora de modas empieza a publicar sus diseños en las redes y basta con que las personas los comportan para que pueda hacerse famosa. De hecho, es la historia detrás del éxito de cantantes como Justin Bieber o de los cambios en las políticas de empresas como UBER en varios países.

En resumen

En la siguiente tabla presentamos a modo de compendio y de forma esquemática, las principales diferencias entre el marketing digital y el tradicional.

	<i>Tradicional</i>	<i>Digital</i>
Audiencia	Masiva.	Hiperfragmentada.
	Conocimiento limitado de esta.	Conocimiento profundo de esta.
	Desconocimiento de quienes la integran.	Posibilidad de comunicarse con cada cliente.
	Receptora.	Amplificadora.
	“Alquilada”	Creada.
Tipo de comunicación	Intermitente.	Continua.

	Estructurada en campañas.	Diseminada en campañas, blogs, buscadores, redes sociales.
	Mensajes repetidos.	Contenidos variados.
	Unidireccional: uno a muchos.	Multidireccional: interacción entre emisor y audiencia.
Contenido	Indiferenciado para vastas audiencias: "talla única".	Pensado para cada audiencia, medio y ocasión.
	Anuncios con formatos definidos.	Anuncios en múltiples formatos: videos, podcast, juegos, notas, aplicaciones, sitios web, etc.
	Difícil de modificar tras ser producido y emitido.	Versátil, modificable a partir de los resultados y las reacciones de la audiencia.
	Breve, limitado por el tiempo y el espacio.	Tan extenso como sea necesario. (El tiempo y el espacio son casi gratis).
	Tono habitualmente formal.	Tono cercano y coloquial.
	Unidireccional.	Participativo.
Medios	Pauta comprada con base en supuestos (rating pasado).	Compra de impresiones en tiempo real.
	Determinados geográficamente.	Alcance internacional.
	Intermedian entre la marca y el público.	No hay intermediación.
	Comunicación y venta ocurren en canales	Comunicación y venta ocurren frecuentemente

	diferentes.	en el mismo canal.
Medición de resultados	Difícil y lenta.	Fácil y rápida.
	No permite establecer la relación entre contenido y conversión.	Facilita establecer la relación entre contenido y conversión.
Área de competencia	Departamento de marketing.	Equipos multidisciplinarios que integran marketing, ventas, relaciones públicas, recursos humanos.

1.3. En modo marketing

Antes de seguir leyendo y de tomar lápiz y papel (o computadora o tablet) para comenzar a armar tu plan, queremos establecer algunos principios que son fundamentales para la lectura y la posterior aplicación del modelo AVC.

Lo que pretendemos es que entres en “modo marketing”, una suerte de estado mental necesario para que te apropiés del conocimiento y veas tu negocio o trabajo desde un nuevo punto de vista.

Primero, el cliente y, por último, el cliente

Si no tienes clientes, no tienes negocio. Ninguna organización sobrevive si los clientes no eligen su producto o servicio. Y para que los elijan, tenemos que ofrecer valor. **El cliente debe estar en el centro de tus preocupaciones** y de todo lo que hagas, no tu empresa y no tu producto.

Un cliente es para siempre

El vínculo jamás debe terminar luego de la venta. No cometas el error que comete la mayoría de los equipos de marketing y que consiste en preocuparse por atraer continuamente nuevos

clientes, descuidando los vínculos que ya se tienen. **Gran parte de la rentabilidad o el éxito de una organización depende de aquellos que fueron clientes alguna vez.** Algunos dicen que seis veces, otros que diez, pero sobre lo que no hay duda es que el costo de adquirir un cliente nuevo es muchísimo más alto que el costo de mantener uno existente.

El marketing es la columna vertebral de cualquier organización

El marketing no es una actividad adicional o colateral, es la esencia de tu negocio. Sin un buen marketing, no importa que cuentes con el mejor producto del mundo (y del universo), tu proyecto fracasará. Para visualizar el rol del marketing en la estrategia de cualquier organización es muy útil pensar en un trípode en el que sus patas son el producto, la comprensión del mercado y el marketing. La calidad de nuestros productos o servicios debe ser alta o por lo menos lo suficientemente buena para no traicionar lo que prometemos. Luego, es necesario que comprendamos el mercado, entendiendo que este es la suma del público más la competencia. Debemos estimar cuántas personas estarían dispuestas a comprar lo que ofrecemos, quiénes son nuestros competidores, cuál es el precio que el mercado asigna a lo que vendemos, etc. **Al final, o al principio, está el marketing.** Este sirve para articular o sincronizar el producto y el mercado. Sin este, todo se desmorona.

Marketing también es timing

La prueba de fuego para cualquier idea es ponerla en práctica. Tener una idea innovadora y sofisticada no es suficiente ni para iniciar un negocio, ni mucho menos para que este se desarrolle. Pocos saben que el ingeniero Frank J. Canova es el padre de *Simon*, el primer smartphone de la historia. IBM lanzó el *Simon Personal Communicator* con gran éxito en agosto de 1994, pero luego de seis meses y 50.000 unidades vendidas, lo discontinuó en febrero del siguiente año. Con este dispositivo se podía hacer y recibir llamadas, enviar y recibir faxes y correos electrónicos. También tenía agenda de contactos, calendario, calculadora, reloj mundial, bloc de notas y teclado virtual. Además de millonario, Canova debió haberse hecho mundialmente famoso y construir

un imperio gracias a su maravillosa idea, pero eso no fue lo que ocurrió.

Luego de dejar IBM, pasó a trabajar en Palm donde ayudó a desarrollar otra gran idea, el asistente personal Palm Pilot, que con el tiempo también desapareció. La historia del smartphone continuó con Blackberry, Motorola y Nokia y sus dispositivos. Pero no fue hasta que llegó Apple y su *iPhone* se volvió un objeto de culto que el teléfono inteligente se convirtió en el centro alrededor del cual giran nuestras vidas.

¿Hay algún misterio en esta historia? No, lo único que hay es un marketing eficiente y el haber tenido el tino para presentar el producto en el momento en que el mercado estaba maduro para recibirlo. **En los negocios no hay que llegar después, pero tampoco antes.**

Marketing es un proceso continuo

Para alcanzar tus metas, no alcanza con que conozcas el modelo AVC y lo pongas en práctica una vez. Es un proceso continuo. El plan se diseña, se aplica y se analiza para entender qué funcionó y qué no. Gracias a esto, cada nueva oportunidad en la que el proceso se ejecute, se implementará de una mejor manera. Es como manejar bicicleta, para evitar detenerse, hay que mantenerse pedaleando. Y con cada pedaleo se incorpora lo que se aprendió del anterior. Es decir, en marketing se hace camino al andar. La palabra optimizar será de las más importantes en todo el proceso. El pintor Janos Lavin, protagonista de *Un pintor de hoy* de John Berger, escribe en su diario acerca del proceso creativo: “La obra de arte no es el resultado de una serie de conquistas. Es el resultado de algo mucho más difícil: el de encontrar una ruta directa, lógica y firme por un paisaje lleno de obstáculos. El artista debe hacer que ese laberinto parezca una carretera”. Cambiando algunos términos, esta definición de la obra de arte sirve para describir el proceso que se debe realizar para alcanzar el éxito en un negocio y cómo el marketing ayuda a “que ese laberinto parezca una carretera”.

Todos deben involucrarse

El marketing no es un área de la empresa, es el corazón del negocio y todas las personas que trabajan en esa organización deben estar involucradas en él. Todos deben

conocer cuál es el foco y la promesa de la marca. Y cuando decimos todos, no nos referimos a todo el equipo de marketing. Desde el gerente o dueño hasta los asistentes y personal de mantenimiento deberían entender cuál es el público y sus necesidades, ya que todos inciden de una manera u otra en el éxito del negocio. No entenderlo de esta manera es perder oportunidades en forma constante.

No todo lo que hagas funcionará

Como dijimos, una de las claves del marketing es entender a tu público. Esto pasa por saber que, sin importar las acciones que realices, no todos los clientes reaccionarán igual. Como sugiere el principio de Pareto que mencionamos anteriormente, 80% de las compras se lo debemos a 20% de nuestro esfuerzo por convencer a los clientes. Y a pesar de que es cierto que la distribución puede variar y que a veces puede ser de 70-30 o de 90-10, lo importante es que tengas en cuenta que habrá algunos clientes a los que no lograrás convencer.

Automatización, no automático

Es poco probable que un cliente compre un producto inmediatamente después de que haya sido alcanzado por la primera de tus acciones o toques (*touches*). Cuando esto ocurre estás ante una compra por impulso. Aunque lo más probable es que requieras de varios contactos con una persona para que esta se decida a comprar. Esto varía según la industria y también según el momento o personalidad de tu público. Pero lo que queremos remarcar aquí es que necesitarás varios contactos hasta lograr tu propósito y que **uno de los errores más frecuentes durante el proceso de venta es abandonar la carrera antes de alcanzar la meta.**

No todos los clientes están preparados

Parte del trabajo de marketing consiste en determinar en qué fase del proceso de compra se encuentra un posible cliente y, especialmente, si ha llegado el momento de dejar de intentarlo. De acuerdo con nuestra experiencia, podemos afirmar que el público de cualquier organización puede distribuirse de acuerdo con los siguientes porcentajes:

- Va a decir que sí al primer toque, porque ya está preparado: 1%.
- Va a decir que sí después de seis contactos: 20%.
- Va a decir que sí después de siete y antes de veinte contactos: 60%.
- Nunca va a decir que sí, no importa cuántos toques reciba: 19%.

Estos últimos son los clientes con los que se alcanza la tasa de saturación, el momento en que estos dicen ¡basta! y tus intentos por convencerlos se vuelven inútiles e incluso contraproducentes. Son aquellos que terminan por instalar un *adblock* o un filtro de contenido que impide que se le muestre cualquier anuncio mientras navega por internet.

Si no quieres vender, no tengas un negocio

Anteriormente mencionamos el proceso de venta. Por lo general, ventas y marketing son dos actividades que suelen estar separada en las organizaciones al punto que, en aquellas de gran tamaño y con un presupuesto que lo permita, hay un jefe de ventas y un jefe de marketing. No es que esto sea descabellado, pues cada uno tiene sus especificidades, pero quien hace marketing también vende. Y al que no le guste ser vendedor que se despidan de su título de mercadólogo. Esto no quiere decir que siempre la venta deba ser evidente. Como dice Peter Thiel en *De cero a uno*, “Como sucede al actuar, la venta funciona mejor cuando está oculta. Esto explica por qué casi todo el mundo cuyo trabajo está relacionado con la distribución -ya estén en ventas, marketing o publicidad- tiene un título profesional que nada tiene que ver con esas cosas. A los que venden publicidad se les llama «ejecutivos de cuentas». Aquellos que venden clientes trabajan en «desarrollo de negocio». Los que venden compañías son «banqueros de inversiones». Y a las personas que se venden a sí mismas se las llama «políticos». Hay una razón para estas «redescripciones»: ninguno de nosotros quiere que se le recuerde cuándo se le está vendiendo.”

El marketing no se trata de dar en el blanco al primer intento. Se trata de intentarlo hasta dar en el blanco.

Sabemos que la palabra vendedor no goza de buena reputación y para algunos equivale a decir tramposo, mentiroso. Si eres de los que piensa así y le da vergüenza sentirse un vendedor, entonces te recomendamos que te olvides de tener un negocio. Todas las acciones que realizas diariamente en tu organización tienen que estar enfocadas a vender, entendiendo vender como lograr que se produzca un intercambio. Esto puede ser tanto conseguir donantes para una campaña de una ONG como lograr que las personas adopten un perro sin hogar. Algunos usan su capacidad de persuasión en un contexto más comercial que otros, algunos son más conscientes, hábiles o aplomados para hacerlo, pero nadie escapa de la necesidad de negociar los intercambios ni del poder del deseo que conforma nuestras vidas. Por eso, antes de avanzar párate frente a un espejo y repite con voz fuerte y clara:

¡Soy un vendedor! ¡Soy un vendedor! ¡Soy un vendedor!

Si al final no quieres ser un vendedor, no tengas un negocio.

¿Ego o éxito?

Por último, a todos les gusta ver el nombre de su organización brillando en la noche con luces de neón en una calle por la que transitan miles de individuos. Pero, ¿eso ayuda a cumplir los objetivos? Esta pregunta aplica a la decisión de contratar el cartel disponible en la esquina de nuestra casa, pautar un aviso en televisión a la hora de nuestro programa favorito o poner un enorme *pop-up* en el sitio donde leemos las noticias. Por eso la recomendación es que si quieres tener éxito en el marketing (y

también en la vida), olvídate de tu ego. No pienses en ti, piensa en tu público y en generar procesos digitales que te permitan medir con gran precisión cuáles son las acciones que realmente funcionan en una campaña.

1.4. El modelo AVC y las 9 preguntas para el éxito

El modelo AVC te guiará en el proceso de atraer personas, vincularte con ellas y convertirlas en clientes y embajadoras de tu marca. Para eso presentamos nueve preguntas encadenadas, cuyas respuestas son las que te acompañarán durante el camino. Pero desde el comienzo queremos enfatizar en que no se trata de un modelo lineal sino uno en el que todas las partes están interconectadas entre sí y donde los cambios que hagas en un módulo generarán modificaciones en otro. Es decir, a lo largo del camino podrás volver para atrás, revisar, ensayar nuevas respuestas y, entonces, esos cambios deberán reflejarse también en las preguntas siguientes. Se produce siempre una sinergia positiva. Nos gusta usar la imagen de un spinner, esos juguetes “amansalocos”, que estuvieron tan de moda hace unos meses, para transmitir que es un modelo que funciona, gira o se mueve en conjunto. Pero para ayudarte a hacerlo realidad, necesariamente debemos explicarlo por partes. De todos modos, para que esta conjunción de elementos sea evidente, te informamos que la tercera pregunta de cada uno de los módulos del modelo es la primera del siguiente.

Atraer

1. ¿A quién?
2. ¿Hacia qué?
3. ¿Cómo?

Vincular

4. ¿Cómo?
5. ¿Dónde?

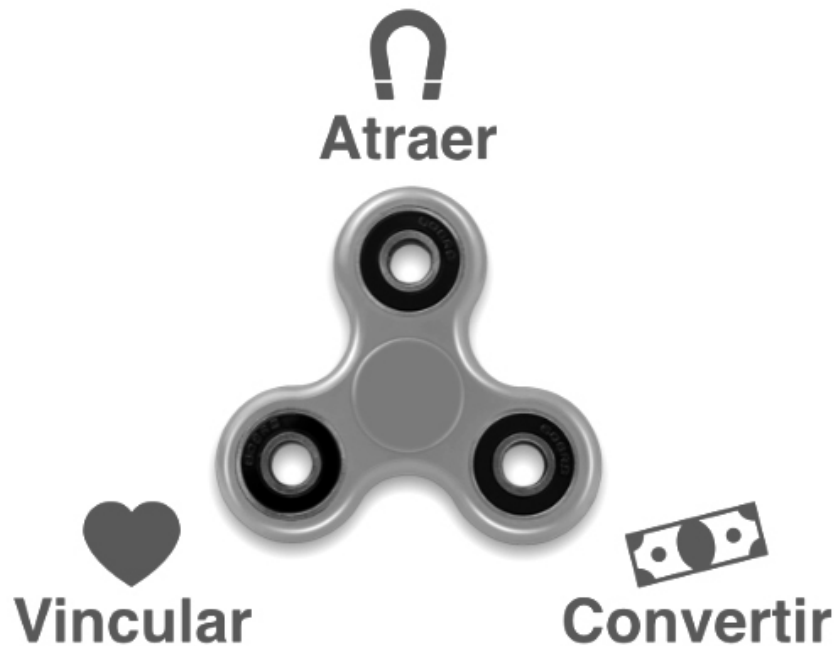
6. ¿Para qué?

Convertir

7. ¿Para qué?

8. ¿Cuánto?

9. ¿Y después?



A continuación, daremos una respuesta básica a cada una de estas preguntas para que puedas conocer el modelo completo, pero en los siguientes capítulos iremos profundizando en cada una de ellas y explicando exhaustivamente sus pormenores.

Atraer

1. ¿A quién? Público.
2. ¿Hacia qué? Oferta de valor.
3. ¿Cómo? Promesa y mensaje.

El módulo “atraer” consiste en definir **qué es lo que vendes efectivamente** (producto o servicio), **a qué público está destinado y cuál es la promesa central de tu marca**: qué problema de ese público resuelve tu producto y con qué mensaje se comunicará esa solución.

Retomando el caso de la florería: su producto son flores y su público son los hombres jóvenes que quieren conquistar a una chica. Esta organización tratará de atraerlos hacia su marca con

la promesa de que las flores que ofrece son perfectas para ese fin. Si se trata de una aerolínea *low cost* y su público son los jóvenes que quieren recorrer Europa, su promesa será que usen su dinero para visitar más países en lugar de pagar vuelos más caros.

Vincular

4. ¿Cómo? Con contenidos.
5. ¿En dónde? En varios canales del ecosistema digital.
6. ¿Para qué? Para lograr unos objetivos.

El segundo módulo de nuestro modelo se llama “vincular”. Se trata de **transformar a personas desconocidas o lejanas** (no conocen o no han tenido contacto con nuestra marca) en personas dispuestas a comprar nuestro producto o servicio.

¿Cómo lo harás? Proporcionando ciertos contenidos que sean relevantes para ellas. La florería puede generar videos con ideas para que los hombres puedan sorprender a sus parejas al pedirles matrimonio o en su aniversario de bodas. Estos videos se publicarán a través de uno o varios canales del ecosistema digital de la tienda, como su canal de YouTube y su Fan Page.

¿Para qué lo hará? Para motivarlos a regalar flores y lograr uno o varios de los objetivos que se haya planteado. Por ejemplo, generar 1.000 ventas mensuales en su sitio de *e-commerce*.

Convertir

7. ¿Para qué? Para saber, mediante indicadores, si estás en vía de alcanzar los objetivos.

8. ¿Cuánto? Cuántos recursos destinar.

9. ¿Y después? Reiniciar el proceso para que los clientes vuelvan a elegirte.

El módulo “convertir” es el final de un proceso (que en realidad es cíclico). La primera pregunta de este módulo es ¿para qué? y tiene que ver con las métricas que utilizarás para medir el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente. En marketing digital hablamos de *Key Performance Indicators* (KPI) para evaluar cada una de las acciones que estamos realizando. Así, en un sitio de *e-commerce* una venta es una conversión, pero también pueden serlo la captación de leads (personas que han completado un formulario con sus datos personales) o la descarga de una aplicación.

La pregunta ¿cuánto? tiene que ver con el presupuesto. ¿Cuánto vamos a invertir para alcanzar los objetivos? Esta determinación no puede quedar librada al azar, sino que tiene que ver con la rentabilidad que obtendrás a partir de las acciones que realices durante la aplicación del modelo AVC.

Pero el vínculo con los clientes no debe terminar luego de realizada la venta. La última pregunta es una invitación a continuar el ciclo mediante acciones que propicien la recomendación, lo que en marketing digital denominamos *Word of Mouth Marketing* (marketing de boca a boca) y la recompra.

Nos gusta decir que AVC es un modelo HOT, para recordarte que deberás usar ciertas Herramientas que te acompañarán en el proceso y te llevarán desde los Objetivos hasta el Tracking (rastreo o medición). Porque uno de los grandes cambios que trajo la tecnología es la incorporación de herramientas en los procesos de marketing. No es suficiente con planear una buena estrategia, ya que es inviable y poco práctico hacer toda la gestión de forma manual y en algunos casos hasta imposible.

Finalmente, en el centro del modelo encontrarás dos letras mágicas que son la continuación obvia del AVC. ¿Cuáles? Por supuesto, D y E. Todo el modelo debe girar en torno al Diseño de la Experiencia para que cada uno de los puntos de contacto que mantengamos con nuestro público sea absolutamente sólido y consistente.



En los últimos años, una expresión que se ha popularizado es la de *inbound marketing*. Como lo define Hubspot, plataforma precursora en el uso de este concepto, **el inbound marketing es “una estrategia que se basa en atraer clientes con contenido útil y relevante y agregando valor en cada una de las etapas del recorrido del comprador**. Con el inbound marketing, los clientes potenciales encuentran tu empresa a través de distintos canales como blogs, motores de búsqueda y redes sociales”. En el sitio web de esta plataforma, explican que a diferencia del marketing tradicional, el inbound no necesita esforzarse por llamar la atención de los clientes potenciales, ya que al crear contenido diseñado para abordar los problemas y las necesidades de los clientes ideales, atraerá prospectos calificados y generará confianza y credibilidad para una empresa. Por lo tanto, si bien nuestra forma de presentarlo es diferente, podemos afirmar que **el modelo AVC es también un modelo de inbound marketing o marketing entrante**.

Es probable que a esta altura te estés preguntando cómo aplicar el modelo cuando tu negocio es complejo y tiene diferentes públicos, productos o servicios. Más adelante profundizaremos en ello, pero por ahora únicamente te diremos que nuestro modelo es escalable pero no haciendo un modelo más grande, sino sumando y superponiendo más modelos a tu proceso de trabajo. **Las 3 palabras clave para crecer son: integrar, escalar y automatizar**.

Habrás notado que cada una de las palabras fundamentales del modelo, atraer, vincular y convertir, están enunciadas como verbos y no como sustantivos. Esto es para recordarte que el modelo sin acción no funciona. Atracción es un concepto, pero atraer es un acto y un hábito. ¡Empecemos a hacer girar el spinner de tu organización!

[3](#). Aunque enunciado a finales del siglo XIX por el profesor italiano de Economía política Vilfredo Pareto a partir de su observación de la tenencia de la tierra en Italia, fue popularizado por el consultor en gerencia Joseph Juran a partir de 1941.

2. ATRAER

ANTES QUE DIGITAL, MARKETING

La mente no sabe lo que el corazón quiere.

Howard Moskowitz

2.1. Conociéndote

Este primer módulo del modelo AVC tiene que ver con una definición básica: qué vendes y a quién. Responder adecuadamente estas preguntas es clave para un plan de marketing exitoso, por lo que recomendamos muy especialmente que le dediques tiempo al análisis del público, el primer componente de esta tríada. Si no lo conoces lo suficiente, nada de lo que hagas a continuación será efectivo. A modo de recordatorio mencionamos que, en conjunto, las tres preguntas que conforman el módulo atraer son:

- ¿A quién vas a atraer? El público.
- ¿Hacia qué lo atraerás? La oferta de valor.
- ¿Cómo lo atraerás? Con la promesa y el mensaje.

No es casual que hayamos decidido comenzar con el público en vez de la oferta. El público es el centro de tu negocio y como ya explicamos, ninguna empresa vive de sus productos, vive de sus clientes. Ahora, un cliente no es “cualquiera” que compra lo que vendes. Es una persona de carne y hueso, que piensa, sueña, tiene creencias, valores, actitudes, formas de hablar, de vestir, de comunicarse, de vivir. Incluso si tu público es otra empresa, debes tener presente que no son las empresas quienes toman decisiones de compra, sino las personas que trabajan en dichas organizaciones.

***No somos seres racionales,
somos seres emocionales
que razonan.***

Y, en cualquier circunstancia, todos queremos sentir que elegimos lo que compramos, nunca que es una imposición o una orden. Ni siquiera que fuimos persuadidos. Como regla general, las personas nos resistimos a que nos vendan algo, a tener un rol pasivo. Preferimos que nuestra decisión de compra sea el resultado de un proceso que lideramos y que esté motivado por la búsqueda de la satisfacción de alguna de nuestras necesidades, las que proceden del nivel más inconsciente, en la mayoría de los casos. Lo que nos moviliza son las emociones, aunque luego justifiquemos la decisión de compra por medio de argumentos racionales.

No hay un público, sino muchos

La primera tarea que te proponemos consiste en reconocer los diferentes grupos de personas que conforman el público de tu empresa. El público no está formado por personas que compren flores, zapatos, teléfonos o abren cuentas bancarias. El público es un grupo de personas con características similares en algún sentido, ya sea sociodemográfico, etario, cultural, actitudinal, etc. que tienen una necesidad que tu empresa podría satisfacer. Así, el público de una florería puede estar compuesto por:

- Hombres que tienen el hábito de regalar flores a sus parejas en fechas especiales.
- Personas que envían ramos de flores cuando nace un bebé.
- Jefes de compra de empresas que encargan flores una vez a la semana para colocar en sus áreas de recepción.
- Decoradores que utilizan flores para ambientar eventos.
- Empresarios que deciden regalar flores en el día de la mujer.

Podríamos continuar con una larga lista de opciones, en muchos casos relacionadas con ocasiones de consumo específicas que conforman diferentes grupos de públicos con los que tendremos que comunicarnos. Esta definición no implica que una misma persona no pueda integrar dos grupos distintos, sino que en cada caso le harás una propuesta diferente y le hablarás de forma específica.

Si se trata de la persona encargada del pedido semanal de flores para la recepción del estudio de abogados, le interesará que la empresa le ofrezca un servicio eficiente, puntual y un tipo de flores de larga duración, que le asegure que se mantendrán frescas hasta el lunes siguiente. En cambio, si es un hombre que quiere llevar flores con motivo de su aniversario de boda, preferirá sorprender a su pareja con flores exóticas traídas del mismo lugar al cual viajaron en su luna de miel.

Sin embargo, si identificas el público de la florería como “personas que compren flores”, no estarás haciendo foco: no sabrás cuáles son sus verdaderas necesidades, cuántas personas lo conforman, a cuántos posibles clientes podrías atraer ni qué tan rentable sería intentar atraerlos. Definir a tu público se trata de detectar a esa o esas personas que pueden beneficiarse con la solución que tu empresa ofrece. Por eso, si cambian las circunstancias, aunque te comuniques con la misma persona, deberás cambiar la forma de acercarte o de atraerla.

Si ya tienes claro que tu empresa ofrece diferentes productos o servicios, puedes comenzar en este momento por listarlos y escribir al lado cuál es el público principal para cada uno de ellos. Pero te desafiamos a encontrar al menos tres grupos que sean o puedan convertirse en clientes. Créenos, estos grupos existen a pesar de que no los visualices en una primera instancia. Tu tabla debería verse más o menos así:

Producto o servicio	Público
Producto 1	Grupo A
	Grupo B
	Grupo C
Producto 2	Grupo A
	Grupo B
	Grupo C

Está claro que esta tabla puede llegar a ser muy larga y compleja en el caso de grandes empresas que tienen diferentes unidades de negocio, por tanto, puedes comenzar por elegir una

y diseccionar los diferentes grupos de público que correspondan a la misma. Insistimos en la importancia de esta tarea, ya que una de las ventajas del marketing digital es la hipersegmentación, la posibilidad de comunicarnos con distintos públicos al mismo tiempo y con mensajes diferenciados. Cuanto más específicos seamos, más crecerán las posibilidades de éxito. Esto tiene que ver con una de los rasgos instintivos del ser humano: nos llama la atención y nos invita a actuar aquello que nos conmueve, que sentimos más cercano. Ya lo dijo hace unos años Mark Zuckerberg cuando le preguntaron por qué las personas pasaban tanto tiempo en Facebook y pronunció la famosa -e impactante- frase: “Una ardilla muriendo ahora enfrente de tu casa, puede ser más relevante para tus intereses en este momento que las personas que están muriendo en África”.

¿Y si mi público es otra empresa?

Hay tantas organizaciones como públicos existentes. Puede que tu público, en principio, no esté formado por particulares, individuos, sino por otras organizaciones o empresas. Pongamos por caso el de una papelería que vende a particulares, personas que entran a comprar un cuaderno, pero también a kioscos, que revenden a particulares, y a empresas, que compran material de oficina. Es lógico que pienses que debes hacer algo así como un marketing para empresas, lo que habitualmente se denomina B2B (*Business to Business*) pero resulta que tal cosa no existe.

Como ya dijimos, lo más importante para tu negocio es el cliente, la persona, así que siempre debes orientar tu estrategia de marketing hacia esta, no hacia una organización. Solo se pueden construir relaciones con personas, no con organizaciones. Y dado que esto es un fenómeno que se da en ambos sentidos, las personas no establecemos relaciones con organizaciones, sino con otras personas. De allí que sea tan importante que todo el personal de una empresa esté orientado hacia el servicio y la calidad de la atención, sea cual sea su rol. La empatía solo se puede establecer entre personas y capitalizar el vínculo que se ha creado gracias a esta se logra en una relación P2P (*Person to Person*)

Caso a caso

Sí, ya lo sabemos: tu negocio es distinto. Por ello, te ayudaremos con varios ejemplos que puedan hacer más fácil la tarea de visualizar y establecer diferentes grupos de públicos.

Inmobiliaria

Producto o servicio	Públicos
1. Alquiler de apartamentos.	Parejas que quieren independizarse.
	Extranjeros que vienen a trabajar temporalmente a la ciudad.
	Personas recién divorciadas que buscan vivienda.
2. Servicio de administración de propiedades.	Propietarios de inmuebles en Montevideo.
3. Venta de apartamentos.	Inversores.
	Compradores de primera vivienda.

Marca de ropa para adolescentes

Producto o servicio	Públicos
1. Ropa para chicas.	Adolescentes de 12 a 16 años.
	Padres y familiares que acompañan a las adolescentes o compran regalos para ellas.
	Quinceañeras que celebran su cumpleaños o asistirán a una fiesta de 15.
2. Ropa para chicos.	Adolescentes de 13 a 17 años.
	Padres y familiares que acompañan a los adolescentes o compran regalos para ellos.

Laboratorio

Producto o servicio	Públicos
1. Analgésicos de venta libre.	Personas de 20 años en adelante con diversos tipos de dolores.
	Médicos.
	Farmacias o droguerías.
	Almacenes o autoservicios.
2. Línea de medicamentos de psiquiatría.	Psiquiatras.
	Jefes de compra de mutualistas y seguros de salud.
	Jefes de compra del Estado para hospitales públicos.
3. Línea de productos de oftalmología.	Oftalmólogos.
	Personas que utilizan lentes de contacto.
	Personas que sufren de alergias oculares.
	Jefes de compra de mutualistas y seguros de salud.

Startup

Producto o servicio	Públicos
Plataforma para crear sitios web sin necesidad de tener conocimientos de programación.	Pymes.
	Agencias de publicidad.
	Personas que necesiten crear una web.
	Diseñadores gráficos.
	Consultores.

	Empresas multinacionales.
	Centros educativos y universidades que brindan cursos de marketing digital.

Cuando lanzó la primera generación iMac, Steve Jobs dijo que “Las personas no saben lo que quieren antes de que se lo mostremos”. Muchos interpretan esta famosa frase como que, más allá de lo que quiera el público (si llega a saberlo), debemos innovar, ya que este siempre recibirá las novedades con emoción. Sin embargo, cuando el periodista Andy Reinhardt le preguntó acerca de las investigaciones de mercado en la empresa, Jobs respondió que estaban muy conscientes de las tendencias de la industria y de los consumidores. Si bien Jobs señalaba la inutilidad de los datos vacíos, diciendo que no iba a diseñar sus productos en un *focus group*, reconocía la importancia de determinar qué es aquello que es relevante para las personas. **Por lo tanto, definir bien a tu público es además de todo, rentable. No se justifica gastar dinero en personas que nunca serán tu público.** Nunca deberías destinar dinero a una estrategia comercial para gente que no valora tu oferta.

La punta del iceberg

Hasta ahora has definido los diferentes grupos de públicos de forma muy sintética con la finalidad de poder nombrarlos. La cuestión se complica cuando te planteas conocerlos en profundidad. Saber quién es tu público implica determinar cuáles son sus creencias y valores, y cuál es la relación que establece con tu oferta. Los seres humanos somos complejos y nuestros pensamientos están llenos de contradicciones.

Un iceberg es lo más parecido al público, pues la verdadera dimensión de aquel se encuentra debajo de la superficie. Para descubrir lo que está oculto, debes sondear en el inconsciente de tu público, en sus emociones ya que estas son las que lo mueven. Los datos solo nos llevan a conclusiones, mientras que las emociones son las que nos hacen actuar. Como escribiera Sigmund Freud, “La voz del inconsciente es sutil, pero no descansa hasta ser oída”. Algo importante que debes entender respecto a tu público es que cada persona de este mundo solo

quiere una cosa, tener una vida más valiosa y tú puedes ayudarla. Pero lo que es valioso para ti, puede que no lo sea para otros y viceversa. Porque tiene que ver con la historia de vida de cada uno, el contexto en que fuimos criados y en el que vivimos actualmente, y una gran cantidad de variables adicionales.

Algunas de las preguntas que deberás hacerte a la hora de profundizar en cada grupo serán: ¿cuáles son sus deseos, sus intereses, sus preocupaciones? ¿Y sus miedos? ¿Qué lo desvela? ¿Qué lo motiva? ¿Qué lo haría destinar parte del dinero que obtuvo con el esfuerzo de su trabajo a comprar lo que quieres venderle? “Se creía que en términos económicos, el hombre era un ser absolutamente racional y que todas sus decisiones se basaban en lo que le ‘convenía’. Sin embargo, en el año 2002, el Premio Nobel de Economía se lo entregaron a un... psicólogo”, cuenta Martín Lousteau en *Economía 3D*. Según Lousteau, el que Daniel Kahneman y Vernon Smith recibieran semejante reconocimiento significó un empujón para tirar del pedestal al “Homo economicus”, un ser hipotético, egoísta, siempre frío y calculador a la hora de tomar decisiones. Kahneman fue pionero en incorporar al análisis económico la posibilidad de que el hombre siga comportamientos aparentemente carentes de lógica.

En nuestro sitio web encontrarás una guía con las preguntas para definir al público. Te recomendamos completar tantas como públicos tengas, ¡aunque parezca un trabajo arduo! No te preocupes, nunca tendrás demasiada información. Conocer a tus públicos y elegir un grupo específico para implementar tu modelo AVC es el comienzo del éxito.

Del cliente potencial al real

Quizás hacerte preguntas sobre tu público resulte más sencillo si aún no has iniciado tu proyecto, pues no te sentirás limitado por la experiencia. No obstante, no es extrañar que, a pesar de que tu proyecto tenga un tiempo funcionando, no sepas realmente quiénes forman parte de tu público o no conozcas lo suficiente a tus clientes o no los hayas “agrupado” de forma de poder crear estrategias de marketing digital diferenciadas. Lo importante es que comiences a perfilar a tu público, por lo que puedes apelar a la intuición para luego hacer los ajustes necesarios cuando obtengas información fidedigna.

Para que des inicio a esta exploración, y antes de pasar a aquellos aspectos más profundos que citamos anteriormente, te invitamos a que selecciones a un cliente real, listes sus características y trates de extrapolarlas al resto de tu público. Respecto a este cliente, puedes preguntarte algo de lo que aparece a continuación o, si la situación y confianza lo permite, puedes preguntárselo directamente. Y si no tienes una persona de carne y hueso a la que puedas recurrir, siempre puedes hacer el ejercicio de pensar en alguien que conozcas, ya sea personalmente o virtualmente. Puede ser la tía de tu mejor amigo, la vecina del tercer piso, pero también el actor o personaje de una serie de televisión, un personaje histórico, etc. Una vez seleccionado tu personaje, puedes comenzar con estas interrogantes:

- ¿Cómo es su día?
- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- ¿Qué come?
- ¿Cómo se viste?
- ¿Dónde realiza sus compras habituales?
- ¿Cuáles son sus ingresos?
- ¿Con quién se relaciona?
- ¿Qué música escucha?
- ¿Cuál es su serie o película favorita?
- ¿Qué fuentes consulta para obtener información?
- ¿En qué medios confía?
- ¿Qué tipo de blogs lee?
- ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿Qué dispositivos tecnológicos utiliza?
- ¿A qué tipo de asociaciones u organizaciones pertenece?
- ¿Cuáles son sus objetivos en la vida?
- ¿Quiénes son sus rivales?
- ¿A quién admira?
- ¿Qué le preocupa?
- ¿Cuáles son sus deseos más profundos?
- ¿Qué lo hace sentir culpable?
- ¿Qué lo emociona?
- ¿Cuáles son sus deseos más profundos?

--	--



GUIA PARA CONOCER A TU PÚBLICO

Hemos diseñado un cuestionario que, organizado en varias categorías, te ayudará a definir a tu público.

Visita: www.marketingavc.com, y descárgalo de forma gratuita.

Hazlo tú mismo

Las grandes organizaciones suelen contratar costosísimas investigaciones de mercado, pero una pyme puede realizar entrevistas o incluso grupos foco “caseros”. Estos los puedes organizar invitando a clientes y haciéndoles preguntas a partir de un cuestionario que hayas preparado previamente. El objetivo de estos grupos foco es conocer lo que las personas callan, que es tan poderoso como lo que dicen. Dado que es difícil que en una entrevista convencional una persona diga lo que calla habitualmente, te recomendamos que pruebes con técnicas lúdicas para que accedas a su inconsciente. Por ejemplo, en vez de proponerle a los asistentes a un grupo foco que se sienten en sillas, invítalos a que lo hagan en almohadones o pídeles que usen lentes de diferentes tamaños, colores y estilos, y que respondan de acuerdo con la personalidad que le sugieren esos lentes.

Lo que se busca con estas técnicas es extraer algo más de lo que las personas dirían en primera instancia. Incluso es muy valioso poder visitarlas en su casa y dejarlas expresarse dentro de su ambiente. Para ilustrar este concepto, Vanessa Klainer, directora de Klabe Marketing y una reconocida profesional de la investigación de marketing, expuso en una conferencia que en uno de estos grupos, luego de que se creara un ambiente íntimo, una mujer contó que le gustaba la textura de una determinada marca de jabón de higiene femenino porque le recordaba al semen de su marido. A partir de allí, la marca supo que no debía colorear su jabón ni cambiarle la consistencia.

No sirve de nada tener una respuesta cuando la pregunta está equivocada.

Ursula K. Le Guin

En un grupo foco tradicional es prácticamente imposible que se produzcan revelaciones de este tipo. Las personas tienden a estar cohibidas y muchas se han apropiado del lenguaje del marketing para responder acerca de los atributos que perciben en un producto o servicio. Por ejemplo, si a alguien se le pregunta por las características de una gaseosa, seguramente responderá que es “refrescante”.

Reconociendo el valor de la personalización, una marca de autos decidió que su test drive se ajustara al gusto de sus clientes. Para ello, comenzó a investigar si las personas que se anotaban para probar un auto tenían cuenta en Spotify. Si efectivamente eran usuarios de la plataforma, entonces, reproducían las canciones favoritas de estas cuando probaban el auto. Por su parte, una inmobiliaria, siguiendo el mismo principio, empezó a imprimir fotos familiares que sus clientes publicaban en las redes sociales y las colocaba en portarretratos en los inmuebles que estos visitaban. La idea era que estos pudieran imaginar más vívidamente cómo sería mudarse a dicha residencia. Como es evidente, estos ejemplos ilustran cómo se puede personalizar una acción de marketing con base en el conocimiento del público.

2.2. El nuevo consumidor

Comprar no se trata exclusivamente de adquirir un producto ni siquiera de resolver una necesidad puntual. **Hoy el término “prosumidor” es empleado para referirse al consumidor o cliente, ya que alude a que las personas no solo consumimos productos, servicios y mensajes, sino que creamos**

contenido en forma constante. Este término conjuga las palabras productor y consumidor, aunque bien podría servir para referirse al ser humano. Y es que la tecnología nos ha cambiado radicalmente. Por eso, además de determinar a tu público, hay macro tendencias que deberías conocer. Los cambios socioculturales en varios niveles, tecnológico, social y emocional influyen la forma en que compramos, qué es lo que compramos y cómo lo utilizamos.

Si estás muy ansioso por avanzar en la construcción del modelo AVC para tu organización, puedes avanzar hacia el punto 2.4. Pero te recomendamos que luego vuelvas y comprendas cómo los nuevos hábitos de las personas incidirán en la forma de comprar o vincularse con lo que sea que tu empresa quiera ofrecerles.

Curioso, demandante e impaciente

La curiosidad de las personas se ha visto estimulada gracias a que cuentan con un acceso casi ilimitado a una gran cantidad de información. No importa el asunto, cualquier duda o curiosidad los lleva a buscar en internet. En una nota aparecida en el portal *Think with Google*, donde se comparten los resultados de diferentes investigaciones del uso de internet, Google define con tres atributos al nuevo consumidor: curioso, demandante e impaciente. Esto se afirma a partir de datos tales como que las búsquedas de “ideas para...” crecieron más de un 125% en los últimos dos años. Ideas de baños modernos, ideas creativas para San Valentín, ideas de *outfit*, ideas para fiestas de cumpleaños son algunos de los ejemplos que aparecen en el estudio.

Hay que entender al cliente mejor de lo que él mismo lo hace.

También se han vuelto más demandantes, ya que previo a la toma de una decisión, se pide consejos y orientación a la red. Esto implica que uno de los objetivos del marketing debe ser proporcionarles respuestas para aquellas preguntas que

formulan, lo que viene a ser una primera pista de cómo debes trabajar tus contenidos digitales. Hasta hace unos años el marketing trataba de intuir qué sería interesante para las personas, ahora se puede saber con base en lo que buscan. De hecho, estas esperan que los conozcas y les ofrezcas información relevante para ellos en tiempo real.

Esta disponibilidad de información ha hecho que el público sea menos paciente. En Latinoamérica, las búsquedas que incluyen la palabra “hoy” crecieron 235% en dispositivos móviles (4), por lo que las estrategias deberían estar alineadas al ritmo de los consumidores impacientes. “Lo que no ven ni los entusiastas ni los escépticos es lo que McLuhan sí vio: que, a largo plazo, el contenido de un medio importa menos que el medio en sí mismo a la hora de influir en nuestros actos y pensamientos. Como ventana al mundo, y a nosotros mismos, un medio popular moldea lo que vemos y cómo lo vemos -y con el tiempo, si lo usamos lo suficiente, nos cambia como individuos y como sociedad”, dice Nicholas Carr en *¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes? Superficiales*. La teoría de Carr, sustentada en todo tipo de investigaciones, señala que la cantidad de estímulos y la conexión constante a que nos somete internet ha disminuido nuestra capacidad de concentración y que la lectura profunda, que antes muchas personas ejercían con naturalidad, ahora entraña un esfuerzo. Lo que estamos entregando a cambio de las riquezas de internet sostiene, “es lo que Karp llama el viejo proceso lineal de pensamiento. Calmada, concentrada, sin distracciones, la mente lineal está siendo desplazada por una nueva clase de mente que quiere y necesita recibir y diseminar información en estallidos cortos, descoordinados, frecuentemente solapados.” Más adelante el autor indica que ahora sabemos que nuestras formas de pensar, percibir y actuar no están del todo determinadas por nuestros genes ni tampoco exclusivamente por las experiencias de la niñez. Gracias al descubrimiento de la neuroplasticidad, hoy se sabe que varían en función de lo que vivimos y, tal como percibió Friedrich Nietzsche cuando comenzó a utilizar la máquina de escribir, también a través de las herramientas que utilizamos.

Más solos e independientes

En 1950 menos del 10% de los norteamericanos vivía solo. Hoy lo hacen más del 28%. Por supuesto que vivir solo no es sinónimo de soledad, pero sí podemos asumir que hay un crecimiento de las conductas emancipatorias en detrimento de la interdependencia. Este es un comportamiento que afecta nuestras elecciones de consumo. Las personas más independientes tienden a elegir productos más exclusivos y no los que usa la mayoría.

Si bien, por un lado, parecería que estamos más conectados que nunca, porque rápidamente podemos tomar contacto con nuestros antiguos compañeros de colegio o universidad y entrar en un grupo de amantes de perros salchicha o intercambiar opiniones con personas a las que nunca veremos en la vida real, nos sentimos menos escuchados y queridos porque la calidad de las conexiones es completamente diferente. En *Decoding the new consumer mind: how and why we shop and buy*, Kit Yarrow es muy elocuente respecto a esa desconexión y distracción que gobierna nuestras vidas. Este autor sostiene que aproximadamente el 20% de los adultos interrumpe el sexo para ver un mensaje que llega a sus celulares. Y menciona un estudio que compara el impacto emocional que generan las relaciones presenciales versus el incremento de “amigos” en Facebook. Este estudio determina que la cantidad de amigos en las redes sociales no impacta en la percepción de bienestar, mientras que el incremento en el número de amigos en el mundo real de 10 a 20 sí lo hace. Es más, este tendría el mismo efecto en la sensación de bienestar que un incremento del 50% en el salario.

Por otra parte, un estudio de la Universidad de Michigan encontró que cuanto más usan Facebook, más decrecen los niveles de satisfacción general de los usuarios. Aunque, por supuesto, no se sabe si incrementaron su uso de esta red social porque, precisamente, decreció su nivel de satisfacción. Este exceso de individualismo hace que estemos más atentos a las comunicaciones que nos muestren admiración y respeto. **El consumidor quiere ser la estrella, y sentirse cool/ por usar nuestra marca. Los consumidores prefieren marcas aspiracionales más que marcas que admiren.** De hecho, prefieren marcas que los admiren a ellos, y les hagan sentir que los conocen y sirven. Siempre que los hagamos sentir especiales, parte de una tribu nucleada por la marca, tendremos más

chances de ser considerados. La seducción por formar parte de un grupo de “personas especiales” es un concepto comercial muy habitual en la sociedad contemporánea.

Exigentes, en todo sentido

Asistimos a una época en que las personas no solo quieren que las marcas resuelvan sus necesidades, sino que sean partícipes en la construcción de una sociedad mejor. Algunas cosas que les importan a las personas respecto a las empresas son:

- Que intervengan en la cultura.
- Que protejan a los animales.
- Que cuiden a sus empleados.
- Que promuevan la salud.
- Que la marca sea transparente y honesta.
- Que se comprometan con la gente y los objetivos del país.

Hoy las marcas ganadoras son las que incluyen en el ADN del negocio la relación con la comunidad y el aporte a la sociedad.

Más emocionales que nunca

El estrés, la ansiedad y el enojo son estados emocionales crecientes en nuestros días. Parte de la explicación a este fenómeno podemos encontrarla en la tecnología. El compararnos con otros continuamente a través de las redes sociales contribuye a que tengamos sentimientos negativos y mayor competitividad. Otra razón para la aparición de estos sentimientos es la velocidad de los cambios que hacen que nuestro mundo sea aún más impredecible que antes y, por lo tanto, aumente nuestra ansiedad. También lo hace el exceso de opciones. Si bien amamos tener muchas opciones, elegir requiere muchos procesos y cálculos mentales. La tensión que implica elegir, lo que significa anticiparse a vivir con la opción seleccionada, contribuye a un nivel de ansiedad crónico que tal vez nos resulte imperceptible a nivel consciente, pero está presente. Por esto, una buena práctica en marketing digital es brindar tres opciones para dar la posibilidad de escoger sin agobiar al cliente.

Los cerebros de los llamados *baby boomers* fueron entrenados para poner foco, ser pacientes, prestar atención a los detalles y generar fortaleza. Hoy nuestros cerebros están acostumbrados a escanear y procesar rápidamente montones de información, están entrenados para la velocidad.

Somos menos pacientes, nos aburrimos más rápidamente y estamos menos capacitados para focalizar. Hasta tenemos una confusión con el *multitasking* porque no es que realmente hagamos muchas cosas a la vez, es que permanentemente estamos saltando de una cosa a la otra. La popularidad de aplicaciones como iStress o Calm muestran la necesidad que tenemos de conseguir la calma y disminuir la impaciencia que sentimos.

Es importante tomar en cuenta que los consumidores distraídos e hiperestimulados tienen menos habilidad para focalizar y tomar decisiones bien pensadas. Estamos más ansiosos y eso hace que las decisiones sean aún más emocionales que antes. Para paliar esta situación debemos brindar más información porque esto evita el temor a estar cometiendo un error. Por eso los clientes son más proclives a escoger ofertas que los hacen sentir más tranquilos frente a las decisiones que toman. Los consumidores usan las ofertas como un permiso psicológico para comprar. Esta es una de las razones por las que, como veremos más adelante, deberás pensar en cómo estimular las emociones de tu audiencia.

***Nuestras altas expectativas
de felicidad nos están
volviendo infelices.***

Kit Yarrow

No trata de productos, sino de curaciones

Asistimos a la desmaterialización de los soportes y eso ha provocado cambios en la relación con el mundo físico y, por supuesto, la dinámica mediante la cual se formulan los deseos. Cada vez más individuos pasan más tiempo conectados al

entorno virtual, en el “mundo imaginacional”, como lo llama Melinda Davis en *¿Por qué deseamos lo que deseamos?*, y menos tiempo en el mundo físico. Como ya sabemos, este abandono de lo físico es el resultado de la irrupción de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la omnipresencia de las pantallas en nuestra vida.

Y aunque parezca práctico y cómodo que ahora la mayoría de las cosas importantes las podamos hacer en el entorno virtual, esto ha tenido un costo enorme para la mente de las personas. El vivir constantemente conectado somete a la mente de los usuarios a un bombardeo tal de información que desorienta y, es lo que nos importa más desde el marketing, abruma afectando negativamente el deseo de los potenciales clientes.

En una entrevista en TED Radio Hour, el periodista Malcolm Gladwell parece coincidir en el diagnóstico de la situación que enfrentan los clientes cuando están ante una oferta aparentemente ilimitada: “las opciones son básicamente infinitas. Y creo que esto es un problema. Es un caso en el que no creo que el incremento de las opciones genere felicidad. Creo solo se están creando una banda interminable de opciones. Pero tampoco creo que sea tan simple como decir que siempre es mejor tener menos opciones”.

Para hacer frente a esta situación, Davis nos dice que “Sea lo que sea que usted le ofrezca a otro ser humano -un producto, un servicio, un programa político, un candidato electoral, una visión de la divinidad, su propia persona-, solo obtendrá el éxito en la medida en que satisfaga sus necesidades funcionales inmediatas y la omnipresente aspiración al resarcimiento, el placer y sosiego de la castigada psique humana. La transacción entre comprador y vendedor ya no trata de productos, sino de curaciones. El producto no es más que el objeto del intercambio”. Como consecuencia de esto la espiritualidad (no necesariamente religiosa) está en aumento en nuestros días.

Dicho alto y claro, lo que tienes que hacer si quieres atraer clientes es ofrecerles beneficios psicológicos y espirituales en lugar de únicamente materiales: mejorar su estado de ánimo, bajar su sensación de agobio. Cualquier acción que realice tu organización o mensaje que comuniques debe tener una respuesta precisa a la pregunta: ¿cómo afecta el estado de ánimo de mi público? Esto ya lo vemos en estancias turísticas

que ofrecen fines de semana de desconexión total, téis que ofrecen una experiencia zen, la proliferación de clases de yoga y cursos como “El arte de vivir”. Las personas estamos demandando paz a como dé lugar. Davis sostiene que el comportamiento humano está hoy gobernado por un nuevo imperativo del placer -un nuevo deseo primario- que al menos es tan poderoso como el que nos trajo a este mundo. “La evidencia sugiere que no solo ha superado al sexo, sino también al dinero y al poder como el conductor más persuasivo e irresistible de nuestro actual comportamiento”. Se refiere justamente al bienestar psíquico e indica que hasta los aspectos físicos de nuestras vidas han sido conquistados por el poder imaginacional. La salud, por ejemplo, hoy es una propuesta mente-cuerpo-espíritu y hay practicantes del zen en todos los deportes, desde las artes marciales hasta el nado sincronizado.

Siguiendo a Davis, tu producto o servicio, más allá de sus atributos o función específica, debe satisfacer estas cinco necesidades:

- **Estados alterados instantáneos.** La industria cosmética ofrece mascarillas faciales que prometen un “jardín curativo”, una paleta de maquillaje de Sephora que combina colores denominados “rescate emocional” o “éxtasis completo” o los geles de ducha con lavanda para aliviar las tensiones. También los gimnasios, otrora cultores del cuerpo, hoy ofrecen prácticas de visualización y meditación a fin de lograr el mejor rendimiento físico.
- **Conexiones humanas más ricas.** Este es el caso de las marcas de cafés que dejaron de hablar del producto para referirse a los momentos de encuentro, la sobremesa, las charlas íntimas y prolongadas.
- **Un sentido más sólido de la existencia.** El ser humano necesita expresarse tal como lo demuestran el aumento de grafitis en las calles, blogs personales y hasta tatuajes corporales. Las marcas que invitan a dejar huella, ya sea compartiendo opiniones, como dejar que las personas diseñen sus productos, o ayudando a causas humanitarias permiten que las personas encuentren un sentido en su día a día.

- **Una visión más clara del camino.** Es posible que la frase “No puedo más, que lo haga otro” haya resonado más de una vez en tu interior. En consecuencia, explica Davis, “se ha creado toda una nueva categoría de servicios: los agentes personales, consejeros, asesores, tutores y mentores a quienes traspasamos una serie de problemas personales, hasta del tipo más íntimo.” Disciplinas como el coaching han crecido sin parar y hay consejeros espirituales, expertos en imagen, *personal shoppers*, etc. Todos necesitamos un asistente personal y algunas plataformas, como Taskrabbit de Estados Unidos, ya lo provee, con una demanda que no para de crecer.
- **Mayor placer o bienestar interior**, entendido esto como una vida más saludable y consciente. Las llamadas comidas funcionales representan hoy mercados de billones de dólares e incluyen minerales, antioxidantes, vitaminas y ácido fólico. También la carrera por el mejoramiento personal creó un nuevo espacio para libros y seminarios de autoayuda.

Los millenials

De acuerdo con diferentes estudios, los millenials son los que representan mejor al nuevo consumidor. Damos por hecho que has oído mencionar este término en numerosas oportunidades y en diferentes contextos, pero, por si acaso, ensayamos una breve definición. Los millenials son aquellas personas que se encuentran entre los 18 y los 25 años de edad. Esto quiere decir, por una parte, que conforman la generación de los que se criaron como usuarios de internet y, por otra, que son los futuros líderes, *influencers* y consumidores del futuro inmediato. Los empresarios suelen considerar que es todo un desafío comunicarse con este público ya que parece ser menos consistente en sus comportamientos, más volátil y difícil de atraer.

Según un estudio realizado por la plataforma de Content Marketing NewsCred, 62% de los millenials encuentra que el contenido online que recibe no es útil para resolver sus problemas diarios, es demasiado extenso, tiene como propósito venderles algo o no está adecuado a sus intereses individuales. Y al ser grandes consumidores de contenido, pierden el interés apenas pasados 10 segundos. ¡Imagínate! Antes nos quejábamos porque decíamos que era difícil transmitir un

mensaje en 30 o 40 segundos que es lo que duraba un anuncio publicitario.

Un paso sumamente importante en la comprensión de nuestros deseos y gustos es darnos cuenta de que no siempre podemos explicar lo que queremos realmente.

Malcolm Gladwell

Además, las personas de esta generación están obsesionadas con su identidad, les gusta divertirse, sentirse independientes y le dan mucha importancia a la relevancia cultural de un contenido. Así que para que tu mensaje les parezca atractivo debes considerar tres factores esenciales: edad, localización y relevancia cultural. Si no tomas en cuenta esto, los potenciales clientes entre 18 y 25 años no te prestarán la suficiente atención. Otra cosa que debes considerar para que tu mensaje sea de interés es que este debe ser entretenido. Más de 70% de estas personas solo están dispuestas a compartir tu mensaje si es divertido.

Claro y los millenials

Las estrategias desarrolladas por la empresa de telecomunicaciones Claro en Uruguay representan buenas prácticas relativas a la comprensión del público, la adopción de su lenguaje, el diseño de una oferta de valor atractiva y, especialmente, la consistencia a lo largo de los años.

La primera de estas potentes estrategias fue diseñada por la empresa junto a la agencia de publicidad Notable con motivo del lanzamiento del servicio de *streaming* Claro Música que, sin consumir datos, ofrece a sus clientes la posibilidad de escuchar

más de 30 millones de canciones. Es decir, música ilimitada y gratis.

La mejor forma que encontró Claro para diferenciarse de su competencia fue tener contenidos exclusivos. Razón por la cual decidió crearlos. En su investigación, la empresa descubrió a Rombai, una banda formada por un grupo de estudiantes universitarios que habiendo grabado un video totalmente amateur había logrado que este tuviera 100 mil reproducciones en YouTube en un fin de semana. Con este antecedente, Claro decidió producirles un video de calidad internacional. A esta altura la historia es archiconocida: la canción “Curiosidad”, con su respectivo video, fue un hit y catapultó a la banda a la fama internacional (dio conciertos por toda Latinoamérica) e hizo que sus videos posteriores tuvieran más de 50 millones de reproducciones.

La asociación Claro-Rombai logró que muchas personas jóvenes se hicieran usuarios de la plataforma: sus canciones fueron las más escuchadas en Claro Música en Uruguay y Argentina por meses, y que hubiera una promoción continua y gratuita del servicio, pues en todo tipo de fiestas y eventos privados su cumbia pop y el video de la canción fueron reproducidos sin parar.

¿Qué pasó entonces? Otros grupos musicales empezaron a solicitar a través de la fan page de Claro ser los protagonistas del siguiente videoclip. Incluso muchos pedían “Rombai *features* Marama”, es decir, que la banda presentara en sociedad a otra emergente. La empresa los escuchó, pero dio un paso más. Empleando sus redes sociales, Claro invitó a todos los fans a participar en el proceso creativo. La empresa quiso saber qué pensaba el público que no debía faltar en el próximo video y las respuestas llegaron como una avalancha: una piscina, un toro mecánico, un pony... ¿Por qué no? Todo fue aceptado y con estos elementos se creó el guión de la pieza. Ya embarcados en un proceso altamente participativo, Claro invitó a la gente a involucrarse también en la filmación. Así, en vez de hacer un rodaje secreto, como ocurre habitualmente en la publicidad, el mismo fue público y se transmitió en vivo su *backstage*. Durante toda la noche se mostraron los avances, las escenas que los jóvenes pidieron y los líderes de Rombai y Marama interactuaron con sus fans enviándoles saludos personalizados. El video

“Noche Loca” fue *trendic topic* durante varias horas de la madrugada.

La segunda estrategia se desarrolló un tiempo después. Claro había constatado que el contar con conexión a internet se había convertido en el ítem más valorado por sus clientes de telefonía celular; mucho más que la posibilidad de “hablar”. Por ello, lanzó un producto único e innovador: “Recargas con internet gratis”. La oferta consistía en que con una recarga de 100 pesos uruguayos se obtenían 200 MB gratis y con una de 200 pesos uruguayos se obtenían 400 MB y así sucesivamente. La empresa consideraba que la libertad de poder usar WhatsApp sin la necesidad de buscar una señal de wifi libre sería sumamente atractiva para el público joven. El objetivo que perseguía Claro era aumentar el valor promedio de las recargas traccionadas por el atractivo del internet gratis. La apuesta valía la pena considerando que el mercado de recargas constituye el 70% del total del negocio de la telefonía celular.

Una vez definida la oferta, la empresa debió enfrentarse al reto de comunicar de forma comprensible, amena y atractiva un producto cuya mecánica era compleja. El *social listening* otra vez fue un arma poderosa. Además de contar con los miembros de las bandas Rombai y Marama, celebridades que ya eran identificadas con la marca, Claro redobló la apuesta contactando a Dosogas, un grupo de youtubers que recién comenzaba su actividad en la red, para que participaran de la nueva campaña. Este trío, dedicado a hacer bromas en la calle y con miles de seguidores en YouTube, aparecería en el video principal de la campaña y realizarían el detrás de cámaras. Para los que no los conocían (los adultos) los youtubers serían unos “extras” de la película, pero para sus seguidores (los adolescentes), que entendían el código, sería muy divertido encontrarlos escondidos en diferentes escenas del video. En paralelo, Dosogas realizó una serie de videos llamados “Conexión extrema” con todo tipo de bromas relacionadas con el uso de internet. En los avisos, Claro era personificado por una voz en off canchera, directa y divertida. Esta voz interrumpía a los integrantes de las bandas con una pregunta, generando una interacción cuya dinámica divertía a la vez que explicaba el producto con mucha claridad. Finalmente, se generaron piezas audiovisuales para pautar principalmente en TV y redes sociales. El resultado fue que los jóvenes se sintieron

plenamente identificados con la campaña y decodificaron perfectamente los beneficios y atributos que se querían transmitir. La empresa se había fijado como objetivo aumentar las recargas en un 15%, pero estas saltaron a un 26%.

Tras todo lo experimentado, en 2018 la nueva estrategia de Claro debía sorprender otra vez. Pero, ¿tenía que seguir atenta a los videos de YouTube? ¿Cómo reconocer una vez más las tendencias más candentes? Escuchando y leyendo los tuits y snaps apareció el K-pop. Para quienes no lo conocen, se los presentamos. Es el pop coreano y su banda líder BTS causa furor en Latinoamérica. Mensajes como “Díos mío que estás en los cielos, haz que Claro traiga el K-pop a Uruguay” y otros por el estilo hicieron que la empresa, junto a Notable, crearan piezas en las que la canción “Fire” de BTS fuera protagonista. Entre las muchas acciones, el día del lanzamiento de la campaña, la fan page de Claro fue traducida íntegramente al coreano. ¿Sorprendente? Todo vale cuando se trata de conocer al público y hablar en su mismo idioma.

2.3. El público y las redes sociales

Si la tecnología había empezado a cambiarnos, las redes sociales produjeron un salto cuántico en este sentido. El surgimiento de Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, VK ([5](#)) y Sina Weibo ([6](#)), por mencionar solo algunas, implicaron más que un paso en el desarrollo del ecosistema digital, representaron la consagración de sus principios fundamentales, la posibilidad de estar todos conectados con todos, todo el tiempo.

Y probablemente, las transformaciones más sorprendentes aún están por darse. En China, la plataforma multipropósito WeChat ([7](#)), un híbrido entre servicio de mensajería, red social, medio de pago, marketplace y algunas otras cosas más, está contribuyendo al surgimiento de una economía sin efectivo. Mediante su servicio de pago, los usuarios de WeChat pueden pagar escaneando con su celular un código QR en cualquiera de las tiendas físicas en territorio chino e incluso en países vecinos, como Japón. También se ha establecido un sistema de reputación

social que permite acceder a ciertos servicios y otros no. Todavía no sabemos cómo impactarán estas prácticas en occidente, pero lo cierto es que ya podemos mencionar una serie de consecuencias virtuales y reales.

Un nuevo tipo de vínculo social

Previo a la aparición de las redes sociales, lo común es que un desconocido no tuviera influencia alguna en la decisión de otras personas. Para que alguien a quien no se conocía personalmente se convirtiera en una referencia en un tema, era necesario que se diera un proceso de construcción de imagen, como la fama que daban los medios tradicionales. Ser una voz en la radio, una cara en la televisión o un nombre en una publicación podía llegar a ser suficiente para que la opinión de alguien comenzara a ser valorada como importante. El medio amplificaba la opinión de una persona, colocaba una lupa sobre esta permitiendo que estableciera un vínculo con el público.

No obstante, las redes sociales subvirtieron esta dinámica, haciendo que la voz de muchos desconocidos se volviera audible. Ahora estos tienen un vínculo con muchas personas y, gracias a ello, una gran influencia en sus decisiones. Lo más interesante es que esta influencia no se limita al consumo, también ha empezado a sentirse en áreas más íntimas o privadas como la salud, la crianza de los hijos o la sexualidad. Y es que este vínculo que surgió en el mundo virtual no se limita a este.

El escritor argentino Hernán Casciari descubrió la bondad y la fuerza de estas nuevas relaciones dramáticamente cuando un infarto al miocardio lo sorprendió en la casa que había alquilado vía Airbnb en 2016. El escritor se encontraba solo con su novia, sin conocidos en Montevideo y cerca del estadio Centenario donde cientos de hinchas ocupaban la calle celebrando el triunfo de su cuadro. ¿Qué podía hacer? ¿Cómo llegaría a tiempo al hospital? Los anfitriones lo auxiliaron, llevándolo al hospital más cercano y terminaron recibiendo el mejor agradecimiento de todos.

Con el humor propio de Casciari su recomendación en Airbnb decía: “los anfitriones, Javier y Alejandra, se convierten al instante en ángeles de la guarda y te salvan la vida sin conocerte. Te llevan muy rápido al hospital, en su propio coche, mientras te

estás muriendo y después se quedan en la sala de espera hasta que los médicos te ponen un bypass”.

De acuerdo con otro escritor, el español Albert Espinosa, a lo largo de nuestras vidas nos encontramos con personas que él denomina “amarillos”, aquellos que no son amigos ni conocidos, sino personas que entran en nuestras vidas en un momento determinado, cumplen una función importante y luego se termina el vínculo. Un amarillo es alguien que se sienta a tu lado en una sala de espera o en un avión y que recomendándote algo, un libro o una película, te cambia la vida. Es un vínculo que cuando se termina, no te produce pena porque cumple una función específica.

Podríamos decir que en las redes sociales, estamos rodeados de amarillos. Esta naturaleza utilitaria y efímera termina siendo significativa a la hora de elegir un hotel o realizar una compra, porque una reseña de un extraño puede ser decisiva a la hora de tomar una decisión.

Microcelebridades

En la era de la microcelebridad cualquiera puede hacerse famoso de un día para otro sin depender de que el jefe de programación de un canal de televisión publique su historia en *prime time*. Solo basta con que cada uno de nosotros haga clic sobre un enlace y miremos el contenido que esta persona creó. Fue lo que le pasó a Agustín Ferrando Trenchi. En 2012 este uruguayo lanzó la serie para internet *Tiranos temblad*, creada a partir de videos relacionados con Uruguay subidos a YouTube, con capítulos semanales de 6 minutos de duración. Con más de 90 mil suscriptores en su canal y con videos que superaban las 100 mil visualizaciones, esta serie se convirtió en un suceso en Uruguay y su creador fue contratado por el canal Cartoon Network para que creara la serie *Otra semana en Cartoon*.

En casi todos los países algunos *youtubers* son celebridades. No obstante, si bien en menor medida, todos estamos buscando cierto reconocimiento cuando publicamos algo. Por eso elegimos publicarlo, en lugar de solo guardar la foto en nuestro smartphone, y estamos a la espera de obtener una respuesta: ¿cuántos me gusta? ¿Cuántos retweets? Se dice que vivimos en una *me centric society*, una sociedad centrada en uno mismo y las marcas que sean conscientes de ello, demostrándole a las

personas que las escuchan y toman en cuenta sus opiniones y acciones serán las favoritas.

Como sucede en el mundo físico, no todo lo que brilla en la red es oro. La tendencia de los usuarios a conectarse continuamente ha hecho que surjan padecimientos tales como el FOMO, ya mencionado. Las personas sienten miedo de quedar excluidos de los asuntos importantes cuando no revisan sus cuentas en las redes sociales o consultan sus sitios web favoritos. Junto a la ansiedad de ser el único en no enterarse, están los problemas relacionados con la autoestima. Las redes sociales generan una falsa imagen de glamour, éxito y felicidad que afecta negativamente la autoestima de muchos. Es más, el entusiasmo por las redes sociales podría llegar a ser una adicción. Para el profesor Mark Griffiths, de la Universidad Nottingham Trent, el uso excesivo de internet y de las redes sociales podría llegar a ser peligroso. “¿Creo que la gente puede estar tan absorta en las redes sociales que descuiden todo lo demás en su vida?, se pregunta. Sí, creo que puede ser potencialmente adictivo”, dijo en una entrevista que le hicieran en BBC en enero de 2018.

Tendemos a vivir las experiencias en función de cómo se las mostraremos a otros y descuidamos lo que sentimos en el momento. El experto Greg Berardi lo llama *the postable moment*, que sería algo así como el momento publicable o compartible. De acuerdo con el psiquiatra Elias Aboujaoude, los usuarios de internet desarrollan lo que él llama una *e-personality*. Una versión de su ello que, libre de los límites que imponen el yo y el superyó, vaga libre por las redes sociales. Según Aboujaoude, esto es lo que explicaría por qué las personas tendemos a ser más agresivas en los foros, a comprar compulsivamente en las tiendas online o a cambiar con una frecuencia inusitada de pareja en las plataformas de citas. Aparentemente, la red, con su vasta oferta que busca estimular y satisfacer todos los deseos posibles, ha pasado de ser un sueño de libertad a ser una pesadilla para el autocontrol.

Queremos más productos y servicios de personas como nosotros

La relevancia que han cobrado los vínculos ha facilitado el establecimiento de una economía colaborativa. Hemos pasado de una época de hiperconsumo en la que las reglas de juego las

dictaban las organizaciones, a una época en la que el consumo se ha disgregado y las reglas las establecen los clientes funcionando en red.

Es una economía en la que se comparte, ya no se posee, y en la que las relaciones se dan entre pares, un intercambio redefinido por las tecnologías. En esta economía hay plataformas como Taskrabbit, anteriormente mencionada, que sirve para que las personas se postulen para acompañar a otro a su cita médica o armarle un mueble de Ikea, Getaround, que permite que alguien ponga su auto en alquiler mientras se encuentra de viaje, o Fon, cuyos usuarios comparten el wifi de su casa a cambio de poder usar el wifi de otros en cualquier parte del mundo. “Aunque los indicadores de la gran transición a un sistema económico nuevo aún son endeble y en gran medida anecdóticos, el procomún colaborativo está en alza y es probable que hacia 2050 se establezca como árbitro principal de la vida económica en la mayor parte del mundo” dice Pier Thiel en *La sociedad de coste marginal cero*.

Esos mismos vínculos influyen sobre la información que recibimos y la visión que construimos del mundo. Hoy en día lo usual es que mires tus redes sociales para enterarte de las noticias en vez de entrar a la página de un periódico o un portal noticioso. Por medio de tus redes ubicas enlaces que te interesan y luego haces clic en ellos. Esto quiere decir que el editor de los contenidos que consumes no es el editor en jefe de un medio de comunicación, sino tus contactos. De esta manera, estos cobran una gran importancia en la visión que te formas del mundo.

La comunicación a través de las redes también ha creado fenómenos como la burbuja de filtro y la cámara de eco, los cuales dificultan que descubras informaciones distintas a las que un algoritmo calcula que te interesan y que termines considerando que un determinado punto de vista es más relevante de lo que realmente es. Nada es perfecto.

2.4. ¿Hacia qué? Oferta de valor

La respuesta a esta interrogante es más compleja de lo que parece. Asistimos a una transformación cultural en el que la deslocalización afecta a casi cualquier producto o servicio, y se compite tanto con productos y servicios de la misma categoría como de otras inimaginables. Hasta hace unos años si tenías una panadería, probablemente tu público fueran las familias que vivían a un kilómetro a la redonda. Hoy pueden serlo personas de todo el país quienes encargan por internet y reciben su pedido al día siguiente. Una florería puede realizar envíos al mundo entero a través de acuerdos con colegas. La tecnología cambió o está cambiando casi todas las industrias.

Pero antes de ayudarte a pensar cómo la tecnología podría cambiar tu oferta, te pediremos que listes cuáles son los productos y servicios que comercializa tu empresa o tu cliente, en caso de que seas su consultor o agencia de publicidad. Tal vez ya lo hayas hecho a la hora de definir a tus públicos, entonces puedas continuar desarrollando el segundo componente del módulo atraer.

La tarea fundamental consiste en transformar las características de aquello que ofreces en beneficios para tu posible cliente, que ese producto o servicio satisfaga sus necesidades. Te adelantamos que si no resuelve ninguna necesidad, será mejor que dejes de intentar venderlo. Tu tabla de trabajo debería verse más o menos así:

Producto o servicio	Atributos	Beneficios
Producto 1	Atributo 1	Beneficio 1
	Atributo 2	Beneficio 2
	Atributo 3	Beneficio 3
Producto 2	Atributo 1	Beneficio 1
	Atributo 2	Beneficio 2
	Atributo 3	Beneficio 3

Si no tiene valor, no cuenta

¿Por qué no la llamamos simplemente “oferta”? Porque queremos recordarte que si esta no posee un valor que sea apreciable por el cliente, la transacción no se va a producir. Ante la oferta enorme que hay en el mercado, el público necesita sentir que “invierte” su dinero, no que lo gasta en lo primero que se atraviesa en su camino. Como dice Verónica Massonnier en *Están pasando cosas*, nunca ha existido un consumidor guiado exclusivamente por la racionalidad. Desde tiempos inmemoriales hemos procurado algo más que el uso práctico de los objetos que nos rodean. Para Massonnier está claro que los clientes en vez de comprar por una necesidad práctica, lo hacen por lo que ella llama una “necesidad sentida”. Esta podría entenderse como una necesidad que es reconocida como algo que merece atención.

Pongamos como ejemplo la alimentación. Todos tenemos la necesidad de alimentarnos, como seres vivos que somos. Ahora bien, no todos reconocemos que tenemos que hacerlo de manera saludable, con una dieta abundante en verduras, frutas y pescado, y baja en grasas y calorías. Muchos simplemente se alimentan con lo primero que encuentran o con aquello que les resulte más satisfactorio desde el punto de vista de su paladar.

Imagina que vendes una pastilla para aliviar los síntomas de la menopausia. Lo primero que debes saber es que “aliviar los síntomas” es un atributo del producto, pero los beneficios para el público serán otros, aquellos que este reconozca como tales: dejar de sentir calores que son molestos e incómodos, evitar que se corra el maquillaje, no tener manchas en la ropa debido a la transpiración y ahorrarse situaciones embarazosas en una reunión familiar o laboral.

También es importante que tomes en cuenta que tu promesa es una y tiene que estar presente de alguna manera en todos los mensajes que generes. Si la comunicas con constancia y consistencia, lograrás un mayor nivel de éxito entre tu público. Un ejemplo muy claro para visualizar cómo una promesa se mantiene a través de diferentes mensajes son las campañas de Dove refiriéndose a la belleza real.

Hablemos de beneficios, no de atributos

Una distinción clave para construir una promesa idónea es la que hay entre atributos y beneficios. Tu promesa debe hablar de los beneficios que obtendrá tu cliente, no de los atributos de tu

producto, servicio u organización. Por ejemplo, un cliente no compra un taladro sino el agujero en la pared. No sirve de nada resaltar los atributos de este: su potencia, durabilidad y diseño, o la historia de la empresa que lo fabrica. Lo importante es hablar de los beneficios que obtendrá el cliente al usarlo, como producir poco polvo y ruido, y colgar un cuadro rápida y fácilmente.

La relación entre atributos y beneficios aplica en cualquier circunstancia. Si trabajas en una ONG que ayuda a niños carenciados, hay un público que son los niños receptores de la ropa y comida que entregas, y otro que está formado por los donantes que aportan los fondos para dicha ayuda. Los donantes no solo benefician a los niños, se benefician a ellos mismos sintiendo que están asumiendo un compromiso social a través de la donación. En el caso de ser religiosos o creyentes, se benefician por la satisfacción de cumplir el mandato de su dios. Otro ejemplo puede ser el caso de un autoservicio que elige poner a la venta los productos con los que obtiene mayor rentabilidad, pero tal vez no sean los que las personas prefieren. Ojo con esa decisión, te podría llevar a la bancarrota.

***A la hora de definir tu oferta,
no pienses en lo que
quieres vender, sino en lo
que las personas quieren
comprar.***

¿Cómo puede ser mejor mi oferta?

Una vez listados los productos y beneficios, te proponemos que hagas el siguiente ejercicio. Pensar qué detalles podrías incorporar a tus productos, servicios o a la experiencia de compra. Si es un comercio de venta al público tal vez podrías desarrollar envoltorios originales para regalo o acompañarlos con tarjetas con mensajes creativos. Un comercio de ropa podría tener un asesor de moda que preste servicio gratuito una vez a la semana. Una frutería podría incorporar ensaladas de frutas o sopas con verduras de estación a su oferta de frutas y verduras frescas. Una florería podría ofrecer en los aniversarios de bodas,

junto con el ramo, un *voucher* de descuento para utilizar en 5 restaurantes a elección. Un restaurante puede tener panes sin gluten para ofrecer a las personas celíacas. Una marca de autos podría entregar el auto con un perfumador personalizado según los gustos del comprador.

¿Sabes cómo nacieron los famosos chupa chups? A alguien se le ocurrió colocar un palo a los caramelos para que los niños no se ensuciaran las manos con ellos. Las posibilidades son muchas y si no se te ocurren a ti, siempre puedes recurrir a familiares y amigos para que realicen un *brainstorming* contigo o, incluso, realizarlo durante los grupos foco caseros que organices con tus clientes, preguntándoles directamente cómo creen que podrías mejorar tu servicio. A veces es tan fácil como hacer una pregunta para encontrar una respuesta.

Otras de las personas que podrán aportarte ideas valiosas son los colaboradores o empleados de la empresa. Ellos, sea cual sea su rol, conocen el servicio y a los clientes mejor que nadie, y seguro tienen pensamientos e ideas acerca de cómo mejorar el desempeño de la organización. Lo que sucede es que habitualmente sienten que nada de lo que digan será tenido en cuenta o ni siquiera se generan los espacios para hacerlo posible. Ya sea que se trate de una empresa de 3 empleados o de 500, sugerimos enfáticamente establecer un mecanismo para que puedan aportar sus sugerencias, de forma pública o anónima. Este puede consistir en colocar buzones en ciertos lugares de la empresa, a través de un sitio web o en sesiones de trabajo con diferentes periodicidades, etc. Estamos seguros de que puedes llevarte una sorpresa muy positiva al realizar alguna de estas prácticas.

Es probable que también te estés preguntando si vale la pena invertir en estos aspectos adicionales o si tu negocio lo soportará. La respuesta es sí, siempre y cuando puedas trasladar el costo de ese adicional, el valor percibido de ese beneficio sea mayor que el costo o ese extra ayude a aumentar las ventas de tal manera que finalmente la rentabilidad global de la empresa aumente.

Innumerables casos demuestran que pequeños cambios en la oferta pueden generar enormes cambios en los resultados. En un experimento que se realizó en Las Vegas se perfumó un grupo de máquinas tragamonedas. Al cabo de unos días estas habían

recibido un 45% más de apuestas que aquellas máquinas sin aromatizar.

Construyendo valor

Entre varias formas de entender el valor, a nosotros nos parece conveniente entenderlo como la capacidad de una organización para dar respuesta a las preguntas de su público por medio de su producto o servicio. Por ejemplo, una empresa que comercializa un champú para el cabello, en principio, responde a la pregunta de su cliente: “¿con qué me lavo el cabello?”. Pero las personas no somos tan básicas y tenemos una gran capacidad para hacernos preguntas o, mejor dicho, para identificar problemas. Así, un champú (en el mercado hay una oferta casi infinita) debe también responder a preguntas/problemas tales como: “¿cómo hago para lucir más atractiva?”, “¿cómo evito que mi cabello tenga *frizz*?”, “¿cómo hago para eliminar la caspa?”.

Un producto o servicio nunca responde a una sola pregunta. De hecho, lo ideal es que responda muchas y de distintos niveles de complejidad. Cuando una pregunta sea sencilla, la respuesta deberá ser sencilla. En cambio, si la respuesta es compleja, la respuesta debe serlo también. Es como si las respuestas que ofrece tu organización debieran “crecer” junto con las preguntas, volverse más sofisticadas.

Junto a las respuestas puntuales del público, tu oferta debe garantizarle al menos una de estas cinco cosas: ahorrar tiempo, economizar dinero, reducir esfuerzo, ofrecer utilidad y brindar bienestar interior. Cuanto mejor haga esto un producto o servicio, más valor tendrá para el cliente.

Pongamos por caso que una marca de zapatos para correr publica periódicamente información sobre las carreras que se realizan en diferentes países y ciudades. Los clientes percibirán esto como un valor que se añade a los atributos de los zapatos de esta marca. El hecho de compartir información sobre carreras le ayudará a sus clientes a ahorrarse el trabajo y el tiempo de buscar esos datos en la red, así como le resultará sumamente útil para planificar su entrenamiento con miras a participar en dichos eventos.

Tecnología que crea valor

En abril de 2018 la página *Business Insider* publicaba una curiosa noticia. Acababa de cerrar en South Anchorage, Alaska, uno de los diez Blockbuster que permanecían abiertos en el mundo. El invierno perpetuo y un wifi lento habían limitado la llegada del *streaming* a esa región, pero ¿es que siguen existiendo videoclubes? Pues sí. Y tal parece que son como el celacanto, aquel pez primitivo que se creía extinto desde la era de los dinosaurios hasta que se pescó uno en 1938. Al igual que el estudio de este fósil viviente ayudó a entender la evolución de los peces en animales terrestres, pensar en lo sucedido con los videoclubes ayuda a entender cómo lo digital afectó la venta, pero, especialmente, a la relación entre las organizaciones y sus clientes.

Después de ser un ícono de la cultura popular en los 90, Blockbuster, que para 2004 contaba con 9 mil tiendas y 80 mil empleados repartidos por el mundo, se declaró en bancarrota en 2010. ¿Qué pasó? Durante dos décadas, los clientes de los videoclubes se habían acostumbrado a realizar una gran serie de actividades por medio de un dispositivo, lo que hizo que estos dejaran de sentir la necesidad de desplazarse hacia el punto de venta, llamémoslo videoclub, supermercado, agencia de viajes...

La historia de Blockbuster muestra que no debemos perder de vista cómo la tecnología puede hacer tambalear nuestro negocio y cómo deberíamos adecuar nuestra oferta a las posibilidades que brinda. Pero la tecnología no solo representa una amenaza, también ofrece muchas oportunidades. Analizando las herramientas tecnológicas disponibles, podrás descubrir cómo mejorar o cambiar tu oferta. Si no nos crees, te invitamos a que pienses en el mercado de las afeitadoras. Aparte de estar saturado, está dominado por grandes transnacionales como Procter & Gamble y Unilever. Dicho de otra manera, si te propones entrar en ese mercado, deberías pensarlo dos veces. Sin embargo, el caso de One Dollar Shave Club podría inspirarte a seguir con tu idea.

En 2010, Mark Levine y Michael Dubin se conocieron en una fiesta en la que hablaron de los problemas que tenían al comprar afeitadoras. Al año siguiente decidieron lanzar un emprendimiento que ofreciera a los clientes, principalmente hombres, la posibilidad de suscribirse a tres planes para recibir cierta cantidad de afeitadoras en su casa mensualmente. Como bien explicaba el

video promocional que lanzaron en 2012, y que se volvió viral, su oferta no tenía que ver con afeitarse sino con ahorrar tiempo y dinero. De hecho, al final del video jugaban con las expresiones “Save time. Save money” (Ahorra tiempo. Ahorra dinero), convirtiéndolas en “Shave time. Shave money” (Afeita el tiempo. Afeita el dinero).

El desarrollo de este emprendimiento fue posible gracias a la existencia de una serie de tecnologías que posibilitaron una logística para recibir pedidos y despacharlos de forma óptima, además de crear y comunicar un mensaje (video) que se hiciera viral. Por cierto, te contamos el final de esta historia. En 2016 Unilever, en un intento por aumentar su participación de mercado, adquirió One Dollar Shave Club por 1.000 millones de dólares. Lindo, ¿cierto?

Otro caso inspirador en el que la tecnología ayudó a crear un negocio es el de Stitch Fix. Se trata de una plataforma online que ofrece el servicio de seleccionar y enviar 5 piezas de ropa a domicilio por un costo, en principio, de 20 dólares. Trabajando con más de doscientas marcas y con la asesoría de especialistas, Stitch Fix evalúa las preferencias de sus clientes y les envía una selección que se supone será del agrado de estos. Al final cada quien paga solo por aquellas prendas con las que se queda, teniendo tres días para devolver el resto sin costo alguno. Los 20 dólares del servicio son considerados como un abono por la ropa con la que finalmente se queda el cliente, quien, además, obtiene un 25% de descuento si compra todas las piezas recibidas.

Kit Yarrow utiliza la palabra *technovation*, una conjunción de tecnología e innovación, para comentar que las empresas que innovan utilizando tecnología son vistas por los consumidores como empresas inteligentes y con productos superiores. Yarrow dice que hoy todos somos *early adopters*, personas que adoptamos nuevas tecnologías rápida y fácilmente. El cerebro nos juega una mala pasada y todo lo que se incorpora rápidamente a la vida y mejora su calidad es percibido como natural y, por lo tanto, en poco tiempo se exige más. **Así, aparentemente, el único riesgo que afronta una organización que se embarca en el proceso de innovar vía la tecnología es que deberá hacerlo continuamente.**

¿Y yo qué puedo hacer?

Es momento de preguntarte cómo la tecnología puede ayudar a tu proyecto. ¿Puedo vender en línea y agregar de esta manera otro canal de ventas? Si crees que es complejo tener tu propio sitio de e-commerce, pregúntate ¿puedo participar en algún marketplace? ¿Puedo ofrecer un servicio de atención al cliente a través de redes sociales o una herramienta de chat y facilitar las consultas de los usuarios? ¿Hay algún tipo de autogestión que puedan hacer los clientes vía online?

Volvamos a los ejemplos para allanar el camino. Tienes una peluquería, ¿no sería buena idea que las personas puedan agendar su hora en línea? ¿Y que al agendarse a determinados servicios se les brinde un estimado del tiempo que deberán disponer para la sesión? Y más aún, ¿qué pasa si esa peluquería tiene una web donde la cliente puede probar virtualmente un tinte de cabello o diferentes cortes y peinados, subiendo previamente una foto? ¿A que te darían ganas de ser cliente de esa peluquería? Otra pregunta que vale la pena formularse es si puede la tecnología ayudarte a personalizar mi oferta. Por ejemplo, una casa de estuches para celulares permite subir a una web la foto de tu mascota y comprar un estuche con la foto impresa. Una startup que comercializa una plataforma para creación de sitio web podría personalizarla con el logo de la agencia de publicidad que la utiliza.

Un caso que podemos citar de cómo la tecnología agrega más valor a la oferta es la empresa de productos congelados (pollo, carne, empanadas, croquetas, etc.) que asesoramos hace un tiempo en Perú. Esta empresa vende en sus locales y por medio de su tienda de e-commerce. La página web funcionaba bien y el servicio era bueno. No, obstante, algunas mejoras en el mismo lograron un incremento de 7% en las ventas pasado un mes de haberlas implementado y de 23% después de seis meses. ¿Cuáles fueron estos cambios?

- Guardar el pedido anterior y poder repetirlo.
- Recomendar productos según la compra anterior realizada por la persona.
- E-mail marketing previo al cumpleaños con productos especiales para recibir familia y amigos en casa: empanaditas de copetín, tortas heladas, etc.
- Regalo sorpresa por compras superiores a X monto.

A propósito del valor y los cambios en la lógica de los negocios, Ariel Benedetti explica en *Marketing de redes sociales* que la revolución digital cambió la lógica transaccional de muchas organizaciones: vender y distribuir productos y servicios, agregar valor, diferenciarse de los competidores y maximizar los beneficios. La nueva lógica que se estaría imponiendo sería aquella en la que lo más importante es el servicio y donde el valor se crea junto con el cliente.

Desarrollo de nuevos productos o servicios

El cofundador de Paypal, Peter Thiel, en *De cero a uno*, sostiene que las preguntas que alguien debe hacerse cuando decide emprender son:

1. ¿Puedes crear tecnología de punta en lugar de realizar mejoras incrementales?
2. ¿Es el momento adecuado para crear tu empresa? ¿Es el momento adecuado para introducir ese producto en el mercado?
3. ¿Vas a empezar teniendo una cuota de mercado pequeña o grande?
4. ¿Cuentas con los colaboradores adecuados?
5. ¿Tienes los medios para distribuir tu producto?
6. ¿Podrás mantener tu posición en el mercado los próximos 15 años?
7. ¿Existe una oportunidad que nadie más ve?

Para Thiel desarrollar un nuevo producto o servicio de manera oportuna no solo tiene que ver con el público. Él está en desacuerdo con aquellos que afirman que no importa lo que se haga, mientras se haga bien. Para Thiel lo que hagas importa mucho, pues lo ideal es que te enfoques en aquello que haces bien y, sobre todo, estés seguro de que seguirá siendo valioso en el futuro.

En definitiva, si has respondido positivamente a las anteriores preguntas, adelante. ¡A ponerse en marcha!

No solo el precio define el valor

Un aspecto clave relacionado con tu oferta es el precio de la misma. Está claro que un ramo de flores a 10 dólares es una buena oferta, pero a 100 dólares probablemente no lo compre nadie, aunque se trate exactamente de las mismas flores. Sin embargo, el valor no solo se compone del precio, sino de la percepción del cliente. De acuerdo con la consultora en ventas Mónica Mendoza, el valor percibido sería el resultado de dividir el beneficio que te brinda un producto o servicio entre su costo global.

$$\text{Valor percibido} = \text{beneficio/costo global}$$

Es muy interesante la noción de “costo global” porque incluye tanto el precio de lo comprado como los recursos que invertimos para la realizar la compra (tiempo y esfuerzo) y el riesgo que asumimos al hacerlo. Tomemos como ejemplo el cambiar de proveedor del servicio de telefonía celular. Una empresa telefónica puede ofrecer mejores tarifas que otra, pero las personas evitan cambiarse porque no quieren tener que invertir recursos (tiempo y esfuerzo) en ir hasta las oficinas de atención al cliente y enviar un mensaje a todos sus contactos para avisarles que han cambiado de número (en el caso de países donde no existe la portabilidad numérica). Tampoco quieren correr el riesgo de que alguien no pueda localizarlos porque no recibió la notificación del cambio de número.

Dan Ariely y Jeff Kreysler nos dicen que no somos capaces de asignarle valor a algo por sí solo. Es decir, sin un contexto no sabemos qué valor darle a un par de zapatos o a un almuerzo. Aquello que dice el sentido común respecto a que el valor que le asignamos a un producto o servicio tiene que ver con la necesidad que este satisface: comodidad al caminar y saciar el hambre, no es cierto. Más bien, tiene que ver con una “necesidad sentida”, concepto que mencionamos al principio de esta sección, aquella que reconocemos y que nos sentimos motivados a satisfacer.

Por ello, recurrimos a la comparación para tener una referencia a partir de la cual tomar nuestra decisión. Así, comparamos productos de diferentes marcas o versiones del mismo producto. Una característica importante de esta estrategia es que tiende a la simplificación. No logramos comparar todos los

elementos que deberíamos y casi siempre comparamos dos nada más. Esto hace que los combos nos resulten especialmente atractivos. Una oferta que reúne más de dos productos desarma nuestra capacidad de análisis obligándonos a comparar entre el precio de un producto individual y el precio de un combo (varios productos). Por supuesto, el combo siempre luce más valioso.

Recuerda siempre que el valor es un concepto psicológico. Algo que los marketineros y publicitarios sabíamos de manera intuitiva ahora la ciencia lo demuestra a través de una nueva rama de la economía que se llama economía del comportamiento. Esta explica **que nuestras decisiones económicas son emocionales, no racionales.** Y hay varias leyes para esto. Una es la que tiene que ver con el contexto.

Cuando en un quiosco te quieren cobrar 60 pesos por un alfajor cuyo precio promedio es 1, no lo compras porque no quieres que te “roben”. Pero si estás en un negocio a punto de comprar un televisor por 300 dólares y te enteras de que en otro local, a diez cuadras de distancia, puedes comprarlo por 295, igual lo compras donde estás porque 5 dólares no justifican el esfuerzo de ir a otra tienda. Entre 2 y 5 dólares no hay mucha diferencia, pero el contexto nos hace evaluarlos de forma diferente. Otra ley del comportamiento económico tiene que ver con que las personas tendemos a elegir lo que está en el medio, por eso en la carta de un restaurante es conveniente ofrecer vinos caros, de 200 dólares y otros de 20. De esta forma hay más chance de que los comensales elijan el que vale 100.

Hace poco nos topamos con el caso de una emprendedora que fabricaba zapatos de bebé. Como todos sabemos, los bebés crecen muy rápido y los zapatos no les duran más que un par de meses. Le sugerimos hacer packs con tres pares, abarcando el primer año de vida del bebé y sus ventas se dispararon un ¡35%! Al final, el objetivo del marketing es lograr que el cliente perciba que el valor de un servicio o producto es mayor que el costo de comprarlo.

A veces no sabes lo que vales

No saber lo que ofrece tu organización puede que no sea tan descabellado como suena. Con frecuencia las empresas de servicios no tienen del todo claro cuál es su oferta de valor y, por lo tanto, pierden muchos clientes potenciales.

Hace un tiempo asesoramos a un diseñador gráfico cuya sitio web no especificaba los servicios que ofrecía, dejando que cada cliente dedujera cuáles podría contratar. Tras hablar con nosotros, este diseñador colocó en su web la información sobre los distintos servicios que prestaba, especificando las tarifas de cada uno, y, lo mejor, los organizó por paquetes. De esta manera, los clientes sabían que podían contratar el diseño de un logo de forma independiente o el diseño de un logo más el de la papelería y el sitio web. Esto aumentó su clientela, ya que cuando el público entiende claramente lo que le ofreces y a qué precio, está más dispuesto a comprar que cuando debe imaginarse qué es lo que puedes hacer por él.

Como te hemos dicho, el modelo que te propones sirve para todo tipo de organización, incluso una organización como Unicef. Al revisar las distintas campañas que esta organización ha lanzado a través de su página web, encontramos que cuando solicitan donaciones, empiezan ofreciéndoles a los potenciales donantes dos opciones: donar de forma mensual o puntual.

En cualquiera de los casos, les informan a los potenciales donante para qué servirá exactamente el monto de su donación. Por ejemplo, en el caso de la donación mensual, 25 euros comprarán lonas de plástico para 25 personas, 30 euros comprarán lonas para 18 personas y 50 euros comprarán lonas de plástico para 6 familias. Hay una cuarta opción que no especifica el monto de la donación, pero con la información anterior, el donante puede hacer el cálculo y sentir que su acción tiene un sentido.

Efecto señuelo

Al público hay que facilitarte que nos elija. Como se dice popularmente, hay que darle de comer en la boca. Siguiendo con su análisis de la estrategia de la comparación, Dan Ariely nos dice que resulta muy difícil comparar dos cosas de distinta naturaleza a menos que se agregue una tercera al proceso. Para ejemplificar esto, Ariely nos invita a imaginar que tenemos la posibilidad de escoger entre pasar un fin de semana en Roma o París con todo incluido. Más allá de los gustos, se trata de una decisión compleja pues los atributos de ambas opciones: gastronomía, cultura, ambiente, son diferentes entre sí. Pero, ¿qué pasa si se introduce un tercer elemento como “Roma con

todo pago”? La comparación se facilita ya que ahora tenemos dos opciones con muchos elementos en común. No solo nuestra decisión se simplificará, sino que, gracias a esta tercera opción, percibiremos la opción “Roma con todo pago” como la mejor de todas.

Esto es lo que en economía conductual y marketing es denominado como efecto señuelo. En una comparación entre dos opciones muy distintas entre sí, el introducir una tercera opción, completamente inferior a una pero relativamente superior a otra, funciona como un señuelo que determina nuestra decisión.

En un momento dado, el sector de las aseguradoras en Israel determinó que un cliente solo decidía a contratar una póliza para su auto cuando contaba con tres presupuestos. Partiendo de este conocimiento, una de las aseguradoras más grande del país decidió facilitar la comparación que debía realizar el público y, apelando al efecto señuelo, creó dos marcas: Personal Directo y Seguro Directo. La única diferencia entre ambas era el número de teléfono al que los clientes llamaban, a pesar de que eran atendidos por el mismo *call center*. De esta manera, la empresa facilitaba la toma de decisión del cliente, garantizaba que dos de los presupuestos fueran suyos e influía en la elección.

Otro caso interesante de una estrategia que le facilita la decisión al cliente es el de las publicaciones digitales. Medios como *The Economist* o *The New York Times* decidieron ofrecer a su público la posibilidad de suscribirse a sus publicaciones en distintos formatos. Los lectores pueden optar por suscribirse a la versión digital, a la versión impresa o a la versión digital más la impresa. Lo más probable es que la mayoría opte por la tercera opción, que luce absolutamente superior a la opción “versión impresa” y relativamente superior a la opción “versión digital”. Estas organizaciones conducen la decisión del cliente al facilitarle la comparación, pero también al eliminar la posibilidad del “no”. No se elige entre “sí, me suscribo” y “no, no me suscribo”, se elige entre “sí” y “sí”.

***Recorra el camino inverso.
No tome en cuenta la
sabiduría convencional. Si***

todos están haciéndolo de una manera, hay una buena posibilidad de que usted encuentre su espacio.


Sam Walton


El espejo de la competencia

El que existan competidores no solo es saludable para el mercado, es necesario para tu organización. **Observar a la competencia es una forma eficiente de determinar cuál es o debe ser tu oferta de valor. Saber qué ofrecen los otros, te ayudará a determinar si ofreces lo mismo (¡ojalá que no!).** Por lo que, una vez definida tu oferta, deberás hacer una lista de competidores directos e indirectos, y comparar tu oferta en términos de calidad y de precio con la suya. No olvides que hoy comparar el precio y las características de un producto o servicio suele ser una tarea que toma de 2 a 3 minutos en internet.

Cuando sepas quién es tu competencia, te recomendamos compararte con ella utilizando alguna de las herramientas disponibles en internet. En el capítulo 6, vas a encontrar unas cuantas recomendaciones que permiten analizar tu marca y a la competencia tanto en las redes sociales como a través de los sitios webs y landing pages. ¿Cuántas visitas reciben al mes? ¿Cuál es el tiempo que un usuario permanece allí? ¿Cuántas visitas son orgánicas y cuántas provienen de campañas pagas? ¿Cuáles son las palabras clave que utilizan en sus anuncios para atraer tráfico? ¿Cuáles son los términos de búsqueda que generan más visitas? La única salvedad que debemos hacer respecto a estas herramientas es que reportan datos de sitios con cierto volumen de tráfico, así que si tu empresa y tus competidores son pequeños, es posible que no puedas acceder a información completa. De todos modos, a la hora de analizar a la competencia hay que tener cuidado de no identificar ventajas competitivas donde las personas no las ven. Como dice Jeff Bezos, “Si te centras en la competencia tienes que esperar que el otro haga algo para actuar. Si te centras en el cliente puedes ir por delante”. Por eso competencia no es un punto crucial del

modelo AVC. Preferimos que te centres en tu negocio y en cómo puede ser más innovador, dando más y mejores soluciones.

	<p>QUÉ VENDO Y PARA QUÉ Hemos diseñado un cuestionario que te guiará en la definición de tu oferta de valor. Visita: www.marketingavc.com, y descárgalo de forma gratuita.</p>
---	---

	<p>ANALIZANDO A LA COMPETENCIA Hemos diseñado una planilla que te servirá para analizar a tus competidores. Visita: www.marketingavc.com, y descárgala de forma gratuita.</p>
---	--

2.5. ¿Cómo atraigo? Con una promesa

Si has hecho bien tu trabajo a la hora de definir a tu público, entonces sabrás lo que necesita y quiere. La promesa de tu oferta debe dirigirse a esa necesidad de tus clientes. Esta debe convencerlo de que tienes lo que busca, que su vida será mejor después de que contrate tu servicio o compre tu producto. Es decir, que pasará de la insatisfacción a la satisfacción.

Cuando definiste a tu público, te encontraste con preguntas como ¿cuáles son sus miedos? y tal vez te preguntaste para qué te serviría responderla. Aquí viene la respuesta. Como explicara Sigmund Freud, las personas estamos motivadas por la búsqueda del placer o por la huida del dolor. Y, muy probablemente, el dolor juega un rol más importante que el placer en nuestras vidas y en nuestra toma de decisiones. A pesar de esto, hay muchos marketineros que no quieren que sus mensajes y estrategias hagan referencia a asuntos o temas dolorosos para

su público. Empero, si no hablas de lo que duele, preocupa o genera incomodidad, fallas en tu propósito de llamar la atención de tu cliente. No es lo mismo decir “te ayudarán a mantener tu nivel de glicemia” que decir “te salvarán la pierna”. Ambas frases pueden ayudar a vender pastillas para la diabetes, pero una será más eficiente que otra como mensaje. Si tengo una solución a tu problema, debo decírtelo de forma directa, pues es más importante que sepas que puedo ayudarte, que pienses que soy cortés. De igual manera, es más eficiente, desde el punto de vista de la comunicación, que se diga que “mi curso te puede ayudar a evitar la bancarrota” que “te puede ayudar a ser más ordenado”. El portal Digital Marketer sostiene que el valor es la distancia entre el antes y el después. Mencionan que el profesional del marketing promedio articula su promesa diciendo lo que el cliente tendrá luego de comprar un producto o un servicio. **Pero los profesionales realmente buenos son aquellos que le hacen saber al cliente cómo se sentirá, cómo cambiará su día a día y cómo se va a elevar su estatus social a partir de la compra.**

Empatía: saber que no sabes

Aunque muchos lo digan, queremos decirlo nosotros también: el proceso de compra no es ni lógico ni racional y nunca lo será mientras seamos humanos (el día que nos sustituyan los cyborgs, habrá que repensar el tema). Este está motivado por nuestras emociones, experiencias y valores culturales, y por la expectativa de tener una experiencia. Un turista no compra un paquete turístico a India, quiere una experiencia mística. Un lector no compra un libro, quiere experimentar que entiende ciertos temas.

Por ello, para poder generar la promesa y poder aplicar el modelo AVC adecuadamente, debes ser empático. “La empatía no es solo escuchar, es hacer aquellas preguntas cuya respuesta necesita ser escuchada. La empatía requiere investigación tanto como imaginación. La empatía requiere saber que no sabes”, nos dice Leslie Jamison en su ensayo “La empatía a examen”. Y es que el significado original del término empatía, como nos recuerda esta autora, sugiere que nos adentramos en el dolor de otra persona como si se tratara de un país desconocido, a través de los puestos de control, preguntándonos ¿qué leyes rigen? o ¿cómo son los animales que habitan este lugar?

Esta capacidad de ponerte en el lugar del otro, te permite saber qué valora, por qué lo hace, qué tipo de mensaje le atrae y qué hace que compre. Es clave aproximarte a tus clientes desde lo emocional. De nuevo, cuando compran, ellos buscan emociones: satisfacción, alivio, excitación... no solo los atributos o el precio de tu servicio o producto.

¡Sacudamos a nuestro público!

La promesa que emplee una empresa debe tocar alguno de los puntos neurálgicos de la vida de su público, aliviando su sufrimiento o aumentando su placer. Dado que nuestro proceso de toma de decisiones está estrechamente vinculado con nuestras emociones, **la emoción que todo marketinero debe evitar es la indiferencia. Uno de los mayores logros de cualquier mensaje es ser capaz de formar parte de la vida del que lo escucha, convertirse en una historia que pueda ser compartida con otros.**

Por otra parte, a pesar de que suene contradictorio, es preferible generar desagrado que indiferencia. Una reacción emocional mala es mucho mejor que ninguna. Este es el punto de partida de las historias que cuentan las comedias románticas protagonizadas por Kate Hudson, Meg Ryan o Jennifer López. Al principio la chica siente rechazo por el chico, pero a medida que transcurre la película, esta atención negativa se transforma en genuino interés y luego en amor. Como dijera alguna vez el publicista brasileño Washington Olivetto: “¿cómo descubrir un redactor brillante? Escoge a alguien feo y pobre con una novia rica y bonita. Ese es bueno con las palabras”.

Promesas que dieron de qué hablar

Muchas veces la promesa se transforma en el eslogan de una organización, ya que sirve para comunicarle al público los beneficios que este obtendrá en caso de que compre el producto o servicio que esta ofrece. Guiándonos por las características que debe tener un buen eslogan, podríamos decir que tu promesa debería:

- Entenderse fácilmente.
- Destacar el beneficio o los beneficios que obtendrá el cliente.
- Enfatizar la oferta de valor.

- Generar un estado ánimo positivo.

Hay muchísimos eslóganes, pero queremos compartir contigo aquellos que consideramos que cumplen mejor con el objetivo de comunicar la promesa de una organización. El primero es “El chocolate se derrite en tu boca, no en tu mano” de las pastillas de chocolate M&M. Esta frase destaca por el hecho de enfatizar la oferta de valor, lo que hace que el producto se diferencie del resto. Cualquiera puede vender un buen chocolate, pero solo M&M logra que no se derrita en tus manos.

El siguiente es uno que seguro recuerdas e incluso has usado en alguna oportunidad: “Hay cosas que el dinero no puede comprar. Para todo lo demás, Mastercard”. La campaña a la que pertenecía este eslogan fue conocida como “No tiene precio” y tenía como uno de sus cometidos emocionar al público.

En el último episodio de la primera temporada de la famosa serie *Mad Men* podemos ver a su protagonista, Don Draper, apelando a esta misma estrategia. Para poder quedarse con la cuenta Kodak, Draper debe convencer al cliente que su agencia puede crear la mejor campaña para su nuevo producto: “la rueda”, un proyector de diapositivas. Después de pensarlo, este les dice que deberían cambiarle el nombre por el de “el carrusel” porque nos permite girar y, como una máquina del tiempo, nos permitía volver a casa por medio de los recuerdos que evocan las diapositivas. ¡Insuperable!

Otro eslogan archiconocido es “Siguen, y siguen y siguen...” de Energizer. Parece mentira que algo tan sencillo sea tan potente, pero es que señala claramente la necesidad del público y el beneficio que este espera recibir al comprar una pila: que dure mucho. Es lo que también sucede con el eslogan de Rexona: “Rexona no te abandona”. Como en el caso del chocolate, todos los antitranspirantes tienen los mismos atributos, pero solo Rexona promete no abandonarte cuando más lo necesitas. Esta marca pensó cuál era el mayor problema de sus clientes y les prometió resolverlo.

La promesa consiste en demostrar o hacer sentir el valor de tu oferta para que la persona conecte los puntos y se dé cuenta de que hay una conexión entre lo que le dices y lo que ella siente. Tienes que trabajar para que el valor percibido sea mayor que el costo.

***En la fábrica producimos
cosméticos, pero en los
negocios vendemos
esperanza.***

Charles Revson, fundador de Revlon

Marcel Moliné dice, en *La fuerza de la publicidad*, que **debes fortalecer la marca con una promesa sólida**, “A menos que nuestro producto sea una revolución trascendental, una innovación definitiva, algo no igualado ni rápidamente igualable que cubra una necesidad hasta entonces claramente insatisfecha. Si este no es el caso, y casi seguro que no lo es, la atadura de las personas con nuestro producto hay que buscarla en una serie de percepciones y asociaciones con las que construiremos el valor de nuestra marca... La venta de un producto con marca es la venta del producto más un valor añadido.” Y producto con valor añadido equivale a producto con precio añadido.

¿Para qué?

Te proponemos una última tarea antes de pasar al módulo siguiente. Si aún no has logrado definir la promesa y quieres saber qué solución real propone tu producto o servicio, es bueno que sepas cuál es el propósito de tu empresa: para qué existe (además de para el lucro). Definir su finalidad te servirá como guía, como un GPS.

Si no te convencimos, quizás las palabras de Simon Sinek lo hagan. Según este gran motivador, la gente no compra lo que haces, compra la razón por la que lo haces. Las organizaciones tienen la obligación de existir para algo más que para vender. ¿Más claro? Para encontrar el propósito de tu organización, pregúntate cómo era el mundo sin ella y cómo es ahora que existe.

	QUÉ PROMETER Hemos diseñado un cuestionario que te guiará en la definición de tu promesa.
--	---



Visita: www.marketingavc.com, y
descárgalo de forma gratuita.

2.6. Una unidad de negocio, un modelo AVC

Responder a todas las preguntas que te hemos venido proponiendo te servirá para determinar si es necesario que conformes o no una unidad de negocio, un área de tu negocio con un público, un producto y un mensaje concretos que ameriten que despliegues una estrategia específica. Lo ideal es que una organización cree tantas unidades de negocio como POP: Público/Oferta/Promesa, identifique y que aplique el modelo AVC en su totalidad para cada una. Evidentemente, las diferentes unidades de negocio de una organización pueden compartir el público, la oferta o la promesa, pues basta que en esta tríada cambie uno de los elementos para que se dé la oportunidad de crear una unidad nueva.

Vayamos de visita una vez más a nuestra florería favorita para entender mejor este proceso. Lo más sencillo de todo es identificar el producto, las flores. Ahora bien, ¿qué unidades de negocio podría tener una florería? La respuesta depende de la cantidad de públicos, productos o promesas que se puedan identificar. Pongamos por caso que hay más de un público. Uno podría ser el que ya mencionamos más arriba: hombres que buscan pareja o que ya la tienen y que responden a la promesa de que al regalar flores le expresarán su amor a su amada. Otro, y por tanto otra unidad de negocio, sería el encargado de compras de un hotel que compra flores para decorar la recepción y que responde a la promesa de que sus huéspedes sentirán que están en un lugar acogedor.

Si lo que cambiara fuera la promesa, la florería ofrecería a los hombres una promoción para el día de los enamorados que incluiría tres paquetes entre los que podrían escoger: flores más

un oso de peluche, flores más unos bombones y flores más un desayuno. Repetimos, no es necesario que cambien los tres aspectos que conforman una unidad de negocio para crear una nueva que requiera de una estrategia puntual.

Lo más importante de todo es que entiendas que si cambia uno de los elementos del triángulo, seguramente el resto también cambiará cualitativamente. Si cambia el público, el mensaje deberá ser un poco distinto para mantener su relevancia y los canales del ecosistema digital a través del cual se emita también serán distintos para poder hallar a ese público.

Una vez en una consultoría a un banco fuimos capaces de identificar 36 unidades de negocio que incluían servicio de pago de nómina, atención a pymes, apertura de cuentas, tarjeta de créditos, seguros... Era obvio que el banco no podía colocar todos estos productos en el mismo saco y usar la misma promesa para venderlos. Una de nuestras recomendaciones fue que se aplicara el modelo AVC primero con unas pocas unidades de negocio, 6 específicamente. Así se hizo y fuimos monitoreando el avance y analizando los resultados para mejorar el rendimiento de cada unidad. Una vez terminado el trabajo con el primer grupo, pasamos a aplicar el modelo al siguiente. **Cuando tu organización es pequeña, lo mejor es que comiences analizando una unidad y luego pases a trabajar con otra, pues, como dijera Sun Tzu, si divides tus esfuerzos puede que no llegues a alcanzar tu meta.**

Cuándo crear una nueva unidad

Para que puedas responder a esta duda, te proponemos el siguiente ejercicio.

1. Describe qué unidades de negocio tienes hoy.
2. Piensa en qué unidades de negocio quisieras crear.
3. Comienza a trabajar con una hasta que esté bien definida o hayas obtenido de ella su máximo provecho.
4. Inicia el proceso con otra.

Se trata de entender el proceso, por lo que puede que sea suficiente con que listes las unidades de negocio, las analices y determines con cuál vale la pena empezar a trabajar. Muchas cosas relevantes se te pueden ocurrir mientras haces esto.

Quizás, si tienes una frutería, se te ocurra que un nuevo producto podría ser “licuados”. Con el mismo costo del producto original, la fruta, podrías tener un producto nuevo que venderías al doble del precio, aumentando así tu rentabilidad.

Si te resulta un poco abstracto iniciar el proceso pensando en unidades de negocio, te sugerimos que te preguntes:

1. ¿A qué otros públicos puedo dirigirme con la misma promesa?
2. ¿Qué productos afines podrías añadir a mi oferta?
3. ¿Pueden las herramientas tecnológicas disponibles ayudarme a alcanzar un público nuevo, modificar mi oferta o tener una promesa diferente?

Visitemos una vez más nuestra florería de confianza. Esta creó su sitio web y, pasado un tiempo, comenzó a ofrecer el servicio de e-commerce. En principio, se dirigía al mismo público ofreciéndole el producto de siempre, pero cambió la promesa ya que el mensaje que usaba para vender en el local no era el mismo que empleaba para vender a través de la página. Otro caso es el de la tienda de mascotas que comenzó a ofrecer la descarga de una aplicación que permite que sus clientes compren comida para sus mascotas. O el de las librerías que encontraron en Mercado Libre la posibilidad de vender online libros físicos sin necesidad de invertir en una página web y en el desarrollo de una plataforma de e-commerce. El producto de siempre ahora es vendido con una promesa distinta. Entonces, tengo una unidad de negocio nueva y debo aplicar una estrategia diferente en la que uno de mis objetivos es que los clientes descarguen la aplicación o sepan que pueden comprarme libros impresos a través de internet.

***Comprar nunca se trata
exclusivamente de tener las
cosas que necesitamos.***

Kit Yarrow

Finalmente, te proponemos otro ejercicio para ayudarte a definir una unidad de negocio en tu organización. Como el público es el que manda, el que debe estar en el centro de atención, pregúntate quién es tu público y así sabrás si tienes una unidad de negocio.

No hay promesa que interese a todos

Volvamos con la papelería que vende a empresas, kioscos y particulares. Aunque se trate de la misma oferta para todos: materiales de papelería, esta organización tiene tres públicos diferentes y, por ende, su promesa debe ser distinta para cada uno. El peor error que podrían cometer los encargados de esta organización es pensar que como venden materiales de papelería, su mensaje, los canales del ecosistema digital que lo emitirán y la inversión pueden ser los mismos. Lo único que puede lograr con esto es perder la oportunidad de obtener el máximo rendimiento de cada unidad de negocio. Nunca será igual el volumen de ventas que se puede alcanzar vendiéndole a empresas que a particulares. De la misma manera, la cantidad de recursos que se pueden invertir en una campaña dirigida a los kioscos no será igual que la invertida para vincularse con los particulares. Al final lo que queda claro es que si no defines tus unidades de negocios, tu estrategia estará mal diseñada porque mezclarás públicos, ofertas y promesas de valor.

Marketing para una ciudad

Hace unos años el gobierno de Nueva York determinó que el sector turístico, a pesar de su dinamismo, había alcanzado un tope, por lo cual se propuso tomar algunas medidas para aumentar la cantidad de personas que visitaban la ciudad anualmente. Así, uno de los equipos de trabajo que se había formado resolvió diseñar una serie de experiencias para el visitante de la ciudad. Después de mucho trabajo lograron armar cincuenta experiencias distintas. Una de ellas fue un recorrido para los amantes del arte urbano que les permitía a estos conocer y admirar los mejores grafitis de la urbe. Otra estaba dirigida a los amantes del cine, quienes podían visitar cinco o seis locaciones en las que habían sido filmadas películas famosas.

Habrá alguno que se pregunte por qué Nueva York necesitaba hacer cosas distintas a las que venía haciendo si ya era visitada

todos los años por millones de turistas. La respuesta es que hoy día una ciudad, una organización político-administrativa, puede ser entendida de muchas formas, incluso como un emprendimiento que debe sustentarse y que puede plantearse metas de mejoras en distintas áreas. Por la misma razón, una ciudad puede o debe identificar nichos, grupos de públicos a los que ofrecerle un producto específico y, como consecuencia, establecer unidades de negocio. Esto lo que demuestra es que el marketing puede ser empleado hasta para ayudar a las ciudades con sus asuntos.



CÓMO DEFINIR UNA UNIDAD DE NEGOCIO

Hemos creado una planilla que te servirá para definir una unidad de negocio y determinar si es necesario que crees una nueva o varias. Visita: www.marketingavc.com, y descárgala de forma gratuita.

4. Think with Google. “El consumidor impaciente: toma decisiones más rápido que nunca” (abril de 2018). Disponible en: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/m%C3%B3vil/el-consumidor-impaciente-toma-decisiones-mas-rapido-que-nunca/>.

5. Es una red social fundada por Pavel Durov y que está dirigida principalmente a usuarios hablantes de ruso. Es el sitio web más popular de Rusia, Bielorrusia, Kazajistán y Ucrania, ocupando el puesto 17 en la lista Top 500 de Alexa (abril de 2018), y cuenta con más de 400 millones de usuarios. Fue lanzada en 2006 en su versión beta.

6. Es un sitio web de microblogging que combina características similares a las de Facebook y Twitter. Es uno de los sitios más populares de China y figura en el puesto 20 en la lista Top 500 de Alexa (abril de 2018). Fue lanzado en 2009.

7. Fue desarrollada por la corporación china Tencent y lanzada en 2011. Ocupa el puesto 39 en el ranking global de Alexa (abril de 2018) y, según el fondo de inversiones Hillhouse Capitol, maneja el 40% del mercado de pagos móviles de China.

3. VINCULAR: RELACIONES CON RESULTADOS.

La tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito.

Stephen Covey

Vincular es un concepto clave porque todo el proceso de marketing digital trata justamente de establecer una relación con las personas antes de que se produzca la venta y continuar con esta después. Recordemos que una venta es una transacción individual que sucede en un momento único y que produce un valor o ingreso concreto para la empresa. Mientras que una relación es un proceso con un potencial casi infinito del que esperamos que se produzcan muchas ventas y otros beneficios, como la recomendación a otras personas.

En este módulo te explicaremos cómo crear contenidos relevantes que transformarán a las personas que desconocen tu marca en conocedores dispuestos a comprar tus productos o servicios y cómo mantener el vínculo. Estableceremos los diferentes canales a través de los cuales distribuir dichos contenidos y, por último, te ayudaremos a definir los objetivos del modelo AVC que estás desarrollando.

Así, las preguntas de este módulo quedan respondidas de la siguiente manera:

- ¿Cómo vincularnos? Con contenidos.
- ¿Dónde? En uno o varios canales del ecosistema digital.
- ¿Para qué? Para lograr ciertos objetivos.

Como en cualquier relación, para que el vínculo se produzca es primordial la confianza. Tanto es así que en el marketing digital se dice que la construcción de un vínculo pasa por cinco etapas y una de ellas, que está justo en el centro, es confiar. Entonces, las etapas por las que transita la relación son:

1. Conocer: que sepan que existes.
2. Gustar/querer: que se interesen y quieran saber más sobre ti.
3. Confiar: que piensen y sientan que tu producto o servicio resuelve su problema o necesidad.
4. Comprar: el momento en el que suena la caja registradora.
5. Recomendar: que hablen bien de ti.

Como dice Bob Kuperman: “Antes de que te crean, tienes que gustarles”. Y agrega que, dado que nuestras decisiones cotidianas pasan por estas etapas, ¿por qué creemos que los

clientes no pasan por ellas cuando toman sus decisiones? La mayoría de las organizaciones pretenden que después de conocer, una persona se convierta inmediatamente en cliente y compre. Si bien es posible que en el mundo offline esto suceda, como cuando uno va a un kiosco y compra algo, en el mundo online esto casi nunca sucede. La misma dinámica de las compras digitales dificulta que se puedan saltar las etapas: el tener que introducir los datos de la tarjeta de crédito en una plataforma rara vez ocurre si alguien no confía en esta o en la organización que está detrás. Esta circunstancia permite que el potencial cliente lo piense dos veces minimizando la impulsividad de cualquier compra. Pero, insistimos, la estrategia de muchas organizaciones parece comunicar: “¡Hola, estoy aquí! Compra”.

Uno de los criterios que guían al marketing digital debe ser crear contenidos que lleven a una persona a transitar por las cinco etapas mencionadas, de desconocido a embajador de la marca. Claro, si las acciones digitales son acompañadas con acciones de branding offline, el proceso se verá potenciado, ya que los medios masivos siguen siendo una herramienta eficaz para que un gran grupo de personas nos conozcan en forma simultánea, se interesen por la oferta y confíen en la misma.

***Construye relaciones, no
hipervínculos.***

Scott Wyden Kivowitz

3.1. ¿Cómo? Con contenido. El famoso *branded content*

Branded content es el nombre que se utiliza para describir al contenido creado por las marcas. El concepto no es nuevo, pero se desarrolló mucho en los últimos años, época en que también comenzó a utilizarse el término *content marketing*. De acuerdo con el Content Marketing Institute (CMI), el content marketing es

la técnica de crear y distribuir contenido relevante, consistente y valioso para atraer y adquirir una audiencia claramente definida con el objetivo de impulsar una acción rentable. Existe desde hace más de un siglo, a pesar de que se ha popularizado enormemente gracias a internet y las redes sociales. Marcas como Jell-o y Michelin creaban recetarios de cocina o guías para el mantenimiento del auto mucho antes de que existiera la palabra Google. Algunas leyendas urbanas indican que hasta Popeye el marino fue un contenido de marca, encargado a un estudio de dibujos animados por la Asociación Americana de Productores de Espinacas. Así, además de saber que comer espinaca es saludable, gracias a Popeye aprendimos algunas lecciones sobre el contenido:

- Hay que conocer al público para el que se crea.
- El entretenimiento es un gran valor.
- Si no emociona, no funciona.

Los contenidos tienen que servir para cumplir un objetivo, por eso en nuestro modelo integran el mismo módulo. Cuando hacemos consultorías, estamos cansados de ver contenidos que cuando preguntamos por qué se realizaron nadie conoce la respuesta. Pasa también que algunos jefes de producto creen que publicar algo en las redes sociales equivale a que la acción de marketing ya alcanzó su objetivo. Nada más alejado de la realidad. El único que cuando va al baño agarra su celular y entra a la *timeline* de su fan page es el dueño o el gerente de la empresa, el público no lo hace. Esto significa dos cosas. Por un lado, puedes repetir los mensajes o estilos de comunicación porque a ti te cansan cien veces antes que a tu público y, por otro, no se justifica que te agotes ni agotes a tus proveedores con ajustes constantes que pasarán desapercibidos.

Internet proporciona una gran ventaja para las marcas a la hora de generar contenidos. No solamente porque brinda un espacio casi gratuito para distribuirlos, sino por el tipo de contenidos que permite generar. Es el medio más completo porque conjuga lo audiovisual con la interacción. Ya sea compartir, comentar, pausar y volver a comenzar, guardar, jugar, etc. las personas no solo ven, leen o escuchan los contenidos, también se involucran de una manera más profunda, emocional.

La ciencia detrás de los contenidos

Hasta hace algunos años, las funciones de pensar y recordar se consideraban separadas del cuerpo humano, se creían inmateriales. Pero hoy se conoce su ubicación física. Como explicó ampliamente Marcel Moliné en *La fuerza de la publicidad*, “Todo lo que hacen los publicitarios tiene su razón de ser en función de esa actividad real y medible en la cabeza de los seres humanos”. Lo que deben lograr los contenidos es generar cierta actividad neuronal que permita que el cerebro cree un recuerdo asociado con tu mensaje y que ese recuerdo sea recuperado más tarde en el momento de tomar una decisión de compra. El contenido debe provocar actividad celular, real, biológica que instale el recuerdo como si fuera un programa. No obstante, cualquier contenido compite contra la actividad más frecuente de la memoria que es... sí ¡olvidar! Porque como sostuvo el neurobiólogo Antonio Damasio, si la memoria guardara cada percepción con todos sus detalles, habría una explosiva sobrecarga de circuitos. En el caso de los anuncios de televisión, Moliné propone generar una incógnita, algo que obligue al espectador a tratar de descubrir parte de lo queríamos decirle. Hoy esta técnica sigue siendo una opción, pero los medios digitales también nos permiten provocar más estímulos de otras formas: con contenidos más largos, interactuando por medio de encuestas, invitando a comentar, etc. El objetivo es que si visualizáramos a través de procedimientos imagenológicos el cerebro de una persona que está siendo expuesta a uno de nuestros contenidos, se pueda observar gran actividad neuronal. ¡Todo un desafío!

Contenidos de valor

Para prestar atención a un contenido y dedicar esfuerzo a su interpretación, este debe ser valioso para las personas. Y para ello, a diferencia de muchos de los anuncios publicitarios que únicamente describen el producto o servicio, debe aportar algo más. Recuerda que en digital no se cuenta con el recurso de la repetición, **los resultados se deben lograr en una única vez o, más específicamente, en 5 segundos**. Pasado este tiempo los usuarios pueden hacer *skip* a un video en YouTube.

El problema con la noción de valor es absolutamente subjetiva y, sí, fuertemente emocional. Aplicada por primera vez en 1982, la

técnica del “ultimátum”, empleada exhaustivamente para analizar el comportamiento humano, ha servido para demostrar cómo las emociones influyen en el valor que le otorgamos a algo. Martín Lousteau, en *Economía 3D*, explica muy bien cómo funciona esta técnica: “Hay dos partes, y a una se le da un monto de dinero que la otra conoce. El primero debe decidir cómo repartirlo mientras que el segundo solo puede elegir entre aceptar o rechazar la propuesta. Si la acepta, se reparte de acuerdo con lo estipulado; si la rechaza, ambos se van con las manos vacías. La teoría es bien clara en cuanto a la predicción de cómo debe desarrollarse el ultimátum. Para el segundo jugador es preferible aceptar cualquier propuesta antes que irse con las manos vacías. Sabiendo esto, el primer participante propone un reparto altamente desigual, dándole al otro lo mínimo posible. De esta manera, si estuviéramos hablando de 100 pesos, el resultado debería ser una distribución de 99 y 1 peso.” Luego de aplicar el “ultimátum” en miles de ocasiones, en casi todas las oportunidades las personas han preferido quedarse sin nada antes que aceptar que se les trate de forma injusta o desigual. Así, la gran mayoría de jugadores, no aceptan menos del 30 o el 40% del monto. Deciden perder todo a sentirse inferiores, aun tratándose de un juego.

Entonces, ¿qué es un contenido de valor? ¿Por qué tipo de contenidos las personas entregarían su tiempo, su bien más valioso? A nuestro entender, uno que cumpla con uno o varios de estos requisitos: entretiene, emociona, inspira, involucra o es útil de alguna forma a quien lo consume. Desarrollamos a continuación estos aspectos.

- **Entretener.** Comentamos al comienzo que internet se convirtió en nuestro lugar de ocio favorito. Estamos cansados de trabajar, entramos a internet. Estamos aburridos en el colectivo, entramos a internet. Estamos en una sala de espera, entramos a internet. Perdimos interés en una reunión, entramos a internet. En esos momentos las personas quieren algo que las distraiga y les ayude a pasar mejor el tiempo. Tiempo que cada vez nos cuesta más pasar con nosotros mismos. En esas oportunidades estamos disponibles para aquellas marcas que nos presentan un video, juego, artículo

que nos resulte interesante y entretenido. En esos momentos consumiremos contenidos cortos y fáciles. Mientras que cuando estamos en casa acostados en la cama y queremos distendernos antes de terminar la jornada, probablemente le demos chance a contenidos de más larga duración y hasta podamos ver con ganas una webserie de 20 minutos realizada por una marca.

- **Divertir.** Como una variante del entretenimiento, el humor es uno de los recursos más eficaces para conectar con el público. A todos nos gusta reírnos y, más todavía, hacer reír. Un contenido que divierte al verlo tiene buenas chances de ser compartido. Piensa en lo que haces cuando ves un meme que te hace gracia. Rápidamente lo compartes por WhatsApp o en tus redes sociales. Vivimos en una época donde el estrés abunda y los contenidos que nos divierten son como una gota de agua para un sediento, le dan paz y respiro a las mentes agobiadas por el exceso de trabajo y preocupaciones.
- **Emocionar.** Una emoción es una reacción subjetiva al ambiente o un estímulo al que estamos expuestos que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia. Cuando el cerebro detecta un estímulo de este tipo, se activan las áreas encargadas del procesamiento emocional. La activación de estas provoca a su vez la activación del sistema nervioso produciendo sensaciones en nuestro cuerpo, un aumento de la temperatura corporal, de los latidos del corazón, de la respiración, etc. Existen seis categorías básicas de emociones: miedo, sorpresa, aversión, ira, alegría y tristeza, cada una de ellas con sus infinitos matices. A todas las personas las emocionan cosas diferentes porque se relacionan con sus vivencias previas. Así, alguien que fue mordido por un perro puede sentir miedo al encontrarse con un cachorrito de bulldog que a otro solo le generará ternura. Una mujer que acaba de tener un bebé, se emociona cuando siente un llanto. Ahora como ya estás avanzado en el modelo AVC y conoces a tu público, podrás saber exactamente qué es lo que lo emociona y, por lo tanto, qué imágenes, música o palabras usar para lograr este efecto. Porque cuando alguien se identifica con el mensaje y siente que este lo interpela, algo se mueve en su interior. Alegrarse, sorprenderse,

maravillarse, conmoverse, tu público no debe quedar indiferente ante tu contenido.

- **Inspirar.** No hay nada más valioso para un ser humano que encontrar sentido a su existencia. Las personas necesitamos sentir que servimos para algo y que nuestro pasaje por este mundo no es casual. Como dijo el famoso psiquiatra austríaco y fundador de la logoterapia Victor Frankl: “La vida exige a todo individuo una contribución y depende del individuo descubrir en qué consiste.” Cuando inspiramos a las personas a actuar positivamente, a hacer algo por los demás, a sumarse a una causa que sea mayor que ellas mismas, estamos conectándonos desde un lugar absolutamente profundo y sensible. Muestra de ellos son todas las acciones de marketing que indican que consumiendo tal producto estamos colaborando con una determinada causa. O que invitan a tomar partido por una situación social que para algunos puede ser injusta. En ese sentido, los contenidos de las marcas relacionados con la igualdad de género han tomado inmenso protagonismo en los últimos años. Tanto es así que el famoso Festival de Cannes, incluyó una categoría para premiar este tipo de iniciativas.
- **Implicar e identificar.** Ya hablamos del ego en algún momento. El ego es, para la psicología, la instancia psíquica a través de la cual el individuo se reconoce como yo y es consciente de su propia identidad. Las personas necesitamos sentirnos especiales, consideradas por otros y pertenecientes a un grupo. Esta necesidad es tan básica que nos alegramos cuando alguien nos mira, nos brinda una palabra afectuosa o pone *Like* en la foto que acabamos de subir. El público también necesita sentir que es alguien para la marca. Por eso los contenidos que invitan a participar, que generan *engagement* son tan relevantes en una estrategia de marketing digital. Invitar a contar la experiencia con el uso del producto, una foto del lugar al que fuimos con la nueva bicicleta, a quién realizamos la primera llamada con un nuevo smartphone y comentar sobre ella suele ser eficaz para cualquier modelo AVC.
- **Ser útil.** No siempre lograremos generar contenidos asombrosos, pero tenemos la responsabilidad de que siempre sean útiles. Internet es el vendedor de antaño. Aquel

al que le pedíamos consejo sobre qué juguete es ideal para un niño de 8 años o cuál champú es adecuado para detener la caída del cabello. Las farmacias, jugueterías, librerías son cada vez más *self-service* porque las personas llegan con la decisión tomada. Es responsabilidad de las marcas asesorar de forma honesta brindando toda la información adecuada relacionada con su oferta. Pero no solo se es útil brindando información, también creando una app que permita comparar precios y características u organizar la despensa de la casa. Así como tu oferta, el contenido debe ayudar a resolver un problema o satisfacer una necesidad: ahorrar tiempo, ahorrar dinero, aprender algo, mejorar el estado de ánimo. De lo contrario, difícilmente sea considerado valioso. Después de todo, ¿quién se involucra con algo que no le atañe?

***El marketing de contenidos
es como una cita, si solo
hablas de ti mismo, no
habrá una segunda.***

La creatividad detrás de los contenidos

La creatividad ha estado vinculada con la publicidad desde el momento en que esta dejó de ser una simple forma de anunciar la disponibilidad de un producto o servicio y pasó a buscar activamente la atención y persuasión del público. Para adquirir una mayor participación de mercado, las marcas ya no solo debían competir en las góndolas, sino que previamente debían lograr notoriedad en los medios, enfrentándose entre sí con mensajes cada vez más llamativos. En esta búsqueda por captar la atención es donde el fenómeno de la creatividad publicitaria cobra relevancia.

En términos generales, la creatividad se puede definir como todo aquello que escapa a la definición de creatividad. Al fin y al cabo, cuando el pensamiento se encasilla en la repetición de una fórmula, lo creativo se pierde. No obstante, esta definición, aunque acertada, no resulta de mucha ayuda. La creatividad, en abstracto, puede ser cualquier cosa.

Quizá sea más útil pensar en la creatividad como un proceso que busca alcanzar un objetivo. De esta forma la creatividad se convierte en la búsqueda de la solución a un problema que hasta ahora no la tenía. O, siendo menos ambiciosos, podríamos definirla como la búsqueda de una mejor solución a un problema que hasta ahora había sido resuelto de una forma ineficiente.

Tradicionalmente el problema que la creatividad publicitaria ha buscado solucionar es el de captar la atención del público y para ello ha procurado que sus mensajes combinen tres características: originalidad, relevancia e impacto. Originalidad para que nuestros mensajes se diferencien de los mensajes de la competencia. Relevancia para que el público sienta que están dirigidos a ellos. Impacto para que no pasen desapercibidos.

En los medios tradicionales, donde los formatos publicitarios siempre estuvieron claramente definidos, la originalidad, la relevancia y el impacto se encontraban en el contenido del mensaje publicitario. Un aviso de televisión, por ejemplo, es una ventana de 30 a 60 segundos que le permite a una marca emitir el mensaje más llamativo que pueda crear. Todo lo que la creatividad publicitaria podía hacer estaba restringido a las limitaciones del medio que la alojaba. Los medios digitales han cambiado esta realidad. Si bien sigue siendo tan importante como siempre que los mensajes llamen la atención del público, hay un nuevo abanico de posibilidades para lograrlo que exceden los confines del contenido publicitario. La creatividad publicitaria ahora se puede expresar también a través de la innovación en los propios formatos, en los modelos de interacción, en los canales de comunicación o en la creación de productos paralelos como aplicaciones y servicios web. Si bien los medios digitales siguen aplicando algún tipo de estandarización a sus espacios publicitarios (un banner sigue siendo un banner) cada vez hay más formas de interactuar con ellos y cada vez hay más resultados posibles que pueden surgir de esa interacción.

Esta liberación de la creatividad ha producido un cambio profundo, aunque no tan evidente, en la industria publicitaria. En la época de los medios tradicionales un creativo publicitario era un especialista dedicado a producir mensajes llamativos. En el mundo digital el mensaje es un elemento más entre un sinfín de posibilidades y, por lo tanto, el creativo publicitario deja de ser un especialista de la notoriedad. Cualquier persona que entienda las

necesidades y motivaciones de su público puede construir una experiencia, un modelo de interacción, una aplicación y por qué no, un aviso, que resuene en su audiencia con originalidad, relevancia e impacto.

Pablo Rodrigo
Director General Creativo, Notable Publicidad

La confianza detrás de los contenidos

Si tu respuesta a la pregunta de un cliente fue de calidad, ya estarás creando valor. Las organizaciones capaces de crear contenido de valor, además aumentan significativamente su reputación y cercanía con su público. Esto tiene que ver con lo que la logoterapia define como “vacío existencial”, aquella situación de desesperanza y depresión en la que se encuentra sumida muchísima gente en las sociedades occidentales. Los problemas actuales de las personas no se solucionan con “cosas”, ni tienen que ver tanto con lo exterior como con lo interior (aunque a veces uno mismo se confunda). Los seres humanos sufren por su incapacidad para establecer y sostener vínculos profundos (las tasas de divorcios solo van en aumento), manejar su tiempo, conectarse con su ser interior, mantener la motivación y aceptar las frustraciones.

Antes las marcas daban soluciones a los problemas de la gente a través de los productos, hoy pueden darlo también a través de los contenidos. Nike además de zapatillas de última generación, desarrolla una aplicación para motivarnos a hacer ejercicio. Chivas Regal lanzó una aplicación que detecta cuántos dispositivos hay a unos pocos metros de distancia y propone juegos entre los dispositivos para convertir una reunión en un verdadero momento de encuentro. La compañía aseguradora Farmers vende seguros adaptados a todas las necesidades y para reforzar esto, también creó el sitio Farmers Insurance Inner Circle, algo así como el círculo íntimo de la aseguradora Farmers, donde ofrece información práctica sobre los más diversos temas: el cuidado de tu auto, cómo evitar que entren en tu casa o todo lo que necesitas saber si te estás divorciando.

El marketing digital es el acto de crear contenido valioso, un contenido que está destinado a propiciar una acción específica.

Karim Aslam

Como dice Karim Aslam, en *The 7 critical principles of effective digital marketing*, crear contenido de calidad es como construir una casa “acogedora y placentera” y “Un anuncio es como que te toquen el timbre. Construir una relación es hacer pasar a tu público a la casa, invitarlos a cenar, intentar conocerlo cada vez más y cultivar una relación que se sostenga en una entrega de valor recíproco”.

3.1.1. Algunos tipos de contenidos: videos, e-books, podcast, gaming y más

En digital, el contenido es como un camaleón que puede adoptar formatos tan diversos como el de un sitio web, un *e-book*, un video, un podcast, un blog, una webserie, una revista digital, una aplicación o un juego, sin considerar otros más simples a nivel de producción, como publicaciones con imágenes y texto en las redes sociales o *newsletters*. Asimismo, los anuncios de texto o los banners animados que componen tu campaña son contenido. Para organizar la información, nos referiremos en este apartado a los del primer grupo, dejando las recomendaciones sobre banners, anuncios, e-mails y posteos para el módulo siguiente, ecosistema digital.

Blogs

Desde que comenzaron a publicarse los primeros a finales de los años 90, los blogs o bitácoras no han dejado de multiplicarse en la red. La forma más sencilla de definirlos es como un sitio web en el que se publican textos a la manera de entradas de un

diario o una bitácora personal. Las publicaciones se organizan principalmente de forma cronológica, la más reciente será la primera en leerse, y estas están constituidas principalmente por texto, el cual puede ser acompañado por contenido audiovisual: fotos, videos, gif, audio, etc.

Su diseño, el contenido y el estilo de los textos deben responder a un concepto que pueda ser claramente apreciado por tus lectores. Y de todos los indicadores posibles, sabrás que el contenido de tu blog tiene la calidad necesaria gracias al tráfico que reciba, la cantidad de comentarios que obtengan las entradas, el número de veces que estas sean compartidas y, por supuesto, los leads que genere. Un blog que no ejerza este tipo de atracción o tracción entre los usuarios terminará enterrado por el algoritmo de los motores de búsqueda bajo un número aplastante de otros resultados.

Para que tengas una idea de cómo debe ser tu blog, visita las bitácoras de reconocidos gurús del marketing como Seth Godin o Neil Patel. También puedes visitar los blogs de organizaciones como Hubspot y LinkedIn, o la exitosa bitácora cultural Brain pickings de Maria Popova.

Para saber sobre qué escribir hay algunas sugerencias. La primera es utilizar alguna plataforma que te ayude a saber qué busca o pregunta la gente en relación con el producto o servicio que ofreces. AnswerThePublic, citada más adelante en el capítulo de herramientas, es una de ellas. Otra opción es invitar a las personas a que comenten tus publicaciones y que indiquen sobre qué otros temas les gustaría leer. Y, por último, hay algunas fórmulas que suelen resultar útiles y atractivas, tanto para tu blog como para las publicaciones de tus redes sociales:

1. Recomendación de libros, música, herramientas o aplicaciones.
2. Glosarios.
3. Infografías.
4. Mitos y verdades.
5. Información sobre eventos, pre y post.
6. Preguntas frecuentes y sus respuestas.
7. Encuestas y sus resultados.
8. Entrevistas a personas relacionadas con tu industria.
9. Testimonios de clientes.

10. Tutoriales y guías paso a paso.
11. Checklists.
12. La lista de los 5 más...
13. Casos de estudio.
14. Listas de perfiles de redes sociales relacionados con tu sector.

Es probable que te preguntes si las personas se tomarán el trabajo de leer lo que escribes. La respuesta es: si les interesa y es de calidad, sí.

Ebooks

Junto con tu blog puedes considerar la posibilidad de crear un ebook que pueda ser descargado por tus usuarios. En cuanto al contenido, tu libro digital puede reunir toda o parte de la información que has publicado en tu blog. Y en cuanto al formato, este puede tener las características de un PDF o de un epub. Una vez más, este contenido debe ser atractivo para el público al que te diriges y representar un llamado a la acción: qué quieres que haga un usuario después de que haya descargado el ebook.

Muchas plataformas como Amazon ofrecen la posibilidad de publicar uno de forma gratuita, pero también puedes contratar los servicios de un profesional para que te ayude a hacerlo. A diferencia del blog, puedes decidir entre obsequiar el libro digital, cobrar por su descarga o aplicar un modelo *freemium* (descargar gratis solo una parte, como el primer capítulo). Por supuesto, además del formato libro (una publicación individual), también puedes considerar publicar una revista digital, una estrategia a medio camino entre el blog y el libro. Algunas plataformas de creación de revistas digitales permiten que se incluya elementos interactivos como juegos o video sobre el backstage de la sesión de fotos para la portada.

Los ejemplos abundan, pero nos gustaría mencionar el libro digital creado por un colegio para transmitir su filosofía y valores: *5 pilares para criar a tus hijos*. El libro fue escrito por reconocidos profesionales del área y ofrece respuestas a las preguntas: ¿cómo enseñar buenos modales? o ¿cuántas horas al día pueden usar una tablet los menores de 3 años? Dado que el e-book se descarga desde la propia web del colegio, es una forma

de llevar tráfico a la misma y, por lo tanto, es más probable que el público recorra el sitio y conozca la propuesta del colegio.

Si creas un producto de calidad tan bueno que puedas cobrar por él, entrarás en la lógica que Joe Pulizzi y Robert Rose denominan *killing marketing* en su libro homónimo. Estos autores sostienen que las organizaciones empezaron a crear contenido y se fueron perfeccionando hasta lograr que, en algunos casos, este sea igual o incluso superior al que producen algunos medios. También pronostican que para 2020 el departamento de marketing ya no será considerado como un área que brinda apoyo a otras, sino que, bien gestionado, comenzará a generar ingresos propios.

Podcast

El podcast es otro de los formatos para compartir contenido que se ha vuelto muy popular en la red. Originalmente fue pensado como un programa de radio digital, pero con el tiempo demostró ser muy versátil y actualmente se emplea para divulgar conferencias, cursos, tutoriales o conciertos. Existen numerosas plataformas que ofrecen sus servicios para crear y distribuir podcasts, y todos los dispositivos electrónicos, especialmente los celulares, facilitan el acceso a este contenido.

Por cierto, de acuerdo con la plataforma Midroll, dedicada a producir, distribuir y monetizar podcasts, 64% de los oyentes estadounidenses dijeron haber comprado un producto o contratado un servicio después de haber escuchado hablar de este en un podcast. Esto significa que un podcast puede ayudar a captar nuevos clientes y obtener leads, así como también puede ayudar a mantener el vínculo con aquellos que ya son clientes.

El emprendedor y gurú del marketing Neil Patel ofrece varios tips para crear un podcast:

1. Escoge un tema que esté relacionado con tu negocio y que te apasione.
2. Usa una plataforma para alojar tu podcast, distribuirlo por diferentes canales y hacer seguimiento a tus resultados.
3. Comienza a grabar tu podcast sin invertir recursos en una producción muy sofisticada. Hasta que no tengas oyentes, no vale la pena que intentes “mejorarlo”.

4. Ten invitados, haz entrevistas. Luego pídeles a los entrevistados que compartan tu podcast a través de sus redes sociales.
5. Graba tus podcasts en tandas de 10, 20 o 30. Es una manera de que te asegures de contar con la cantidad de episodios necesarios para publicar periódicamente.
6. Pídele a tu audiencia que califique, comente y comparta tu podcast. Ofréceles alguno obsequio a cambio.
7. Ten paciencia. Debes esperar entre seis meses y un año hasta que tu podcast comience a tener una verdadera audiencia.

Transmisiones en vivo (live streaming)

Para alcanzar nuevas audiencias, como la formada por los millenials, hay que recurrir a nuevas estrategias de comunicación. Diferentes redes sociales: Facebook, Instagram, Periscope, ofrecen la posibilidad de transmisiones en vivo que, si son realmente atractivas, convocan a un gran número de espectadores. Una de las ventajas de estas es su autenticidad. A diferencia de un video guionado y producido profesionalmente, una transmisión en vivo hace que el público se sienta partícipe del evento, de una experiencia real. Esto contribuye a que haya una mayor conexión con la organización y que crezca la confianza hacia sus productos y servicios. Debido a su carácter único, las transmisiones invitan a los usuarios a interactuar. Estas interacciones construyen un diálogo rico e íntimo con el público.

Fáciles y económicas, las transmisiones en vivo tienen un uso muy claro: atraer público. Esto significa que los eventos que se transmiten deben ser de su interés y no de la organización. No vale la pena transmitir el lanzamiento de un producto a menos que implique un espectáculo. También se puede transmitir un concierto en el que el principal patrocinante sea tu organización, siempre y cuando la banda o artista te autorice a hacerlo. Recordamos el caso del banco que patrocinó un concierto y en el que, en un momento dado, el público activó unas pulseras fluorescentes con el color de la empresa, lo cual fue visto por miles de personas.

Un dato interesante, *Lives* es el tipo de videos que más creció entre los usuarios de Facebook en los últimos tiempos,

estimándose este crecimiento en un 300%, según la revista digital *Entrepreneur*.

Webinars

Crear capacitaciones o seminarios que se puedan seguir en línea por parte de potenciales clientes es muy útil para cualquier organización. Hay muchas razones para crear un webinar. Una de ellas es, indudablemente, ofrecer valor al público sin pedirle nada a cambio. Esto ayuda a establecer un vínculo y a erigirse como una autoridad en la materia. Ya lo hemos dicho, son muchos los que consumen contenido en la red, pocos lo que lo comentan y unos elegidos lo que lo crean. Te conviene estar en el grupo de los que entienden todo sobre un tema y son capaces de compartir su conocimiento. Una capacitación online sirve para vender tu producto o servicio de una manera más sutil. El público aprenderá que tiene un problema para el cual tu organización tiene la mejor respuesta. En el caso de una empresa que venda antivirus, puede crear un webinar que explique cómo se deben instalar los programas antivirus para evitar que un equipo se contagie.

Otra ventaja de un webinar es que sirve para construir una base de datos para tu estrategia de email marketing. Todos los usuarios que deseen tener acceso al contenido necesitarán registrarse dando sus datos de contacto. Como ocurre con un podcast, un curso en línea puede contar con docentes invitados. Esto forja alianza con expertos o colaboradores, y aumenta el atractivo y la calidad del contenido ofrecido.

Gaming

“El juego es un sistema operativo para entender el mundo. A través del juego los humanos aprendemos muchas de las cosas más importantes: a comunicarnos, a socializar, a negociar, a convivir. Esto se ve claramente en los primeros años de vida, donde el juego incentiva la exploración, el ensayo y el error, el explorar los límites de lo que nos rodea. Con la edad, esa curiosidad asociada al juego suele atrofiarse –en buena parte debido a la nefasta influencia de la educación tradicional– pero no tiene por qué”. Esto es lo que nos comentó el doctor Gonzalo Frasca, profesor en la Universidad ORT y jefe de diseño de DragonBox, cuando lo consultamos sobre el uso de los juegos como herramienta para compartir contenido. Frasca sostiene que

los adultos que mantienen una actitud lúdica investigan más, trabajan mejor en equipo, son más creativos. Por eso, el juego como mecanismo cognitivo no debería limitarse a la educación preescolar, sino que debería estar presente en todas las organizaciones que necesiten resolver problemas complejos y no triviales. Se trata de que el juego sea visto como un desafío, ya sea intelectual o estético. En algunas áreas es más frecuente encontrar personas que estén abiertas al empleo del juego como estrategia de aprendizaje. Además del diseño, en la investigación científica y, aunque te sorprenda, en las fuerzas armadas.

“Los niños pequeños desembarcan en este mundo con algunas pocas herramientas para construir sentido y aprender rápidamente, y el juego es una de ellas. Desperdiciarlo, además de una tragedia, van contra la propia naturaleza humana”, dice Frasca. Por eso los juegos pueden ser realmente valiosos para una campaña de marketing digital. Estos pueden utilizarse para atraer público, para conducirlos a través del ciclo del cliente (*sales funnel*), para crear un vínculo y, especialmente, para enseñar características, usos y diferenciales de un producto o servicio. Crear un juego ahora es mucho más barato que antes pues incluso existen opciones prediseñadas que pueden personalizarse. De quedar esto fuera del alcance de una organización, existen otras maneras de obtener ventajas de los juegos.

Por ejemplo, la empresa de comida rápida Burguer King España en 2017 lanzó una campaña en asociación con Playstation que sorprendió a todos. Esta consistió en ofrecerle a los usuarios la posibilidad de pedir comida a cualquier restaurante de la cadena mientras jugaban en línea. Limitada a cuatro fines de semana, Clan Burguer, como se llamó la campaña, pedía a los jugadores que se registraran en su plataforma y descargaran una aplicación que les facilitara hacer el pedido. Como si esto no fuera suficiente, la campaña contó con la participación de *gamers* profesionales y Burguer King transmitió en vivo las partidas. Otras empresas por ejemplo han auspiciado u organizado torneos de juegos populares como Clash Royale acercándose de esta forma a comunidades de fanáticos. En todo caso, nunca olvidemos que jugar es saludable, también para las marcas.

Aplicaciones (apps)

Las aplicaciones pueden cumplir diversas funciones en la estrategia de una organización. Pueden ser parte del contenido que esta propone a su público, pero también una forma de mejorar la gestión, la oferta de valor o incluso una táctica para crear una nueva unidad de negocio o un nuevo canal de ventas. Hasta es posible que todo un negocio gire en torno a una aplicación, como es el caso de Uber o Pedidos Ya. En estos casos, la necesidad de una app para la existencia del negocio es evidente, pero no lo es tanto cuando se trata de una organización cuya actividad ha comenzado en el mundo offline.

Aún antes de analizar su costo de desarrollo, la primera pregunta que debes hacerte respecto a una aplicación es si las personas estarán dispuestas a que esta ocupe espacio en sus dispositivos. Una app que sea un catálogo de lo que ofrece la empresa, claramente, no será interesante para nadie. Los usuarios prefieren tener un cierto número de aplicaciones que les resultan útiles y no tener docenas que no usen nunca y que ocupen espacio en la memoria del dispositivo. Los informes más recientes afirman que los usuarios tienen instalado un promedio de 35 apps en su dispositivo, pero solo usan 9 diariamente y 30 mensualmente.

Por tanto, nosotros no estamos a favor ni en contra de que desarrolles una aplicación para tu negocio. Más bien, lo que te sugerimos es que analices bien a tu público, tu oferta de valor y tu negocio, y determines si realmente es necesario. Para saber si tu organización debe contar con una app, trata de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su usabilidad? Es decir, qué problema resuelve. ¿No hay ninguna aplicación que resuelva ese mismo problema de la misma forma que tú planeas hacerlo? ¿Por qué deberían elegir la tuya y no otra?
- ¿Tu público la usará? ¿En qué medida le resulta más cómodo usar la aplicación que utilizar un sitio web?
- ¿Con qué periodicidad la empleará? Si la usará una vez a la semana, se justifica. Pero si la usará una vez al mes, probablemente no se justifique.
- ¿Cuántas funciones cumplirá? La respuesta debería ser una. Muchas organizaciones pretenden que su app cumpla varias funciones, pero el usuario debe saber claramente para qué

sirve. Por ejemplo, la app de un banco debe servir para tener acceso a tu cuenta, no para conocer el contenido de sus redes sociales.

De todas maneras, hay casos de aplicaciones que tienen un uso temporal. Por ejemplo, un festival o un seminario pueden crear una app que esté activa durante el período que dure el evento para que los asistentes pueden mirar la agenda y cierto contenido o hacer *networking* y participar en sorteos. Inclusive en un caso como este, debes estar atento a que la aplicación mejore realmente la experiencia del usuario. Y, por supuesto, debes saber que pasado el evento todos los usuarios la eliminarán de su dispositivo, aunque tengan pensado asistir a su próxima edición. En resumen, tener una app para enviar el mensaje: ¡mira, tengo una aplicación!, no sirve de nada.

Algo más que debes considerar respecto a una aplicación es su vigencia, más allá del costo de desarrollo inicial. Una app debe mantenerse continuamente actualizada dado los cambios que se producen de forma periódica en los sistemas operativos. De un momento a otro, una aplicación puede quedar inutilizada en algunos dispositivos debido a estos cambios. También tienes que prever que tu app funcione en la mayor cantidad de dispositivos posibles, a pesar de que en algunos, los menos populares, es probable que no lo haga correctamente y recibas quejas o reclamos. Por lo tanto, hay que establecer un presupuesto para su mantenimiento.

Hasta aquí parece que te hemos tratado de convencer de no crear una app. Pero no se trata de esto, sino de que desarrolles una aplicación por las razones correctas. Debes contar con una porque mejora la vida de tu público, no porque “mejorará tu negocio”. Lo bueno de contar con una app es que te sirve para mantener a los clientes dentro de tu comunidad, donde tienes control de todo el contenido al que acceden. Además, puedes monitorear su comportamiento por medio de herramientas como Google Analytics, que tiene una opción para apps, o alguna de las plataformas de atribución, como Apple Analytics, Tune y Appsflyer. Estas herramientas analizan con qué frecuencia se usa una app, cuáles de sus funciones son más utilizadas y cuánto tiempo pasa el usuario dentro, entre otros indicadores. Monitorear el uso de la app te ayudará a optimizarla de acuerdo con el

comportamiento de los usuarios, no de las creencias de la organización.

Realidad virtual

No queremos dejar de mencionar un tipo de contenido que seguirá creciendo en los próximos años: la realidad virtual. Falta muy poco para que esta tecnología alcance una escala masiva gracias al uso de dispositivos específicos o funciones que se incorporen a los celulares. La International Advertising Association publicó un informe en el que profesionales de la realidad virtual sostienen que los costos de desarrollo de esta disminuyen al tiempo que aumenta el nivel de inmersión que proporciona. Pero, ¿qué es la realidad virtual? Puede definirse como la representación en tiempo real de hechos u objetos no presentes físicamente, que permite una inmersión sensorial completa gracias, en otros aspectos, a que los movimientos del usuario son proyectados al entorno virtual. La diferencia con los videos comunes, e inclusive los de 360°, es que para ver los primeros te sientas en el living de tu casa y disfrutas la experiencia en la pantalla; en el caso de la realidad virtual, te olvidas de que estás en tu living. La realidad virtual provoca reacciones emocionales y viscerales.

No se trata de un concepto nuevo. Su nombre, de hecho, hace referencia a una historia que comenzó en los años 40 del siglo pasado, cuando, primero, con ilustraciones y textos se hacía referencia a una realidad alternativa y, luego, con máquinas se simulaba el viaje del consumidor a mundos desconocidos. Pero la tecnología limitaba mucho las posibilidades. En los 70 hubo intentos de “teatros mágicos”, con más bien poco resultado. Desde finales de los 80, se retomaron los intentos, pero lo cierto es que el empujón definitivo vino en 2010 con la primera versión de las Oculus Rift. Desde ahí, ha habido muchas propuestas y mejoras para revolucionar el mundo de la VR (*virtual reality*). La realidad virtual ofrece una nueva forma de comunicación sin distracciones a través de la cual el público pasa a formar parte de la historia y que tendrá un impacto gigante en el mundo del e-commerce y en sectores como el inmobiliario y el turístico. *The New York Times* ya ha usado la realidad virtual para crear contenidos periodísticos, como historias sobre refugiados, que

permiten aprehender los acontecimientos de una manera inigualable.

Videos

Con la popularidad de las redes sociales y de los celulares, no se puede obviar lo atractivo que resultan los videos. La mayoría de los usuarios de celulares los prefieren por encima de cualquier otro tipo de contenido. Google es el primer motor de búsqueda, pero YouTube es el segundo. Así que si una organización quiere tener visibilidad y que su público encuentre su contenido con facilidad, necesita estar presente en esta plataforma. Otras redes sociales como Twitter y Facebook también priorizan los contenidos de video a la hora de seleccionar las publicaciones que mostrarán a los usuarios.

Según una nota publicada en la revista *Forbes*, un tercio del tiempo que las personas están online, lo dedican a ver videos. En Estados Unidos, en promedio, ese tiempo es de 1 hora y 17 minutos de videos vistos diariamente por una persona, y la expectativa es que este tiempo aumente. A la hora de crear videos hay que tener en cuenta que uno de sus atributos más apreciado es que sean concretos. De acuerdo con HubSpot, el 57% de los videos que crearon los usuarios de su plataforma durante 2017 duraron menos de 2 minutos.

Contenido generado por los usuarios

Nunca en la historia de la humanidad se habían generado tantos contenidos como hasta ahora. Es fácil hacerlo y a las personas les encanta. ¿Por qué no hacerlas parte de tu estrategia? Por un lado, están los propios empleados de la organización. Cada uno puede aportar información en lo que es bueno. Seguro en tu equipo hay un amante de la fotografía o alguien que adora editar videos. Pero, además, al público le encanta compartir todo sobre las marcas que ama. Si bien este tema será ampliamente desarrollado al referirnos al marketing de boca a boca, no queremos que dejes de considerar que los usuarios pueden participar de alguna manera en la creación del contenido de tus campañas. Por ejemplo, puedes promover el uso de un hashtag para que publiquen una foto con sus zapatos nuevos, con el plato servido en el restaurante, contando qué detalle del hotel los hizo sentir especiales, etc. Luego puedes

crear álbumes con esas fotos, generar una nota para tu blog o una historia en Instagram. Créenos, ellos se sentirán felices e importantes sabiendo que la marca que les gusta, se fija en lo que hacen.

Videos animados que captan la atención (y la ciencia que lo explica)

¿Conoces el verdadero problema con el que debes luchar cada segundo de tu día? Si eres un ejecutivo de una de las cien empresas más importantes del mundo o el propietario de una pyme, tu mayor desafío probablemente no sea el que crees. Seguramente pienses que tu principal dificultad es cumplir con los plazos de entrega o afrontar la gran cantidad de tareas que tienes. Si trabajas en una pyme, pensarás que tu mayor desafío es captar nuevos clientes y vender. Aunque lo anterior sea cierto, solo hace referencia al síntoma, no al problema. Léelo otra vez. Mientras más claro lo tengas, más fácil será que empieces a trabajar en ello. Una vez que internalices cuál es el núcleo de tu trabajo, podrás comenzar a notar increíbles resultados. Tus colegas comenzarán a llamarte “genio creativo” y más personas se interesarán en ti. Lo sé porque es exactamente lo que me han dicho muchos profesionales. Durante una capacitación que brindé recientemente para un equipo de 14 personas en una empresa, que se encuentra entre las mil más importantes según *Fortune*, alguien me dijo que había aumentado en un 300% la asistencia a uno de sus eventos simplemente usando lo que estás a punto de aprender. El dueño de un negocio comentó en un seminario online que el uso de esta estrategia le valió el título de genio creativo por parte de sus socios y clientes. ¡Ahora tú también podrás usar esta estrategia para obtener el respeto de colegas y clientes!

El gran problema en tu trabajo actual es captar la atención de tus colegas o clientes. Todo lo que creas y comunicas, es decir, tu trabajo, se reduce a garantizar que tus colegas, clientes y público te presten atención. Si no lo hacen, tu trabajo se convierte en el equivalente de un correo no deseado: otra distracción para ellos. Si alguna vez has visto a las personas mirando sus teléfonos durante una de tus presentaciones, sabrás exactamente de lo que estoy hablando. Quiero decir, ¿qué es más frustrante que dedicar horas a tu presentación solo para que los asistentes respondan

como adolescentes apáticos? ¿Sabías que Associated Press informó que la capacidad de atención se está reduciendo, literalmente? En 1998 era de 12 minutos. Diez años después, en 2008, era de 5 minutos. Y siete años más tarde, en 2015, pasó a ser de apenas 8 segundos. Como puedes ver, este déficit de atención es el principal desafío que enfrentas hoy en tu trabajo.

La definición de atención

Si quieres captar la atención, necesitas entender qué significa, a nivel de la neurociencia. De lo contrario, solo estarás lanzando dardos. Afortunadamente, hay una gran cantidad de investigaciones interesantes que ilustran exactamente cómo funciona el mecanismo de la atención en nuestro cerebro. Comencemos con una definición operativa. Según el *Oxford Journal of Medicine*, la mejor definición es la que hiciera el famoso filósofo William James en su libro *Los principios de la psicología* (1890): “[La atención] es tomar posesión de la mente, en forma clara y vívida, de lo que parecen ser diferentes objetos o series de pensamiento. Focalización, concentración y conciencia son su esencia. Implica dejar algunas cosas para lidiar eficazmente con otras, y es una condición que tiene un verdadero opuesto en el estado de confusión, aturdimiento y escepticismo”. En otras palabras, **atención es igual a elevarse por encima del ruido para enfocarse exclusivamente en una cosa determinada, “tomar posesión de la mente”, más allá de las ocupaciones, y de las “series de pensamiento” sin lo cual estarías distraído, aturdido y confundido.**

Esta definición nos da un gran punto de partida. Ahora sabes que la atención significa “tomar posesión” de la mente (del público). La siguiente pregunta lógica es ¿cómo lograrlo? ¿Cómo “elevarte por encima del ruido” que distrae a tu equipo, colegas, clientes y potenciales clientes cada minuto del día? Antes de explicarte el plan de tres partes, profundicemos un poco más.

Sandra Kuhlman, de la Universidad Carnegie Mellon, publicó recientemente un estudio que revela cómo nuestros cerebros absorben información. Su investigación descubrió cuáles son los dos tipos de neuronas que son responsables del aprendizaje:

1. Las neuronas excitatorias, que te ayudan a absorber y generar nueva información.

2. Las neuronas inhibitoras, que evitan que nueva información sea absorbida.

Estas neuronas son responsables de procesar la información sensorial y del funcionamiento cognitivo general. Basándose en cómo estas neuronas operan en cerebros adultos, Kuhlman y su equipo encontraron algo particularmente fascinante en los cerebros de los niños. Los niños tienen sus células inhibitoras apagadas. Esto significa que sus cerebros están configurados para estar en modo de aprendizaje todo el tiempo. “Cuando eres joven, no has experimentado mucho, por lo que tu cerebro necesita ser una esponja que absorba todo tipo de información”, afirmó Kuhlman. “Parece que el cerebro apaga las células inhibitoras para permitir que esto suceda”. En el caso del cerebro adulto ocurre lo contrario. Los adultos tienen tantas responsabilidades y actividades que sería imposible funcionar de manera óptima estando en modo esponja. Como respuesta a esta necesidad, el cerebro adulto enciende las neuronas inhibitoras para prevenir e impedir que se absorba nueva información. Es decir, a medida que nos volvemos adultos, nuestros cerebros pasan de ser una esponja a convertirse en un “filtro agresivo”, evitando la información innecesaria. A diferencia de los niños, los adultos deben activar sus cerebros para entrar en el modo esponja, a menos que seas capaz de activar las neuronas excitatorias en sus cerebros.

¿Cómo cerrar la brecha entre tú y tu audiencia?

Con el fin de cerrar la brecha entre tu mensaje y tu audiencia, para que logres que presten atención a lo que dices, debes activar sus emociones. Las emociones son el secreto para desbloquear las neuronas excitatorias de tu audiencia y hacer que sus cerebros entren en modo de aprendizaje. Desde informes hasta lineamientos, pasando por capacitaciones: si tu comunicación no se envía estratégicamente para (científicamente) llamar la atención es mejor que llames a la oficina para decir que estás enfermo.

Es un consejo de escritor: cuanto más domines el arte y la ciencia de tocar las emociones de tu audiencia, mejor lograrás captar su atención. La presentación del iPhone de Steve Jobs en 2007 es un brillante ejemplo de esto. Cuando Jobs

se colocó frente a su público, comenzó su presentación apelando a la emoción: “este es un día que he estado esperando con ansias durante dos años y medio. De vez en cuando aparece un producto revolucionario que lo cambia todo”. Esas son palabras que tocan el corazón, no el cerebro. ¿Necesita el cerebro los detalles logísticos de qué ha estado esperando durante dos años y medio? ¿El cerebro necesita saber la definición de “revolución” o cómo interpretar “cambia todo”? No, porque la maestría de Steve Jobs para mantener la atención de las personas no se basaba en hablarle a sus cerebros, sino en ser capaz de tocar sus emociones. Es por eso que puedes escuchar un alfiler caer en el auditorio lleno de personas. Si quieres captar y mantener la atención, apela a las emociones.

Las cuatro únicas emociones a las que puedes apelar

Hay unas emociones centrales que debes activar estratégicamente con tus comunicaciones. Es importante tener en cuenta que, si no se definen estas emociones y no se activan, no importa cuán profesional pueda parecer tu contenido, nunca será suficiente. Porque los adultos de hoy simplemente no pueden prestar atención a una pieza de comunicación que no desencadene una emoción. Apelando a las emociones de tus colegas y clientes en una comunicación “tomarás posesión de su mente”, para citar a James. Una nueva investigación del Instituto de Neurociencia y Psicología de la Universidad de Glasgow muestra que los humanos tienen cuatro emociones centrales:

1. Felicidad
2. Tristeza
3. Miedo/sorpresa
4. Enojo/rechazo

Por supuesto, hay otras emociones dentro de cada una de estas cuatro categorías básicas. Así, por ejemplo, “sorpresa” incluye entusiasmo, anticipación, asombro, secreto, misterio, etc. “Felicidad” implica amor, cooperación, amabilidad, compasión, etc. Volvamos a la presentación de Steve Jobs, teniendo en mente las cuatro emociones principales. ¿Cuál de estas emociones activó Jobs durante el lanzamiento del iPhone en 2007? “Este es un día que he estado esperando con ansias

durante dos años y medio. De vez en cuando aparece un producto revolucionario que lo cambia todo”. Cuando Steve Jobs dijo: “he estado esperando con ansias”, activa dos emociones centrales. “Felicidad”, porque significa que viene algo nuevo y valioso que nos hará sentir felices. “Sorpresa”, porque está vinculada con el asombro y la anticipación. Si él hubiera elegido explicar simplemente que se estaba lanzando el nuevo producto (como cualquier otro “ejecutivo ignorado” en el planeta), en vez de activar las emociones, hubiera dicho esto: “Terminamos la fabricación de un nuevo producto”. (Y a continuación se hubiera escuchado: cri-cri, cri-cri). Y es que a nadie le importa un nuevo producto. No es el “producto” lo que entusiasma a la gente, es el mensaje que lo rodea. La prueba que necesitas es la diferencia que hay entre Dell y Apple. Cuando Dell lanza un nuevo producto no se ve a sus clientes esperando afuera toda la noche en el frío como lo hacen los clientes de Apple.

¿Puedes ver cómo esta única frase de Jobs instantáneamente atrapó la atención de su público? Sus palabras activaron las neuronas excitatorias de su público para que estuvieran abiertas, ansiosas y emocionadas por aprender de él. Sin aprovechar las emociones a las que apelan esas palabras, los asistentes habrían respondido a los mensajes corporativos como lo hace la mayoría de la gente, ignorándolos.

Las tres únicas formas en que tu público puede aprender de ti

Ahora que comprendes cómo estimular las emociones de tu público para captar su atención, es hora de que conozcas las tres formas en que aprende tu público. Ya sabes que debes activar sus neuronas excitatorias y para hacerlo debes desencadenar sus emociones. Una vez activadas, tu audiencia ingresará al “modo de aprendizaje”. Sin embargo, si activas el modo aprendizaje en el cerebro de un adulto, tendrás que comprender en qué modo aprende mejor. Distintos adultos aprenden mejor de diferentes maneras. Neil Fleming, profesor de la Universidad de Lincoln en Nueva Zelanda, observó más de 9.000 clases. A través de su extensa investigación, Fleming descubrió que los adultos aprenden de tres modos diferentes.

- Visual (imágenes fijas o dinámicas).

- Auditivo (narración, sonidos y música).
- Kinestésico (movimientos y emociones).

Algunos aprenden mejor al “ver”, como una presentación audiovisual; otros al “oír”, como en una conferencia, y otros al “sentir” o usar algo, como en una interacción o prueba. Ahora déjame hacerte una pregunta: ¿qué pasaría si hubiera una forma en que pudieras reunir todos estos elementos y pudieras atraer la atención de tu audiencia, estimular sus emociones y activar sus tres modos de aprendizaje a la misma vez? Ese es justo el poder de la animación. Y es que la animación activa instantáneamente los tres modos de aprendizaje del cerebro de un adulto.

La animación activa las funciones cognitivas del cerebro adulto por medio del uso de imágenes dinámicas, audio y creando una experiencia emocional. Así es como lo hace:

1. La animación es asociada por el cerebro con emociones positivas, como alegría, libertad, entretenimiento, diversión, excitación, humor, etc.
2. La animación tiene imágenes vívidas que activan su modo de aprendizaje visual.
3. La animación usa bandas sonoras y música para activar su modo de aprendizaje auditivo.

Entonces, al emplear los tres modos de aprendizaje, las neuronas excitatorias del cerebro se activan por completo. Simplemente no hay otro medio que haga esto porque la animación es la experiencia cognitiva perfecta (no dudes en tuitear esto). Esta es la razón por la cual muchas de las compañías más importantes del mundo están obsesionadas con el uso de videos animados para su marketing, comunicaciones internas, gestión del conocimiento y gestión de la información. La animación es cautivadora. ¡No dejes de intentarlo!

Ari Sherbill

Vicepresidente de Desarrollo Empresarial, PowToon

3.1.2. Storytelling

En la prehistoria, las personas más importantes de una tribu eran aquellas capaces de contar una buena historia. Imagina a un grupo de personas reunidas alrededor de un fuego escuchando una historia y encontrando confort, sentido e inspiración, en otras palabras, una manera de organizar un mundo inabarcable con la mirada. Entre todas las historias, la más popular ha sido aquella que relata los obstáculos que debe enfrentar un héroe para obtener un premio, un reconocimiento. Es una historia que ha sido contada por las religiones antiguas y las actuales, por la literatura y el cine, y hasta por los comentaristas deportivos. Cuando escuchamos la narración de un partido de fútbol no oímos solamente la descripción de las jugadas, de lo que pasa en la cancha, también escuchamos (y seguramente es lo que más disfrutamos) interpretaciones de lo que está ocurriendo en términos de una historia: quién ha sido valiente y sacrificado, quién ha perdido el rumbo, etc. Pasa lo mismo con la política, en la cual la historia más convincente no es la que ofrece más datos, sino la que presenta a la imaginación popular un nuevo mundo posible. Y es que las personas no registran datos, como los dispositivos, aprenden historias. De hecho, las naciones están fundadas en relatos. Estos han servido para ordenar la realidad y crear una historia común a las personas que se consideran pertenecientes a esa nación.

El historiador Yuval Noah Harari, autor de *Animales a dioses. Breve historia de la humanidad*, señala la importancia de los relatos cuando dice que “Contar relatos efectivos no es fácil. La dificultad no estriba en contarlos, sino en convencer a todos y cada uno para que se los crean. Gran parte de la historia gira alrededor de esta cuestión: ¿cómo convence uno a millones de personas para que crean determinadas historias sobre dioses, o naciones, o compañías de responsabilidad limitada? Pero cuando eso tiene éxito, confiere un poder inmenso a los sapiens, porque permite a millones de extraños cooperar y trabajar hacia objetivos comunes”.

***La gente olvidará lo que
dijiste, la gente olvidará lo
que hiciste, pero la gente***

***nunca olvidará cómo la
hiciste sentir.***

Maya Angelou

Asimismo, las marcas populares son relatos. Porque no son solo una palabra o un nombre, son todas las historias que vienen a nuestra mente cuando escuchamos esa palabra y que fueron contadas durante años, o meses en el caso de marcas más nuevas. El contar una nueva historia se volvió especialmente relevante después de la revolución industrial, cuando la invención de la máquina de vapor mejoró el transporte de mercancías, haciendo que los artesanos pudieran comerciar sus productos más allá de su aldea. A partir de este momento se tuvo que contar la historia de un producto y de por qué este recibía el nombre que tenía, pues los nuevos clientes no conocían al productor, naciendo así las marcas. Dejamos de comprar los zapatos que fabricaba don Armando y empezamos a comprar los de marca Adidas, por ejemplo. Cuando dejamos de conocer de manera directa al productor, tuvimos que empezar a confiar en las marcas. Y estas tuvieron que contar historias, llenas de conceptos y valores, para convencernos de que las eligiéramos entre muchas.

Continuamente las personas buscan historias, desean escucharlas y hasta se las cuentan a sí mismas. Por lo tanto, las historias deben ser parte de tu comunicación. Por un lado, deberás crear y contar historias a través de diversos formatos, pero a su vez, cada uno de tus contenidos deberá crear una historia única. Coca-Cola es la historia de las familias y amigos felices en los miles de anuncios que crea. Apple es la marca de las personas sofisticadas y creativas en cada una de sus comunicaciones.

Ejemplos de buenas historias

Como escribe Christian Salmon en *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear mentes*, “No es que la mercancía y las marcas hayan desaparecido; están ahí, siempre igual de presentes, pero han perdido su estatus de objeto o de imágenes

‘cosificadas’: nos hablan y nos cautivan, nos cuentan historias que tienen que ver con nuestras expectativas y nuestras visiones del mundo. Cuando son usadas en la web, nos transforman a nosotros mismos en *storytellers*, en propagadores de relatos, ya que la fascinación que inspira una buena historia nos empuja a repetirla”.

Las buenas historias nos ayudan a elegir. Previo a la realización del Mundial de Fútbol de Brasil en 2014, la página web *guaranteetickets*, que vendía entradas para los partidos, se percató de que los usuarios entraban, se iban y muy pocos volvían. El problema era que la competencia era muy grande y que su oferta no tenía un valor diferencial. Al fin y al cabo, una entrada es una entrada, no importa quién la venda. Para mejorar su situación este sitio web decidió recurrir al storytelling y creó *The Ultimate Guide for the World Cup in Brazil*, una guía de viaje para los que fanáticos que asistieran al mundial. Gratis y descargable en formato PDF, esta ofrecía información sobre el país, sus destinos turísticos y su cultura. Pero lo mejor era que mostraba una serie de itinerarios que los aficionados podían seguir de acuerdo a cómo avanzaba su equipo durante las etapas de la competencia. Por ejemplo, si alguien hinchaba por la selección española, entonces encontraba una serie de itinerarios (ciudades, aeropuertos, hoteles, atracciones) que seguir y que empezaban con los primeros tres partidos que le tocaban jugar al equipo. Luego continuaban según la selección quedase primera o segunda en su serie. Uno de los objetivos de esta guía era resolver el problema que tenían los aficionados para trasladarse a lo largo y ancho de un país tan grande como Brasil (el equipo que recorrió la mayor distancia tuvo que viajar 3.200 km). Con estos consejos, esta organización lo que buscaba era facilitar la toma de decisión de los clientes, reducir su resistencia ante el miedo de no saber cómo lidiar con las distancias, y que la eligiera como la mejor opción. Era un relato que le contaba a los hinchas cómo pasarla bien en el viaje.

Otro ejemplo de storytelling fue la estrategia desarrollada por la inmobiliaria *Sucasa*, a la que asesoramos en Israel. Al igual que con la venta de entradas a un evento, en el sector de los bienes raíces la competencia es muy grande y las posibilidades de diferenciarse no tantas. Por ello, lo primero que le aconsejamos a los dueños de la inmobiliaria fue definir muy bien

su público, por lo que pasaron a atender exclusivamente a inmigrantes angloparlantes. Considerando que la mayoría de los sitios web estaban en hebreo, encontrar información en inglés ya sería una buena diferencia. Luego, les pedimos que determinaran cuál era la mayor necesidad de una persona que busca vivienda, para alquilar o comprar, y la respuesta fue: información confiable sobre el barrio y los servicios que se encuentran en la zona. Los contenidos que generaron en distintos formatos: video, posts, libro digital, respondían a todas las dudas de sus clientes: locomoción, escuelas, hospitales, rotiserías y restaurantes, y hasta servicios como manicura, masajes, modista o zapatero. Incluso, realizaron entrevistas a vecinos reales de cada zona. Así mismo, escribieron artículos sobre la historia de las calles, los inmuebles ofrecidos o qué personas famosas habían vivido allí. Esta estrategia fue tan exitosa que el periódico *The Jerusalem Post* los invitó a que fueran colaboradores de su edición digital, publicando cada semana la historia de una calle. Gracias a estos relatos, Sucasa terminó convirtiéndose en una autoridad en el tema de los bienes raíces y creó un vínculo con su público que enseguida la recomendaba a los nuevos inmigrantes.

Un tercer caso que permite entender el alcance del *storytelling* es la productora de videos que definió que uno de sus públicos estaba conformado por aquellas personas u organizaciones que querían recaudar fondos para un proyecto (*crowdfunding*). Dado que la actividad de recaudar fondos se ha trasladado casi en su totalidad a la red, el producir un video de calidad se ha vuelto crítico para el éxito de una campaña de este tipo. Por lo tanto, la productora creó una guía gratuita que le presentaba al potencial cliente un programa de 90 días para lanzar su campaña de recaudación y alcanzar su meta de fondos. Desde cómo armar su sitio web, pasando por métodos de pago seguros, hasta cómo generar una base de datos y mucho más. Por supuesto, en este programa la producción de un video se encontraba como uno de los pasos críticos a dar. Además, cada uno de estos contenidos eran presentados en video.

Podemos decir que el *storytelling* es el primer paso para la creación de contenido. Antes de crear algo, debes descubrir cuáles son las historias que tu público quiere escuchar. Idealmente, estas estarán en la intersección entre el público, el servicio o producto que ofrezcas y la categoría a la que este

pertenezca. Evidentemente, una organización puede contar tantas historias como unidades de negocio tenga. Aunque, probablemente todas posean algo en común. Por ejemplo, la florería de la que ya hemos hablado, al pensar en sus distintos públicos: hombres que buscan pareja, encargados de compras de hoteles y hombres casados, debería contar historias relacionadas con películas románticas en la que todo se resuelve con flores, con los más bellos hoteles del mundo y con la flor típica de distintos países. El poder de la historia es que te invita a formar parte de una comunidad, lo cual es una necesidad humana. Después de que tengas esto claro, decidirás cuál será el medio o formato idóneo para contar estas historias.

A pesar de que hay una tendencia a afirmar que hemos pasado del storytelling al *storydoing*, que más que contar lo importante es hacer, la cuestión es que se hace y luego se cuenta, ya que la historia es fundamental para que cualquier acción de una organización sea conocida. Cuando una marca realiza una activación, lo más importante no son las diez o cien personas que estuvieron presentes, sino el video que se filmó para que pudiera ser visto por miles. Claro, no deja de ser importante que lo que digas se corresponda con los que hagas. Como dice el publicista argentino Diego Luque: “Más vale que lo que dices lo hagas porque te chequean, te chequean muy rápidamente. Y si se dan cuenta de que lo que estás haciendo no es lo que estás diciendo, vas a tener un problema de transparencia, de credibilidad”.

Una historia es un diamante

¿Cuántos de nosotros no tomamos nuestras decisiones basándonos en una buena historia? Muchas personas han decidido asuntos tan trascendentes como emigrar gracias al simple hecho de escuchar un buen relato sobre un determinado país. Efectivamente, conocemos el caso de un norteamericano al que le encantaba tanto el tango y el vino, que cuando escuchó contar que en Uruguay se producían buenos vinos y que Montevideo había jugado un papel fundamental en el desarrollo y popularización del tango, no lo dudó y decidió venirse a vivir a la banda oriental del río de la Plata.

Como dijimos antes, una historia es el punto de partida para muchas cosas, hasta para un negocio. Quizás la historia mejor

contada en el mundo del marketing sea la de los diamantes. Actualmente damos por sentado que estas piedras preciosas son valiosas y duraderas, pero esta percepción comenzó a fraguarse recién a finales de los años 30 del siglo pasado. En aquel entonces los diamantes no eran populares y la mayoría los consideraba como joyas que no se encontraban al alcance de su bolsillo. Para cambiar esta situación y crear un mercado para sus diamantes, la compañía minera británica De Beers contrató los servicios de la agencia de publicidad estadounidense N. W. Ayer.

Lo primero que hizo Ayer fue crear una historia que popularizara los diamantes y les diera un valor emocional entre los estadounidenses. La campaña se inició con la publicación en la prensa de artículos y reportajes sobre celebridades regalando o recibiendo un anillo de compromiso con un diamante. En estos textos no solo se asociaba el acto de comprometerse con esta piedra, sino que se hablaba de qué atributos debía tener un diamante para ser considerado valioso: tamaño y tallado. Este contenido lo que pretendía era formar al público, educar su gusto en relación con los diamantes. Esta campaña no se propuso mencionar la marca De Beers, su objetivo era que los diamantes pasaran a formar parte del mundo emocional de las personas.

Gracias a este relato las ventas de diamantes en Estados Unidos se incrementaron en un 55% en tan solo tres años. Sin embargo, lo mejor estaba por venir. En 1943, Frances Gerety, de la agencia Ayer, creó la frase: “un diamante es para siempre”, considerado uno de los mejores eslóganes de la historia. La potencia de este eslogan radica en que asociaba la durabilidad de las relaciones con la de los diamantes y desestimulaba a las personas a deshacerse de sus joyas, y es que un mercado de diamantes de segunda mano hubiera hecho caer los precios. Por la misma época, las campañas de De Beers comenzaron a sugerirle al público que un diamante debería valer el equivalente a un mes de salario. Décadas después, el consejo se actualizó y empezó a recomendarse que un buen anillo de compromiso valiera el equivalente a dos meses de salario. Nuestras relaciones bien lo valen.

El caso de cómo los diamantes se hicieron valiosos es interesante por muchas razones. Una de ellas es la que tiene que ver con el poder que ejerce en las personas una historia. Y la otra es cómo una organización puede crear valor y construir sobre

este su negocio. Ya saben, no se trata de la organización, ni del producto, se trata del público que siempre está deseoso de que le cuenten algo.

Si te preguntas dónde puedes encontrar una buena historia que contar, te sugerimos evalúes las siguientes opciones:

- La historia de cómo empezó tu negocio. La familia que lo inició, anécdotas de los fundadores y de los primeros años. ¿O acaso no conocemos todos la historia de Steve Jobs en el garage de la casa de sus padres?
- Historias del día a día de la empresa.
- Historias de los empleados y colaboradores.
- Historias del proceso de producción.
- Historias sobre la obtención de la materia prima.
- Historias de los clientes que utilizan el servicio y cómo este les cambió la vida.
- Y, finalmente, quizás la historia más poderosa, la razón por la cual el negocio fue creado. ¿Qué idea los llevó a hacerlo? ¿Qué oportunidad vieron o qué necesidades detectaron? ¿Por qué crees que el mundo es mejor desde que tu empresa u organización existe?

3.1.3. Copywriting y microcopy

Ya sea para crear un blog, un anuncio o el guion de un video, quienes generan los contenidos deben saber escribir. Y escribir de forma de que los contenidos cumplan sus objetivos, el *copywriting*, es un arte y también un oficio que se aprende. El objetivo del copywriting es llamar a la acción (*call to action*), invitar al cliente a que compre, lea, se suscriba, haga un donativo, reproduzca un video o escriba para solicitar más información. Aunque esta escritura no se limita al texto, porque con lo digital surgió una nueva categoría de textos, el *microcopy* (microtextos): la frase de un botón, las palabras en los campos de un formulario o el título de una imagen. Por ejemplo, no es lo mismo que un botón diga la palabra “Comprar” a que diga la frase “¡Sí quiero!”. Igualmente, tiene que ver con los conceptos que sustentan un video, una infografía, un banner o un podcast. Hasta detrás de los

textos que aparecen en los chatbots se deben utilizar los criterios del copywriting.

También entendido como escritura persuasiva, la redacción en la publicidad y en el marketing, requiere que el mensaje que se quiere transmitir esté contextualizado. Y este contexto dependerá del público al que se dirija. El contenido debe estar redactado como un mecanismo de relojería que debe ir indicando al usuario las instrucciones. Más allá de las características de cada público, la redacción debe cumplir con las siguientes pautas:

- Ser directa. Queremos que el público entienda y no que se desoriente por un contenido ambiguo.
- Emotiva. Como lo hemos dicho en varias oportunidades, el contenido debe apelar a las emociones básicas de las personas: miedo, alegría, rabia, dolor, etc.
- Honesta. No vale la pena que el contenido sea persuasivo si es falso. Es decir, no puedes prometer lo que no puedes cumplir. Al principio captarás la atención del público, pero cuando se entere de que lo ha engañado todo irá a peor.
- Coloquial. Preferentemente debes usar palabras simples y de fácil comprensión, casi como si estuvieras hablando.
- Cercana y humana. Es preferible una redacción que deje al descubierto que hay una persona detrás del texto y no que sea fría y lejana.
- Breve y conciso. De nuevo, el público siente que no tiene tiempo que perder, así que no puedes pretender que le dedique más tiempo a tu contenido que el que le dedicaría a otro. Así que debes ser lo suficientemente eficiente como para lograr comunicar tu mensaje en la menor cantidad de palabras o imágenes posibles. Acá se cumple a rajatabla aquello de menos es más.
- Evitar palabras clichés y redundantes.
- Estamos acostumbrados a escanear los textos, por lo que las palabras más importantes deberían ir al inicio de cada frase.

AIDA y sus consejos para crear contenido

La palabra AIDA suena como el nombre de un hada que ayuda a hacer realidad los sueños de todas las organizaciones, pero cuando de copywriting se trata, se refiere a crear un contenido lo suficientemente potente como para llamar la atención de su

público, interesarlo por su propuesta, hacer que desee obtener lo que se le ofrece y que actúe en consecuencia pagando por el producto o servicio. Se trata de un modelo creado y mejorado por el publicista estadounidense Elías St. Elmo Lewis en una época tan lejana como principios del siglo XX.

A lo largo de su carrera Lewis escribió varios libros sobre los principios de la publicidad y es sumamente interesante seguir la evolución de sus ideas, pues nos permite entender qué es lo que hay detrás de su modelo. Al principio, Lewis propuso que todo mensaje publicitario debía atrapar la mirada del lector, informarlo y convertirlo en cliente. Luego, ajustando esta premisa, propuso que la publicidad debía atraer al lector, interesarlo y convencerlo. Posteriormente, le dio un nuevo giro a su propuesta y afirmó que el contenido debía atraer la atención, despertar el interés y crear convicción. Finalmente, previo al modelo que conocemos hoy, Lewis sustituyó “crear convicción” por persuadir o convencer.

AIDA, como muchos ya sabían y otros imaginaban, es un acrónimo, una palabra formada por las iniciales de las palabras: atención, interés, deseo y acción, que representan las fases que se aspiran a que transite el público gracias a un contenido de calidad. En coincidencia con lo que proponemos con nuestro modelo AVC, **AIDA propone empezar por lo más importante, y lo más complejo, que es determinar el público del contenido que se creará.** Esto permite que este sea relevante y oportuno para el usuario. Para saber a quién quieres dirigir tu contenido y cómo redactarlo, debes contestar a las preguntas:

- ¿Quién lo leerá o verá? ¿Cómo lucirá esa persona? Estas preguntas interrogan acerca de características tan específicas como género, ubicación, estado civil, ingreso, intereses, etc. ¿Qué le haría prestarnos atención?
- ¿Cuál es el problema más importante para este público? Podemos tener muchos asuntos que queramos resolver, pero siempre hay uno que destaca. ¿Qué va a despertar su interés?
- ¿Cómo se refiere el público a este problema? ¿Qué palabras o expresiones usa para hablar de él? Se trata de las palabras claves que el público reconocerá al leerlas u oírlas, y que harán que se sienta interpelado. Una vez que se interesó, ¿cómo convoco su deseo?

- ¿Qué solución a dicho problema proveerá el contenido?
¿Qué cambio propiciará específicamente? ¿Se trata de una experiencia transformadora o de un producto innovador?
¿Qué lo llevará a la acción?

Una vez que has logrado llamar la atención de tu público, es necesario que logres que se interese en lo que le dices. Para ello hay que conocerlo realmente bien, obtener toda la información posible sobre el tema que más le preocupa y mostrar que entiendes en qué consiste exactamente el problema que lo aqueja. Por ejemplo, hay muchos asuntos que avergüenzan a las personas y el comprender esta incomodidad es algo que te permitirá despertar su interés. Para cumplir con este objetivo, el contenido debe informar y educar.

Interesarse por algo no es igual a desearlo. El hecho de que existan palabras diferentes para nombrar estas acciones ayuda a notar que hay una diferencia, pero el problema de comprenderla permanece. ¿Cuándo alguien pasa de estar interesado a desear? Interesarnos por algo nos lleva a recopilar información, evaluarla, hacer comparaciones, hasta allí. El estar interesados por la música no nos lleva a convertirnos en músicos o en musicólogos. Aquí es donde radica la distinción entre interés y deseo, el desear nos invita a actuar. Para que un contenido cumpla con su propósito de despertar el deseo del público por un producto o servicio, debe hacer que los potenciales clientes estén dispuestos a hacer lo necesario: sacar la tarjeta de crédito, dar sus datos, etc., para usar o tener eso que se les ofrece. El contenido debe estimular la imaginación del público al punto de que este comience a fantasear sobre cómo cambiará su vida a partir de su compra.

A pesar de ser lo último, hemos llegado al momento crucial, que el cliente pase a la acción. Si el contenido ha funcionado de la manera que esperabas, habrás captado su atención, mantenido su interés y hecho que desee lo que le ofreces, así que parece sencillo que actúe. No obstante, pueden aparecer dudas de último minuto, por lo que, si hay un elemento que debe estar presente es el llamado a la acción. Desde el título, pasando por el diseño y hasta elementos mínimos como los botones de un sitio web, todos deben comunicarle cuál es exactamente la acción que quieres que realice. También es sumamente importante que

para que el impulso a actuar no se detenga, el cliente debe encontrar en tu contenido todas las respuestas a sus dudas: ¿es seguro introducir los datos de mi tarjeta de crédito?, ¿me podré dar de baja del boletín cuando quiera?, ¿la tarifa es plana o dependerá de la cantidad de videos que reproduzca? No le puedes dar motivos al cliente para que te abandone al final.

Por cierto, si quieres tener una explicación más vívida y convincente del modelo AIDA, te recomendamos que veas la película *Glengarry Glen Ross* (1992) en la que Blake, caracterizado por Alec Baldwin, deja helados a todos los vendedores con su exposición del modelo.

Finalmente, compartimos un ejemplo de la aplicación de AIDA a un texto, extraído del blog de Pilar Santiesteban:

Atención
¿Frustrada porque tu última dieta tampoco te ha dado resultado?
Interés
Si crees que el verano se te echa encima y ese vaquero que tanto te gusta va a tener que seguir guardado en el armario una temporada más, tengo que decirte que hacer otra dieta milagro no es la solución.
Deseo
Hay alimentos que puedes empezar a tomar hoy mismo y que conseguirán hacerte perder peso de forma rápida, sin pasar hambre y cuidando de tu salud.
Acción
Accede ahora a mi método y descubre cómo adelgazar de forma saludable, recuperar tu estado de ánimo y volver a sentirte bien en tu cuerpo.

Otras fórmulas y palabras poderosas

No tan conocidas como AIDA, son igualmente funcionales las siguientes fórmulas:

- ADP: Antes, después, puente. Comienza por describir el antes o cómo está el mundo hoy. Luego viene el después: así será tu mundo con este producto. El puente es como llegar hasta allí o cómo pasar del antes al después.
- PAR: Problema, agitar, resolver. Identifica o presenta el problema en las primeras palabras. Luego agranda o agita el problema y, por último, lo resuelve.
- 4U: Útil, urgente, único, ultraespecífico. Escribe un texto con estas cuatro características.
- Responde con tu texto a las 5 objeciones más comunes: no tengo tiempo, no tengo dinero, no va a funcionar para mí, no lo creo, no lo necesito.
- Usa estas frases para invitar a ser parte de una tribu: únete, sé parte de la comunidad, exclusivo, solo para algunos, pocos elegidos, especialmente invitado.
- Palabras poderosas para mostrar urgencia: oferta limitada, últimos tres disponibles, solo por hoy, oferta que se termina mañana, solo disponible aquí.
- Los siguientes términos son útiles para generar confianza: testado, certificado, garantía, seguro, sin restricciones, te devolvemos tu dinero, satisfacción garantizada, incondicional, auténtico, investigado, probado por profesionales.

Microcopy o cómo enamorar a tus usuarios

En 2009, Joshua Porter publicó “Writing microcopy” en el blog Bokardo. En este artículo describía un formulario de pago que había creado para un proyecto de comercio electrónico que había estado teniendo pérdidas financieras porque sus transacciones habían estado fallando, entre el 5% y el 10%, por errores en la dirección de facturación. ¿Qué hizo Porter? Agregó un texto al lado del campo de dirección de facturación: “Asegúrese de ingresar la dirección de facturación asociada con su tarjeta de crédito”. Porter escribió en su artículo: “Y así los errores desaparecieron. Estaba claro que el texto correcto significaba que ya no tenía que preocuparme por ese problema, ahorrando tiempo de soporte y aumentando los ingresos por la mejora de la conversión”.

El autor compartió con los lectores una idea sobre la que había estado reflexionando durante un tiempo: agregar solo unas pocas palabras en el lugar correcto y en el momento adecuado podría

cambiar por completo la experiencia del usuario. Pero no solo hizo eso, también acuñó el término para este tipo de texto: *microcopy* (microtextos).

¿Qué es microcopy? Microcopy son las palabras o frases en la interfaz de usuario que están directamente relacionadas con las acciones que realiza un usuario:

- Lo que motiva la acción.
- Las instrucciones que acompañan la acción.
- La retroalimentación después de que el usuario ha realizado la acción.

Estos textos son los que aparecen en los botones, al lado de los campos y también dentro de ellos, los mensajes de error, las breves explicaciones sobre las herramientas, los mensajes de confirmación, y más. Los objetivos del microcopy, también conocido como escritura para la experiencia del usuario, es motivar a los usuarios a actuar, guiarlos, excitarlos cuando sea necesario, eliminar obstáculos, mejorar la usabilidad y las conversiones, y, algunas veces, simplemente crear textos divertidos. El microcopy involucra a los usuarios, los ayuda a identificarse con una marca, enriquece su experiencia y resuelve las fricciones con la interfaz, incluso antes de que surjan.

Las diez reglas del microcopy

1. La interfaz es una conversación. No escribas, conversa. “Internet rompe el antiguo límite entre el lenguaje escrito y el hablado, y da lugar a una tercera opción: la escritura conversacional” (8).

Para que un texto produzca la misma sensación de confianza y cercanía que proporciona la conversación con un ser humano, debes reconocer que las palabras escritas de la interfaz equivalen a hablar con el usuario. Mientras más auténtico, cálido y natural suenes (sí, incluso si es una compañía de seguros), mejor será la experiencia del cliente. Y no, no tienes que elegir entre sonar profesional y conversacional. La interfaz puede y debe ser respetable y agradable. Se puede ser profesional y sonreír. Puedes dirigirte a los usuarios respetuosamente pero como iguales. Mira a tu alrededor, los humanos son así también.

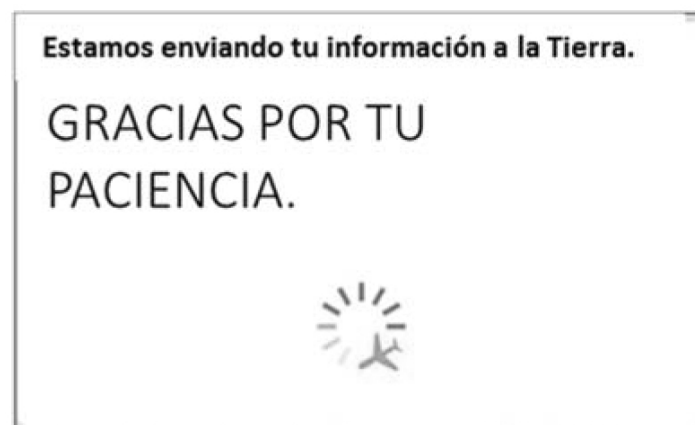
Este es la interfaz de Lemonade, la aseguradora más amigable del mundo:

¡Eh, soy Maya! Te daré un asombroso
precio en segundos. ¿Preparado?

Hagámoslo

2. Cada palabra ofrece una oportunidad. Cada palabra en tu sitio web es una oportunidad para demostrar a tus usuarios que son deseados y amados, y así aumentar su actividad y establecer la relevancia de tu marca. Cada comentario, cada campo y cada botón, incluso los mensajes de error más molestos son una ocasión para sorprender a los usuarios, emocionarlos y mostrarles que pensaste en ellos y que tienes algo realmente bueno para ofrecerles.

Esto es lo que el sitio de GoGo, un servicio de atención a bordo de vuelos, dice mientras carga:

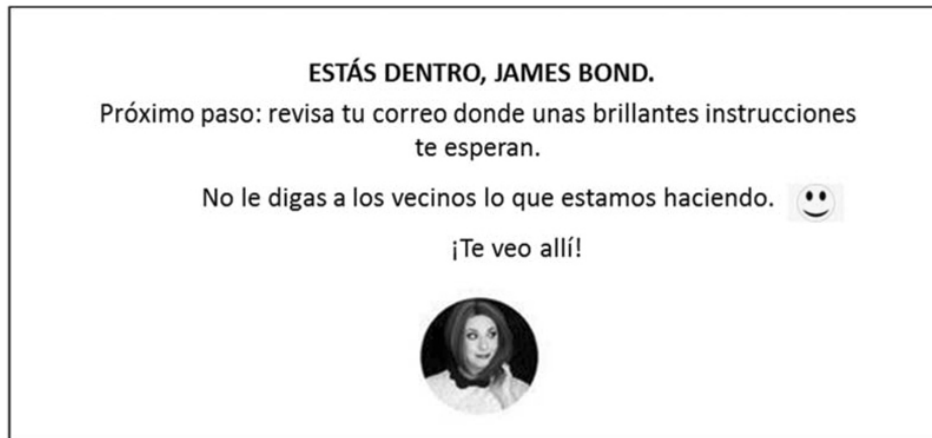


Sin embargo, esto tiene dos restricciones:

- Los usuarios notan cuando exageras o sobreactúas. Se elegante y natural. Implementa esto sabiamente.
- No modifiques los estándares que puedan confundir a los usuarios y dañar la usabilidad. Por ejemplo, no cambies la redacción de los enlaces para registrarse o iniciar sesión en el encabezado porque esto es exactamente lo que buscan

los usuarios. Aunque, siéntete libre de cambiar la aburrida confirmación “Su registro ha sido exitosamente completado” por algo que mejore la experiencia del usuario.


Este es el impresionante mensaje de confirmación de registro en el sitio web de Ash Ambirge:



3. Dale a la marca una personalidad. Diseña una voz única. Si le pides a dos personas que transmitan el mismo mensaje con sus propias palabras, recibirás dos versiones diferentes. Si le preguntas a cinco personas, obtendrás cinco versiones. Cada uno de nosotros tiene su carácter, una forma única de pensar, diferentes experiencias que nos han moldeado y objetivos distintivos en la vida. Por lo tanto, incluso si hablamos el mismo idioma, lo que cada uno de nosotros diga tendrá un tono ligeramente diferente. Por ejemplo, cuando Nike explica por qué piden tu fecha de nacimiento dice:

Nike nunca compartirá tus datos. La “fecha de nacimiento” es solicitada para cumplir con la Ley de Protección de la Privacidad en línea de los Niños (COPPA). Lee nuestra [Política de privacidad](#).

pero J. Peterman lo explica así:

Soy mayor de 13 años 
(Disculpa, nuestros abogados
nos hacen preguntar.)

Dos marcas diferentes escriben exactamente el mismo mensaje (“nos lo exige la ley”), cada una con su carácter, por lo que la voz y el tono que utilizan son diferentes. Un estilo no es mejor que el otro, se ajustan a sus respectivas marcas. Si J. Peterman hubiera usado la voz y el tono de Nike, habría arruinado la atmósfera cálida e íntima que crearon seleccionando cuidadosamente cada palabra en cada rincón de su encantador sitio. Mientras que si Nike hubiera usado la voz y el tono de J. Peterman, habría dañado la credibilidad que intenta crear como una empresa que se toma a sí misma en serio. No trates de escribir como otra persona. Crea una personalidad para tu marca y diseña una voz adecuada para esta.

4. Se específico y relevante para tu público objetivo. No te conformes con términos suaves como “Obtener nuevas actualizaciones” o “Comenzar” o “Sé el primero en saberlo”. Los usuarios ven docenas de llamadas a la acción similares todos los días. En cambio, diles exactamente cómo mejorará su vida si realizan la acción requerida. Ofréceles valor, un beneficio específico de su producto o servicio. Por ejemplo, la ventana emergente de suscripción en el sitio web del coach de vida Marie Forleo no dice: “Suscríbete a nuestro boletín de noticias”, sino:

BRILLANTE MOVIMIENTO

Obtendrás motivación semanal y beneficios, como becas y sorteos, exclusivos para suscriptores que no encontrarás en ningún otro lugar.

EMAIL

SÍ, POR FAVOR

En el sitio web de búsqueda de empleo Indeed, el botón no solo dice “Buscar”, sino que expresa el valor central del servicio:

Título del empleo, palabra clave Selecciona una opción Encuentra empleo

5. Haz que tus usuarios se sientan bien consigo mismos. No avergüences a tus usuarios. ¿Por qué querrías hacerlos sentir mal mientras están contigo? (No, las conversiones a corto plazo no son motivo suficiente). Al contrario, haz que sientan que lo están haciendo bien. El profesor Clifford Nass, de la Universidad de Stanford, descubrió que los halagos funcionan muy bien incluso cuando les dice explícitamente a los usuarios que estos son generados aleatoriamente por una computadora. Entonces, ¿por qué no adular a los usuarios si puedes? ¡Es gratis! Cuando cargas tu foto en la plataforma de citas OKcupid el mensaje que recibes es: “¡Te vez grandioso/a!”.
6. Prepara una respuesta a cada pregunta o preocupación posible. Nuestros usuarios necesitan muy pocos motivos para abandonar un formulario. Todo lo que necesitan es llegar a un solo campo donde no esté del todo claro qué deben poner, preocuparse por su privacidad o una pregunta para la que no encuentren fácilmente una respuesta. El buen microcopy ofrece a los usuarios una respuesta inmediata y accesible a

cualquier pregunta o preocupación que puedan tener, haciéndolos sentir seguros.

Las fricciones más comunes que ofrece una interfaz tienen que ver con el nombre de las profesiones, la privacidad y la seguridad, el miedo al spam y falta de explicaciones sobre cómo usar la interfaz y sus características.

7. Evita callejones sin salida. Siempre abre un camino hacia el próximo paso. Los campos vacíos son campos donde no tienes nada que mostrar a los usuarios. Pueden aparecer cuando el usuario accede a un sitio, una aplicación o una función, y también pueden aparecer como resultado de una acción, como ejecutar una búsqueda que no arroje resultados.

Cuando dejas un campo vacío, básicamente está diciéndole a tus usuarios lo que no hay. Estás perdiendo la oportunidad de decirles lo que sí hay.

- Una función que aún no se ha utilizado, es una oportunidad para presentar sus beneficios y alentarlos a usarla.
- Un carrito de compras vacío es una oportunidad para alentar una venta.
- Una búsqueda que finaliza sin resultados brinda la oportunidad de ofrecerle artículos similares y evitar que se vayan con las manos vacías. Esto es más que proporcionar un buen servicio, es también una forma de dirigir a los usuarios hacia el siguiente paso y hacer que sigan en el juego.

Barnes and Noble hace un gran trabajo al respecto, y con un texto mínimo. Cuando el carrito de compra de un usuario está vacío, le recuerdan que hay envío gratis, y le muestran los productos más populares del momento. Lo mismo ocurre con los mensajes de error. No le arrojes al usuario un “error del sistema”, explícale exactamente qué salió mal y, lo que es más importante, ofrece una solución y permítele seguir adelante.

8. Piensa hacia adelante, hasta el momento en que el producto llegue a manos del usuario. Dicen que una puntada a tiempo

ahorra nueve. Tienes que ser capaz de ver la imagen completa, de saber qué es lo sucederá en la próxima página del sitio o en la siguiente etapa del proceso. Ya sabes lo que debería pasar para que tus usuarios obtengan el producto o reciban el servicio. Por lo tanto, eres el responsable de dejarles saber lo que necesitan y evitar que caigan en trampas. Belle and Sue, una tienda de ropa, le sugiere a sus usuarios que den la dirección de su oficina, ya que las entregas se realizan en horario de oficina. Es poco probable que un cliente quiera que su pedido llegue a su casa mientras no hay nadie allí.

9. Sé neutral con respecto al género. La Asociación Americana de Lingüística establece en sus normas para el uso de un lenguaje no sexista emplear “plurales y otras alternativas apropiadas, en lugar de solo pronombres masculinos y ‘pseudo genéricos’ como el hombre, a menos que se refiera específicamente a los hombres”. La Asociación Americana de Psicología explica en sus normas que para evitar el uso sexista del lenguaje se debe: “usar el genérico ‘él’ y ‘hombre’ es problemático porque a menudo nos lleva a omitir los elementos distintivos de la experiencia y el comportamiento femenino”.

Así, te sugerimos algunas formas para evitar el lenguaje sexista ([9](#)):

- Usar nombres genéricos (la persona o las personas) o colectivos (el barrio).
- Usar pronombres y determinantes sin marca de género (quien, quienes).
- Usar pronombres abstractos (gerencia, secretaría).
- Usar oraciones impersonales (se utiliza).

No se recomienda el uso de la @ por no ser un signo lingüístico.

10. Hazlos reír. El profesor Nass también descubrió en su estudio que, además de hacer que las personas se sientan mejor consigo mismas, el humor hace que les guste y aprecien más la interfaz. Y, lo que es más importante, gracias

al humor los usuarios cooperan más y aceptan tus sugerencias. El humor también puede convertir las situaciones frustrantes en momentos mágicos e involucrar a los usuarios que se molestaron un segundo antes. ¡Así que adelante y hazlos reír!

Dicho esto, Nass enfatiza que es importante no usar un humor demasiado sofisticado, como juegos de palabras complejos, que sean difíciles de apreciar por algunos usuarios y los hagan sentir estúpidos. Y, recuerda, ser gracioso no siempre es el camino correcto, incluso si tu producto o servicio es divertido. No sirve ser gracioso si un usuario se enfrenta a una falla particularmente molesta o cuando tu organización debe realizar una acción en un tiempo determinado. Por lo tanto, usa el sentido del humor sabiamente y adapta el tono a cada situación.

Kinneret Yifrah

Fundadora y gerente de Nemala, Microcopy Studio

3.1.4. Buenas prácticas y buenas recomendaciones sobre la estrategia de contenidos

Genera contenido y te encontrarán

Una de las funciones clave del contenido es atraer hacia el lugar donde ofreces tu producto o servicio, debiendo ser este la respuesta a las búsquedas de tu público. Como mencionamos anteriormente, buscar o *googlear* se transformó en una conducta cotidiana de las personas alrededor del planeta. Ante la más mínima duda, googleamos. Varias herramientas te ayudan a saber qué busca la gente e incluso Google lo hace al autocompletar las frases que los usuarios escriben con los términos más buscados. Pero si quieres empezar ya mismo, puedes listar todas las preguntas que se te ocurran relacionadas con la categoría de tu unidad de negocio usando estas palabras: qué, cómo, dónde, por qué, cuándo y cuál. Vayamos a un ejemplo con restaurantes:

- ¿Qué tipo de comida ofrece?
- ¿Cómo puedo reservar una mesa?
- ¿Dónde está ubicado?
- ¿De dónde proviene el chef?
- ¿Por qué usan ingredientes procedentes de India?
- ¿Cuándo es un buen momento para visitarlo? ¿En qué ocasiones?
- ¿Cuál es el plato más recomendando?

Luego, puedes pasar a la lista de formatos y pensar cómo debería estar presentado el contenido que brinde una respuesta a cada una de esas preguntas. Es importante destacar que después que las personas interactuaron con tus contenidos, tienes más posibilidad de pasar a integrar su “burbuja virtual”. ¿Qué significa esto? Que si bien la red es un espacio enorme de contenidos de todo tipo y en diversos idiomas, la forma en que accedemos a ellos suele ser a través de un buscador, un medio de comunicación o una red social. Y estos tienden a “personalizar” aquello que nos muestran. Es decir, cuando dos personas buscan información sobre Egipto, por ejemplo, a pesar de estar en el mismo país y en el mismo lugar físico, una verá enlaces con información sobre destinos turísticos, otra sobre su jugador de fútbol estrella Salah y otra sobre las revueltas sociales de la llamada Primavera Árabe. Ya no existe un “Google estándar”. La razón para que esto sea así es que Google o Facebook, entre muchos otros sitios, priorizan los contenidos que creen que nos interesan con base en algoritmos que contemplan muchísimos parámetros, como que hayamos interactuado con contenido similar. (Entendiendo por interacción haber clicado, comentado, compartido, etc.).

Calidad del contenido

Varias veces mencionamos que el contenido debe ser de calidad. Obviamente la calidad también es un concepto subjetivo. Hay películas que algunas personas adoran y otras consideran largas y aburridas; hay libros que algunos devoran en pocas horas y otros pasan lentamente las páginas sin poder concentrarse y lo mismo con todo tipo de contenidos. Una posibilidad es que haya llegado a ese contenido alguien que no

sea su público. Pero otra posibilidad es que lo que generamos sea demasiado básico, pobre, intrascendente o repetitivo. Asimismo, todos sabemos lo que se siente cuando recibimos un correo con una palabra o una frase interesante como asunto y descubrimos que el contenido no guarda relación alguna con este. Es la misma decepción que sentimos cuando hacemos clic sobre un banner o un aviso *pop-up* en una web para descubrir inmediatamente que se trata de un engaño y que el contenido al que accedimos no tiene nada que ver con el aviso y que, por ende, no nos interesa.

Por ello, el contenido debe tener la calidad necesaria para evitar que decepcione al público. Una recomendación es imaginar que el público ha pagado por dicho contenido, pues de esta manera el estándar de calidad se mantendrá lo suficientemente alto. Si está dentro de tus posibilidades, puedes recurrir a profesionales, como periodistas, para que lo generen o entrevistar a expertos en un tema. Otra opción es realizar curadoría de contenidos, ayudando a las personas a seleccionar entre el mar de cosas que ofrece la web. Así puedes recomendar perfiles de Twitter interesantes relacionados con una temática, aplicaciones que sirven para determinada funcionalidad, sitios web donde encontrar buenas recomendaciones de libros, etc.

Ryan Deiss dice que generar contenido de calidad es como hacer un depósito en la cuenta corriente del vínculo que generamos con el público. Tú le puedes pedir a tu público, pero siempre que hayas depositado lo suficiente para que la cuenta nunca quede en cero. Pedir se refiere no únicamente a que compre, sino también que deje un testimonio o envíe un referido. La regla es, antes de pedir, siempre dar.

También existe la posibilidad de comprar contenidos producidos por terceros. Casi todos los periódicos del mundo o portales web, ofrecen hoy la producción de contenidos por parte de sus equipos periodísticos, ya sean para ser vehiculizados dentro de dicho medio, o en medios propios de las empresas. Inclusive *The New York Times* tiene contenidos disponibles con traducción al idioma español.

Nada se tira, todo se transforma

De la misma manera que una organización no puede crear constantemente nuevos productos o servicios, tampoco es

realista esperar a que produzca infatigablemente nuevos contenidos de calidad. Así, como ocurre con la energía, un contenido no se agota en un solo canal, se convierte en nuevo material en muchos otros. Lo ideal es que este sea reutilizado con nuevos propósitos y amplificado para ser usado en diferentes canales. Una serie de artículos publicados en un blog puede encontrar una nueva vida transformado en un podcast o en un ebook, el cual puede dar paso a la creación de un audiolibro. Esa misma información puede ser reciclada para crear imágenes fijas, como postales, que luego pueden ser reunidas, musicalizadas y configurar un video. Igualmente, el contenido de una web puede ser reutilizado para crear un boletín.

La proliferación de canales permite y exige que al momento de crear un contenido tengamos en cuenta todas las versiones que podamos hacer de él. Es poco conveniente crear un contenido tan rígido y limitado a un canal que no lo podamos aprovechar para todos los otros existentes. Esto no solo tiene que ver con el aprovechar los recursos: tiempo, esfuerzo y dinero, sino con mantener la coherencia y consistencia en toda nuestra comunicación.

Contenidos en tiempo real

Hace unos años, durante la final del *Superbowl*, el evento deportivo más importante de Estados Unidos y cuya transmisión genera los picos de audiencia más altos, hubo un apagón que duró varios segundos. En ese momento, la marca de galletas Oreo publicó un tuit que decía que por suerte las Oreo también se disfrutaban a oscuras. Esto es lo que llamamos contenidos en tiempo real (*real time content*) y se trata de la generación de contenidos vinculados con algún acontecimiento que está ocurriendo en un momento determinado o tema del que las personas están hablando. Quienes frecuentan las redes sociales recordarán muchos otros casos en el que las marcas toman los acontecimientos para hacer referencia a sus productos. Por ejemplo, la marca de productos para el cabello Pantene lo hizo durante una transmisión de los premios Oscar, recomendando qué producto podrías utilizar para tener un look semejante a la de las estrellas de cine. No es una estrategia fácil de aplicar porque debes ser rápido, creativo y flexible, pero lo cierto es que

incorporar esta táctica a tu estrategia de contenidos puede traer algunos beneficios como:

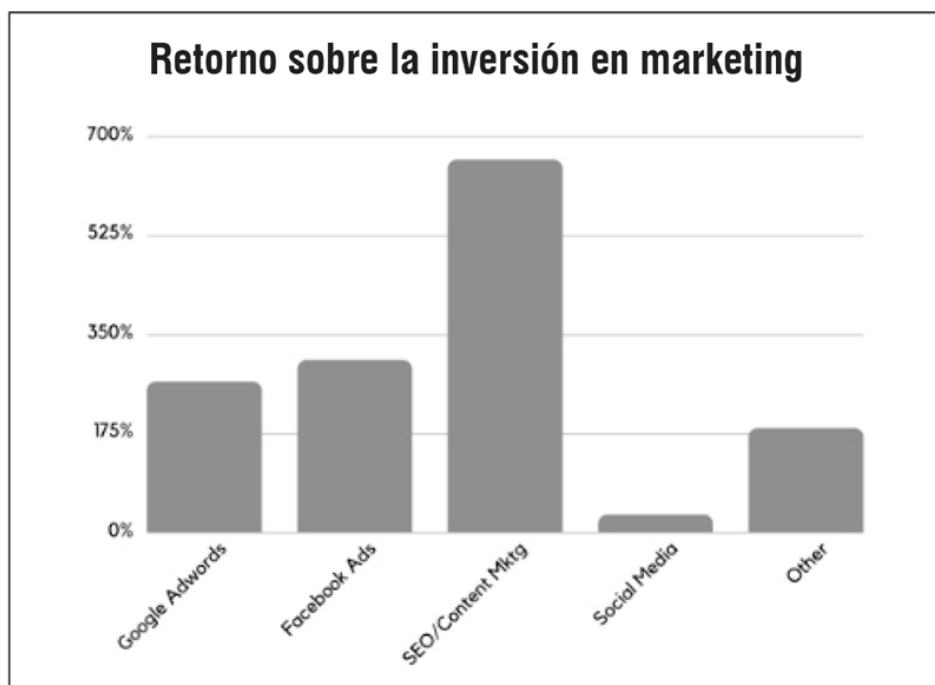
- Generar una relación más fuerte con el usuario que se siente interpelado por la situación.
- Ser considerada una empresa rápida, ágil, simpática y pionera.
- Si el contenido es bueno, el mismo no tardará en viralizarse, por lo que el alcance será muy amplio y, además, conseguirás nuevos integrantes en tu comunidad.

Ahora lo que hay que saber es que el marketing en tiempo real no es marketing convencional que se hace un poco más deprisa. A la hora de generar contenido en tiempo real debes despojarte del perfeccionismo y centrarte en ejecutar ideas con rapidez (dejando quizás en el tintero muchos detalles). Sin embargo, en el afán por reaccionar lo más rápidamente posible, no hay que olvidarse de la marca. No se trata de subirse (a toda costa y caiga quien caiga) al carro de lo que sucede en tiempo real, sino de hacerlo aportando valor a nuestra marca. No puede ser el 100% de la estrategia porque seguramente cometerás el error de enfocarte en el momento dejando de lado el significado. Empleado en pequeñas dosis, el marketing en tiempo real puede tener un efecto balsámico sobre las marcas, pero cuando se abusa de él es tremendamente fácil ser presa de los errores. Es una táctica de uso limitado, pero que no queremos dejar de mencionar, para que busques cómo estar atento a las ocasiones. Por ejemplo, nuestra florería podría durante la inauguración del mundial hacer unas notas contando cuántas flores se utilizaron en el evento de inauguración o cuál es la flor típica de cada país que compite e incluso ofrecer a los hoteles sets de flores mundialistas para vestir de otra manera las recepciones durante ese período.

Contenido versus campañas

Existe una gran cantidad de empresas que en vez de establecer estrategias de contenido, optan por invertir sus recursos de marketing en campañas publicitarias. Obviamente estas son necesarias y efectivas como explicaremos en el módulo siguiente. Pero deberían ser estrategias complementarias y no excluyentes. Hace pocos meses, el gurú de marketing digital Neil

Patel publicó los resultados de una encuesta que realizó entre más de 200 empresas donde preguntaba: “¿En qué canal invertís tus dólares destinados a marketing digital?”. El presupuesto destinado a campañas comprendía más del 70%. El restante 30% se dividía en estrategias de SEO, content marketing, redes sociales y otros. Inclusive cuando se habla del monto de la inversión según el tamaño de la organización, las diferencias porcentuales resultaban bastante insignificantes. Esto quiere decir que independientemente del tamaño de la empresa, la mayor parte del presupuesto de marketing se destina a anuncios pagos (preferentemente Google y Facebook). Y cuando preguntó la razón de esa distribución, esta era que las campañas son fácilmente escalables y se puede medir rápidamente el retorno de la inversión. En ese sentido, cuando se trata de conversiones, tema que ampliaremos en el capítulo siguiente, los resultados de los canales reportados estaban entre un 0,50 y 2% aproximadamente y, en apariencia, los anuncios convierten mejor que las estrategias de contenido. Ahora cuando se evaluó el retorno de la inversión, los datos son elocuentes. El contenido en términos comparativos, resulta en un mejor retorno, como muestra la gráfica siguiente.



Fuente: Blog Neil Patel

En conclusión, **el contenido es el canal más rentable**. Lo que sucede es que es una estrategia a largo plazo y los resultados no se ven inmediatamente. De todas las búsquedas, el 2,6% termina en el clic en un anuncio pago. No es que el resto vaya a contenido orgánico, ya que el 34% no hace clic porque obtiene la respuesta que busca en los resultados que le muestra Google. Pero es fundamental que sepas esto. De cada 100 búsquedas, solo 2,6% termina en el clic en un anuncio pago. Esto significa que más del 60% de las búsquedas termina en el clic en un resultado orgánico. Solo este dato ya debería ser lo suficientemente elocuente como para invertir en generación de contenidos. A esto se suma el hecho de que los anuncios en internet no han dejado de subir y el precio de la generación de contenidos permanece estable. Por ende, no decimos que no inviertas en campañas. Al contrario, son fáciles de escalar, convierten bien cuando están bien planeadas y ejecutadas, y puedes ver rápidamente los resultados, pero no deberías descuidar una estrategia de contenidos porque a largo plazo el retorno es mejor. Además, los anuncios desaparecen una vez que dejas de invertir, mas el contenido que generaste queda y te sigue trayendo tráfico. Entonces, el contenido puede ser caro al inicio, pero a la larga genera mejor ROI. Por supuesto, después de que generas tráfico a través del contenido, debes lograr que ese tráfico traiga resultados. No te preocupes, vamos a contarte cómo hacerlo en el módulo convertir. Si quieres más tráfico, leads y ventas, deberías priorizar tu estrategia de contenido y destinarle parte de tu presupuesto. Es imposible recomendarte un porcentaje porque varía según el negocio y la oferta, y su expectativa de crecimiento, pero no dejes de considerarlo.

***En un momento abandoné
el análisis de decisiones.
Nadie tomó una decisión
debido a un número.
Las personas necesitan una
historia.***

Daniel Kahneman

Etapas del plan de contenidos

Anteriormente dijimos que el contenido producido no se agota ni en un formato ni en un canal, que debe ser empleado como punto de partida para una comunicación que se desarrolle en distintos medios. Si bien vamos a ahondar en algunos de los puntos en el módulo siguiente, queremos adelantar que no se trata únicamente de crear contenidos una vez porque es un proceso que incluye:

1. Diseñar un plan de temas y formatos.
2. Definir la frecuencia de publicación.
3. Crear el contenido (considerando distintos canales).
4. Distribuirlo (por tu ecosistema digital).
5. Promocionarlo.
6. Escuchar las reacciones.
7. Crear nuevo contenido periódicamente.

Cinco buenas razones para crear contenido

Si aún no comenzaste a escribir o no estás suficientemente convencido de la importancia que tiene para tu estrategia de marketing digital la creación de contenidos, listamos algunas razones inapelables:

1. Establecerse como un experto. Cualquiera que se haya dedicado suficiente tiempo a una actividad y que haya reflexionado sobre esta, tiene información relevante que compartir con su público. **El publicar contenido de calidad sobre un tema, ayuda a generar confianza, construir una buena reputación y destacarse de la competencia.** Por si fuera poco, publicar contenido también sirve para que des a conocer tu marca. Una manera económica y rápida de hacerlo es por medio de compartir un contenido relevante, útil y entretenido con este. Entre otras cosas, compartir es un acto de generosidad que contribuye al nacimiento de la confianza y, esto es esencial, sirve también para establecerse como una autoridad en el tema en cuestión. Ser

una autoridad, además de mostrar a tu organización como confiable, te permite incidir sobre la conversación en el ecosistema digital. No es lo mismo promocionar tus productos o servicio que formar a tu público, ayudarlo con información para hacer frente a sus asuntos. En cualquier jerarquía, quien comprende el tema y ayuda a otros a entenderlo, se encuentra en la cúspide.

2. Atraer a los clientes ideales. Crear contenido permite encontrar a aquellos clientes que estén realmente interesados o preparados para apreciar los beneficios que les ofrece tu servicio o producto. Esta conexión sirve para establecer un vínculo y un compromiso mayor de parte de estos, y garantiza una disposición a responder a tu llamado a la acción.
3. Dar argumentos para nuevas visitas. Las publicaciones periódicas de un blog, de un podcast o de un ebook son razones más que suficientes para que el público visite asiduamente tu página web. Esto ayuda a fortalecer el vínculo y crear el momento propicio para la venta. Después de haber recibido tanto, llega un punto en que el cliente está dispuesto a comprar.
4. Participar en la conversación. Compartir contenido es el primer paso que hay que dar para introducirse en la conversación que se produce en el ecosistema digital. Crear y compartir contenido brinda la posibilidad de que este sea compartido y alcance así a un público mayor al esperado. Asimismo, el que un contenido sea compartido le indica al algoritmo que este es relevante para un determinado público, lo cual es recompensado por los motores de búsqueda. Mientras más se comparta un contenido, más fácil será encontrado por miles de personas en la red.
5. Se adapta a todos los presupuestos. La creación de contenido se puede adaptar a los recursos de casi cualquier organización. Esto se debe a que un mismo contenido puede y debe ser empleado para distintos formatos y canales, y porque no es necesario incursionar en todos a la vez.

¡Hazme un viral!

Esta es la fantasía de cualquier anunciante. Llegar a su agencia de publicidad y pedir un viral. Todos se preguntan por

qué un contenido se viraliza y, de ser posible, qué se puede hacer para que un contenido rompa todas las barreras y sea compartido y visto por miles o millones de personas. No existe una única respuesta a estas preguntas, pero vale la pena examinar las características que comparten aquellos contenidos que tienden a propagarse por las redes sociales. De hecho, se suben más de 48 horas de video por minuto a YouTube y de esos solo un pequeño porcentaje recibe miles de visitas y pasa a ser parte del patrimonio público.

Para el experto en marketing viral, Jonah Berger, hay cinco características que hacen susceptible a un contenido de convertirse en viral: tener valor de cambio, estar conectado con determinadas circunstancias, generar emociones, tener valor de uso y ser una buena historia. Lo que en realidad no difiere mucho de nuestra descripción de un contenido de valor. Según Berger, un contenido que haga que las personas luzcan más inteligentes, divertidas, capaces y exitosas frente a sus familiares y amigos será un contenido con más probabilidad de ser compartido. Aparentemente esta es una de las razones, contrario a lo que dice el sentido común, por la que una publicación larga es más popular que una extensa. Obvio, un contenido no debe ser innecesariamente largo. Pero el que sea extenso permite que profundice más en el tema. Kevin Allocca, gerente de tendencias de YouTube, dice, en una conferencia TEDx, que tres factores inciden en la viralidad de un contenido: los creadores de tendencias, la participación de la comunidad y el factor sorpresa.

Allocca cuenta el caso de un video que fue publicado en YouTube y durante varios meses tuvo pocas visitas hasta que Jimmy Kimmel, el famoso presentador de TV, publicó un tuit con un enlace al video. Él es considerado un creador de tendencias porque cuando publica algo, lo divulga a un público más amplio. Generalmente este tipo de procesos se aceleran cuando un influencer con mucho alcance comparte un contenido.

Por otra parte, participar es la manera de ser parte del fenómeno. De hecho, lo más común es que los videos virales tengan un montón de parodias ya que suelen despertar la creatividad de otros tecnoadictos. Por lo tanto, lograr la participación de otros es parte del efecto viral.

Por último, aquello que es realmente inesperado, como un arcoíris doble, es una de las características de los videos que

circulan sin parar. Internet ha permitido el surgimiento de nuevo tipo de medios en los que definimos juntos la popularidad y esto, según Alloca, definirá el entretenimiento del futuro.

Otro aspecto tiene que ver con el timing. Los memes nos entretienen porque tienen que ver con algo que pasó hace pocos minutos y que ridiculizamos a través de una combinación de imágenes y palabras. La inmediatez genera circulación.

Probablemente de todas las características enumeradas por Berger, la que resulta más clara sea que un contenido debe emocionar. Sin embargo, no hay que pensar que solo se trata de generar emociones positivas: la risa y la sorpresa son las que hacen que más gente se incline por compartir algo.

Al final, una buena historia tiene muchas probabilidades de hacerse viral porque a las personas les encanta escuchar y contar historias. No obstante, la historia debe estar relacionada íntimamente con tu marca, tus productos o tu servicio. Si los usuarios pueden contar la historia omitiendo la parte que tiene que ver con tu oferta, la viralidad de ese contenido no te ayudará en nada.



CÓMO CREAR CONTENIDO DE CALIDAD

Hemos preparado un documento con las preguntas que deberás hacerte antes de comenzar a escribir cualquier contenido y así tener más chance de que sea más efectivo. Visita: www.marketingavc.com, y descárgalo de forma gratuita.

Urufarma y los contenidos que dan que hablar

¿Qué es lo que inspira a las personas? Si llegaste hasta aquí, sabrás que esta pregunta es imposible de responder. Porque no todos somos iguales y no todos los públicos son conmovidos por las mismas temáticas. Urufarma es un laboratorio que produce y comercializa en Uruguay diversas líneas de medicamentos, con una fuerte orientación hacia la salud femenina, fundamentalmente a través de productos hormonales, que también exporta al mundo

entero. De hecho, es líder en el segmento de anticoncepción. Su misión es brindar productos de calidad de forma que sean accesibles para todas.

Dado que los medicamentos son recomendados por profesionales y comprados en farmacias o a través de instituciones de salud, el foco de la empresa nunca ha sido la promoción directa de sus productos, más allá de la existencia de un marco regulatorio que limita la publicidad de este tipo. No obstante, quería realizar una comunicación que acercara a la empresa a las mujeres y que les transmitiera que realmente se preocupa por ellas. Por eso, en una época en que el consumo de internet crecía lentamente pero aún estaba lejos de ser absolutamente masivo, Urufarma dio sus primeros pasos en este medio con una propuesta innovadora. Para comenzar, creó una aplicación, llamada No te olvides, disponible para Android e iOS, a través de la cual las usuarias podían configurar el tipo de anticonceptivos que utilizaban y recibir una alerta que les recordara la toma diaria y el comienzo de un nuevo ciclo.

Luego, con motivo del día de la mujer, creó un blog donde invitó a blogueras y referentes de diversos ámbitos e incluso a las usuarias de la aplicación a volcar sus opiniones acerca de este día, abriendo públicamente el debate y generando un espacio para que las mujeres de diferentes edades y procedencias pudieran manifestar sus opiniones. Un proyecto disruptivo en el cual la empresa no tomaba partido, pero brindaba el espacio para que la opinión pública pudiera hacer sentir su voz. “¿Es correcto que se conmemore este día?”; “¿Cuáles son los ámbitos de desigualdad que aún persisten?”; “¿Los gobiernos están haciendo lo suficiente por cambiar el statu quo?”. Uno de los textos publicados en el blog sirvió como disparador para volver a presentar el tema un año después.

Junto a la agencia de publicidad Notable, el laboratorio creó un video que, en lugar de saludar a las mujeres en su día, ¡saludaba a los hombres! Sobre imágenes de hombres en diferentes ambientes y actividades, se escucha una voz en off que decía: “La lucha ha dado frutos. Por fin los hombres pueden hacer las mismas cosas que las mujeres. Ahora pueden llorar, pueden hacer spinning, pueden vestirse bien y tomar bebidas light. Pueden mirar telenovelas, lagrimear en las películas y hacer cucharita sin sentir que están traicionando a un género entero.

Pueden ser enfermeros, secretarios, cocineros, maestros o trabajar en marketing. Pueden pedir una ensalada, tomar daiquiri con paragüitas y pagar solo la mitad de la cena. Pueden elegir de quien se enamoran. Pueden estar con divorciadas, madres solteras o con una mujer que no quiera tener hijos. O pueden terminar dedicando su vida a otro hombre. Pueden cambiar pañales y atar el pelo a sus hijas y por fin podemos elegir juntos cuándo ser padres. Pueden seguir sus sueños, pueden decir lo que sienten y encontrarse a sí mismos. Pueden admitir que no, que en realidad no piensan en tetas cada siete segundos. Pueden ser vulnerables. Felicitaciones hombres. Se lo merecen. Nuestra lucha es para todos”.

A partir de este video, la discusión sobre igualdad de género estuvo en el tapete como nunca había estado. Medios de todo el mundo publicaron el video obteniendo más de 800 mil dólares en prensa gratuita. Y en un país de tres millones de habitantes, 500 mil personas vieron el video en los primeros cinco días.

Pero el día de la mujer se celebra todos los años. Y como la igualdad de género empieza por casa, Urufarma enfrentó a padres a un interrogatorio difícil. Se citó a padres con hijos e hijas menores de 15 años a participar en un casting y se les preguntó cómo era el vínculo con ellos. Después de que entraban en confianza, aparecía la pregunta: “¿Cómo te imaginás la primera vez de tus hijos?”, haciendo alusión obviamente a la iniciación sexual. Las respuestas de los padres incluían frases como “el macho es el macho” o “va a estar con las mejores minas”. Luego se les preguntaba: “¿Y la primera vez de tus hijas?”. Además de rostros desfigurados y falta de palabras, los balbuceos incluían respuestas como “dejame tranquilo unos años más”. Después se los instaba a reflexionar sobre la diferencia de sexos. Con todas las respuestas y la autorización de los participantes, se editó un nuevo video que fue visto en más de 100 países y publicado en más de 50 medios de todos los continentes. Y otra vez el tema de género fue tema de conversación.

Tiempo después, el 10 de octubre de 2017 para ser precisos, Uruguay jugaba su último partido para clasificar al Mundial de Rusia 2018 y otra vez Urufarma logró ser parte de la conversación digital (y también offline). Por primera vez un partido de fútbol fue relatado y comentado por un equipo periodístico 100% integrado por mujeres. La relatora, una estudiante de

periodismo deportivo de 21 años, junto a las comentaristas estuvieron presentes con móviles en las canchas y en las conferencias de prensa antes y después del partido. El relato fue transmitido por Facebook Live, inaugurando así la fan page de la empresa. Las voces más importantes del país se pronunciaron y hasta los propios jugadores enviaron saludos a la novel relatora a través de sus redes sociales. Así, Uruguay, el primer país de América Latina que aprobó el voto femenino, volvió a hacer historia en el fútbol, y en la lucha por la igualdad.

3.2 ¿Dónde? En el ecosistema digital

Los contenidos se vehiculizan a través del ecosistema digital. El mismo está conformado por todos y cada uno de los canales a través de los cuales una organización publica y distribuye su contenido y sus mensajes. Desde el sitio web oficial de la organización pasando por sus redes sociales, el canal de YouTube, las campañas a través de medios como Google hasta las *landing pages* para distintos productos. Según lo plantea el modelo AVC, una vez que elijas a tu público, defines tu oferta de valor y creas tu contenido, tendrás que decidir en cuántos y cuáles canales estará presente el mismo. Según la relación que tenga la organización con el canal, estos se pueden organizar en tres categorías: medios propios (*owned media*), medios ganados (*earned media*) y medios pagos (*paid media*).

3.2.1. Medios propios, pagos y ganados

Medios propios

Se llaman medios propios a aquellos que son creados y controlados por la organización. Entre todos los medios, el sitio web debería ser considerado como la más importante, el punto de partida y de llegada de la comunicación, pues es la que contiene la mayor cantidad de contenido relacionado con la marca. A partir de la web el contenido debería expandirse hacia los demás medios. También son medios propios todas las *landing pages* que

se generan, estrategias de e-mail marketing y espacios en redes sociales o plataformas de blogs.

Medios pagos

Como claramente lo indica su nombre, son aquellos medios a los que la organización paga para que su contenido sea publicado y distribuido siguiendo determinada estrategia. Los medios pagos deben promocionar el contenido para que este sea comentado y compartido. Entre los medios pagados están las campañas digitales, el SEM (*search engine marketing*) o marketing de buscadores y el contenido nativo, contenido editorial recomendado por otros medios.

Medios ganados

Cuando el contenido es de calidad: atractivo y relevante, gana el reconocimiento del público y de otros medios en la red. Así, es compartido y enlazado tanto por usuarios como por los creadores de contenido derivado, produciéndose el fenómeno del boca a boca (*word of mouth*). Si creas buen contenido, alguien más lo compartirá. Por eso se llaman medios ganados, porque son espacios por los que no pagas y tampoco son propios y, sin embargo, “hablan” de tu producto. Ejemplos de medios ganados son los compartidos en las redes sociales, las reseñas del público, los comentarios sobre tus productos en el blog de otras personas, los videos de YouTube en que las personas realizan *unboxing* (desempacar) de productos, etc. También se consideran medios ganados los resultados orgánicos de una búsqueda, donde aparecen tus contenidos. Vistos así puedes tener la falsa impresión de que estos tres grupos de medios funcionan independientemente, pero es todo lo contrario. La mejor estrategia de marketing es la que logra combinarlos todos de forma eficiente y armoniosa.

El siguiente esquema permite visualizar un ecosistema digital. Las redes sociales se ubican en un lugar central, que es la intersección entre los tres tipos de canales, porque son propias, pero se transforman en medios pagos cuando ponemos publicidad en ellas, y en medios ganados cuando las personas comparten o comentan positivamente nuestras publicaciones y otras personas pueden leer esos comentarios.



Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Ring, ring: 6 a 20 toques

Diariamente las personas transitan por su entorno y van teniendo contacto con diferentes mensajes y contenidos. Una persona que sale en la mañana en su auto camino a su trabajo, ve carteles en la vía pública mientras escucha un aviso publicitario en la radio. Luego, cuando llega a la oficina, enciende la computadora, ingresa a una de sus redes sociales, lee las noticias y se encuentra algunos banners. Una buena ejecución de una estrategia de marketing intentará que a lo largo de su camino la persona reciba diferentes contactos con sus mensajes. Así, poco a poco, esta persona habrá seguido un proceso que la acercará progresivamente a la compra de un producto o la contratación de un servicio. Las organizaciones necesitan conocer bien a su público para saber por dónde transita, qué canales visita y en qué momento lo hace para así hacerle llegar un contenido atractivo. Este viaje que hace alguien desde el momento en que ignora todo sobre un producto o un servicio hasta aquel en el que se convierte en un cliente es conocido en el mundo del marketing como el *customer o buyer journey* (viaje del cliente).

Como ya lo comentamos, para lograr que una persona haga el viaje hasta tu oferta, son necesarios que los contactes o toques de 6 a 20 veces. Esto significa que en un período determinado, preferiblemente aquel en el que busque una solución a un problema, deberá encontrarse de 6 a 20 veces con tu contenido en los canales que frecuenta. Este contenido deberá responder a las preguntas que se haga en cada una de las fases: consciencia, consideración y decisión, que componen su viaje como cliente.

Una persona se encuentra en la fase de consciencia de su viaje cuando reconoce que tiene una necesidad, por lo que el contenido que crees debe permitirle entender la naturaleza de esta y cómo satisfacerla. Por ejemplo, cuando la plataforma HubSpot, dedicada al marketing digital, lanzó sus servicios, se encontró con que la mayor parte del público no entendía qué tipo de soluciones brindaba, por lo que decidió abrir una academia online gratuita para educar a profesionales del marketing. Luego de formados, estos profesionales comprendían cabalmente los beneficios que se obtenían al contratar los servicios de esta plataforma (conciencia) y estaban prontos para pasar a la siguiente fase del *buyer journey*. Si tomamos el ejemplo de los bienes raíces, para que una inmobiliaria capte a aquellos clientes que, teniendo un capital, no saben en qué invertir, esta debe hacerles entender que lo mejor que pueden hacer es comprar un inmueble, más que bonos o acciones.

Recuerda, son pocos los que compran habiendo sido tocados una vez por tu mensaje, por eso es tan importante construir un ecosistema digital completo y sólido que brinde respuestas a las personas y atraiga a quienes pueden tener una necesidad, pero aún no están considerando resolverla mediante un producto o servicio.

A continuación, listamos diferentes objetivos que debe cumplir el contenido según la etapa del viaje del cliente:

- Consciencia
 - Dar a conocer mi producto o marca.
 - Contar los beneficios que aporta el producto o servicio.
 - Explicar los servicios que ofrezco.
- Consideración

- Asistir al proceso de ventas: dar información más profunda, incentivos, muestras.
- Preventa, resolver dudas o superar objeciones.
- Generar *top of mind*.
- Decisión
 - Mantener el *top of mind*.
 - Generar ventas/visitas repetidas.
 - Brindar atención al cliente y servicio postventa.

Está comprobado científicamente que es mucho más proclive a utilizar una marca aquella persona que la haya visto más cantidad de veces. Por esto es que al final del capítulo hablaremos también sobre la posibilidad de complementar tu estrategia digital con acciones offline. En *Invisible Influence: the hidden forces that shape behavior*, Jonah Berger explica que, a pesar de que parezca extraño, la mera exposición a algo aumenta la posibilidad de que nos guste, como cientos de experimentos demuestran. Es decir, la familiaridad propicia que algo nos guste. En una investigación realizada en una universidad, se envió a actrices a asistir a cursos regulares por períodos de distinta duración. Al comienzo de los cursos se les mostraba a los hombres una serie de fotografías y se les preguntaba cuáles mujeres les parecían más atractivas. Al finalizar el curso, se los volvía a interrogar, pero se incluían entre las fotos aquellas que habían sido “compañeras” de clase. ¿El resultado? Aquellas que habían estado presentes más veces en los salones, aún sin haber intercambiado ni una palabra con el interrogado, tenían más chances de ser seleccionadas como las mujeres más lindas.

3.2.3. Web, micrositios y landing pages

Muchas organizaciones se sienten tentadas a prescindir de un sitio web y basar su estrategia de comunicación y marketing en las redes sociales. A pesar de que son fáciles de usar y, en principio, gratuitas, las redes sociales presentan una gran desventaja: la organización no controla ni el canal ni cómo se publica el contenido en este. Esto quiere decir que si la

plataforma decide cerrar o suspender la cuenta de tu organización, puede hacerlo sin previo aviso. De hecho, existen casos en que páginas de Facebook han desaparecido de la noche a la mañana debiendo las organizaciones lidiar con años de juicios para que estas volvieran a ser visibles. Casos menos graves, pero también complicados, los constituyen las fan pages que pierden miles de fans de la noche a la mañana porque los algoritmos de la compañía depuran las listas según criterios absolutamente desconocidos para los simples mortales.

Además, tal como lo afirma Nicole Leinbach-Reyhle: “si no tienes un sitio web, estás perdiendo la oportunidad de que tus clientes te identifiquen y sepan si desean gastar dinero en ti. Dicho esto, tener un mal sitio web es mejor que no tener ninguno”. Un sitio web ofrece una promoción insuperable para tu marca y tus productos o servicios porque todo el contenido habla de estos. Así mismo, sirve como una vitrina en la que un cliente puede mirar todo lo que le ofreces y, por supuesto, ayuda a que la atención al cliente sea la más adecuada posible. No solo le puedes ofrecer a tu público las respuestas a sus preguntas más frecuentes, sino que le das una vía expedita de contacto. Y, como si lo anterior no fuera suficiente, una página está disponible las 24 horas del día y los 365 días del año. Si aún tienes dudas, acá están cuatro motivos por los cuales es necesario contar con una página web:

1. Sirve para capitalizar búsquedas online.
2. Permite tener un contacto online centralizado.
3. Es el destino constante de campañas y estrategias.
4. Es un canal controlado por la organización.
5. Permite generar base de datos al invitar a suscribirse a newsletters o descargarse contenidos.

Existen numerosos criterios sobre cómo diseñar y gestionar de forma correcta una página web por lo que solo listaremos algunos de los ítems que creemos debes tomar en cuenta:

- Contenido. Debe renovarse continuamente. Jamás se puede cometer el pecado de permitir que se desactualice. También

debe ser lo suficientemente atractivo y relevante como para que el público desee compartirlo.


- Redes sociales. Debe tener enlaces a tus redes sociales y, a su vez, facilitar que el contenido pueda compartirse en estas.
- Diseño. Este debe guiarse por la usabilidad, facilitando la comprensión de la información y su búsqueda dentro de la página.
- SEO. Optimización para motores de búsqueda. (Más adelante profundizaremos en este tema)
- Factores de confianza (*trust factors*). Estos son elementos que al estar presentes en tu página generarán confianza en el usuario, especialmente si se pretende que compre en línea. Entre los principales factores que generan confianza están: información sobre la organización, testimonios de otros usuarios, reconocimientos y certificados, garantías que respalden la compra.
- Debe tener vías de contacto, todas las posibles. Incluso chat en línea, si existe la posibilidad.

Los micrositos son una variante de los sitios web. Son sitios más pequeños, con menos cantidad de páginas que en general se refieren a una unidad de negocio específica o a una línea de productos o servicios de la empresa. La landing pages, por otra parte, son habitualmente páginas de aterrizaje de campañas y tienen una corta duración, que generalmente coincide con la de la campaña.

¿Web responsive o mobile?

Un error muy frecuente es diseñar una web desde una computadora y nunca revisar cómo se visualiza desde un dispositivo móvil, considerando que hoy más del 50% del tráfico global de internet proviene de este tipo de dispositivos. Hay dos formas posibles de trabajar este tema. Una es diseñar una web de forma *responsive*, es decir, utilizando una tecnología que permita adaptar la misma automáticamente a los diferentes dispositivos desde la cual se accede. La otra es tener dos versiones de la web y que automáticamente se despliegue una u otra según desde donde se acceda. Si el sitio es muy grande y tiene muchas páginas e información, la recomendación es hacer dos webs diferentes porque nunca podrás lograr la mejor

experiencia de usuario desde una web responsive si el sitio es muy robusto. En este caso se recomienda seleccionar para *mobile* las funciones principales y colocar un enlace para acceder al sitio completo si las personas lo precisan.

	<p>ESTRUCTURA DE UN SITIO WEB</p> <p>Hemos creada una planilla que te ayudará a determinar el contenido y las secciones que debe tener tu sitio web.</p> <p>Visita: www.marketingavc.com, y descárgala de forma gratuita.</p>
---	--

La velocidad, un asunto serio

En el entorno digital escaneamos la información más que leerla y estamos constantemente expuestos a un aluvión de estímulos. Por ello, la velocidad es crucial para lograr un buen vínculo con el público y, por ende, generar más conversiones. En resumen, velocidad equivale a rentabilidad. Tan importante es este tema que Google creó una herramienta para medir la velocidad de un sitio web y realizar un cálculo del impacto en los resultados según esta aumenta o disminuye. Ya sabes que las personas son (somos) impacientes y no toleramos que un sitio tarde en cargar. Un informe de Google de marzo de 2018 sostiene que el tiempo de carga promedio de las webs mobile es de 15,3 segundos, cuando idealmente no debería ser más de seis. En el mismo informe se sostiene que una persona que se frustra por la espera es un 62% menos proclive a realizar una compra en ese sitio, por más atractiva que sea la oferta. Usando datos de miles de sitios, Google determinó que un segundo de diferencia en el tiempo de carga podía generar hasta un 20% más o menos de conversiones.

¿Qué es la usabilidad?

La interacción de un usuario con un dispositivo digital se desarrolla como un diálogo entre dos partes. Por un lado, el equipo, con su pantalla, su parlante, sus teclas, el resto de los elementos de hardware y fundamentalmente el software que los gobierna. Y, por otro lado, un individuo, con sus ojos, sus manos,

sus oídos y el resto de su cuerpo, y su cerebro que los comanda y controla.

Para que este diálogo se desarrolle de forma exitosa, el usuario necesitará poder recibir cada uno de los mensajes que el dispositivo emite, decodificarlos correctamente, elaborar una respuesta adecuada y transmitir esa respuesta al dispositivo sin errores. Este es un gran desafío para un cuerpo y un cerebro que consolidaron su evolución hace unos 100 mil años y se especializaron para sobrevivir en la sabana africana y no para usar el celular mientras bajan una escalera en el siglo XXI.

La usabilidad es la disciplina que se encarga de diseñar pantallas, textos y formularios de modo que la interacción entre la interfaz y el usuario sea no solamente sencilla, sino también agradable y productiva. Es decir, el objetivo de la usabilidad es que la interacción sea lo más sencilla posible para que la invitación a la acción llegue claramente al usuario, bien sea mirar un video, leer un texto, llenar un formulario, jugar o realizar una compra.

Es muy frecuente que los equipos de marketing y desarrollo de productos digitales creen que saben lo suficiente de usabilidad. Suelen estar convencidos de que se trata de un tema de sentido común y buen gusto. No tengo idea de cuál es la causa de esta convicción, pero sí que sus consecuencias son negativas: descuidar la usabilidad o confundirla con el diseño gráfico hará que nuestros productos digitales sean más difíciles de usar y, por tanto, los resultados no sean los esperados o no tan buenos como podrían ser.

Miro y entiendo

La usabilidad de un producto digital se construye desde abajo hacia arriba. El primer nivel, que constituye los cimientos, lo conforma la capacidad que tenga el usuario de decodificar la mayor cantidad de contenido posible solo mirando. En este nivel los elementos claves son la agrupación y la jerarquía.

Cuando nuestro cerebro recibe la información de los estímulos que percibimos, lo primero que hace es agruparla en conjuntos lógicos para luego jerarquizarlos, definiendo a qué debe prestar atención (frente) y qué es complementario (fondo). Es fácil notarlo cuando entramos en un salón de clases: de inmediato percibimos la organización de la clase, sea en mesas, en filas o en círculo. Y

a partir de allí determinamos rápidamente quiénes son alumnos y quiénes docentes. Este proceso de definir la agrupación y la jerarquía es casi instantáneo, tiene “costo” cero para el cerebro y no se puede detener. Es decir, sucede, aunque no nos propongamos conscientemente hacer esa interpretación. E independientemente de que sea acertada o errónea, el cerebro nunca la corrige de buena gana. La primera impresión, literalmente, cuenta.

Esto quiere decir que cuando alguien mire nuestra pantalla, antes siquiera de ser consciente de que está mirando, su cerebro ya habrá intentado agrupar el contenido, jerarquizarlo y darle sentido. Es nuestra responsabilidad utilizar los tamaños, las posiciones, los colores, los elementos gráficos y cualquier otro recurso que tengamos a disposición para que la agrupación y jerarquización que el usuario realice sea correcta.

Por ejemplo, cuando un usuario se enfrenta a un formulario (cualquier cosa que tenga etiquetas, campos y botones), hay una lista importante de relaciones que deben resolverse a nivel “miro y entiendo”: qué etiqueta se corresponde con qué campo, qué campos tienen una unidad lógica, qué mensaje de error se corresponde con qué dato, qué botón es el más importante, qué campos están habilitados y cuáles no, o cuáles son obligatorios, entre muchísimos otros. Es el diseño el que debe producir deliberadamente estas relaciones de modo que el usuario las comprenda solo mirando.

Con frecuencia interactúo con equipos de trabajo y más que nada con gerentes de empresas y organizaciones que evalúan las interfaces conjugando el verbo gustar: me gusta, nos gustó, les gustaría... Se preocupan de que el diseño “guste”. Sin embargo, hay bellísimos ejemplos de arte abstracto que realmente “gustan” en los que el artista escondió deliberadamente la posibilidad de agrupar y jerarquizar. “Gustar” no es un buen indicador a la hora de evaluar la facilidad de uso.

Por supuesto que la estética es importante, pero la evaluación de la usabilidad debe focalizarse, en primer lugar, en la capacidad que tendrán los usuarios de agrupar, jerarquizar y decodificar significados con solo mirar.

Leo y entiendo

Una vez resuelta la agrupación y la jerarquía, viene la creación de los textos y su organización. El primer elemento a tener en cuenta es la legibilidad: los usuarios tienen que poder leer. El contraste entre el texto y el fondo, el tamaño de las letras y la sencillez de la tipografía son los tres parámetros a considerar en este aspecto. Evidentemente, si no quiero que el texto parezca extenso o requiera *scrolllear*, se puede disminuir el punto o tamaño de la tipografía. Pero esto aumenta la dificultad de la lectura y eso siempre es desaconsejable. Parece increíble, pero todo el furor que causó el sitio medium.com hace un tiempo en parte tuvo que ver con el uso de tipografías muy sencillas y muy grandes, en negro sobre blanco. Algo tan elemental y tantas veces menospreciado.

Los textos que forman parte de la interfaz deben ser breves, estar escritos en lenguaje positivo, es decir, afirmando cosas y no negándolas, ser simples, directos y utilizar una oración por concepto. Párrafos breves y autocontenidos, que tengan sentido sin necesidad de palabras adicionales. Recomendando evitar los sujetos omitidos y llamar a los objetos siempre de la misma manera, a costo de producir cacofonía. Nadie va a ganar el premio Cervantes por los textos de una interfaz, sobre todo si estos son realmente buenos.

La incorporación del lenguaje promocional representa uno de los desafíos a enfrentar cuando creamos los textos de la interfaz. Las organizaciones tienden a rebautizar los objetos, productos, servicios y ofertas, utilizar eslóganes y construir una verdadera jerga promocional. Los equipos de marketing están tan inmersos en este micromundo que lo asumen como universal. Nada más lejos de la realidad: los clientes a duras penas decodifican una pequeña parte de toda esa jerga, y su utilización sin más en la interfaz crea serias dificultades de comprensión. Trabajé hace un tiempo con un cliente que usaba siglas de siglas y quería ponerlas sin más en la pantalla. Probablemente ni sus amigos más cercanos entenderían su significado. Mucho menos sus clientes.

Es imprescindible que los creadores de la interacción introduzcan el lenguaje promocional cuidando la comprensión, proveyendo explicaciones, sinónimos y todas las herramientas para que los usuarios puedan entender completamente y sin

dudar de aquello que están leyendo. También es una buena recomendación excluir el autoelogio y la adjetivación excesiva.

Arquitectura de la información

A medida que crece la cantidad de pantallas, textos y formularios que componen una plataforma, crece también el problema de su organización. La correcta organización del contenido se denomina arquitectura de la información y podemos decir, en forma sintética, que esta disciplina comprende dos etapas:

- Definición de las categorías que contendrán los textos, documentos y otras unidades de información que componen el universo de información del sistema, así como su relación jerárquica. Podemos pensar a las categorías como las opciones y sub-opciones del menú principal.
- Categorización de los textos, documentos y contenidos del sistema, ubicándolos dentro de las categorías correspondientes. Sería la tarea de ubicar cada contenido en alguna opción del menú.

Cada documento o pieza de contenido debe estar en alguna opción o sub-opción del menú principal, garantizando que siempre haya un camino de navegación que lleve hacia este.

No es lo mismo resolver el problema de organizar los millones de noticias de un diario digital que el menú de una aplicación de pedidos en línea, pero, sea cual fuere el objeto y característica de la interacción digital, es fundamental velar por que la organización de la información sea efectiva, haciendo que las categorías resulten lógicas y que cada nivel contenga elementos equivalentes. Por ejemplo, si un nivel de menú tiene Autos, Motos y Camionetas, no debería agregar una opción Suzuki Grand Vitara 3.2., pero sí pondría una de Camiones. Inicio y Contacto están excluidos de esta lógica y se pueden agregar prácticamente siempre.

Es imprescindible que las etiquetas sean lo más precisas y menos ambiguas posibles. El éxito deviene del escenario hipotético donde los usuarios son capaces de adivinar siempre en qué opción de menú está un contenido determinado.

A lo largo de los años he visto utilizar los menús como herramienta promocional, agregando opciones a la fuerza para generarles tráfico. Es un error significativo. Los sitios y aplicaciones tienen un equilibrio entre el contenido que los usuarios vienen a buscar y el que las organizaciones quieren presentar. Hay herramientas para cada una de ellas. La página principal es el reino de la promoción, pero los menús son, junto con la búsqueda, las herramientas principales para que los usuarios encuentren lo que vienen a buscar. No hay que interponerse en su camino si no queremos perderlos.

Pienso y entiendo

El último nivel en la construcción de la interfaz lo constituyen los problemas que el usuario debe resolver pensando. Y aquí la recomendación es clara y contundente: evítelos. Está muy difundida la idea de que cuando un usuario ve una gran interfaz debe soltar una exclamación de admiración. Interfaces concebidas como un objeto que tiene valor en sí mismo y pueden ser admiradas por el simple hecho de ser, de existir. La realidad es la opuesta: la interfaz es un mal necesario, que se interpone entre el usuario y su objetivo. Lo ideal es que el usuario ni siquiera perciba que hay interfaz.

La mejor interfaz es la de Harry Potter: cierro los ojos, digo la palabra mágica y cuando los abro, el pantalón que quería comprar está sobre la mesa ¡Y es del talle correcto! Todo lo demás no es tan bueno, implica más trabajo y más tiempo de dedicación por parte del usuario. Cada palabra que tiene que leer, cada clic que tiene que hacer, cada imagen que tiene que mirar hace la interacción más larga, difícil y aburrida. La mejor interfaz es prácticamente inexistente.

Como no podemos eliminar la interfaz, al menos tengamos cuidado de que resulte lo menos pesada posible, y eso implica evitar al usuario la penosa y agobiante tarea de pensar. Pensar consume nuestra energía: es la actividad del organismo que más calorías consume. Pensar es agotador: un humano puede correr intensamente durante 4 horas, pero no puede pensar intensamente durante 4 horas.

Una interfaz que hace pensar es una interfaz que quiere protagonismo, que quiere ser vista, notada, admirada. Una interfaz que quiere ser la estrella. Y como todos sabemos desde

antes de empezar, el casting ya está completo para ese puesto, porque el papel protagónico está adjudicado y la única e indiscutible estrella de esta historia es nuestro cliente.

Daniel Mordecki
Director de Concreta y docente universitario

Landing pages: el secreto del éxito

Una *landing page* es una pieza fundamental de cualquier campaña de marketing digital. Esto se debe a una sencilla razón: las conversiones se producen en estas. A veces los profesionales del marketing invierten muchos esfuerzos para comprar y enviar tráfico, pero se olvidan de que si la página de aterrizaje, como se le conoce en español, no propicia conversiones, entonces la campaña carece de todo valor y el retorno sobre la inversión es inexistente. Esto no implica que nunca se pueda llevar tráfico hacia el sitio web de la organización, pero deben saber que desde allí difícilmente obtengan los resultados deseados, ya que estos sitios contienen información general y pueden crear todo tipo de distracciones para el potencial cliente. El cliente puede desviarse del camino trazado, recorriendo varias páginas y abandonando luego el sitio sin haber concretado ninguna acción más que leer información o ver videos.

Por eso, una landing page debe centrarse en un objetivo y tener un mensaje claro, que debe coincidir con el mensaje que ha atraído a los usuarios hacia ella. Y es que un factor crítico para el buen funcionamiento de una página de aterrizaje es el contenido. Este debe ser claro y la conexión con el aviso que invita a visitarla debe ser evidente.

De hecho, el contenido de una landing es mucho más importante que su diseño, desde el punto de vista estético. La experiencia demuestra que una página con un buen contenido y un diseño feo puede lograr conversiones, pero una página con un contenido mediocre y un diseño hermoso a veces no convence a nadie. Cuando hablamos de conversiones nos referimos, por supuesto, a ventas, reservas, donaciones, formularios completados, descarga de cupones o cualquier otra acción que pueda requerir tu estrategia.

Una landing page, entre sus elementos básicos, debe contar con un título, un subtítulo, una imagen principal, lo primero que

ven los usuarios (*hero shot*), unos testimonios (preferentemente) y un llamado a la acción. La mayoría de las veces el llamado a la acción es un botón que conduce al usuario hacia un formulario. Aunque un llamado a la acción también puede ser un enlace a otra página, como el vínculo a una página de un producto que estamos comercializando.

Lo ideal es contratar a profesionales que estén capacitados para crear una buena landing: programadores, redactores y diseñadores. Contar con los servicios de una agencia de marketing también facilita el trabajo. Porque si este está bien hecho, el costo se compensa con los resultados. Claro está que se pueden contratar los servicios de una plataforma especializada en la creación de landing pages, como Pagewiz. Probablemente esta sea la mejor opción para organizaciones pequeñas y medianas porque así estas tienen control total del presupuesto y del contenido. Además, creada la página, pueden realizar todos los cambios que se consideren necesarios sin depender de terceros. Pagewiz ofrece algunas funcionalidades interesantes como la posibilidad de adaptar una misma página a varios formatos (por ejemplo, computadoras de escritorios, tablets y celulares) y la posibilidad de realizar A/B testing. El A/B testing implica derivar tráfico a dos páginas con algunas diferencias entre sí y poder analizar cuál trae mejores resultados para luego dejar esa en funcionamiento. Aunque también sirve para seguir realizando pruebas y evaluar nuevas mejoras.

En cualquier caso, lo importante es evitar los errores más comunes que se cometen cuando se trata de diseñar una página de aterrizaje. Estos pueden dividirse en dos grupos, los que están relacionados con el contenido y los que tienen que ver con el diseño y la usabilidad.

Algunas organizaciones pretenden librarse del costo de investigar y crear contenido propio, copiando el contenido de otras páginas. Esto no solo es una falta ética, pues se trata de plagio, sino que implica desconocer al público. Sumado a esto está el no segmentar a la audiencia. ¿A quién, entonces, va dirigido el mensaje? ¿Quién responderá a este? Como es comprensible, forma (diseño) y contenido son prácticamente inseparables. Por eso, hay quienes también obvian la experiencia del usuario y en vez de diseñar una página pensada específicamente para dispositivos móviles, se limitan a usar la

misma página que diseñaron para equipos de escritorio. Un error común es diseñar la página en una computadora y olvidarse de chequearla en diferentes celulares cuando hoy la mayoría del tráfico y las conversiones vienen de estos.

Más allá de los errores evidentes o las malas prácticas, hay otras cosas a las que se deben prestar atención cuando se diseña una landing page. Algo que hay que evitar es insistir demasiado en vender o “sobrevender”. La mayoría de los usuarios que visitan una página de aterrizaje ya tienen interés en la oferta. Así que no hay que tratar de atraerlos, ya están donde queremos que estén. Lo que corresponde es darles información clara y precisa que los conduzca fácilmente a la conversión.

Pero, como ya se dijo, la forma es casi tan importante como el contenido. El rendimiento de la página debe ser óptimo, esta debe cargarse lo más rápido posible, por lo que hay que evitar sobrecargarla con imágenes pesadas. Y si se trata de una página extensa, se recomienda colocar el formulario, el botón o el enlace (los llamados a la acción) en varios lugares de la misma página. Puede que haya usuarios que conviertan antes y otros que lo hagan solo al llegar al final del camino. No podemos pretender que el usuario busque el formulario, el botón o el enlace, hay que colocarlo tantas veces como sea posible para que siempre esté a su alcance.

Así como una landing page ocupa un lugar importante en una campaña de marketing digital, tiene un lugar destacado en el embudo de ventas (*sales funnel*). Dependiendo de la naturaleza de este, la página puede estar ubicada en cualquiera de las etapas del embudo. En el *e-commerce* una landing tiende a anteceder las conversiones, pues se emplea para darle al cliente información sobre el producto o servicio y así prepararlo para la conversión. En las campañas dirigidas a los usuarios que ya han visitado el sitio de la organización (*remarketing*), una landing page puede estar ubicada en cualquier etapa. Incluso, la página de agradecimiento que se muestra después de la conversión es considerada una auténtica landing page y es necesaria para rastrear el éxito de la campaña.

Mi mejor consejo es que se cree una landing page con un excelente contenido, un buen diseño y se priorice el alcance de resultados, realizando pruebas y mejoras continuas que, según el volumen de la campaña, podría ser cada vez que mil o tres mil

personas hayan llegado a la misma. Mejor sea una landing page, más conversiones generará y, por lo tanto, más éxito para tu proyecto producirá.

Arik Liberman
CEO y fundador de Pagewiz

	<p>CÓMO PLANEAR UNA LANDING PAGE</p> <p>Hemos creada una planilla que te ayudará a diseñar y desarrollar una landing page. Visita: www.marketingavc.com, y descárgala de forma gratuita.</p>
---	---

3.2.4. Entendiendo el SEO

En 2010 se anunció la muerte del SEO. Según los profetas del desastre, la optimización de motores de búsqueda (*search engine optimization*) había dejado de ser importante. Sin embargo, luego de pasada casi una década desde que se dijera que había muerto, el SEO no ha dejado de ser un proceso fundamental para mejorar la visibilidad de los contenidos en internet. Se trata de optimizar los contenidos para que los buscadores (básicamente Google en esta zona del mundo) muestren nuestras webs, landing pages o páginas en las redes sociales como resultado orgánico cuando una persona realiza una búsqueda que pueda estar relacionada con el contenido de estas. Pero, ¿cómo funciona exactamente? La realidad es que nadie lo sabe a ciencia cierta a menos que seas uno de los ingenieros de Google que han creado los algoritmos sobre los que funciona el sistema. Lo que sí sabemos es que para que un contenido tenga mayor visibilidad en la red es necesario que cumpla con dos factores: autoridad y relevancia. Un contenido tiene más autoridad cuanto más popular es o, dicho con otras palabras, mientras más usuarios lo citen y lo compartan. Y es más relevante en relación con una búsqueda específica en la medida que menciona más

veces el término buscado. Aunque, para ser más precisos, esto ya no es suficiente.


El SEO no murió, simplemente cambió, como la tecnología con la que está vinculado. Antes se pensaba que el SEO tenía que ver con engañar al algoritmo para que considerara que un contenido era relevante. Para ello, se colocaban textos invisibles (de color blanco) en las páginas web con la palabra clave (la que se supone que el usuario buscaba) repetida muchas veces. O se creaban textos por medio de programas que se limitaban a repetir la palabra clave, casi sin sentido alguno. Era un SEO mecánico que pretendía satisfacer a la máquina. La cuestión es que ahora el SEO debe ser creativo, pues trata realmente de satisfacer al usuario. Como dijimos, ya no hay resultados de búsqueda generalizados, estos dependen del usuario, pues se trata de brindar una mejor respuesta a sus necesidades.

Así, la optimización de motores de búsqueda se divide en dos enfoques: *on-site* y *off-site*. El primero apunta, ciertamente, a la relevancia del contenido (título y metadescripción) y evalúa elementos como tiempo de carga de la página, formato de las URL (no deberían tener más de 100 caracteres), estructura del sitio, código HTML, el atributo ALT (o texto alternativo de las imágenes), los nombres de estas, etc. El segundo examina factores que determinan la relación de tu contenido con el resto de la red. Esto es la cantidad y calidad de los enlaces a tu contenido, el que esté presente en las redes sociales, que sea frecuentemente buscado por los usuarios. En resumen, la cantidad de clics (*click through rate*) o CTR, que recibe un enlace en función de su cantidad de impresiones.

Algo que vale la pena mencionar es que el anuncio de la muerte del SEO coincidió con el fin del monopolio por parte de Google de las búsquedas que se hacían en internet. Con la aparición de las redes sociales, los usuarios comenzaron a buscar información en Facebook, en Twitter, en Instagram...

Y si antes el SEO era capital para mejorar la visibilidad del contenido que se buscaba por escrito, ahora también es necesario cuando el contenido es buscado por medio de la voz. Cada vez es más común que los usuarios empleen asistentes de voz, como SIRI, para realizar sus búsquedas en la red desde sus celulares. En Estados Unidos se ha vuelto frecuente que en las casas las personas tengan dispositivos, como los Echo Dot de

Amazon, que les permiten hacer búsquedas de voz en internet con la ayuda del asistente Alexa. El periodista Andrés Oppenheimer lo describe muy bien en uno de sus artículos: “Alexa es una asistente virtual, como Siri, de Apple, que vive dentro de un pequeño parlante con forma de cilindro, con una luz en la parte superior. El parlante se enciende cuando escucha la palabra ‘Alexa’ y uno puede preguntarle lo que quiera. Uno también puede pedirle a Alexa que toque una canción, nos dé el pronóstico del tiempo o nos pase las últimas noticias. Y también podemos pedirle a Alexa que nos ordene una pizza o que compre un libro en el sitio de Internet de Amazon. Alexa ya está en más de veinte millones de hogares estadounidenses, según la compañía”. De hecho, dado que el reconocimiento de voz es de las tecnologías que más ha avanzado en los últimos años, se espera que el uso de este tipo de dispositivos solo aumenta de aquí en más. Por si no hemos sido claros, el SEO es lo que le dice a los motores de búsqueda qué contenido ofrece tu página web y si este puede ser de interés para los usuarios.

	<p>LISTA DE CHEQUEO DE SEO ON-SITE</p> <p>Hemos listado todos los atributos de tu sitio web que deberás tomar en cuenta desde el punto de vista del SEO. Visita: www.marketingavc.com, y descárgala de forma gratuita.</p>
---	--

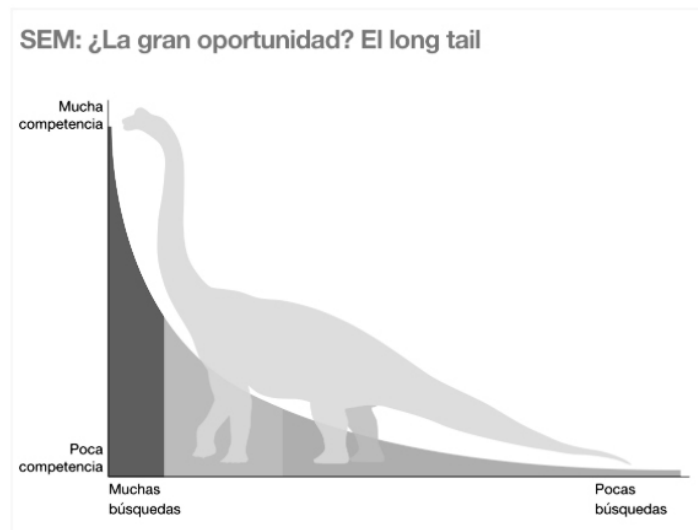
Keywords, las claves de la efectividad

El SEO es como un conjuro, se deben pronunciar las palabras correctas para que ocurra la magia. Para tener éxito con la optimización de la búsqueda de tu contenido, debes entender cuáles son las palabras que emplean los usuarios para expresar sus necesidades, cómo las nombran. Por eso, el mejor consejo que podemos darte es que determines cuáles son los conceptos, no solo las palabras, más buscados por el público al que quieres atraer. Conocer cuáles son las preguntas que formula el público te permitirá emplearlas como guía para crear tu contenido. Después de todo, los términos que introduce un usuario en un buscador equivalen a decir “tengo un problema y busco una

respuesta”, así que los resultados que lista un motor de búsqueda son las respuestas a dicho problema. Retomando el ejemplo de la diabetes, cuando alguien busca información relacionada con esta condición no busca simplemente “diabetes mellitus”. Lo más probable es que el usuario use términos como “IHC” (intolerancia a los hidratos de carbono) o “por qué tengo tanta sed” (uno de los posibles síntomas de la diabetes).

Algo que es muy importante que entiendas es que no todas las palabras claves funcionan igual, que estas se organizan de distintas maneras. Las keywords hablan sobre la intención del usuario, es decir, qué motiva su búsqueda. Así, una palabra clave puede indicar que el usuario busca información, desea realizar una transacción, como pagar una cuenta, comprar algo, o navega en la red buscando una página, un blog, un canal de videos o una red social.

Las palabras claves también se pueden organizar de acuerdo con el volumen de búsquedas en el que aparecen. De esta manera, una keyword puede pertenecer a la categoría *head o short tail* cuando se trata de un solo término y que está relacionado con una búsqueda genérica que realizan muchos usuarios: “auto”, “ropa”, “teléfono”, “comida”, “flores”; a la categoría *middle tail* cuando se trata de frases que están relacionadas con una búsqueda más específica y que emplean menos usuarios: “ropa de talla grande”, “comida para llevar”, “ramos de flores”; y a la categoría *long tail* cuando se trata de frases relacionadas a búsquedas muy específicas, generalmente transaccionales y empleadas por usuarios que saben lo que quieren: “comida para llevar en el barrio Pocitos”, “ramos de rosas rojas a domicilio”. Según los expertos, el 70% de las búsquedas que se realizan en internet incluyen palabras claves *long tail*.



Después de comprender la importancia de las keywords, corresponde que sepas cómo se determinan. El primer paso que debes dar es preguntarte quién es tu público, cuál es tu oferta de valor, dónde se puede conseguir y cuáles son los beneficios para el público. ¿Te suena familiar? El siguiente paso es preguntarles a los expertos. Hoy hay una serie de herramientas que te ayudan a determinar cuáles son las keywords que debes emplear. Ya mencionamos AnswerThePublic, otras herramientas son Google Keyword Planner, Google Trends, Ubersuggest, Keyword Shitter, SEMrush, Ahrefs y Merge Words. Cada una aporta una información diferente, hay las que sugieren palabras claves long tail, las que te permiten analizar tu competencia e incluso las que te indican cuáles son aquellas keywords que generan una conversión con más frecuencia.

Digamos que ya hiciste el proceso completo y que tienes todas las palabras que necesitas. ¿Qué deberías hacer con ellas? Evidentemente, estas deben estar ubicadas en ciertos lugares de tu página:

- Título de la página. Se trata de un metadato, etiquetado en el código HTML y que ayuda a que tu sitio sea encontrado con mayor facilidad.
- Título de la publicación. Otro metadato que va etiquetado en el código HTML.
- Subtítulos. La palabra clave se puede repetir en uno o varios, aunque sin exagerar.

- Metadescripción. Es la descripción de tu contenido y que se encuentra etiquetada en el código HTML. Google lo muestra como parte de sus resultados, justo debajo del título de la página y de su URL.
- URL. La dirección del sitio.
- Contenido. Eso sí, es fundamental que el texto sea de calidad, que garantice una buena experiencia para el usuario. Si antes se podía “engañar” a la máquina con textos ilegibles y que solo repetían las *keywords*, hoy no solo no se puede, sino que Google penaliza a las páginas que incurren en estas prácticas deshonestas haciéndolas desaparecer de su lista de resultados. Lo mismo sucede si copias contenido de otra web. Google considera que el contenido original es el que fue publicado en primera instancia y no mostrará un sitio con contenido duplicado en los primeros lugares de resultado de búsqueda.

Otra cosa que ayuda al SEO es la publicación frecuente de contenidos, ya sea por parte del propietario del sitio como de los visitantes (en caso de los contenidos que se pueden comentar) porque los buscadores entienden que se trata de un sitio dinámico, que está vivo, y por eso es probable que lo prioricen frente a otros más estáticos. Lo que debes saber es que el SEO es un proceso constante en el que debes trabajar continuamente.

3.2.5. Email marketing: sencillo y eficiente

Entre todas las posibilidades con las que contamos en el marketing digital y que forman parte del ecosistema digital, el email es una de las más poderosas. Créenos, eso que piensas que ya no se usa porque ha sido superado por las redes sociales, y que las personas reciben decenas de mails por día y, por lo tanto, no les prestan atención, no es cierto. El email es más útil que nunca y puede llegar a superar a las redes sociales en su capacidad de conectar con el cliente. Algunos estudios indican que el 80% de los usuarios prefieren recibir información sobre servicios o productos por medio de su correo que por cualquier otra vía, y que el 90% de los usuarios revisan por lo menos una vez al día su casilla de correo. La razón de esto es que previo a

recibir un correo electrónico de parte de una organización, el usuario ya ha estado dispuesto a dar sus datos para ser contactado. Y nadie da sus datos de contacto a menos que tenga algún interés. Por supuesto, para que tu estrategia de email marketing rinda frutos, debes contar con una base de datos de calidad. Una base de datos bien gestionada es aquella cuya información se actualiza continuamente: no tiene errores, datos incompletos o repeticiones; segmenta a los usuarios de la forma idónea: los agrupa según determinados aspectos (ubicación, edad, sexo, intereses, preferencias), y es enriquecida y cruzada con otras bases de datos.

La importancia de una buena base de datos para el email marketing radica en la individualización. No vale de nada enviar correos genéricos. Eso equivale a interrumpir al usuario, lo contrario a lo que nos proponemos con el marketing digital. Ramsay Leimenstoll lo dice claramente: “es mejor una lista reducida que quiere exactamente lo que tú vendes, que una lista extensa sin interés”. De hecho, algunos estudios indican que el hecho de que un email sea personalizado, incrementa su ratio de apertura en un 29%.

Hay tácticas o prácticas adecuadas e inadecuadas para armar una base de datos o lista de correo. Las adecuadas son:

- Solicitar los datos de contacto del cliente durante el proceso de compra (online y offline).
- Pedir los datos del potencial cliente en eventos online y offline.
- Requerir que se llene un formulario en el sitio web o landing pages de la organización.
- Otorgar un beneficio a cambio de la dirección de correo del cliente: descargar un contenido, recibir un cupón de descuento.

Y las inadecuadas son:

- Comprar bases de datos.
- Cosechar los datos (obtener correos de conocidos o copiar las direcciones de páginas web).

Estas prácticas no son convenientes porque muchas direcciones rebotan, existe una alta posibilidad de que el correo que se envía sea marcado como *spam* y los proveedores de servicios de correo electrónico (ESP), como MailChimp, no permiten su uso.

La posibilidad de alcanzar a miles de personas con un contenido y con una sola acción no puede hacernos perder de vista nuestros objetivos: atraer, vincular y convertir. A este respecto, Benjamin Murray es muy elocuente cuando dice que “La calidad es más importante que la cantidad. El hecho de que los e-mails sean económicos no es excusa para no producir contenidos de calidad para unos destinatarios bien definidos”. Por ello, además de estar segmentado apropiadamente, hay varios elementos que un email debe tener si quieres convertir:

- Remitente real (en lo posible no debe ser la organización, sino una persona).
- Un asunto claro y atrapante.
- Contenido personalizado.
- Oferta de valor.
- Botón o enlace con llamado a la acción.
- Imagen relevante.
- Botón o enlace con llamado a la acción de segundo nivel.
- Botones y enlaces para compartir en redes sociales.
- Enlace a política de privacidad.
- Enlace para darse de baja.
- Datos completos de la organización al pie del correo (*footer*).

No pierdas de vista que estos elementos pueden y deben ser testeados. De acuerdo con los resultados que obtengas, verifica la pertinencia del mensaje: remitente, asunto, títulos y subtítulos, oferta y contenido; el diseño: disposición o jerarquía de la información, imágenes, colores, estilo, y la periodicidad: día y hora de envío. También debes saber que una práctica desaconsejada es enviar un mail cuyo contenido sea una imagen únicamente porque es posible que algunas personas no puedan verlo. Debe tener una imagen atractiva, pero acompañada de texto fuera de la misma

Quizás el primer email que debas enviar para dar inicio a tu relación con un potencial cliente sea un email de agradecimiento.

Este es que le envías a una persona que ha mostrado su interés por un contenido que le ofreces de forma gratuita. Este correo permite generar un nuevo contacto con el cliente, quien ya te ha dado sus datos, y verificar su dirección. Este debe ser personalizado, como si los hubieras escrito especialmente para esta persona y debe estar firmado, algo que solo puede hacer una persona real. Aunque el principal mensaje es darle las gracias por su interés, también debes hacerle ver que en un futuro recibirá una nueva comunicación de tu parte. No debe faltar el enlace que le permita descargar el contenido por el cual dejó sus datos en un formulario. Y ya que le has escrito, no pierdas la oportunidad de invitarlo a conocer tu oferta.

Cómo escribir un buen mensaje de e-mail:

- 1. Escribe el e-mail.***
- 2. Borra la mayor parte.***
- 3. Envíalo.***

Dan Munz

Chatbots

Otro tipo de comunicación con la que contamos ahora para contactarnos con el público, son los chatbots. No sabemos si la inteligencia artificial va a controlarnos y manejar el mundo, pero sí sabemos que colabora para mejorar los procesos de marketing. La IA no se cansa, no se enoja, nunca duerme, contesta mensajes inmediatamente y es consistente (si la programamos de esa forma). Imagina que necesitas hacer una reservación en un restaurante para organizar una celebración familiar. Entre otras muchas cosas, debes consultar qué platos ofrece el menú (especialmente comida libre de gluten) y compartir dicha información con tu familia. En el primer escenario, esperas a que el restaurante esté abierto, llamas al local y hablas con un mozo, quien te lee la carta mientras tomas nota. Luego llamas a tus familiares, compartes con ellos la información, toman una decisión y llamas de vuelta al restaurante (cuando esté abierto)

para hacer la reservación. En el segundo escenario, sin fijarte en la hora, envías un WhatsApp al restaurante para preguntar si su menú incluye platos sin gluten. Recibes una respuesta inmediata y la reenvías al grupo de WhatsApp de la familia. Se ponen de acuerdo y reservas en línea.

El chatbot es un bot que chatea y lo hace tan bien como lo programas. Funciona en la red, pero el más popular es el de Facebook, y puede generar una experiencia maravillosa de atención al cliente y hasta ventas. Para planear un chatbot tienes que pensar qué partes de la comunicación con el usuario quieres automatizar, qué información debes proveerle y cómo continuará el diálogo con este en caso de que el bot no pueda satisfacer sus demandas. La cantidad de tiempo que ganarás en automatizar estas conversaciones podrás dedicarla a profundizar tu modelo AVC.

3.2.6. Campañas

Todas las acciones de marketing de una organización están dirigidas a atraer miradas sobre su oferta. Detrás de estas miradas hay usuarios que, si las cosas funcionan bien, se convertirán en clientes. En el ecosistema digital el conjunto de usuarios que acceden a un contenido visitando un sitio web, una landing page, un blog, una red social, etc. es llamado tráfico y puede ser orgánico o pago.

El tráfico orgánico es el que se genera de forma “natural” cuando el motor de búsqueda, como respuesta a una consulta, le muestra al usuario el enlace a un contenido. En apariencia este tráfico es gratuito, pero la verdad es que, como te explicamos antes, es imprescindible recurrir a la optimización de motores de búsqueda, SEO, para influir sobre este tráfico (aumentar las probabilidades de que un enlace sea mostrado en una posición ventajosa) y, obviamente, hay que invertir recursos en ello.

En cuanto al tráfico pago es aquel que se genera gracias a las campañas publicitarias que una organización contrata a través de diferentes medios. Estos son bastante dinámicos por lo que brindaremos una aproximación general al panorama actual.

Existen básicamente cuatro tipos de espacios que se pueden comprar para pautar anuncios en diferentes formatos. Estos son:

- Compra en medios digitales específicos.
- Google (buscador y red de *display*).
- Redes sociales.
- Compra programática.

Compra en medios digitales específicos y modelos de compra

Este tipo de compra es la más parecida a la que se hace en medios tradicionales y se trata de comprar espacios en medios de prensa o blogs. Los espacios en sitios webs se llaman banners y se comercializan con cuatro modelos de compra:

- Espacios fijos en un período de tiempo determinado.
- CPM (*cost per mille*) o costo por cada mil impresiones. Es el costo que se debe pagar por cada mil impresiones o veces que se muestra un anuncio.
- CPC (*cost per click*) o costo por clic. Es el costo que se debe pagar cada vez que un usuario haga clic en un banner o anuncio de texto.
- *Incontent* es el desarrollo de un contenido auspiciado o presentado por la marca, cuyo contenido tiene que ver con esta. Puede ser la historia de la empresa, de sus productos, la presentación de un servicio, entrevista a uno de sus directivos o cualquier otro tema del que la empresa desee hablar. En la actualidad es frecuente que este tipo de espacios se comercialicen junto con apariciones de dicho contenido en las redes sociales del medio o del periodista que lo elabora.

El precio de los espacios, clics o impresiones en los medios específicos suele ser un precio fijo que, en el mejor de los casos, se puede negociar con una persona de carne y hueso, a diferencia de los sistemas que funcionan mediante subasta. De todos modos, suelen ser comparativamente precios más altos que los que funcionan a través de plataformas automatizadas. Como contraprestación, la sinergia entre el medio y el anunciante es mayor porque un anuncio que aparece en *El País* o en *The New York Times* es considerado por el público como confiable e importante.

Una de las diferencias entre el marketing tradicional y el digital es hacia dónde miramos para guiar nuestras acciones. En el marketing tradicional se mira hacia el pasado, se evalúa el rating o el índice de lectoría que tuvo un medio para determinar qué se debe hacer en el futuro, esperando que el comportamiento del público sea igual. Es decir, tomamos decisiones de compra de espacios en base a ratings pasados. Pero, como dice Tony Robbins, “tu pasado no es igual a tu futuro”. En cambio, en el marketing digital las decisiones se toman con base en el presente. Ciertamente, la tecnología permite medir en tiempo real y comprar las impresiones que están siendo entregadas a determinada audiencia en el mismo momento en que está corriendo la campaña.

Google Ads

El mejor tráfico es el que se genera a través de la página de resultados del motor de búsqueda de Google o SERP (*search engine results page*). ¿Por qué? Porque cuando alguien introduce un término en la ventana de búsqueda de Google manifiesta que tiene un problema para el que busca una solución. Por ejemplo, cuando un usuario escribe en la aplicación de Google en su teléfono: “restaurante italiano en el Centro”, esto se debe interpretar como que necesita saber dónde queda un restaurante italiano en el Centro de la ciudad porque quiere ir a comer a uno. Se trata de un cliente potencial quien solo necesita un dato para considerar las opciones y tomar su decisión, pues ya es consciente de qué necesidad tiene. No hay que interrumpirlo, hay que escuchar su pedido y decirle: “tengo algo que te puede ayudar. ¿Quieres conocerlo?”.

Así que si eres el dueño de un restaurante italiano ubicado en la zona querrás que Google le muestre tu aviso a esa persona junto con la lista de resultados. Para que esto ocurra debes haber contratado previamente el servicio Google Ads que te permite determinar cuáles son las palabras claves con las que quieres que esté relacionado tu anuncio. Es más, el mismo Google te ofrece una herramienta para que sepas con qué frecuencia es buscado un tópico mensualmente y puedas determinar cuáles son aquellas palabras claves o términos con los cuales te conviene vincular tu anuncio. De esta manera puedes saber cuántas personas buscan “restaurante italiano” y cuántas

“restaurante italiano en el Centro”, y tomar una decisión. Este servicio funciona de acuerdo con las modalidades de pago CPC y CPM que explicamos antes.

La modalidad más recomendable es la de pago por clic porque se pueden medir los resultados de la campaña. Debes saber que, aunque solo pagues por los clics recibidos, si estos son pocos, es una muy mala noticia. A Google Ads le interesa que tus anuncios reciban clics para poder cobrarte (el 97% de sus ingresos proviene de la publicidad), por lo que si tu anuncio no es relevante, dejará de mostrarlo. Una campaña en Google Ads es similar a jugar billar: para meter una bola en la buchaca hay que trazar líneas rectas conectando varios elementos. Para lograr el objetivo de convertir a un usuario en cliente, la búsqueda de este debe coincidir con la palabra clave que seleccionaste, esta debe conectarse con el título del anuncio, su contenido (un anuncio está formado por un título y 180 caracteres de texto) y la segmentación que estableciste, y este debe llevar al usuario a tu landing page. Entonces, si el anuncio de una campaña no obtiene los clics esperados, lo que debes hacer es empezar por revisar la palabra clave, luego revisar el anuncio y, por último, la landing para determinar qué es lo que no está funcionando.

Es importante que sepas que Google Ads premia la relevancia de tu anuncio. Cada vez que la plataforma debe seleccionar qué anuncio mostrar junto con los resultados de una búsqueda, realiza una suerte de subasta en la que cada anunciante puja por contratar ese espacio. Pero no gana el que haya ofrecido pagar más, sino el que tenga el anuncio de mayor calidad, el más relevante para el usuario. El anuncio mostrado terminará siendo el del anunciante que tiene un anuncio mejor, aunque haya ofrecido pagar menos por el clic.

El trabajar con campañas en buscadores se denomina SEM (*search engine marketing*). Por supuesto, el precio del clic es variable y depende de la demanda de la palabra o palabras claves seleccionadas y de la calidad del anuncio. Hay dos razones para que muchas organizaciones no pongan en práctica esta estrategia: por desconocimiento y por no definir recursos para esta en su presupuesto de marketing digital.

Gracias a las herramientas de monitoreo del Google, cualquier organización puede saber cuáles son las palabras claves más usadas por su público. Así, puede determinar con qué palabras

claves le interesa que Google asocie sus anuncios. Por ejemplo, para “autos 0 kilómetro” hay 10.000 búsquedas mensuales. Esta es la parte fácil. La difícil comienza cuando no se ha reservado dinero suficiente para invertir en dichos anuncios, supongamos que 3 mil dólares por mes. Puede que la organización cuente con 600 dólares para invertir, pero con esto solo logrará que sus anuncios se asocien con la quinta parte de todas las búsquedas de las personas a las que les interesa el producto o servicio que ofrece.

Red de display de Google

El servicio de Google Ads ofrece también la llamada red de display. Google no es un medio de comunicación, por lo tanto, no posee un contenido propio con el que se puedan asociar anuncios. Para solucionar esto, siendo el motor de búsqueda más potente y popular, esta plataforma propone a los sitios que crean contenido: portales, periódicos, revistas, blogs, canales de videos, apps, etc., colocar un código en sus páginas para saber qué tipo de contenido publican y así “pautar” en ellos anuncios relevantes de terceros. En cierta forma, Google, con su red de display, actúa como un intermediario entre los anunciantes y los medios donde se anuncia.

Cuando un usuario navega por alguno de los sitios que contiene el código, este le indica al motor de búsqueda que este usuario tiene determinados intereses y así se muestra un anuncio relevante para este. Si te preguntas cómo Google sabe qué le puede gustar a un usuario, la respuesta es que tiene varias maneras para hacerlo. La primera es que tener una cuenta de Gmail le da acceso al robot de Google a todos los correos que escribe y recibe una persona. A esto se suman los códigos (cookies y javascript) que se descargan en los dispositivos a medida que un usuario navega a través de las páginas y que sirven para rastrear su actividad. Además, el algoritmo evalúa el contenido de la página en la que se navega para, al cruzar esta información con la del perfil del usuario, estimar qué probabilidades hay de que le interese determinado anuncio. Alguien que haya navegado previamente por páginas relacionadas con gastronomía y que un momento dado se encuentra en un blog dedicado a recetas, verá anuncios

relacionados con estos temas, pues así lo determina su perfil de usuario, su historial de navegación y su actividad actual.

A diferencia de los anuncios o enlaces patrocinados que se muestran con los resultados de una búsqueda, los anuncios de la red de display pueden tener distintos formatos: texto, imágenes estáticas, video y una combinación de estos (*rich media*). Otra ventaja que ofrece la red de display de Google es que se pueden crear anuncios de imágenes estáticas y los rich media con la función “Creador de anuncios de display de Ads” de la plataforma.

En casos especiales, también podrás comprar anuncios en Google por CPA, costo por adquisición, para la captación de leads. Pero esta es una opción que Google habilitará únicamente luego de varios días o semanas de campaña, si es que considera que la misma es de calidad.

La red de display funciona muy bien y tiene muchas ventajas. Lo mejor es emplearla lo más profesionalmente posible para sacar el máximo provecho: tiene muchas variantes de segmentación, diversas formas de optimizar una campaña, como la compra automatizada o manual de impresiones para los anuncios. En cualquier caso, una de las mayores ventajas de la red de display es que puedes probarla invirtiendo muy pocos recursos: puedes empezar una campaña con 20 dólares.

A través de esta plataforma también pueden comprarse espacios para anuncios de video en YouTube y en Gmail Ads. Este servicio envía correos a los usuarios de Gmail, según una segmentación establecida, que los reciben en la pestaña “promociones” de su cuenta de correo.

Redes sociales: Facebook y Twitter

Una red social no es un motor de búsqueda. Esto es obvio, pero no para todos. Hay muchas organizaciones que diseñan campañas en Facebook como si se tratara de Google. Una red social es un grupo de amigos conversando al que no se le puede interrumpir para venderles algo. Y esto es lo que hacen muchas campañas que se desarrollan en esa plataforma. Las organizaciones basan su campaña en anunciar su oferta, pero lo que deben hacer es apelar al contenido. Si retomamos el caso del restaurante italiano, en vez de anunciar que en el Centro de la ciudad se encuentra el mejor restaurante italiano de todos, lo que se debe hacer en Facebook es crear contenido que le interese a

los amantes de la comida italiana: recetas, cultura italiana, etc. Gracias a este, el público terminará asociando el restaurante con aquello que le gusta. Posteriormente, cuando el público haya establecido dicho vínculo, sí se le podrá ofrecer cosas.

El atributo más poderoso de Facebook es que permite segmentar al público al que llegará el contenido. Por ejemplo, en esta red social puedes determinar que el público de tu campaña “Cómo comprar el traje ideal” serán hombres, de 30 a 40 años, casados, que estén en Montevideo. Quizás solo el 7% del público definido haga clic sobre el contenido, pero es el grupo que realmente te interesa. A partir de este momento, sabrás a quiénes presentar tu oferta de valor.

Sumado a esto, Facebook, que es la máquina más poderosa de crear perfiles, ofrece la búsqueda de públicos similares. Partiendo de un público origen: los fans de tu fan page, los datos de las aplicaciones de celular, el tráfico de tu sitio web (previa inclusión de un código de Facebook en tu web) y hasta una lista de correos electrónicos, esta red social puede identificar a nuevos usuarios cuyo perfil los haga buenos candidatos para tu contenido y oferta.

Facebook permite básicamente dos tipos de anuncios: los social ads, que son los anuncios que aparecen en la columna derecha de la pantalla, y las publicaciones patrocinadas. Estas últimas son las publicaciones que realizas en tu página en forma de textos, imágenes fijas, videos, GIF, etc. Hace unos años Facebook determinó que las publicaciones orgánicas de las páginas empresariales se mostrarían casi exclusivamente si son promocionadas mediante un pago a la plataforma por lo que publicar sin patrocinar hoy es una pérdida de tiempo y esfuerzo. De forma orgánica hoy los contenidos alcanzan entre 1% y el 3% de una comunidad. Lo interesante es que luego de promocionados, los contenidos pueden ser vistos no solo por tus fans, sino por otras personas que estén conectadas a Facebook y pertenezcan al segmento que seleccionaste.

Actualmente, Facebook permite pautar de dos maneras: seleccionando un alcance y frecuencia deseadas, y por interacción. Instagram fue comprada por Facebook hace algunos años, por lo que desde la propia plataforma de Facebook se manejan también las campañas en Instagram.

Twitter es una red social con mucho menor alcance, pero no por eso menos relevante para algunas marcas porque hay cierto público, como periodistas, políticos y líderes de opinión, que son usuarios activos de la misma. A la hora de pautar en esta plataforma se pueden seleccionar pautas de video o compras por interacción. En este caso pagarás por cada vez que alguien comente, comparte o aprete el ícono de corazón en la publicación. También ofrece la posibilidad de comprar una tendencia por un día, lo que significa que un *hashtag* definido por la organización aparece en primer lugar entre las tendencias que recomienda la plataforma. De todos modos, las redes sociales suelen ser muy dinámicas cambiando sus formatos y opciones de compra con frecuencia por lo que para sacarles provecho hay que ser un conocedor profundo y usuario activo de las mismas.

Compra programática

Aparte de Google Ads y las redes sociales, hay otro sistema de compra de anuncios en la red llamado compra programática. Se le denomina así porque cada anunciante puede programar en diferentes plataformas cuál es la audiencia que le interesa, durante cuánto tiempo quiere que se muestre su anuncio y cuánto dinero está dispuesto a pagar por las impresiones o los clics.

La compra programática surgió como una alternativa al dominio de Google en el ámbito de la publicidad en internet, a partir del crecimiento del mercado de la publicidad en dispositivos móviles. La International Advertising Bureau, IAB, aprovechó esa oportunidad para diseñar un protocolo, el *real time bidding*, RTB, y así garantizar que hubiera pluralidad en la oferta de sitios en los que se pudiera pautar anuncios en tiempo real. También es una alternativa para los medios que no pueden comercializar todo su inventario en forma directa y que no quieren comercializarlos a través de Google, ya que esta plataforma paga por los espacios lo que considera adecuado, y no lo que los medios desean. La compra programática les permite establecer lo que se llama *bid floor*, que es el precio mínimo que están dispuestos a recibir por una impresión de un banner o un anuncio de texto.

El sistema de compra programática de publicidad está constituido por tres partes: las plataformas de compra de audiencia DSP (*demand-side platform*), las plataformas de venta de audiencia SSP (*sell side platform*) y las *Ad Exchanges*,

plataformas de compra-venta de espacios publicitarios. Las DSP reúnen a los anunciantes y gestionan la demanda de audiencia. Entre estas están DoubleClick (cuyo propietario también es Google), DataXu, Rocketfuel, MediaMath y Full Programmatic. Las SSP reúnen a los medios y ofertan las audiencias. Es la tecnología que deben utilizar los medios para ofrecer sus espacios y que estos puedan ser comprados por quienes quieran publicar sus anuncios. Y los Ad Exchanges, a manera de un mercado, gestionan la demanda y la oferta. A cambio de una comisión, los Ad Exchange establecen las condiciones para que se pauten anuncios en los medios que forman el ecosistema digital: sitios web, juegos, apps, videos, etc. Entre las Ad Exchange puedes encontrar DoubleClick Ad Exchange, AppNexus, OpenX, Smaato y Rubicon Project Exchange. En cualquier caso, si lo que quieres es pautar anuncios lo que te interesa conocer es un DSP a través del cual puedas hacerlo. La mayoría de estos están pensados para agencias de publicidad o centrales de medios, y cobran un fijo mensual por el uso de la tecnología.

Ventajas y posibilidades de la compra programática

El sistema programático tiene varias ventajas. Una de ellas es que se tiene acceso a medios con contenido de calidad que no están disponibles en Google Ads. Otra es que se puede acceder a más formatos de anuncios, como formatos enriquecidos o con programación dentro del banner. También se pueden pautar anuncios de audio, en las Smart TV (por ahora solo en Estados Unidos) y, eventualmente, en las pantallas que se encuentran en la vía pública. Además, la compra programática sirve para determinar el radio que se quiere que alcance un anuncio. Este puede ser mostrado exclusivamente a las personas que se encuentran en un centro comercial o en varias cuerdas a la redonda de un determinado punto. Por todo esto es muy probable que en el futuro la publicidad de todos los medios, incluso los offline, se pauten a través de la compra programática. De hecho, ya sucede en algunos países que la publicidad en las pantallas de la vía pública se comercializa de esta manera. No se ve un anuncio fijo todo el tiempo, este va cambiando según quien gane la subasta.

Las plataformas publicitarias digitales trabajan con base en algoritmos en dos fases, exploración y explotación. En la primera fase el sistema compra impresiones según se le haya indicado para aprender de la campaña. Una vez que aprende, profundiza lo que aprendió, lo que se llama *machine learning* y eso hace que la campaña empiece a optimizarse automáticamente. Por ello, este tipo de campaña funciona mejor, habitualmente, con más presupuesto. Si no tiene presupuesto, no hace todo el proceso efectivamente, pero si tiene presupuesto y aprendió, solo escala. Cuando mejor lo hace, el algoritmo le da más incentivo, el incentivo es más presupuesto.

Si nos preguntarán cuáles de las muchas plataformas recomendamos utilizar, nosotros diríamos que es conveniente probar Full Programmatic. Tenemos dos motivos para esta recomendación. La primera es que es muy eficiente. La segunda es que, a diferencia de otras plataformas, no cobra por el uso de su tecnología ni por *adserving*. Un anunciante paga solamente por la campaña, sin necesidad de pagar un fijo mensual por el uso de la plataforma, como sí requieren otros sistemas. Esta plataforma también está diseñada para optimizar la campaña en función del objetivo establecido, sean impresiones, clics, conversiones o visualizaciones de video. Por ejemplo, si se refiere a clics, el sistema compra impresiones en diferentes medios donde está la audiencia solicitada y a medida que pasan los días va eliminando los medios, los días o los horarios que no están generando resultados y de esta manera obtiene proporcionalmente más clics de los que hubiera obtenido sin realizar este proceso de aprendizaje. En último lugar, Full Programmatic no cobra un adicional por la pauta de algunos tipos de anuncios rich media. Para que entiendas más fácilmente a qué nos referimos, te contamos que un banner rich media puede estar conectado al reloj del dispositivo e indicar cuántos días, horas y minutos faltan para determinado evento, como el día de la madre. O incluso pueden conectarse con servicios de orientación climática y mostrar un anuncio diferente según llueva, esté nublado o soleado. Este tipo de anuncios, que cambian según determinadas variables, se llaman anuncios dinámicos.

En internet muchas veces la creatividad está en el formato y en la segmentación.

Algunas otras posibilidades

Algunos últimos comentarios sobre las campañas digitales. Además de los cuatro grandes grupos existen algunas otras posibilidades de pauta digital. LinkedIn, una red social de perfil laboral o profesional, permite publicar anuncios de display y de texto, mensajes que llegan en forma personalizada a un grupo de personas. En algunos países funciona Waze, con un tipo de publicidad llamado *real time and space marketing*, en la que el anuncio varía según la ubicación del dispositivo. Por otro lado, están en crecimiento los anuncios digitales de audio, ya sea a través de Spotify, podcast o radios que se escuchan en forma digital. Muchos de estos espacios se pueden comprar vía programática y se pagan por mención escuchada. El tiempo máximo permitido para los mensajes de audio suele ser de 30 segundos. También existe un tipo de anuncio llamado *push notification* que se visualiza en los dispositivos móviles como la notificación de las aplicaciones, ya que justamente se envía a través de estas y suelen pagarse bajo la modalidad CPC.

Remarketing

Seguramente has sentido la sensación de que un banner o anuncio “te persigue”. Esta práctica se denomina *remarketing* y consiste en mostrar anuncios de una marca a quienes ya han visitado un sitio web, utilizado una aplicación móvil o hecho clic en el banner de la misma. Partiendo del hecho de que para convertir a una persona en cliente hacen falta de 6 a 20 toques, cualquier oportunidad que se presenta para realizar alguno de estos contactos no se puede desaprovechar. Un usuario que está interesado en comprar un auto visita uno, dos, tres sitios web de las marcas que más le interesan antes de decidirse. Después de esas visitas, ese usuario debería comenzar a experimentar el remarketing de parte de dichas organizaciones. En pocas palabras, es volver a contactar a una persona que ha manifestado

su interés en un servicio o un producto. Por ejemplo, aquellos usuarios que visitaron un sitio web, pero se fueron sin comprar, deberían, de un momento a otro, comenzar a ver en los medios que frecuentan un anuncio ofreciéndoles un descuento con la compra en ese sitio web. Es como si una persona que fuera a un supermercado mirara los tomates cherry, pero al final saliera de la tienda sin comprarlos. Según los principios del remarketing, esta persona al día siguiente debería comenzar a recibir anuncios hablándole de lo bueno, bonitos y baratos que son los tomates cherry de ese supermercado. En otras palabras, el remarketing es un intento por maximizar la inversión que una organización ya hecho en atraer a un usuario.

Sin embargo, un error que cometen las organizaciones en relación con el remarketing es tratar al potencial cliente como si nos las conociera. Para iniciar este tipo de campaña, el usuario debe haber hecho clic en un anuncio, debe haber mostrado su interés en la oferta de valor de la que hablaba un anuncio de la organización. Por ello, los anuncios de remarketing no pueden ser idénticos a los originales, deben ser contextuales. Un 70% de las personas que visitan un sitio web que ofrece un curso de manejo puede que lo abandone sin dejar sus datos. A ese grupo de persona debería mostrárseles un aviso que diga “¿sigues interesado en aprender a conducir?”. Repetir el mensaje original es inútil, pues las personas ya conocían la oferta de valor, únicamente no estaban preparadas en aquel momento para pasar a la acción. Lo que necesitan es que se les invite a pasar a la siguiente fase del embudo de conversión.

Inclusive pueden establecerse estrategias de remarketing diferenciadas, según la página de un sitio web donde estuvo una persona. Por ejemplo, una estrategia orientada a personas que agregaron un producto al carrito de compras pero finalmente no realizaron una transacción. Para mostrar este tipo de anuncios, se deben agregar etiquetas en el código del sitio directamente o a través de Google Tag Manager.

Entre el primer contacto y los siguientes puede que pasen muchos meses, por lo que para llevar adelante el remarketing es necesario automatizar la campaña mediante las funciones que ofrecen diversas herramientas. Una persona que en verano buscó en Google la palabra “parrillero” y no compró ninguno, debería poder recibir un año más tarde, al siguiente verano, un aviso

sobre un parrillero. Claro que puede haberlo comprado en otro lado, lo que significa que hay un porcentaje de error en esta práctica. Pero la experiencia demuestra que los beneficios de aplicarlo correctamente superan las pérdidas por impresiones generadas en personas a las que ya no le interesa nuestra oferta. Las herramientas también permiten que los anuncios vayan mostrándose en los distintos medios que visitan los usuarios, no importa por dónde comiencen y hacia dónde sigan. Por eso otra forma de entender el remarketing es como un viaje en el que se acompaña a los usuarios a través del ecosistema digital.

Audiencias customizadas

Para alcanzar a personas que ya son clientes o leads, algunas plataformas permiten subir bases de datos y mostrar anuncios a personas cuyos datos coincidan con los de dicha base. Esta práctica se conoce como audiencias customizadas. Imagina que tienes una base de datos con 10.000 mails. Seguramente muchos de esos correos fueron utilizados para crear una cuenta en Facebook. Si la plataforma encuentra esta concordancia, creará una audiencia con las personas que integran esa base de datos y les mostrará anuncios en su perfil. Por supuesto, son prácticas que funcionan en algunos casos, pero de las que no conviene abusar. Recordemos que cuando las personas se encuentran continuamente con anuncios que no les son relevantes pueden instalar un *adblocker*. El informe Dimensión 2018 de Ibope Kantar Media señala que 1 de cada 5 adultos conectados afirma utilizar un bloqueador de anuncios siempre y un 33% afirma que bloquea “a veces”. Entre los principales motivos de bloqueo se encuentran la falta de creatividad y relevancia, la inadecuación al contexto, la repetición y la ubicación incorrecta de los anuncios.

Dado que la pauta digital tiene muchas aristas posibles, es de las áreas del modelo AVC que probablemente debas tercerizar con profesionales idóneos y permanentemente actualizados. Lo que pagues por el servicio se compensará con los resultados, pues si los profesionales hacen bien su trabajo, el dinero rendirá enormemente.

3.2.7. Redes sociales

Sin duda alguna, Facebook es la red social más popular del mundo con 2.200 millones de usuarios activos para enero de 2018. Aunque, no es la única. Antes de su lanzamiento, ya eran populares en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica redes como MySpace o LinkedIn, y en países como Brasil e India Orkut fue muy popular. En Asia son populares redes de las que casi nunca oímos hablar de este lado del mundo. El fenómeno recién comienza y no hay nada que indique que vaya a dejar de influir en la forma en que las personas nos comunicamos y relacionamos. De hecho, como hemos mencionado en varias oportunidades en este libro, las redes sociales tienen cada vez mayor presencia en nuestras vidas y, por tanto, las organizaciones, con sus marcas, productos y servicios, necesitan estar presentes en estas. Según diversas fuentes, más del 50% de la población de Latinoamérica tiene acceso a internet, es decir, más de 300 millones de personas. De todas, un 70% sería usuaria de Facebook y un 85% utilizaría YouTube. Además, en promedio, los usuarios pasan 135 minutos al día conectados a internet. Evan Asano, en “How much time do people spend on social media?”, suma los minutos que pasa alguien conectado diariamente a lo largo de su vida y concluye que un usuario promedio dedica un año y 10 meses a YouTube, un año y 7 meses a Facebook, un año y 2 meses a Snapchat, 8 meses a Instagram y 18 días a Twitter.

Y es que uno de los aspectos que más se ha visto afectado por las redes sociales ha sido nuestra apreciación y uso del tiempo. Este se ha fragmentado en nuevas unidades llamadas micromomentos. Tal como son definidos por Sridhar Ramaswamy, vicepresidente senior de publicidad y ventas Google, estos “ocurren cuando las personas conscientemente encienden un dispositivo, generalmente un teléfono inteligente, con la idea de aprender, hacer, descubrir, mirar o comprar algo. Son momentos ricos en intenciones, cuando las decisiones son hechas y las preferencias toman forma”. Los llamados “tiempos muertos”, cuando se está en una sala de espera, en la fila del supermercado o aguardando que llegue el ómnibus, son instantes que aprovechamos para conectarnos y que se han convertido en oportunidades para consumir contenido.

Como parece claro, las redes sociales representan una dimensión nueva para la comunicación y participar en esta

requiere de una nueva actitud. El error más grande que cometen las organizaciones es ignorar esto y seguir actuando como lo han hecho habitualmente. Imagina por un momento que unos amigos conversan mientras están en un asado. De pronto, llega un vendedor con su mercancía y les pregunta: “¿quieren comprar algo?”. En vez de unirse a la conversación, muchas organizaciones la interrumpen con la esperanza de que los usuarios le presten atención y, de paso, quieran comprar. Basta con mirar el *timeline* de un usuario de Facebook para ver cómo las organizaciones se equivocan al diseñar su estrategia y campañas de marketing en las redes sociales. El timeline de un usuario puede ser una suerte de montaña rusa de emociones: una amiga publicó fotos de su boda, mientras que un primo lo hizo de su madre recientemente fallecida. Entre un mensaje de alegría y uno de tristeza, aparece el aviso de una marca invitando a comprar.

Podríamos decir que es la primera vez que las organizaciones tienen acceso a la intimidad del público. Tradicionalmente los avisos publicitarios interrumpían a las personas mientras veían televisión, leían la prensa o escuchaban la radio, pero eso no dejaba de ser un espacio público hasta cierto punto. Hoy los dispositivos son de uso individual y probablemente guarden la información más relevante y los secretos de cada persona.

Usos de las redes sociales

Antes de avanzar sobre las buenas prácticas en redes sociales, debemos recordar que las mismas cumplen varias funciones en relación con la estrategia de una organización:

- Decir.
- Escuchar.
- Conversar.
- Amplificar.

Decir tiene que ver con la emisión o publicación de contenidos. En ese sentido, son un medio más. Como explicamos unos párrafos antes, puedes utilizarlas para correr campañas a través de ellas. Escuchar tiene que ver con recabar *insights*, entender qué piensa y siente la gente, y usar esa información para mejorar la oferta y la comunicación. A esta acción se la denomina *social*

listening. Conversar tiene que ver con el servicio de atención al cliente y con lo que denominamos *engagement*, involucramiento que consiste, ni más ni menos, en crear y mantener un vínculo, una función que anteriormente cumplían los llamados centros de atención al cliente (*call centers*). Finalmente, amplificar tiene que ver con el marketing de boca a boca. Lograr que el público comparta tu contenido o hable positivamente de tu empresa. Tiene que ver con detectar y potenciar a los embajadores de marca que terminan siendo *influencers* genuinos porque son personas que usaron tu producto y tienen ganas de hablar de él.

Al estar estas cuatro funciones combinadas en las redes sociales se complica que las organizaciones entiendan que se trata de cometidos distintos, que deben tener responsables que los gestionen y que procuren objetivos diferentes. Como el modelo AVC presta especial atención al contenido, en este libro no abordaremos en profundidad los temas de atención al cliente ni de social listening, aunque no queremos que los pases por alto. Las conversaciones se pueden rastrear, medir y escuchar para aprender de ellas. Por lo tanto, más allá del temor inicial que despierta esta nueva realidad, también constituye una oportunidad. Escuchar a los usuarios sirve para actuar, modificando aspectos de los productos o servicios si es necesario y luego comunicarlo. En este sentido, ha habido varios casos que han dado mucho de qué hablar. La marca Gap rediseñó su logo y luego dio marcha atrás cuando las personas se quejaron a viva voz en las diferentes redes. Otro caso interesante es el de una florería holandesa que rastreó en Twitter a personas que habían manifestado tener un mal día y les mandó un ramo de flores para motivarlas.

Participar en la conversación

Hay solo dos posibilidades: dejar que la gente hable o participar en esa conversación, y convertirlas en colaboradores.

Cuanto más participa la organización, más crece la conversación. Se trata de intervenir desde el lugar más honesto y humilde posible aportando datos que puedan estar necesitando, desde una sucursal cercana o la nueva funcionalidad de un producto. No se trata de enviar o reiterar los mensajes del departamento de marketing o postear anuncios publicitarios. Se

trata de ponerse en el lugar del otro y participar como si se tratara de un amigo.

¿Quién debería participar en la conversación? Esto depende de cada situación. El rol se denomina *community manager* y puede ser un empleado que sea capacitado para ello, un externo cuyos servicios sean contratados o incluso dejar que lo hagan todos o varios miembros de la empresa. Lo fundamental es confiar en el responsable de participar en la conversación en las redes y aceptar que no es posible controlar todo lo que sucede.

En las organizaciones más grandes, incluso hay *community managers* para los diferentes roles. Por ejemplo, uno es responsable de la publicación de contenidos y uno o varios de lo que se llama moderación, que es el intercambio con la comunidad. Su rol es muy relevante porque le corresponde hablar en nombre de la organización. Así que debe preparársele de forma consciente y cuidadosa para que pueda desempeñar su trabajo de la mejor forma posible.

Entre las muchas cosas que debe cuidar un community manager es lo dice y cómo lo dice. Después de todo se trata de conversar con los usuarios, así que debe guiarse por normas similares a las del buen hablante y del buen oyente. Ante todo, debe ser cortés. Como no necesariamente será siempre la misma persona, lo más conveniente es que se redacte un manual que defina la personalidad del moderador, el tono de voz que empleará y que establezca pautas como:

- ¿El community manager responderá utilizando su nombre o el de la organización?
- ¿Cómo tratará a los usuarios?
- ¿Hablará de tú, vos o usted?
- ¿Qué tipo de información se les dará?
- ¿Quiénes son los responsables de apoyar con información al community manager?
- ¿Se usarán emojis? ¿Cuáles?
- ¿En qué horario se responderán las consultas?
- ¿Cuál será el tiempo máximo de respuesta?

Nuestra recomendación es que el community manager jamás oculte su rol, es decir, que no se haga pasar por un usuario común y que muestre su identidad (nombre y hasta foto si cabe).

Las personas confían cada vez más en otras personas y menos en la voz de las organizaciones, por lo tanto, es la oportunidad de mostrar la cara humana de la organización. Además, si algo sale mal, siempre es más difícil enojarse con un conocido que con una organización.

Evidentemente, es importante contar con una lista de preguntas y respuestas frecuentes que ayuden al community manager a evacuar las respuestas de los usuarios lo más rápido posible. También es cierto que una pregunta frecuente puede indicar que hay algo que debe ser cambiado. Una alternativa es crear un contenido específico para responder a dicha pregunta: un video, una infografía, un ebook que el usuario pueda descargar para que lo oriente.

Si te preguntas cuáles son las tareas de un community manager. Nuestra respuesta es que estas se pueden agrupar, *grosso modo*, en cuatro grupos: responder consultas, animar, dar seguimiento a la comunicación, moderar y escuchar.

Cuando decimos animar, nos referimos a que el community manager debe invitar continuamente a los usuarios a participar de la conversación de la comunidad, que comenten, califiquen y compartan el contenido. Por supuesto, esto no se logra tan solo con una invitación amable. Para lograr que el público participe hay que publicar contenido, organizar promociones, regalar cupones, etc. Dar seguimiento a la comunicación pasa por responder a las consultas de los usuarios y establecer nexos con las diferentes áreas de la organización que sean responsables de resolver el problema del cliente. En cuanto a moderar, consiste en responder de forma idónea a las interacciones negativas de los usuarios, como insultos, acusaciones en contra de la organización, etc.

Finalmente, como se trata de una comunidad que se espera que crezca, el community manager tiene que definir estrategias y objetivos de crecimiento para esta, junto con el equipo de marketing responsable.

Engagement

Este es un término de moda y que está relacionado con la gestión de las redes sociales. La traducción de este sería “compromiso”, pero en el ámbito de las redes se refiere a la interacción de los seguidores con los contenidos y publicaciones

que realiza una marca. Se trata justamente de la construcción de vínculos de la que tanto hablamos y tiene que ver con que las personas no solo vean tu contenido, también lo comenten, compartan y reaccionen a este. Para algunas marcas es el factor más importante de sus estrategias en redes sociales. Ariel Benedetti, en *Marketing en redes sociales*, explica que “Para determinar el nivel de engagement hay distintas fórmulas y algoritmos que relacionan la cantidad de interacciones y comportamientos observables de un usuario de las redes sociales: ‘me gusta’, ‘comentarios’ y ‘publicaciones compartidas’) sobre un conjunto de posts, en relación al alcance y la cantidad de seguidores en un período determinado y de acuerdo a cada red social, ya que cada plataforma tiene distintos algoritmos para medir su nivel de engagement. Además, cada empresa puede encontrar distintas formas para medirlo, de acuerdo a las ponderaciones que establezca en las distintas variables que lo conforman”.

Una de las preocupaciones más frecuente en las organizaciones es saber si el engagement que están logrando es adecuado. Nuestra opinión es que te compares contigo mismo, viendo cómo evolucionas mientras crece tu comunidad y profesionalizas las tareas. Pero, por si te interesa, puedes encontrar algunos estándares. En Instagram se considera que es un buen resultado lograr 37 likes cada mil seguidores, lo que significa una tasa de 0,037%. En Facebook, utilizando la fórmula de interacciones absolutas/nº de posts, se considera que lograr un *engagement rate* de 1% para páginas de 10 mil fans es adecuado, sabiendo que a mayor cantidad de fans, menor el *engagement rate*. La empresa RivalIQ publicó en abril de 2018 un informe donde situó la media de engagement en Facebook en 0,16% con un incremento en la industria de alimentos y bebidas del 0,24%. El mismo indica un engagement muy inferior para Twitter, que se corresponde con el hecho de que la cantidad de publicaciones suele ser mayor. En este caso el engagement rate informado a nivel global es de 0,046%. En la web de RivalIQ puedes encontrar data actualizada sobre los estándares globales de engagement según la industria, indicando cuál fue la cantidad promedio de publicaciones por semana, entre otros datos.

Benedetti diseña algunas fórmulas para calcular el engagemente que consideramos sumamente útiles:

Engagement simple:

$$\text{Engagement} = \frac{\text{Sumatoria (Me gusta + comentarios + Publicaciones compartidas)}}{\text{N}^\circ \text{ de fans}}$$

$$\text{Engagement} = \frac{\text{Sumatoria (Me gusta + comentarios + Publicaciones compartidas)}}{\text{Alcance de las publicaciones}}$$

Engagement ponderado:

$$\text{Engagement} = \frac{\text{Sumatoria (Me gusta + 2 x comentarios + 3,5 x Publicaciones compartidas)}}{\text{N}^\circ \text{ de fans}}$$

$$\text{Engagement} = \frac{\text{Sumatoria (Me gusta + 2 x comentarios + 3,5 x Publicaciones compartidas)}}{\text{Alcance de las publicaciones}}$$

¿Qué publicar, cuándo y para quién?

Es probable que tu organización tenga varios modelos AVC en funcionamiento en forma simultánea. De hecho, esta es la forma de escalar el modelo que proponemos. Aunque esto no implica tener una red social abierta para cada uno. La decisión de cuántas y cuáles redes sociales abrir depende de dónde se encuentre mayormente tu público y de tu capacidad para manejarlas, tanto en lo que tiene que ver con la publicación de contenidos como la moderación de las interacciones que se generen. Tener una fan page abierta y demorar cuatro días en responder un mensaje, claramente, no es una buena práctica. Tampoco lo es tener una cuenta en Twitter, Facebook e Instagram y replicar en las tres el mismo contenido sin prestar atención a las particularidades y lenguajes de cada una. Lo que queremos explicar es que un mismo canal del ecosistema puede servir o estar a disposición de varios modelos AVC, pero esto requiere estar previamente establecido.

Es probable que la florería tenga una única fan page, pero una papelería puede tener una fan page destinada a niños y otra a artistas profesionales. En cualquier caso, existe una práctica que se denomina *dark post*, que implica que una publicación no sea vista por la totalidad de los fans, ni quede visible en el *feed* de la marca, sino solo por aquellos que han sido seleccionados como público objetivo. Ahora, ¿qué publicar? Todavía hay quien piensa que es muy fácil. Sacas unas fotos lindas y las publicas en Instagram. Quienes hacen esto son los mismos que luego se quejan de que las campañas en las redes sociales no funcionan.

Ya sabes la importancia de crear contenido de calidad, ahora vamos a hablar del tiempo. Es bastante simple, tienes que planear la distribución del contenido que generaste en las redes en un orden que tenga sentido. Piénsalo como una conversación o una serie de televisión. La historia sigue y mantiene una lógica. Planea la distribución con esa lógica. Pero, sobre todo, planea el contenido con relación a los acontecimientos relevantes. ¿Tienes una tienda de ropa? Hay semanas de la moda durante todo el año en todo el globo. Conversa sobre ellas. ¿El día del padre es la semana que viene? Prepárate de antemano. Debes saber que el alcance orgánico de tus publicaciones es casi nulo (menos de un 3%), por lo que es mejor tener pocas publicaciones que promocionar que muchas que nadie verá.

***Si tuviera 8 horas para
cortar un árbol, emplearía 6
en afilar el hacha.***

Abraham Lincoln

En términos generales, debes dividir lo que publicas en dos grupos: campañas y comunicación *always on*. El contenido para campañas puede ser general o corresponderse con las diferentes etapas en que se encuentra el público en relación con tu oferta. Mientras que los *always on* son contenidos continuos que colaboran con el posicionamiento de tu marca u organización. Dentro de este tipo de contenido, te sugerimos crear variantes

que luego irás distribuyendo en los casilleros de tu calendario. Algunas pueden ser:

- Información institucional: historia de la marca, puntos de venta, servicio de atención al cliente, iniciativas de responsabilidad social, etc.
- Fechas especiales con las que desees asociarte.
- Eventos a los que quieras invitar o patrocinar.
- Territorios de comunicación cercanos a tu oferta, como recetas, si vendes alimentos.
- *How to*: cómo usar tu producto o servicio.
- Testimonios de usuarios o clientes felices.
- Contenidos interactivos: encuestas o promociones en la que solicitas participación de alguna manera.

Buenas prácticas en Facebook

Una de las particularidades del mundo online es que no siempre lo que funciona en una plataforma funciona en otras. Por eso, vamos a recomendarte algunas buenas prácticas de carácter general. Aunque, puedes hacer lo opuesto y llegar a tener éxito. La primera de ellas tiene que ver con la frecuencia de las publicaciones. Un estudio de SocialBakers, que monitoreó a las principales marcas del mundo, como Converse, Disney, Oreo, Coca Cola y Starbucks, determinó que la frecuencia promedio de estas es de una por día. El número exacto de personas a las que llega esa publicación dependerá del alcance orgánico. Este se determina por muchos factores, siendo los más relevantes la cantidad de participación que consigan y la cantidad de competencia que tengan. La competencia es un factor crucial. Si hay muchas actualizaciones creadas por los amigos de ese usuario y por otras páginas a las que sigue, habrá menos probabilidades de que vea una publicación.

En cuanto al horario, probablemente pienses que el mejor momento es durante el día, cuando hay muchos usuarios conectados. No obstante, un estudio de BuzzSumo determinó que el mejor momento es entre las 21 y 23 h, ya que hay menos competencia y, por lo tanto, las publicaciones reciben más reacciones. El estudio lo realizaron inicialmente en Estados Unidos, pero luego realizaron uno similar en Francia y los resultados fueron casi idénticos. También analizaron qué tipo de

publicaciones generaban más engagement y determinaron que las preguntas combinadas con imágenes son el tipo de contenido que funciona mejor, incluso por encima de los videos, si bien estos son los más compartidos. En este camino, puedes probar con un *fill the blanks* (rellenar blancos) y adaptarlo según tu negocio. Este es un buen ejemplo para una marca de indumentaria:

La prenda que no me puede faltar en una primera cita es _____ o “La persona con más estilo es @_____”.

A lo largo del libro venimos hablando sobre humanizar tu marca. Muestra imágenes del “detrás de cámara” en tus oficinas y comparte entrevistas a tus colaboradores. Así podrás acercar a tus seguidores a tu cotidianidad. Crea álbumes de fotos de momentos especiales. Recuerda que el humor es un recurso que bien utilizado, funciona. Otro descubrimiento del informe es que los domingos resultan un gran día para las marcas. La investigación no revela las razones de este comportamiento, pero se puede deber a: la gente utiliza más Facebook los fines de semana o que las empresas no publican con tanta frecuencia los sábados y domingos, por lo que hay menos competencia.

En cuanto a la extensión de los textos a la que dirigen los links que colocamos, determinaron que entre 1.000 y 3.000 palabras, es lo que brinda mejores resultados. Sin embargo, cuanto más corta sea la descripción, es decir, el texto exterior a la imagen, mejor se comportará esta actualización que publiquemos en Facebook. Según este informe, el número de interacciones que consigue un post en Facebook disminuye según aumenta el número de caracteres de la publicación.

A la hora de publicar videos es recomendable que lo hagas directamente en la red social y no compartiendo un video desde YouTube. Según el estudio de BuzzSumo tiene siete veces más interacciones que el compartido desde YouTube. Probablemente Facebook prioriza el contenido nativo y no quiere llevarle tráfico a su rival. La parte final de este macroestudio está dedicada a los hashtags. Por regla general, los hashtags mejoran el comportamiento de las actualizaciones en Twitter e Instagram, pero no así en Facebook donde los mensajes sin hashtags

recibieron un 34% más de interacciones que los que lo tenían. Si bien no son palabras mágicas, el informe está basado en 1.000 millones de actualizaciones, por lo que seguramente muchas de las tendencias funcionen también para ti.

Buenas prácticas en Twitter

En Twitter se utiliza el hashtag (#) para medir el involucramiento. Por ello, es frecuente que las marcas propongan el uso de varias palabras precedidas por este símbolo de modo que luego puedan identificarse los mismos de forma rápida y ágil. Varios estudios indican que las publicaciones que explícitamente solicitan interacción suelen ser muy efectivas para lograr la respuesta de la comunidad.

Algunos consejos menos protocolares, pero no por eso menos útiles, puedes encontrarlos en el e-book *Twitter, qué mierda hacer con él*, elaborado por los argentinos Anzu Muraca y Javier Lafont, que puedes descargar en la web con el mismo nombre. Como no podría ser de otra manera, tiene 140 consejos útiles y compartimos aquí algunos de los que más nos gustan:

- Para que te vaya bien en Twitter, te tiene que gustar Twitter.
- Afuera tu marca compite con otras marcas, pero en internet compite con marcas y usuarios. Destacarte es el doble de difícil, y cuando lo lográs, el doble de hermoso.
- Si hablás de cualquier tema, tu marca se diluye; si hablás solo de tu producto, tu marca puede aburrir. Elegí máximo cinco territorios, conócelos bien y hablá de ellos.
- Para saber si un territorio funciona, escribí. Si te salen 10 tuits en un minuto, está perfecto. Si te salen dos tuits en un mes, buscá otro.
- Una vez que encuentras el tono que funciona, preguntale: “¿tono, querés casarte conmigo?” Y no lo sueltes nunca más.
- “Qué divertida e interesante es esta marca que postea en Twitter exactamente lo mismo que en Facebook”, dijo nunca nadie jamás.
- Un gran tuit con un error de ortografía es una modelo a la que le falta un diente.
- Tu estrategia de contenido tiene que contemplar tres cosas: 1) *Always on*; 2) coyuntura y 3) acciones especiales. Si las combinás bien, tendrás un tuitergasmo.

- Hay una delgada línea entre hablar de manera cercana y hablar como un tarado.
- #No #le #metas #un #hashtag #a #todo.
- ¿Viste cuando tu vieja te cuenta tres veces lo mismo? Bueno, nada peor que una marca que tuitea siempre lo mismo. A tu madre la vas a querer igual, a una marca no.
- Tampoco abuses de los emojis. Sos una cuenta de Twitter, no Cartoon Network.
- La última vez que decir “seguinos” consiguió un seguidor fue en 1982. No lo hagas, a menos que seas el Chespirito ([10](#)).
- No te la pases tuiteando #BuenLunes #BuenMartes #BuenMiércoles. Sos una marca, no un calendario.

Buenas prácticas en Instagram

Uno de los secretos del éxito de Instagram es su simplicidad, así como el atractivo de sus formatos: videos e imágenes. Un estudio realizado por Simply Measured indica que 53% de sus usuarios tiene entre 18 y 29 años y 25% entre 30 y 49 años. También señala que el usuario de Instagram invierte en promedio 21 minutos al día en esta red y que la mitad de estos siguen a una marca. Nadie duda de que las imágenes que publicas en esta red deben tener un cuidado estético, sin embargo, una de las sugerencias es que incorpores tu logo o alguna identificación a tus publicaciones. Es una red ideal para desvelar contenidos exclusivos o lanzamientos. También para jugar con tus seguidores. ¿Algunas ideas? Puedes jugar a las adivinanzas usando tus productos u organizar una “búsqueda del tesoro” con pistas y premios para el ganador. Son geniales, pero ¡no te pases con el uso de los filtros! De hecho, si vas a usar uno, se recomienda que sea siempre el mismo, de modo de crear un patrón visual y ser fácilmente reconocible. Además de fotos y videos, crea montajes o collages de varias fotos con apps como InFrame Foto.

A parte de preocuparte por la belleza, no te olvides de las llamadas a la acción. Según un estudio de KISSmetrics, insertar llamadas a la acción en videos genera un 380% más de leads que colocarlas en una barra lateral o una web. Por tanto, las *stories* de Instagram ofrecen una oportunidad excelente para incrementar tus leads y conversiones. Estas pueden servir para mostrar el día a día de tu organización, en lugar de contarlo.

Piensa qué podrías mostrar de tu trabajo diario. ¿A qué le dedicas tiempo y cariño?

Instagram es un lugar estupendo para mezclar lo profesional con lo personal, y para mostrar quiénes son los colaboradores y las personas que consagran su día a día a construir tu marca. Usa esta red para compartir fotos relajadas de momentos cotidianos y rincones nunca vistos de tus oficinas, o para publicar imágenes del tras bambalinas de tu negocio. También puedes preparar tus historias en formato episódico o por partes. Recomendamos utilizar las capacidades de la cámara de Stories. Esta es una “cámara aumentada” compuesta por una suma de tecnologías en forma de capas: foto, video, texto, hashtags, @menciones, localización, filtros, etc.

Por otra parte, como los concursos y sorteos están disponible solo por tiempo limitado, es un buen lugar para comunicarlos y conseguir picos de engagement. A su vez, las stories representan un buen formato para combinar diversión y educación. Si tienes una marca de tecnología, puedes enseñar diferentes usos de los dispositivos. Un buen uso de esta función es mostrar cómo prepara sus postres un restaurante o los ejercicios del día que te perdiste al no asistir al gimnasio.

Quizá el elemento más complicado de dominar en Instagram sean los *hashtags*. Hay quienes usan decenas, otros que no los usan para (casi) nada. Lo importante es usarlos con criterio y para facilitar que los usuarios encuentren tu contenido. Si vas a crear un hashtag especial, debes incorporarlo a la información de tu bio en dicha red. Si quieres inspirarte en algunas marcas, no dejes de seguir en Instagram a Lego, Vans, o Shiseido.

Influencers, creadores de comunidades

Ariel Benedetti nos dice: “Las audiencias han creado anticuerpos para la publicidad de las marcas. Pero las marcas han advertido que todavía pueden lograr dosis de atención, si la recomendación de un producto o servicio viene de la mano de lo que se denomina *influencers*”. Una práctica vinculada al marketing digital de la que seguramente escuchaste hablar es la contratación de influencers. Estos personajes, que llegaron para sumarse a las celebridades de siempre, nacieron con las redes sociales y, por tanto, se manejan en estas como pez en el agua. Carismáticos, entretenidos, versátiles y profesionales, estos

influenciadores crean contenido a la medida de los intereses y valores de su público. Por ello, son capaces de crear grandes comunidades formadas por usuarios dispuestos a seguir sus consejos y recomendaciones. Se trata de personas que en muchos casos tienen más seguidores o fans que los propios medios de comunicación y cada vez que publican o comentan algo, se genera un alcance de miles o millones de personas. Algunos “viven” exclusivamente en el mundo digital y otros son personajes que trabajan en medios masivos, como televisión o radio, y que con la difusión que le dan estos medios logran tener comunidades inmensas. Trabajar con un influenciador puede ser una táctica muy eficiente para una organización, a pesar de que no es tan sencillo determinar con quién es conveniente trabajar. La popularidad o el número de seguidores no es suficiente para saber si un influencer es el adecuado. Algunos de los criterios que debes tomar en cuenta para decidir con quién trabajar son:

- **Objetivos.** Ya sabes, el marketing digital trata de resultados. Así que para elegir el influenciador adecuado es necesario que sepas qué te puede aportar. ¿Aumentará tus ventas? ¿Conocerás mejor a tu público? ¿Recibirás más tráfico en los medios de tu ecosistema digital?
- **Afinidad.** A pesar de lo popular que sea, un influenciador puede que tenga una imagen o represente unos valores con los que no te interesa asociar tu marca. Ha habido numerosos casos de marcas que han dejado de trabajar con ciertos influencers a raíz de comentarios inapropiados de estos.
- **Público.** En el marketing digital el público está en el centro, así que debes pensar en él cuando vayas a establecer una relación con un influencer. Si el público que lo sigue no es el mismo que te interesa, no servirá de nada que promocióne tu servicio o productos.
- **Frecuencia.** ¿Con qué frecuencia esta persona habla de marcas o productos? En los últimos tiempos algunos parecen haber abusado del dinero fácil que obtienen al ser contratados por las marcas y dejan de ser creíbles cuando la promoción es constante.
- **Frescura.** La clave para el éxito de estas acciones es que los influencers hablen exactamente en el mismo tono que lo

hacen habitualmente, usando el mismo tipo de palabras o de humor. No intentes forzarlos a que escriban como si fueran un publicitario porque la recomendación estará destinada al fracaso.

- Claridad. Es fundamental dejar claro para qué lo estás contratando: cantidad de publicaciones que debe realizar, en qué período de tiempo y qué es lo que debe comunicar. De lo contrario, puedes llevarte sorpresas desagradables.
- Ten cuidado. En las redes sociales existen prácticas deshonestas como comprar *likes*, por lo que tienes que estar seguro de que un influencer es quien dice ser. Por otra parte, como cualquier comunicador, estas personalidades pueden cometer errores y emitir un mensaje erróneo y perjudicar la imagen de una marca. Para minimizar las consecuencias, es obligatorio contar con un protocolo para manejar crisis de relaciones públicas.

Respecto al contenido publicado por los influencers, puedes evaluarlo aplicando los mismos criterios que empleas para crear contenido de calidad: relevancia, autenticidad, frecuencia, etc. Es bueno que sepas que a esta altura la mayoría de los influencers trabajan con agencias de representación. Trabajar con estas puede que haga todo un poco más sencillo. En cuanto a los honorarios, varían de acuerdo a la cantidad de publicaciones a difundir, el tiempo que dure el vínculo y también si hay exclusividad o no, pero pueden ser más altos de lo que supones.

Por último, queremos mencionar una tendencia que va en aumento. Hay marcas que trabajan creando influenciadores, gente que recibe muestras de productos y luego tiene el compromiso de publicar en las redes sobre la experiencia con ese producto. Ya existen en el mundo varias plataformas en las cuales las personas se pueden registrar y, si son seleccionadas, reciben las muestras para ser evaluadas y comentadas.



CALENDARIO PARA PUBLICAR CONTENIDO

Hemos creado una planilla que te puede ayudar a calendarizar la publicación de contenido en todos los

medios de tu ecosistema digital. Visita: www.marketingavc.com , y descárgala de forma gratuita.

3.2.8. On y Off, matrimonio por conveniencia

Cuando apareció la radio, muchos auguraron la desaparición de la prensa escrita. Cuando se inventó el cine, cientos de voces se alzaron para advertir del peligro de que desaparecieran los espectáculos musicales y teatrales. Y, nuevamente, cuando llegó la televisión, se creyó que la prensa escrita, la radio y hasta el cine, desaparecerían debido a que todo el público migraría hacia el nuevo medio. Así que cuando internet irrumpió en nuestras vidas, ya estábamos más que acostumbrados a las voces agoreras y a los profetas del desastre. El ecosistema digital se percibe como disruptivo, pero en la práctica forma parte de nuestra vida junto con todos los otros medios que, aunque hayan visto su modelo de negocio tambalearse, no han desaparecido. El público no ha dejado de mirar televisión, ni siquiera en señal abierta, y tampoco ha dejado de ir al cine. Un contenido dirigido a una audiencia amplia, mínimamente segmentada, como el que comunican los medios tradicionales, a veces tiene un grado de autoridad mayor al que presenta el contenido microsegmentado de los medios digitales.

No obstante, no hay ninguna regla al respecto de cuándo y en qué medida utilizarlos y depende mucho de la marca, el producto o el servicio. A veces, a una marca que ha alcanzado una gran masividad, lo que más le conviene es diseñar una campaña que combine tanto medios on como off para así poder llegar a la mayor parte de su audiencia. Hay que preguntarse con Paul Gayfer, Planning Partner de Goodstuff Communications, “¿Estamos midiendo los elementos correctos en cada canal? Es muy fácil obtener un porcentaje de clics de un vídeo de YouTube. Es muy difícil llegar a conocer al aumento en la efectividad de la marca. Que sea fácil de hacer, no significa que sea necesariamente lo correcto”.

Cada medio ofrece unas ventajas que hay que saber aprovechar. Los medios digitales permiten segmentar al público y

rastrear su actividad (mujeres, entre 18 y 25 años, amantes del yoga, que vivan en el Centro de Montevideo) y los medios masivos sirven para emitir mensajes muy potentes que alcancen de forma inmediata a cientos de miles (un anuncio protagonizado por un futbolista famoso en medio del entretiempo de un partido de la selección nacional). De hecho, organizaciones que desarrollan toda su actividad en el ecosistema digital invierten en publicidad en medios tradicionales. Es más, diversos estudios indican que lo más efectivo son las llamadas campañas 360, que abarcan diferentes canales. Hoy se puede comprobar que tras una pauta offline, aumentan las búsquedas de una marca o las visitas a sus medios en el entorno digital.

En todo caso, al tratarse de una campaña, el contenido y los mensajes que se emiten en los diferentes medios deben ser consistentes y tener claros los objetivos, y potenciar la estrategia online. Por ejemplo, un aviso en la vía pública podría indicar la dirección del sitio web o la landing page a la que se quiere que se dirija el público. La conversación se puede iniciar en cualquier medio, pero sigue en los medios digitales. En estos la conversación se puede escuchar, intervenir y conducir en cierta dirección. De todos modos, está claro que los medios masivos exigen presupuestos mayores y las pymes, por ejemplo, que tienen que escoger en qué medios invertir, deberían empezar por los medios digitales. Luego, si cuentan con los recursos, que complementen con los medios tradicionales. En el artículo “Publicidad líquida”, en *MarketingNews*, Daniel Solana sostiene al respecto: “Podríamos considerar que los medios tradicionales son de estructura sólida. Disponen de sus contenidos perfectamente ubicados en espacios fijos, o aparecen en momentos concretos. Para determinar la localización de un artículo de un diario o revista, por ejemplo, basta averiguar el número y la página. Si sabemos cuál es ese punto de ubicación, allí lo encontraremos. El diario o la revista publicará en ese lugar el contenido y el ejemplar acabará en la papelera sin que el contenido se haya movido ni un milímetro del sitio donde fue inicialmente emplazado. Los periódicos y revistas son medios sólidos. En internet en cambio los contenidos fluyen, pueden moverse de un rincón a otro de la red como las moléculas de un fluido. Un día una noticia aparece en un periódico online y al cabo de un tiempo reaparece en un blog en la otra punta de la red. Un día surge una pieza

audiovisual en YouTube y horas después la pieza ya no está allí, pero han surgido réplicas, versiones o modificaciones de la pieza original, que ahora además se encuentran esparcidas por la red. Los contenidos pueden moverse, chocar entre sí, fluir. Internet es un medio líquido, por eso decimos que en él navegamos o surfeamos.” Además, la liquidez es un fenómeno contagioso, agrega Solana. Esa particularidad se transmite al resto de medios y poco a poco desdibuja también las fronteras entre los medios y soportes offline, y hace fluir sus contenidos, que empiezan a moverse y reubicarse de un punto a otro del entorno. Por eso una nota de un medio de prensa al poco rato está en varias redes sociales, íntegra o fragmentada.

Eventualmente la convergencia entre lo físico y lo digital será mayor. Los contenidos y productores de contenidos van a seguir existiendo, pero lo que perderá relevancia serán los canales individuales. Es decir, seguirán existiendo productoras de calidad que creen series increíbles, pero las personas no las verán necesariamente por televisión abierta, sino que verán la serie vía internet. Efectivamente, ya son muchos los periódicos o revistas que se ven online o incluso la radio es escuchada por muchas personas desde medios digitales. En la actualidad ya vemos pantallas en la vía pública o en puntos de venta en las que se combinan ambas dimensiones. Solana indica que para adaptar nuestra publicidad a los nuevos tiempos lo que tenemos de hacer no es cambiar de medio, sino cambiar de mentalidad. Se trata de hacer publicidad líquida, independientemente del medio en que se encuentre. Por eso, si bien el foco de este libro es la comunicación digital, presentamos a continuación algunos casos de buen uso de la comunicación multicanal.

Itaú y sus campañas 360

La división entre comunicación on y off ha desaparecido y ha hecho que el contenido sea lo único relevante como dejan en evidencia dos acciones desarrolladas por Banco Itaú. La primera de ellas fue la relacionada con su programa Volar. Único en Latinoamérica, este programa permite que los usuarios de tarjetas de crédito y débito acumulen millas y las canjeen para viajar a donde quieran y cuando quieran. Lo que lo hace absolutamente innovador es la posibilidad de elegir cualquier aerolínea y en cualquier época del año, sin restricciones. Cada

compra suma millas que pueden canjearse online y ofrece la posibilidad de acceder a paquetes especiales en los destinos turísticos más valorados.

¿Cómo contarlo para que todo el país se entere en una época sobresaturada de comunicación? La respuesta creada junto con la agencia de publicidad Notable fue organizar el mejor casting del mundo. Con un solo tuit se convocó a familias y grupos de amigos a postularse para viajar al lugar que eligieran y convertirse en los protagonistas de la campaña. Se recibieron más de 10 mil postulaciones que incluían parejas jóvenes con sus hijos pequeños, padres de adolescentes, parejas dobles para compartir su luna de miel, grupos de amigas sedientas de aventuras y jubilados con ganas de recorrer Europa. Los destinos propuestos fueron tan disímiles como Machu Pichu, Costa Rica, Roma, New York, los parques de Disney y, por supuesto, Australia. Este último fue el destino elegido por la familia que finalmente fue seleccionada.

Un equipo de producción junto con representantes de Itaú y Notable viajaron con un objetivo claro: registrar esos momentos únicos e inolvidables que solo suceden en los viajes y la magia de los paisajes exóticos e inigualables que brinda esa región. Los resultados fueron piezas para televisión, otras para ser exhibidas en cines y menciones transmitidas por radio con reflexiones de los protagonistas acerca de todo lo que implica viajar. También se crearon videos para redes sociales con las situaciones, los momentos y los paisajes que no aparecían en el resto de los materiales.

Además, durante el casting la comunicación era nutrida día a día con decenas de personas que espontáneamente publicaban cuál era su destino favorito o convocaban a sus contactos a sumarse a su grupo, sin contar con la participación de reporteros y conductores de diferentes programas que también contaban al aire cuál sería su viaje soñado. Así, a partir de un tuit, los clientes y no clientes de Banco Itaú se entusiasmaron y comenzaron a pedir las tarjetas, aumentó el uso de las mismas por parte de los usuarios y también los canjes de millas dentro del programa. Porque, ¿a quién no le gusta volar?

Por otra parte, Itaú tomó desde su casa matriz una decisión valiente: las redes sociales serían el canal para comunicar los pilares de la empresa y vincularse con su público sin ofertas,

promociones o venta de servicios. Itaú se propone transformar la vida de las personas y para ello actúa en cuatro ámbitos que son cultura, educación, movilidad urbana y deporte. En el verano de 2018 quería potenciar esos valores mediante una acción de amplio alcance. Con la colaboración de Notable, el departamento de marketing se preguntó: ¿qué hacen las personas cuando están de vacaciones? Y las respuestas que obtuvieron fueron: tomar fotos y leer libros. Aprovechando que Instagram venía creciendo en penetración, dejando de ser una red exclusivamente para jóvenes *cool* y pasando a ser una más popular e inspiracional, Itaú lanzó en esta red social la campaña “La ola perfecta”. Esta fue una novela escrita por el multipremiado novelista Hugo Burel que ocurría en tiempo real en el balneario Cabo Polonio. Para comunicar la acción, se realizó un tráiler del libro, como si fuera una película. Un video que generaba suspenso y emoción y que fue transmitido en televisión y cines invitando a seguir la novela, así como una pieza de radio. A medida que la narración transcurría en Instagram, el balneario vivía los acontecimientos relatados. Así, una tabla de surf era hallada en la arena, camiones llegaban a la costa o carteles aparecían en los lugares más emblemáticos de la zona. “La ola perfecta” se desarrolló en 39 publicaciones y obtuvo más de 1 millón de impresiones. El escritor fue entrevistado por medios de prensa y audiovisuales generando expectativa sobre lo que sucedería en los tramos siguientes e incentivando a escritores jóvenes a animarse a adoptar nuevos formatos. Por supuesto, una vez que la novela terminó, los comentarios de las redes clamaban por la segunda parte.

3.3. ¿Para qué? Objetivos

Aumentar las ventas, conseguir más votos u obtener más donaciones son deseos, no objetivos. Cuando le preguntamos a un cliente cuáles son sus objetivos, invariablemente responde que ganar más dinero o vender más. Nuestra primera reacción es extenderle un billete de 1.000 pesos uruguayos y preguntarle si con eso ya está satisfecho. La mayoría de los objetivos

comienzan como una expresión de deseo, como una aspiración, pero luego deben ajustarse a la realidad tanto del mercado como de la organización.

Entonces, para formular los objetivos el primer dato que debes tomar en consideración es el estado actual de tu organización. Luego, debes considerar el desempeño de las distintas unidades de negocio y qué posibilidades hay de que los objetivos globales de la organización se puedan alcanzar con la participación de cada una de estas. La frutería que desea aumentar sus ventas un 10% el mes próximo, lo puede hacer vendiendo más frutas, logrando que cada cliente gaste más dinero o con la introducción de una nueva oferta de valor y, por consiguiente, de una nueva unidad de negocio: ensaladas de frutas listas para consumir. Desde el modelo AVC es necesario que los objetivos que se establezcan para el negocio sean el resultado de lograr los objetivos de las diferentes unidades. Una unidad de negocio, un modelo AVC, un objetivo para dicho modelo.

Definir un objetivo depende de muchos factores. No se pueden definir los mismos objetivos para una organización que recién empieza a funcionar que para una que lleva diez años en el mercado. Tampoco son iguales los que se puedan establecer para una organización que está en el rubro del turismo que para una que pertenece al rubro de la tecnología. También depende del presupuesto disponible, como veremos en el módulo siguiente. No es lo mismo si el dinero a invertir para lograr los objetivos de la campaña debe salir de las finanzas actuales o si hay una inyección de capital, ya sea mediante un préstamo o presencia de inversionistas.

Pero, ¿cómo establecer un objetivo? Debe tener cinco atributos ([11](#)). **Tus objetivos deben ser:**

- **Específicos.**
- **Medibles.**
- **Alcanzables.**
- **Realistas.**
- **Temporales.**

No puedes formular tus objetivos en términos vagos, excesivamente generales. No sirve decir: “Yo quiero más ventas”. Lo que sirve es formular: “quiero aumentar mi número de

transacciones de 100 a 150 en las próximas dos semanas”. Si no te resulta fácil formular un objetivo específico, debes responder: ¿es suficientemente detallado como para aprovechar una oportunidad?, ¿sirve para mejorar el desempeño de la unidad y de la organización? Junto con ser específicos, los objetivos deben ser susceptibles de ser medidos. Un objetivo que no se pueda medir, es un objetivo que no se sabrá si se alcanzó. Pregúntate, ¿se pueden establecer indicadores para medirlo? ¿La organización está estructurada de modo de que esos datos se puedan obtener con facilidad?

Muchos objetivos pueden ser específicos y medibles, pero es indispensable que sean alcanzables. Para que sea alcanzable, un objetivo debe poder lograrse con los recursos que se tienen disponibles. Quizás se pueda llegar a tener un millón de transacciones, pero siempre y cuando se cuente con el presupuesto y los colaboradores necesarios. Si la capacidad máxima de atención al cliente de una organización es de 100 pedidos al día, no puede pretender 200 sin realizar cambios en su estructura ¿Cuánto tendrá que cambiar el desempeño de la organización para alcanzar este objetivo? Hay aspectos básicos que a veces son pasados por alto. Por ejemplo, un sitio de e-commerce que invierte en campañas para generar tráfico y excede la capacidad de los servidores contratados haciendo que el sitio “se caiga”.

***No vayas a donde te
conduce el camino, más
bien ve a donde no hay uno
y traza un sendero.***

Ralph Waldo Emerson

Completando lo anterior, **un objetivo debe ser realista.** No obstante, a veces no es fácil determinar qué lo es y qué no. Nadie consideraría realista que un jugador de metro y medio de estatura pudiera ganar la competencia de clavadas de la NBA, considerando que un aro de básquet profesional se encuentra a

una altura de 3 metros. Pero en 1986, el jugador Spud Webb, con sus 154 cm de estatura, demostró que esta era un objetivo realista cuando ganó la competencia. De todas maneras, plantearse tener un millón de ventas en tres semanas y con un presupuesto de tan solo 1.000 dólares no es realista. ¿Qué te dice la información con la que cuentas sobre las probabilidades de lograr el objetivo? ¿Qué capacidad de crecimiento presenta el mercado para tu unidad de negocio? ¿Es un tipo de oferta que se encuentra con demanda creciente o decreciente? ¿Hay competidores que puedan reaccionar rápidamente a tu campaña y ofrecer una oferta similar a un precio menor? Y, sobre todo, debe estar enmarcado temporalmente. Como dicen, un objetivo es una fantasía con una fecha límite para cumplirse.

Para nosotros, **un auténtico objetivo es aquel que te emociona y te da miedo a la misma vez**. Si solo te da miedo, puede que esté fuera de tus posibilidades. Si solo te emociona, puede que ya estés en camino de alcanzarlo y no sea lo suficientemente desafiante. Sin importar las circunstancias, un objetivo será posible si se tiene un plan. Trazar un plan pasa por ser capaz de medir tu progreso, pues no puedes manejar lo que no puedes medir.



GUÍA PARA DEFINIR OBJETIVOS
Hemos elaborado un documento con criterios que te pueden servir para definir los objetivos de tu modelo AVC. Visita: www.marketingavc.com, y descárgalo de forma gratuita.

Ejemplos de objetivos bien establecidos

Antes de avanzar, pongamos que la florería se plantea aumentar sus ventas a 10.000 dólares por mes, en un lapso de seis meses. Siendo que actualmente sus ventas son de 2.000 dólares mensuales, el objetivo será aumentar en 8.000 dólares las ventas (específico). Se sabrá si se cumple el objetivo gracias al dinero que ingrese en caja (medible). Pero es necesario saber si cuenta con los recursos para vender cinco veces más: disponibilidad de inventario, cantidad de horas que está abierta, número de empleados (alcanzable). Si para lograr esta meta los

dueños de la florería tuvieran que trabajar 16 horas al día, ¿estarían dispuestos? (realista). ¿O si deberían invertir 20.000 mil dólares en una campaña publicitaria, ¿están en condiciones? Finalmente, se espera que este aumento en las ventas ocurra en el plazo de seis meses (temporal).

El mayor peligro para la mayoría de nosotros no es que nuestra meta sea demasiado alta y no la alcancemos, sino que sea demasiado baja y la consigamos.

Michelangelo

Respecto al tiempo, quisiéramos hacer una precisión. Te recomendamos que establezcas plazos cortos para tus objetivos. Idealmente, un objetivo debería cumplirse en un plazo de 3 meses, pues es más fácil de medir su progreso, exige menos recursos y los ajustes al plan se pueden hacer más rápidamente. Aunque como no todas las organizaciones funcionan igual, también puedes plantearte alcanzar un objetivo en 6 o 12 meses. Un concesionario de autos no puede establecer un objetivo de 3 meses, pues, en promedio, los clientes cambian de auto cada 5 años por lo que hay que manejar períodos más extensos. A parte, el proceso de investigación previo a la compra suele durar varias semanas. No obstante, estos plazos tienen que ver con productos o servicios que una organización ofrece de manera constante. Para aquellos que dependen de una estación o zafra, como el inicio de clases, el verano, el tiempo para lograr los objetivos será mucho menor y deberá ajustarse a la situación.

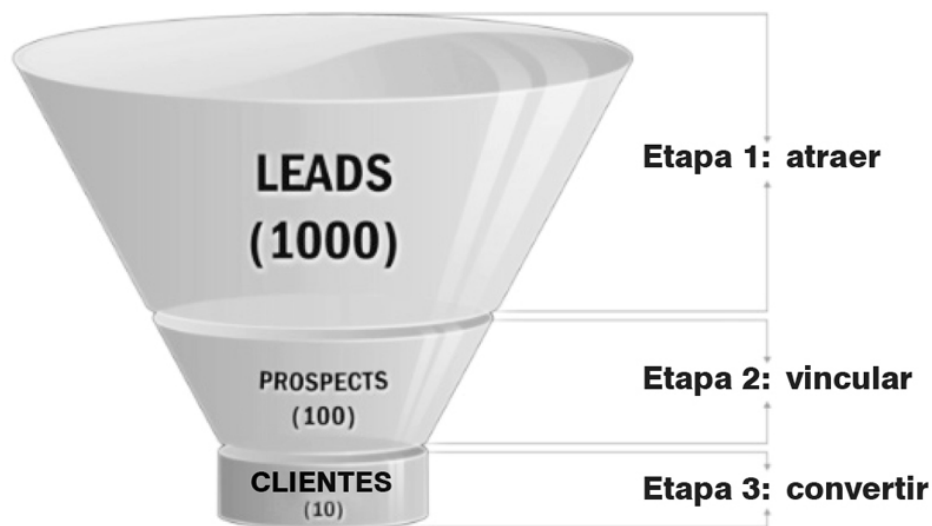
Hasta ahora todos los objetivos que hemos ejemplificados están vinculados con las ventas por resultar más evidentes. Pero una unidad de negocio no tiene solo objetivos de venta, también tiene otro tipo de objetivos. Una casa de salud que ofrece

servicios de postoperatorio ortopédico puede tener como objetivo que de cada 100 contactos que haga con médicos traumatólogos, 20 den como resultado que los médicos recomienden sus servicios. Es el caso de la peluquería cuyo objetivo es que más clientes agenden hora a través de una aplicación o de una landing page. O la posibilidad de solicitarle a los usuarios que descarguen un cupón que puedan imprimir y canjear en una tienda. De todos modos, estos suelen ser objetivos intermedios, porque si se trata de una organización con fines de lucro, claramente y al final, el objetivo final será ser rentable.

Metas antes de alcanzar un objetivo

Después de que has logrado definir un objetivo que cumple con los cinco atributos mencionados, debes trazar un plan con metas a cumplir. Tener un plan es lo que te ayudará a alcanzar cualquier objetivo. Es un círculo virtuoso. Obviamente, no puedes trazar un plan y esperar que este se cumpla sin variaciones. Por eso, debes establecer fases o niveles de progreso en este para que puedas evaluar su desempeño y hacer los cambios que se requieran para no desviarte de tu meta.

Estas metas se establecen en un *conversion funnel* cuya referencia visual es la imagen siguiente.



Usando la imagen de un embudo, piensa que el objetivo se encuentra al final de este y que antes se encuentran las fases o etapas que hay que atravesar para alcanzarlo. Retomemos el ejemplo de la florería. El objetivo de su unidad de negocio “hombres que regalan flores en su aniversario de bodas” es

aumentar sus ventas de ramos a 100 por mes. Empero, ¿cuál es la meta previa que hay que cumplir para ello? Recibir 500 consultas por este producto. Gracias a la experiencia, la encargada de la florería sabe que cada 5 consultas, se concreta una venta de un ramo. Así que si quiere vender 100 ramos, hay que generar 500 consultas. De aquí se desprende que la meta anterior es que su página web reciba 5.000 visitas porque la experiencia indica que por cada 10 visitas se produce 1 consulta. Previo a esto, el anuncio que la florería publicó en Google Ads debe recibir 10.000 clics, pues habitualmente la mitad de estos (12) generan visitas a la página web. Finalmente, la primera fase de este embudo de conversión es que el anuncio tenga 1.000.000 de impresiones. Que el 1% de los usuarios a los que se le mostró el anuncio decida hacer clic sobre este es CTR (*clic through ratio*), una ratio de clic, totalmente razonable. De todos modos, queremos dejar en claro que el siguiente funnel es meramente ilustrativo y los números que allí aparecen no son reales ni extrapolables a otras organizaciones. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.



Es cierto que la primera vez que diseñes un embudo de conversión para un objetivo de tu unidad de negocio tendrás que echar mano de la intuición para establecer algunos indicadores. Posteriormente, pasado los 3 o 6 meses de plazo establecido para lograr ese objetivo, contarás con data suficiente para diseñar un próximo embudo ceñido a la realidad. Aunque los estándares que maneja cada sector de actividad sirven para saber qué es alcanzable y realista. Es probable que te preguntes por qué un clic no se corresponde con una sesión en la web y la respuesta es que suele haber un buen porcentaje de pérdidas.

Otros casos de embudos de conversión

Veamos otro ejemplo de cómo diseñar un embudo de conversión de objetivos. Una academia quiere vender 100 cursos de programación web por mes (objetivo). Para acercarse a este objetivo, antes tiene que haber contactado a 400 potenciales clientes con información sobre este servicio, potenciales clientes que completaron un formulario solicitando información (fase 4), pues se sabe que el 25% de los contactados se convertirá en cliente. Para contactar a 400 potenciales clientes, se deben recibir 40.000 visitas a la web de la academia (fase 3). Previamente, 80.000 usuarios deben haber hecho clic en el anuncio del curso (fase 2) y antes el banner debe haber tenido 800.000 impresiones (fase 1).

Ahora, para llevar tráfico a la web, como vimos en los apartados anteriores, usarás diferentes estrategias: campañas usando diferentes medios, resultado orgánico de la landing page en buscadores, contenido publicado en las redes sociales. Para tener un control adecuado, nuestra recomendación es que diseñes un embudo de conversión por objetivo, por canal y por acción de marketing. Por ejemplo, un objetivo puede ser que los usuarios llenen un formulario para recibir información sobre un servicio, lo que puede hacerse tanto en Facebook como en una landing page. Esto implica que deberías diseñar un embudo de conversión para el objetivo en la red social y para el objetivo en la landing. Puede que lo más relevante sea el resultado global, pero al conocer los resultados de cada canal, tomarás decisiones correctas para optimizar tu modelo AVC.

Importante: hay varias acciones que podrían pasar por objetivos pero que son muy difíciles de rastrear hasta la venta,

como la cantidad de Me gusta en Facebook, los seguidores en Twitter y el número de veces que se comparte un contenido en cualquier red social. Estas, por lo tanto, no deberían considerarse objetivos, sino resultados adicionales del marketing. La atención al cliente es otro ítem que podría considerarse como un objetivo, si bien no tiene un vínculo directo con las ventas. Algunas organizaciones pueden plantearse derivar las consultas de los clientes del call center hacia su fan page porque puede resultar más económico y más cómodo para los clientes. Esto no implica que no pueda ser relevante para tu empresa y que decidas destinar presupuesto a un modelo AVC con estas intenciones específicas.

Probablemente te preguntas por el valor del número de fans, si es lo mismo tener 1.000 que 100.000. Al respecto te podemos decir que los fans representan una suerte de capital social y que puede servirle a una organización a la hora de negociar su valor en bolsa o su precio de venta en el mercado. No obstante, tener más o menos fans solo sirve si estos pueden ser transformados en ventas. En el caso de campañas políticas también puede ser relevante, ya que una gran comunidad da la sensación de que el candidato o la agrupación son importantes para la sociedad en que están inmersas.

No dejar nada por el camino

Habiendo discriminado cuáles pueden ser objetivos y cuáles no, e insistiendo que para todo objetivo se debe armar un embudo de conversión, te decimos que las distintas fases de estos pueden y deben ser optimizados de manera de que entre una y otra se pierda la menor cantidad de usuarios posibles: entre las impresiones de un banner y la cantidad de usuarios que hacen clic hay una pérdida de cierto porcentaje de potenciales clientes. La idea es que revises continuamente estas fases para que se puedan alcanzar las metas propuestas para cada una. La imagen del embudo es muy elocuente aunque igualmente la del laberinto, pues cada vez que un usuario debe girar en una esquina para ir de una fase a otra se corre el riesgo de que abandone el camino. Para ello deberás lograr que las impresiones ocurran en dispositivos donde esté el público adecuado y, a su vez, que los mensajes atractivos para lograr la mayor cantidad posible de clics. Cuando el usuario está en tu

página, esta deberá estimularlo a que realice la acción que desees.

Puede que en un momento dado te encuentres con que has definido diez unidades de negocios y sus objetivos, y que debas contrastarlos con tu presupuesto. Este determinará cuántos modelos AVC y objetivos podrás finalmente desarrollar y alcanzar. Es muy probable que haya unidades de negocio menos rentables, por lo que deberás abandonarlas en favor de potenciar las más rentables. Es difícil. Nadie quiere abandonar la actividad en la que ha puesto tanto empeño. Sin embargo, basta que pienses en los casos de grandes organizaciones que se resistieron a discontinuar una unidad de negocio, como Kodak con las cámaras de película o Blackberry con el teclado físico, para que te des cuenta lo fundamental que es desprenderse de una unidad de negocio que ya no rinde. Como dicen, el ser oportuno es la clave del éxito. En todo caso, si los recursos no alcanzan para todos los modelos AVC que desees o necesitas implementar, nuestra recomendación es que le des a un modelo todos los recursos necesarios y no distribuyas un poco a cada uno porque no podrás saber por qué los resultados no se obtuvieron: si por falta de presupuesto o porque eran imposibles. Unas páginas más adelante encontrarás sugerencias para la elaboración del presupuesto de tu modelo AVC.

Contenido + ecosistema + objetivos

Empezamos este capítulo hablándote de la importancia del contenido y de cómo crearlo. Luego te explicamos cómo está organizado el ecosistema digital. En este apartado hemos querido mostrarte cómo definir los objetivos. Es el momento de repasar cómo interactúan estos tres ámbitos. Tomemos el caso de una inmobiliaria que ha identificado como uno de sus públicos a extranjeros que viene a trabajar a Montevideo por una temporada breve (unidad de negocio). La organización se propone alquilar 5 apartamentos cada mes (objetivo). Así, para lograr dicho objetivo la organización debe diseñar un embudo de conversión que empiece por lograr que el anuncio que pauté en los medios digitales tenga 100.000 impresiones. A partir de allí, esperará obtener 1.000 clics sobre el anuncio (relevante y atractivo) y que estos sean el resultado de 500 visitas recibidas en la página web de la inmobiliaria y en otros medios del ecosistema digital. En

vista de que las personas que buscan alquilar un apartamento no se encuentran en el país, el contenido que cree la inmobiliaria será decisivo para atraerlos: fotos y videos del inmueble, mapa de la zona, historia del barrio, personajes ilustres que vivieron allí, etc. Si se ha logrado interesar lo suficiente a los potenciales clientes, la inmobiliaria recibirá 50 consultas y, al final, logrará alquilar el número de apartamentos establecido al cabo de un mes.

Veamos el caso de un concesionario de autos que se plantea que mensualmente 10 personas (objetivo) realicen el test drive de su modelo de camioneta (unidad de negocio). Su embudo de conversión comenzará por un contenido que se muestre 200.000 veces en todos los canales de su ecosistema digital, para que 2.000 usuarios hagan clic en este, 1.000 terminen por llegar a la landing page para agendar el test drive. Y de estos, se registren 100 y, finalmente, 10 soliciten hacer la prueba de manejo de la camioneta.

Pese que los casos que presentamos no son complejos, reflejan la esencia de lo que pretendemos exponer. De acuerdo con su experiencia, cada quien podrá aplicar estas nociones a su proyecto.

8. Carmel Wiseman y Ilan Gonen, *Internet Hebrew*, Keter, 2005, p.21.

9. Estas recomendaciones fueron tomadas del Manual de buenas prácticas del Lenguaje administrativo con perspectiva de género del Ayuntamiento de Avilés, España. Ha sido avalado por el Instituto Nacional de las Mujeres, organismo rector de las políticas de género en Uruguay. Y se encuentra disponible en:

http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21503/1/20manual_de_uso_publicidad_no_sexista_en_ambito_administrativo.pdf.

10. Para los muy jóvenes, se trata de Roberto Gómez Bolaño, el creador de los personajes televisivos el Chavo del 8 y el Chapulín colorado.

11. En inglés estos cinco atributos se agrupan bajo el acrónimo SMART (inteligente), formado por los términos *specific*, *measurable*, *attainable*, *realistic* y *time-bound*.

12. Se ha determinado que aproximadamente el 50% de los clics en un anuncio se pierde por diferentes motivos. Un usuario puede distraerse y hacer clic en otro enlace o la velocidad de carga de la página puede impacientarlo y hacer que la abandone antes de que se termine de cargar.

O le sonó el teléfono y abandonó la acción. En cualquier caso, que entre 50% y 60% de clics se transformen en sesiones en la web es un buen rendimiento.

**4. CONVERTIR:
DESPUÉS DE SEMBRAR,
COSECHAR.**

El costo de equivocarse es siempre menor que el costo de no hacer nada.

Seth Godin

Lo bueno del marketing digital es que genera muchas métricas. Lo malo es que genera demasiadas. Así que algo que se debe aprender con la práctica es a qué métricas prestar atención y cuáles obviar. Al respecto, Kasim Aslam dice que “Guiarte por los datos sin entender el elemento humano asociado con estos hará que llegues a un callejón sin salida”. Los números son muy relevantes, pero no podemos olvidarnos de las personas y de su subjetividad, de las que tanto hablamos en la sección dedicada al público. Esta breve reflexión es oportuna en vista de que en este módulo necesitas establecer los indicadores que permitirán saber si alcanzaste los resultados y metas previamente establecidas, comúnmente conocidos como KPI (*key performance indicators*). Para cada acción de marketing digital, y específicamente para cada modelo AVC que implementes, la sugerencia es que selecciones de uno a tres indicadores centrales, aquellos que mejor se relacionan con los objetivos que has establecido. Pero, además, consideres una combinación de parámetros que permita ponderar los resultados de acuerdo a aspectos cualitativos, pues, lo que no permiten los números es saber qué sentimiento generó un contenido o cómo el vínculo con la marca se potenció luego de visitar un sitio web. Dado que la consecución de resultados, medidos a través de ciertos indicadores, es habitualmente proporcional a la inversión, en este módulo también te ayudaremos a planificar el presupuesto y, por último, cómo continuar el vínculo para que los clientes vuelvan a elegirte o recomendarte.

Las preguntas que abarca este módulo son:

- ¿Para qué? Para lograr resultados, medidos a través de indicadores.
- ¿Cuánto? Cuántos recursos destinar para ello.
- ¿Y después? Reiniciar el proceso para que el cliente vuelva a elegirnos.

Volvamos con nuestros amigos de la florería. Además de saber cuántas ventas lograron, querrán saber cuántas reproducciones tuvieron los videos que publicaron, cuántas personas llegaron a su sitio web, qué tiempo permanecieron allí, qué acciones realizaron en la misma, etc. Todos estos son KPI. Con esa información, sabrán qué resultados obtuvieron, si la

inversión rindió los beneficios esperados y qué toca hacer después.

4.1. ¿Para qué? Indicadores de resultados

En el capítulo anterior hemos hablado de los objetivos que debes establecer para tu empresa y sus unidades de negocio. Estos son un reflejo de lo que aspiras para tu organización y también de las condiciones de esta y de los recursos con los que cuenta en un momento determinado. Idealmente, si cumples con todo lo pautado no habrá motivos para que los objetivos no sean alcanzados, pero para evitar llegar a la fecha límite: una semana, dos meses o un año, y descubrir que algunos objetivos se lograron y otros no, y, especialmente, desconocer qué fue lo que ocurrió en el camino, necesitas de puntos de control. Como en toda carrera, estos nos informan acerca de si vamos por el camino correcto y a la velocidad adecuada. Nos dan pautas para saber si debemos cambiar la ruta elegida. El KPI principal en las campañas de performance, habitualmente, es el CPA, costo por adquisición del cliente, y en caso de que sea imposible medirlo, el CPL, costo por lead: consultas recibidas desde un formulario de contacto, a través del servicio de chat, agendar para realizar un test drive o agendar mesa en un restaurante. Pero si además conocemos el CPC y logramos mejorarlo durante la campaña, el CPL y el CPA también disminuirán. De ahí la relevancia de ir considerando varios parámetros de medición.

Por otro parte, cuando hablamos de los objetivos en el módulo vincular, llamamos resultados adicionales a aquellos que no estaba directamente relacionados con la venta, como la cantidad de fans, el número de seguidores en Twitter o Instagram, la cantidad de visualizaciones de un video, entre otros, que, de todas maneras, son un activo para cualquier organización. Ciertamente, estos objetivos son secundarios dentro de una campaña de performance, pero para una campaña de branding pueden ser los principales. Por eso, vamos a contarte sobre

diferentes tipos de indicadores que agrupamos de la siguiente forma:

- Campañas de performance.
- Campañas de branding.
- Descarga de aplicaciones.
- Redes sociales.

La información (gratuita) acerca de estos indicadores se obtiene de las propias plataformas a través de las cuales se corren las campañas, de las redes sociales o utilizando Google Analytics. Igualmente, para necesidades más específicas, existen algunas otras plataformas pagas, de medición y análisis que en algunos casos también permiten monitorear a la competencia. En tanto indicadores de lo que está ocurriendo realmente con las acciones de marketing, los KPI se supone que son concretos y precisos. No obstante, cabe preguntarse quién decide qué es un KPI adecuado y cómo se toma esta decisión. Primero que nada, los objetivos son los que determinan qué tipo de KPI serán necesarios. En segundo lugar, estos deben tener algunas características para que resulten útiles, tales como:

- Estable y confiable. Un indicador debe mantenerse sin variar independientemente de la circunstancia. Un KPI que nos sirva para monitorear resultados no puede variar de un mes a otro.
- Adecuado para generar pronósticos y realizar ajustes al modelo. Un indicador debe permitir predecir con bastante precisión el resultado que producirá una determinada acción.

Así como debes manejar algunos criterios para definir los KPI, debes evitar lo que son errores comunes:

- Guiarse por la intuición. No hay que confiar demasiado en que se conoce el negocio y el mercado.
- Caer en la tentación de adoptar las buenas prácticas de terceros en vez de crear criterios propios.
- Dar mayor importancia a los indicadores menos relevantes, pero más fáciles de medir, que a los más esenciales, pero

más difíciles de monitorear.

KPI de campañas de performance

En este tipo de campañas lo que deberás priorizar será:

- Ventas logradas durante X tiempo.
- Leads conseguidos durante X tiempo.
- Incremento de ventas respecto a un período anterior.
- Incremento de leads respecto a un período anterior

Especialmente, lo relacionado con los costos:

- CPA. Cuánto debiste invertir para lograr una venta. Se calcula la inversión total durante un período de tiempo, dividido la cantidad de ventas logradas.
- CPA por medio utilizado. Claramente vas a querer saber qué medio es el que rinde más.
- CPL. Es el costo por cada usuario que llena un formulario en tu página web.
- CPL por medio. ¿Cuánto cuesta un lead que viene de Google y cuánto uno de programática o de Facebook?
- CPC. Como explicamos antes, es el costo por cada vez que un usuario haga clic sobre tu anuncio.
- Costo por clic por medio.
- CTR (*click through ratio*) o proporción de clics. Es el número de clics que recibe tu anuncio en función del número de veces que es mostrado. Lo puedes calcular al dividir el número de clics entre el número de impresiones y multiplicar este número por 100. $CTR = \text{Número de clics} / \text{impresiones} \times 100$. Por ejemplo, el CTR del aviso de la florería será de 1%, si, como dijimos en el capítulo anterior, el anuncio dirigido a “hombres que regalan flores en su aniversario de bodas” recibió 10.000 clics sobre 1.000.000 de impresiones.
- CPM. Como explicamos antes, es el costo que deberás pagar por cada mil impresiones o veces que se muestra tu anuncio.
- CPM por medio utilizado y gráfico comparativo entre los diferentes medios.
- CR (*conversion rate*) o ratio de conversión. Es el porcentaje de usuarios que convierten, es decir, que realizan una acción:

comprar, descargar, registrarse, reservar, en tu página web o landing page. Este dato se obtiene al dividir el número de conversiones obtenidas entre el total de visitas que recibió la página y multiplicar este número por 100. Los estudios, a pesar de estar basados en el mercado estadounidense, indican que la ratio de conversión promedio oscila entre 1% y 3%. Esto quiere decir que de 100 visitas que recibe una página, entre 1 y 3 resultan en una conversión. $CR = \text{Número de conversiones} / \text{visitas} \times 100$. Pero por supuesto, esto es absolutamente variable según la industria, la campaña, etc. Cuando una conversión se produce offline es importante que intentes rastrear cómo se produjo. Esto lo puedes hacer mediante un CRM (*customer relationship management*), un programa para gestionar los leads y las conversiones de una campaña.

KPI de campañas de branding

En este tipo de campañas habitualmente se evalúan aspectos como:

- Cantidad de visualizaciones de un video. ¿Cuántas veces es visto un video? Cabe destacar que las plataformas brindan información acerca de *views* completas y por cuartiles. Es decir, cuántos usuarios vieron menos de una cuarta parte del video, cuántos vieron hasta la mitad, cuántos vieron hasta un tercio del video y cuántos lo vieron completo. Obviamente la cantidad de segundos dependerá de la duración total del video.
- CPV o costo por visualización de cada video. Se puede calcular el costo por cada *view* iniciada y por cada *view* completa.
- Cantidad total de impresiones logradas. Cuál es el total de veces que se mostró cada uno de los anuncios o contenidos de la acción, y cada uno en forma independiente. También se evalúa la cantidad de impresiones por medio.
- Cantidad de visitas en el sitio web o landing page.
- Tiempo de permanencia en el sitio web.
- Cantidad de páginas vistas en el sitio web.
- Alcance. Cantidad de personas que vieron al menos uno de los contenidos de la campaña.

- Frecuencia. Cantidad de veces que un mismo usuario fue impactado por la comunicación. Es importante destacar que tanto el alcance como la frecuencia son datos que se obtienen de cada plataforma y no siempre existen herramientas adecuadas para saber a ciencia cierta si existen o no duplicados.
- Registros al boletín de noticias de la organización.
- Descarga de e-books u otro tipo de contenidos.
- Cantidad de escuchas de un podcast y tiempo de las mismas.
- Datos de la audiencia. Son datos acerca de la distribución de la audiencia alcanzada por sexo, edad, dispositivo utilizado, y otras variables dependiendo de la plataforma.

KPI de redes sociales

Estos indicadores podrían formar parte de los dos grupos anteriores, pero, como las redes sociales son varias y tienen sus particularidades, los presentamos en forma independiente. La información sobre los indicadores de las redes sociales es provista por las propias plataformas y en algunos casos por herramientas de monitoreo que pueden contratarse en forma adicional.

- Facebook. Cantidad de fans, puntuación de la fan page, alcance de cada publicación, reacciones a la publicación, porcentaje de cada una de las reacciones, número de veces que se compartió, número de veces que se mencionó, comentarios, clics en enlaces, visualizaciones de video, engagement.
- Instagram. Seguidores, comentarios, visualizaciones de video.
- Twitter. Número de seguidores de la cuenta, ser incluida en los favoritos, *retweets*, *replies*, menciones en *hashtags*, número de listas a la que se ha añadido la cuenta, clics en enlaces.
- YouTube. Número de suscriptores, reproducciones de video, número de likes y *dislikes*.
- Salud de marca. Algunas herramientas permiten saber cuál es la cantidad de menciones positivas, versus las neutras o negativas que recibe una marca.

KPI de aplicaciones

- Cantidad de descargas.
- Cantidad de usuarios activos y frecuencia de uso de la app.
- Costo por descarga.
- Costo por usuario activado.
- En casos de apps de monetización directa. Rentabilidad de la app por usuario, costo por adquisición versus rentabilidad en un período de tiempo, ingresos totales generados por la aplicación en determinado período de tiempo.

Comprender la naturaleza de los KPI te ayudará a seleccionarlos, aunque cuando estableciste tus objetivos y diseñaste un embudo de conversión para visualizar cómo alcanzarlos, ya estableciste los primeros y principales. Lo capital en esta etapa es que conectes los objetivos con el presupuesto que vas a determinar a continuación y con la noción de ratio o porcentaje. Si anteriormente dijiste que querías aumentar las ventas en un mes (objetivo) y sabes que necesitas recibir un número de visitas a la landing page (KPI), obtener una cierta cantidad de clics en el anuncio (KPI) y que este tenga un número específico de impresiones (KPI), ahora lo que debes verificar es si cuentas con presupuesto suficiente para lograrlo y qué tan rentable puede ser ese objetivo en función de los porcentajes (ratio) que puedas obtener. ¿Cuánto costará cada visita, clic, impresión? ¿Qué porcentaje de las visitas a la página deriva en consultas por el producto o servicio? Es casi imposible saberlo previo al inicio de una acción de marketing digital, pero una vez puesto en marcha un modelo AVC, se empiezan a establecer tendencias que permiten fijar objetivos adecuados para las siguientes acciones.

También existen KPI relacionados con la estrategia de e-mail marketing. En este caso, algunos de los que podrás considerar son: porcentaje de mails recibidos respecto a los enviados (lo que habla de la calidad de la base de datos), cantidad o porcentaje de mails abiertos, cantidad de clics generados en los enlaces del newsletter. Y si tienes configurados objetivos o eventos en tu sitio web, podrás saber cuántos de ellos se cumplieron desde el enlace de un e-mail.

4.1.1. Tracking: monitorear los indicadores

Una de las cosas que paralizan a las personas y a las organizaciones es el exceso de análisis. Entre actuar y detenerse a analizar las acciones, es más importante actuar. No obstante, hacer *tracking* o monitorear los indicadores que miden la implementación de una campaña es algo que no puedes obviar.

Muchas organizaciones tienden a tercerizar la implementación de sus campañas de marketing digital, por lo que será un tercero el que se encargue de todo, monitoreando el desempeño de las campañas y entregando reportes con la periodicidad establecida. En cualquier caso, entender la gestión de los indicadores es útil en caso de que no se tercerice el servicio e inclusive si se hace, para conocer qué cabe esperar del proveedor.

Sin importar quién sea el responsable directo de la medición y análisis de los indicadores, te recomendamos que elabores paneles de control. Entra tanta plataforma y herramienta digital, unas sencillas planillas, que puedes crear con un programa como Excel, te servirán para monitorear los indicadores, principales y secundarios. Nosotros tenemos unas para monitorear las campañas principales y otros para monitorear el desempeño general de las redes sociales. A continuación, te mostramos una referencia de cómo pueden verse estas planillas:

Indicador	Mes 1	Mes 2
Seguidores totales		
Nuevos seguidores por mes		
Alcance total		
Alcance promedio por post		
Publicaciones		
Engagement Rate		
Interacciones totales		
Interacciones promedio por post		
Reacciones		

Reacciones promedio por post		
Shares		
Shares promedio por post		
Comentarios		
Comentarios promedio por post		
Visualizaciones de video		

Uno de los criterios que debes definir de antemano es la frecuencia con la que revisarás los indicadores de desempeño de una campaña. Esta dependerá de varios factores, como el tamaño de la organización y sus recursos, el tiempo de inicio de la campaña y su duración. Una organización grande y con disponibilidad de recursos, deberá monitorear diariamente y, de ser posible, en tiempo real los indicadores. Para una campaña que se acaba de lanzar, los dos primeros días son críticos, por lo que hay que revisar los indicadores diariamente para determinar si algo no funciona y tomar medidas. Ocurre lo mismo con una campaña que durará una semana. Hemos sabido de organizaciones que descubren a las 48 horas de iniciada una campaña que esta no está funcionando por el simple hecho de haber configurado el monto de la inversión en pesos y no en dólares. O, al contrario, organizaciones que han descubierto que su campaña está teniendo un desempeño mucho mejor al esperado porque el responsable de establecer los parámetros agregó un 0 de más al monto que se había decidido invertir.

	<p>PANELES DE CONTROL</p> <p>Hemos diseñados unos paneles de control que te ayudarán a monitorear los indicadores de las campañas principales y otros para monitorear el desempeño general de las redes sociales.</p> <p>Visita: www.marketingavc.com, y descárgalos de forma gratuita.</p>
---	--

Google Analytics

Aparte de las plataformas en las que corres las campañas y los paneles de control, es frecuente el uso de Google Analytics. Una de las razones para que Analytics llegara a ser la herramienta más popular de todas, usada por pymes y por grandes corporaciones, es que durante mucho tiempo Google Ads monopolizó las campañas publicitarias digitales. Sin embargo, habiendo aparecido nuevos competidores, no ha dejado de ser una herramienta muy utilizada, pues es gratuita, fácil de usar y resuelve la mayoría de las necesidades de las organizaciones: puede monitorear páginas web, blogs, y aplicaciones (si bien para estas últimas existen algunas más sofisticadas y avanzadas). Una manera de entender para qué sirve esta herramienta es imaginar que tu campaña es como un viaje que haces en auto, donde el tablero de control del vehículo, con su indicador de velocidad, combustible, aceite, etc., es Google Analytics.

Empezar a usar esta herramienta es muy sencillo. Lo primero que tienes que hacer es registrarte como usuario de Google, tener una cuenta de Gmail equivale a lo mismo, luego registrar en Google Analytics los canales que quieras monitorear y, finalmente, introducir el código de seguimiento que proporciona Analytics en el código fuente de estos sitios o apps. A partir de ese momento, cada vez que un usuario entre en alguno de los medios enlazado a Analytics, el medio descargará una *cookie*, otra porción de código, en el navegador del usuario y a partir de allí comenzará a rastrear la actividad de este.

Analytics puede rastrear diferentes tipos de actividades y acciones, todo depende de cómo se le programe. La información que arroje será tan útil como tan bien configurada esté. Para que esta herramienta pueda informar, por ejemplo, sobre qué tipo de conversiones se produjeron en una web, debe estar configurada para que sea capaz de discriminar entre la reproducción de un video y la descarga de un cupón. Muchas empresas usan Analytics pero solo ven lo que la herramienta mide de forma automática, y de esta manera pierden la posibilidad de entender a fondo lo que sucede en sus sitios web.

Los diferentes indicadores que recaba Google Analytics pueden dividirse en cuatro grupos: público o audiencia, adquisición, que es la forma de acceso al medio, comportamiento

y conversiones. A continuación, listamos algunos de los indicadores que se pueden ver en esta herramienta:

- Cantidad de visitas en un período de tiempo.
- Duración media de la visita.
- Demografía de los usuarios.
- Eventos y objetivos (si han sido configurados).
- Páginas de destino.
- Páginas vistas.
- Porcentaje de rebote.
- Promedio de páginas vistas.
- Promedio de tiempo en la página.
- Tipo de dispositivos y sistema operativo usado.
- Visitantes recurrentes y únicos.

Cuando está bien configurada, esta herramienta brinda información tan valiosa como, tratándose de una página de comercio electrónico, cuántos usuarios colocaron productos en el carrito y cuántos finalmente compraron. No obstante, si está configurada de forma elemental puede generar falsos reportes. Uno de los indicadores que Analytics muestra por defecto es la tasa de rebote, el porcentaje de usuarios que llegan al *home* y que, sin visitar ninguna otra página, abandona el sitio. De no configurarse ningún evento u objetivo, Analytics solo registrará los cambios de página del usuario y no los eventos, ni las conversiones, lo que generará una tasa de rebote alta, entre el 50% y 70%.

Los eventos son acciones que realiza el usuario en respuesta al contenido y que se pueden monitorear. Entre los eventos que se pueden monitorear están: descargas, gadgets, elementos Flash, elementos insertados AJAX y reproducciones de vídeo. Según las explicaciones que brinda Google, un evento es una interacción de un usuario con el sitio web o la aplicación que se ha especificado. Un objetivo es aquel que defines y que identifica en concreto como conversión. Incluso es posible asignar valores a los eventos y objetivos, de modo de reconocer a los usuarios más valiosos, según el comportamiento que hayan tenido.

Códigos UTM

Para poder identificar desde Analytics el tráfico proveniente de diferentes fuentes, se recomienda utilizar códigos UTM (*urchin traffic monitor*) o códigos de monitorización de tráfico de Urchin. Añadiendo códigos UTM a tu URL, la analítica web reporta cuáles son los dominios y cuáles son las campañas que están aportando tráfico a tu sitio web o aplicación. Cuando una persona hace clic en una URL con código UTM el software de análisis identifica la procedencia del visitante. Así, el enlace que coloques en un banner o en una publicación de Facebook, debe ser la URL más el código UTM. Este se construye de forma muy sencilla con cualquiera de las herramientas gratuitas disponibles en internet.

Existen cinco tipos de códigos UTM diferentes y cada uno aporta un tipo de información diferente. Estos son:

1. `utm_source`. Identifica la fuente que está derivando el tráfico, ya sea un sitio web, blog, e-mail, etc. Un ejemplo de este tipo de códigos utm es el siguiente: `utm_source=Facebook`. Mediante este código se identifica que la fuente desde la que un usuario llegó a tu sitio es Facebook.
2. `utm_medium`. Identifica el medio en el que está corriendo una campaña. Por ejemplo, el código `utm_medium=cpcgoogle` indica que el tráfico llega desde una campaña de CPC concreta que corre en Google.
3. `utm_term`. Identifica el término de búsqueda que utilizó la persona para encontrar tu contenido. Utiliza un código como `utm_term=rosas` para identificar que el tráfico proviene de una campaña que emplea la keyword "rosas".
4. `utm_content`. Este tipo de utm te ayudará a obtener datos interesantes. Con esta información sabrás que en adelante tendrás que apostar por un tipo concreto de contenido, que es el que te reporta visitantes. Por ejemplo, un código del estilo de `utm_content=producto+4fotos` identifica que el contenido de producto con 4 fotografías funciona para atraer visitantes.
5. `utm_campaign`. Es el nombre concreto que le has dado a tu campaña. Para conocer la campaña en la que estás invirtiendo y saber si está ofreciendo los resultados esperados es fundamental que la identifiques con códigos como `utm_campaign=LanzamientoVerano`.

Aparte de todo lo anterior, Analytics genera numerosos reportes, cuya periodicidad también se configura, y puede ser combinada con otras herramientas de Google para potenciar el monitoreo de los indicadores. Entre esas herramientas las que nos parecen más interesantes comentar son Google Tag Manager, Google Optimize y Google Data Studio.

Otras herramientas de Google para tracking

Google Tag Manager es una herramienta que permite hacer modificaciones en el código fuente de un sitio web sin correr el riesgo de corromperlo. Esto es muy útil ya que para configurar de forma más precisa Analytics es necesario introducir una cierta cantidad de código en el sitio web que se quiere monitorear. Antes del lanzamiento del Tag Manager se precisaba de un programador para que realizara esta tarea, pues el código de un sitio web es como un prisionero muy peligroso al que hay que buscar la manera de alimentarlo sin que se escape. Entonces, Tag Manager facilita dicha tarea: se introduce su código de seguimiento en el código fuente del sitio web y cada vez que se quiere hacer alguna modificación, se hace mediante esta herramienta sin manipular el código fuente. Esta herramienta también sirve como un contenedor para colocar el código de seguimiento de muchas otras plataformas, como Facebook. Esta red social ofrece monitorear la actividad de sus usuarios, que puede que sean los mismos que visitan otros medios, y así cruzar perfiles y bases de datos. Así que nuestra recomendación es que primero coloques el código de Tag Manager antes que el de cualquier otra herramienta, incluso la del propio Google Analytics.

Como lo indica su nombre, Google Optimize es una herramienta diseñada para optimizar la experiencia del usuario y, por consiguiente, mejorar el rendimiento de un sitio. De la misma manera que Analytics y Tag Manager, Optimize genera un código de seguimiento que, al introducirlo en un sitio, permite crear pruebas para evaluar el funcionamiento de este y mejorar la experiencia de usuario. Así, esta herramienta crea:

- Test A/B. Muestra al usuario dos o más versiones de una página.
- Test multivariante. Muestra al usuario diferentes versiones de distintas secciones de una página.

- Test redirect. Permite evaluar páginas independientes, identificada con un URL propio.

Antes te hemos recomendado usar paneles de control para visualizar en conjunto los indicadores que monitorees y, precisamente, Data Studio es una herramienta que sirve para crear paneles de control que incluyen diagramas y gráficos. Esta herramienta tiene varias ventajas, pero las más evidente son la posibilidad de conectarla a diferentes fuentes de información (Ads, Analytics, YouTube, BigQuery, Attribution 360, Google Sheets y MySQL), configurar los informes que presenta y compartirlos con otros colaboradores.

Nuestra intención no es ser excesivamente técnicos, pero hay algunos asuntos que consideramos fundamentales explicarte para que puedas aplicar el modelo AVC con éxito. Nos pasa como al astrofísico Stephen Hawking quien contaba que cuando escribía su libro *Historia del tiempo*, su editor le advirtió que perdería muchos lectores por cada fórmula que colocara en el texto. Atendiendo a este consejo, Hawking colocó una sola fórmula que consideró que no podía faltar: $E=mc^2$ (por si no la conoces, es la famosa ecuación formulada por Albert Einstein que permitió el empleo de energía nuclear). Como has visto, el armado de una campaña no es cosa fácil y tiene numerosos aspectos técnicos. Así que te invitamos a que nos escribas o visites nuestra página web para que encuentres más información sobre este tema.

4.1.2. Tácticas de conversión

Desde el primer capítulo venimos hablando de conversión, esa acción realizada por un usuario en nuestro sitio, por lo que esperamos que mientras lees esta sección ya estés familiarizado con el término y comprendas el lugar que ocupa en la metodología del marketing digital y en el desarrollo del modelo AVC. Más allá de todo lo que fuimos exponiendo hasta ahora, acerca de la calidad de la oferta, el conocimiento del público o el contenido de valor, hay ciertas tácticas que ayudan a incrementar las conversiones y los resultados y que son:

1. Propuesta cascada.
2. Sensación de urgencia.
3. Eliminación de barreras.

En términos estrictos, son parte de tu oferta, propuesta de contenidos y de la estructura de las landing pages que integran tu ecosistema digital, pero preferimos incluirlas en este capítulo ya que su implementación es crucial para el módulo convertir. Asimismo, te será más fácil incorporarlas una vez que manejes el modelo AVC.

Propuesta cascada

Es una técnica compuesta de cuatro fases: *lead magnet*, oferta señuelo (*tripwire*), oferta principal y oferta rentabilizadora (*profit maximizer*). Después de que lograste atraer público hacia tu sitio web o landing page, este debería encontrarse con un *lead magnet*, un imán captador de usuarios. Es una propuesta irresistible que brinda a la persona algo de valor a cambio de su información de contacto. Es fundamental entender que aunque no haya dinero en juego, se trata de una transacción. Probablemente la primera que tengas con el futuro cliente y que idealmente debería ocurrir en una landing page específicamente creada para ese fin. Un *lead magnet* debe ser muy específico. No es invitar a suscribirse a un newsletter mensual con información o recibir información sobre cursos. Es un e-book, un informe, una planilla descargable. Debe resolver un problema concreto de tu público.

La oferta señuelo es una oferta que se ofrece exclusivamente a los leads, es decir a quienes ya dejaron algún dato y debe ser una oferta casi imposible de rechazar, a un precio super bajo (generalmente entre 1 y 20 dólares, pero idealmente no más de 5) que tiene una única razón de ser: convertir prospectos o leads en compradores. Lograr que ingresen a su cuenta de PayPal o saquen su tarjeta de crédito. En marketing digital se dice que es mucho más grande la distancia entre 0 y 1 que entre 1 y 100. El hecho de que alguien haya invertido en ti, aunque sea un dólar, es algo mágico. Se trata de vender algo al costo, o incluso por debajo de este, para lograr que esa persona pase a formar parte de tu selecta lista de clientes. Si lo vendes por debajo del costo,

simplemente deberás saber que esa diferencia es parte de tu presupuesto.

Una vez que la persona compró esa oferta, debes ofrecerle tu producto principal y luego la oferta rentabilizadora. Inmediatamente después de que compró la oferta señuelo es el mejor momento para hacerlo, ya que está predispuesta a la compra. El producto principal, incluso siendo el *core* de tu negocio, puede no ser demasiado rentable. McDonald's no gana mucho con la venta de las hamburguesas, pero sí lo hace con la venta de refrescos y papas chips, especialmente, con los combos agrandados.

Todas las empresas deberían armar su cartera de productos o servicios con algunos que son más rentables y con otros que lo son menos, pero cuya compra conjunta finalmente es la que los hace exitosos. Amazon lo hace cuando, luego de que colocaste algo en el carrito, te muestra otros productos con el texto “generalmente comprados en forma conjunta”. Entonces, la propuesta cascada se refiere a que una vez que captaste el lead, le brindas una oferta irresistible. Luego el producto principal que resuelve su necesidad o problema y, por último, elementos adicionales que son los que te permitirán rentabilizar la transacción. En ese sentido podríamos decir que tu oferta de valor incluirá el producto central más el señuelo y el rentabilizador.

Ejemplos de lead magnet

El lead magnet debe ser concreto. También debe ser algo que el cliente consuma rápidamente y, por ende, brinde satisfacción inmediata. No se trata de ofrecer un curso gratuito de dos semanas, sino una guía que se lee en tres minutos. Debe tener un alto valor percibido, cumplir o incluso sobrepasar las expectativas de forma que el estado de ánimo de quien lo reciba sea tal que lo predisponga a realizar una compra. Algunas ideas que pueden ayudarte a definir tu imán captador son:

- Guías o reportes sobre un tema.
- Checklists o listas útiles.
- Recursos o herramientas recomendadas.
- Templates.
- Videos tutoriales.

- Pruebas gratuitas (*free trial*).
- Cupón de descuento en la primera orden o próxima compra.
- Encuestas.
- Catálogos.

Sensación de urgencia

La frase “solo por hoy” crea sensación de urgencia. Transmitir a los consumidores que la oferta es por tiempo limitado los ayuda a tomar la decisión de compra. Como dice Neil Patel, “Crear urgencia ayuda a mitigar el comportamiento de parálisis por análisis”. Transmitirles a los clientes potenciales que la oferta no va a estar disponible más adelante o que gran parte de la existencia ya está agotada, suele ser un motivador de compra. Esta es la razón por la cual en algunos sitios web se muestran productos que están agotados en lugar de quedar invisibles. A veces se muestra el inventario disponible, pero indicando una cantidad escasa. El sitio booking.com parece ser experto en esta práctica, ya que señala el porcentaje de alojamientos en una ciudad que están reservados para una fecha que nos interesa. También nos indica hace cuántos minutos se realizó la última reserva o la cantidad de personas que se encuentran viendo la misma oferta que nosotros. Por supuesto, las personas no son estúpidas y la urgencia debe ser real. Si durante tres meses nuestra web tiene un cartel que indica solo por esta semana, las personas ya no le creerán. En cualquier caso, se trata de buscar fórmulas para transmitir que es conveniente concretar la compra cuanto antes.

Eliminación de barreras

Esta táctica lo que pretende es brindar la mayor seguridad posible y eliminar dudas que impidan o retrasen la decisión de compra. Algunas de las acciones que puedes realizar para manejar esta situación son:

- Incluir preguntas frecuentes, con sus respuestas.
- Servicio de chat para despejar dudas en el momento.
- Incluir un número de teléfono de contacto (y atender las consultas rápidamente).
- Publicar testimonios de clientes satisfechos.

- Incorporar estadísticas de clientes, como porcentaje de clientes satisfechos o que han realizado una segunda compra.
- Garantía de devolución de dinero.
- Tablas comparativas entre tu producto y el de la competencia.
- Casos de estudio.
- Premios o distinciones obtenidas por la empresa.

4.1.3. Optimización

Puede que seas un experto en convertir y que el CTR de tu página web sea de lo más alto. Sin embargo, optimizar es la palabra mágica cuando hablamos de conversión y campañas. ¿Qué pasa si teniendo un 5% de conversiones pagando 100 dólares, optimizas el CTR de tu sitio web? Si logras aumentarlo a 6%, con los mismos 100 dólares de inversión, habrás obtenido un 20% más de ganancia. Para lograr esta optimización de la tasa de conversión (CRO) no hay que aplicar una metodología compleja, tan solo hay que recurrir al A/B testing.

En una landing page la optimización pueden comenzar por el título. ¿Qué será más eficiente?, ¿que el título sea una declaración o una pregunta? O, puede iniciarse por la evaluación de los llamados a la acción: botones y enlaces. ¿El botón de compra será mejor colocarlo grande y en color azul o pequeño y en color rojo? Responder estas preguntas tiene que ver con decidir cuál es la táctica más eficiente para que el usuario tenga una buena experiencia y se produzca una conversión. Esta decisión la puedes tomar basándose en tu intuición, lo que crees que pueda ser mejor, o realizando un test A/B en el que sometas a prueba dos o más opciones.

***Todo lo que puede ser
googleado, puede ser
optimizado.***

Imagina que quieres decidir entre usar la imagen de una mujer y la imagen de un hombre en una landing page. En vista de que eres un profesional, no te sientes a gusto confiando en tus instintos y prefieres guiarte por los datos. ¿Qué puedes hacer? Empleando las comentadas Pagewiz o Google Optimize, creas dos versiones de la misma landing con diferentes imágenes, divides el tráfico entre ambas y mides el CTR de ambas cuando se produzcan 1.000 visitas. La opción que tenga el CTR más alta será la ganadora y la que efectivamente emplearás en tu campaña. Evidentemente, este proceso se puede aplicar a las diferentes partes que componen la landing para optimizarla del todo y lograr el CTR más alto y de la forma más barata posible. El A/B testing neutraliza las ideologías y las sustituye por pruebas empíricas.

Partiendo de una hipótesis

Para testear hay que saber exactamente qué es lo que se quiere testear y, por tanto, partir de una hipótesis: que un cuerpo de letra más grande podría generar más resultados que el actual. Para optimizar una landing sencilla, seguramente Google Optimize sea la herramienta más conveniente. En pocos minutos, e incluyendo el código de seguimiento en la landing, esta herramienta, mediante una capa virtual, crea versiones de la página sin necesidad de rediseñarla. Para una landing más sofisticada, lo más conveniente será emplear una herramienta como Pagewiz que ofrece múltiples opciones de optimización. No obstante, una regla de oro para los test A/B es realizar un cambio a la vez, porque si realizas tres y la página funciona mejor, no sabrás a ciencia cierta a cuál de ellos atribuirlo. Por otro lado, debes tener un número considerable de sesiones en la página como para poder establecer que realmente se trata de una tendencia. Unos párrafos más arriba recomendamos tener al menos 1000 sesiones. El número puede variar, pero debe ser estable a lo largo del proceso y no demasiado pequeño porque si sacas conclusiones con base en muy pocas visitas, no podrás considerarlo una estadística relevante.

De todos modos, hay algunos aspectos ya probados en lo que tiene que ver con sitios webs y landing pages y, específicamente, con los formularios que queremos que el público complete. Uno de ellos es la sencillez. Sacar todos los campos que no son

absolutamente esenciales siempre tiene un impacto positivo en los resultados. Por otro lado, las personas necesitan ver limpieza en una página y Google nos lo enseña todos los días. Algunos expertos recomiendan usar las *hide functions* o información oculta que permiten que cierta información se despliegue solo a los usuarios interesados cuando apretan una flecha o un botón de más. Y cuando necesariamente los formularios deben ser extensos, conviene probar que estos se visualicen en dos fases. Por último, no olvides probar qué tipo de lenguaje funciona mejor con tu público, si uno más formal o uno más coloquial, que es lo que en primera instancia es recomendado.

Optimizar en todas las etapas del embudo, no solo en el destino

Aunque habitualmente la expresión CRO se aplica al porcentaje de visitas a un sitio web que se convierten en clientes o realizan allí una acción, nosotros preferimos hablar de CRO como un proceso a aplicar en todas las fases del embudo. En una tienda física hay que ocuparse de capacitar a los vendedores como de hacer más atractiva la vidriera. Tratándose de la optimización del embudo de conversión, se pueden probar algunas variantes para hacer la mejorar:

- Impresiones. Para optimizarlas se puede cambiar el medio en el que se están comprando, probando con nuevos y migrando el presupuesto de un canal a otro. El formato de los anuncios también se puede variar, así como el contenido de los banners, el color o el llamado a la acción de los mismos. Los anuncios de mala calidad: diseño pobre, oferta poco atractiva, erróneamente segmentados, tienden a ser ignorados por los algoritmos y, por ende, mostrarse menos. Respecto a la segmentación, hay varias teorías y cada organización deberá probar la que le rinda, si segmenta muy específicas o más ampliamente.

***Si quieres duplicar tu
porcentaje de aciertos,***

duplica tu porcentaje de fracasos.

Thomas. J. Watson

- Clics. Nuevamente el contenido de un anuncio: diseño, contenido y llamados a la acción, puede ser optimizado para aumentar el número de clics que reciba. Un contenido variado también ayuda a atraer a más usuarios y obtener más clics.
- Conversiones. Estas se pueden optimizar no solo mediante un mejor diseño o llamado a la acción, sino también mediante la mejora de las ofertas señuelo. No es lo mismo invitar a suscribirse a un newsletter, que pedir que dejen un e-mail a cambio de descargarse un e-book gratuito. Lo que es importante entender es que CRO no es generar más ganancias con más visitas o vendiendo más productos, es lograr más con los mismos recursos de los que se dispone.

Algunos ejemplos de optimización exitosa

El equipo del expresidente Barack Obama fue el primero que, literalmente, ganó las elecciones en internet. Hasta ese momento, ningún candidato había utilizado el marketing digital de manera tan profesional y meticulosa. Su equipo quiso saber cuál era la mejor combinación de imagen y botón para conseguir donaciones. Según contó Dan Siroker, director de analítica de la campaña y autor de *A/B testing: the most powerful way to turn clicks into customers*, al comienzo de la campaña probaron con una foto de Obama delante de la bandera de Estados Unidos. Luego comprobaron que los visitantes eran un 40,6% más propensos a compartir su e-mail con una foto de Obama rodeado por su familia y el botón que decía “Saber más” en lugar de “Suscribirse”, lo que dio como resultado 2,8 millones de e-mails adicionales registrados y 57 millones de dólares adicionales en donaciones. De hecho, llegaron a probar 24 fotos distintas. Siroker también relata que tras la catástrofe en Haití las donaciones se dispararon cuando cambiaron el botón que decía “Enviar” por uno que decía, *Support Haiti* (ayudar a Haití).

Otro caso es el de la compañía LiveChat que ofrece un software para incorporar servicio de chat online en los sitios webs. Esta aumentó un 14,6% los resultados de una acción de marketing cuando utilizaron las palabras *Free trial* (prueba gratuita) en lugar de *Try it free* (pruébalo gratis). A veces solo dos palabras pueden hacer maravillas, por eso, ¡nunca dejes de probar!

4.2. ¿Cuánto? Presupuesto

La leyenda urbana más famosa entre los profesionales del marketing cuenta la historia del CEO que comentó en una reunión que tenía dos noticias que comunicar, una buena y una mala. La buena noticia era que sabía que la mitad de sus acciones de publicidad funcionaban, mientras que la otra no. La mala noticia era que no podía determinar cuál era cuál. ¡Esperamos que a ti no te pase! Preguntarse por cuánto invertir en marketing es perfectamente razonable y, probablemente, una de las cuestiones que más desvelan a los empresarios, por eso sugerimos una fórmula que esperamos puedas implementar en tu organización.

En principio, tanto el marketing tradicional como el digital se rigen por los mismos criterios y buscan los mismos objetivos. Una valla publicitaria en la calle o el aviso en una revista tratan de conseguir resultados para la empresa al igual que el sitio web o las acciones en redes sociales. Todos forman parte de los contactos o toques que tratan de convertir a un desconocido en cliente. Ahora bien, lo que sucede con las campañas digitales de performance es que es posible medir más directamente la eficacia de las acciones y, por ello, el presupuesto puede (y debe) determinarse en función de estos. Lo fundamental a la hora de establecer el presupuesto puedas establecer el ROI (*return on investment*) o retorno de la inversión.

El ROI te permite saber la rentabilidad que se ha alcanzado con cierta inversión y luego de realizar determinadas acciones. Es un concepto que sirve para analizar el rendimiento financiero de la organización. A veces se expresa en un número absoluto, pero

generalmente como un porcentaje para lo que se necesita aplicar una fórmula. En este caso la fórmula del ROI es:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

La idea no es adentrarnos en asuntos complejos para los cuales seguramente necesitarás un asesor financiero, sino explicarlos de una forma sencilla para que puedas visualizar la idea. Por ejemplo, lanzamos una campaña en Google Ads con un presupuesto de 1.000 dólares. Obtenemos unos ingresos a partir de la campaña de 6.000 dólares. La fórmula ROI sería: $(6.000 - 1.000) / 1.000$. El ROI final sería 5. Esto quiere decir que por cada dólar invertido se ha generado 5 dólares de beneficio. Si el resultado es negativo, significará que el ROI es negativo y estaríamos perdiendo dinero.

Pero antes de avanzar en los cálculos, destaquemos que el presupuesto de una campaña digital está compuesto de varios factores:

- Pauta, es decir, la compra de espacios en medios pagos.
- Producción de contenidos, incluyendo compra de fotos, filmación, edición, redacción, grabación, etc.
- Servicios, que se trata básicamente de los honorarios de los profesionales, consultores o agencias de publicidad que realizan las tareas.
- Herramientas y otros recursos como hosting, dominios, etc.

Entonces, a la hora de calcular el presupuesto, deberás contemplar todos estos costos. Asimismo, debes considerar que la era digital modificó los porcentajes que habitualmente se destinaban a la producción y la pauta. En las campañas vehiculizadas a través de medios tradicionales es frecuente que se invierta aproximadamente 20% del presupuesto en producción de los materiales y 80% en los medios, debido a que el espacio y el tiempo que se contratan allí son proporcionalmente más costosos. Habitualmente el mínimo de presupuesto para llegar a tener ciertos resultados es más elevado que en digital.


En el mundo online la distribución del dinero en el presupuesto ha cambiado llegando a ser de 50-50 o, a veces incluso, de 80%

para la producción y de 20% para la publicación del contenido. Para algunas organizaciones ha sido difícil entender esta transformación y se resisten a que haya que invertir tanto en producción como en pauta. De hecho, otra razón por la cual la producción de contenido tiende a ser más cara que su publicación es que en el mundo digital se produce contenido continuamente. Antes era frecuente producir un *spot* para televisión y pautarlo para que fuera transmitido durante varios meses. Ahora se necesita crear mucho contenido para diferentes canales, distintos momentos y diversos públicos. Aunque es cierto que se puede producir un buen video con un celular, los contenidos de calidad exigen trabajo profesional.

Habiendo aclarado lo anterior, todavía queda pendiente resolver la cuestión de cómo estimar el presupuesto de marketing. Este es uno de los asuntos cruciales para el éxito de tu modelo AVC, pues la cantidad de recursos que inviertas ayudará a darle un mayor alcance al contenido que produzcas y lograr más tráfico hacia la página donde vas a generar las conversiones. En la mayoría de las organizaciones, cuando no se improvisa (el peor escenario de todos), el presupuesto de marketing se define tomando como punto de partida un porcentaje de las ventas del año anterior o un pronóstico de las ventas del año siguiente. Generalmente, a la categoría marketing se le asigna un monto que oscila entre el 5% y el 10% de esas ventas y este luego se distribuye entre las distintas campañas que se decida desarrollar o aquellos asuntos que se consideren estratégicos para el *branding* (construcción de marca). En algunos casos menos frecuentes, la decisión depende del mercado y se diseña lo que se denomina un presupuesto orientado a la competencia que considera cuánto invierten otras empresas de la categoría.

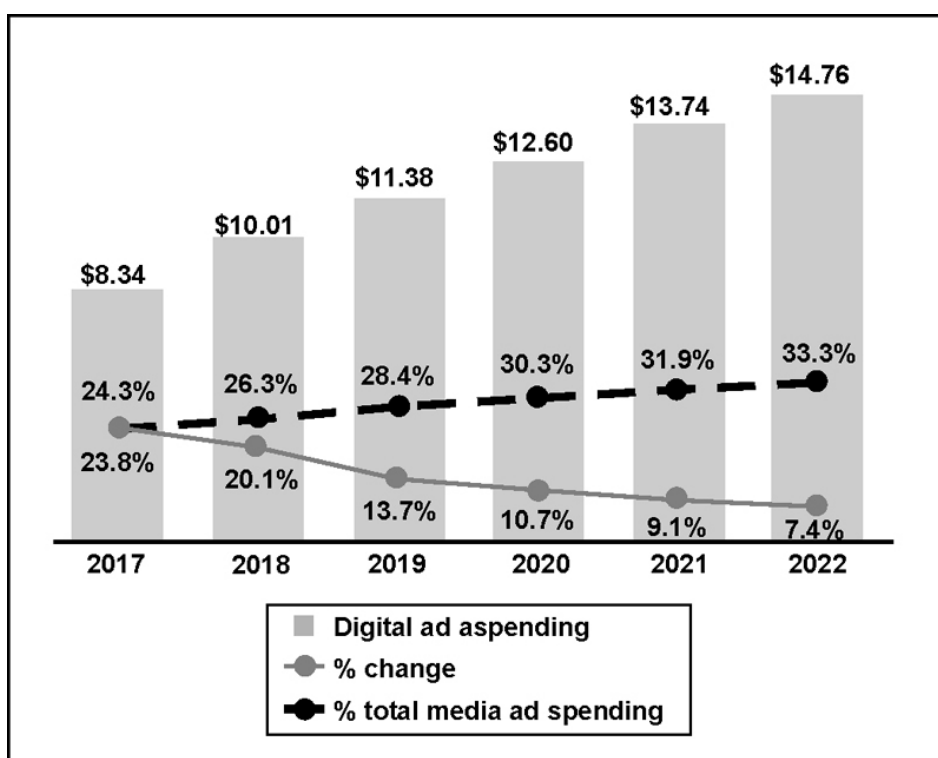
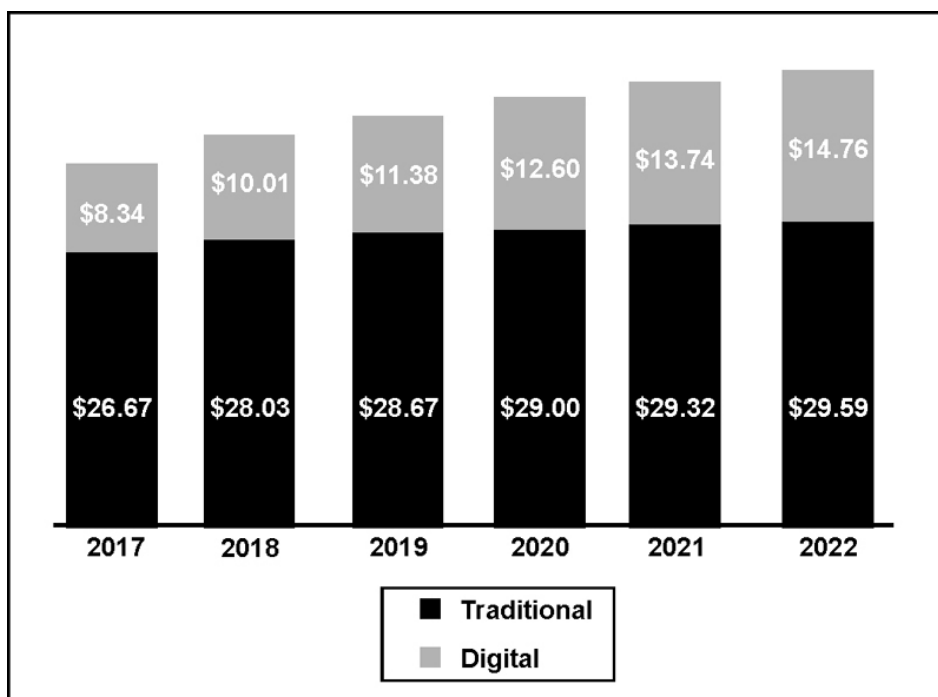
Por otra parte, están los casos de apuesta a futuro, sobre todo en los casos de lanzamientos de nuevos productos, en los cuales se decide invertir sabiendo que por un período de uno a tres años no habrá ganancia. Se invierte de modo de que el producto sea conocido y, una vez posicionado en la mente de los consumidores, la inversión comience a recuperarse. No parece mal, ¿cierto? El problema con esta práctica puede conducir a resultados errados que no se adaptan a las exigencias de una campaña o una unidad de negocios y limita la eficacia de las

acciones. Una organización puede decidir que invertirá 5 mil dólares en una campaña cuando realmente se necesitan 40 mil para obtener los objetivos deseados. Esta lógica de distribución del presupuesto responde a una realidad en la que era imposible conocer con certeza los resultados de una campaña respecto a los beneficios de la compañía. Se trabajaba para lograr un posicionamiento en la mente del consumidor, siendo las necesidades y posibilidades casi infinitas. Siempre se puede colocar un cartel más, pautar una mención más, estar en un medio más, etc.

	<p>GUÍA PARA ORGANIZAR UN PRESUPUESTO</p> <p>Hemos elaborado una guía que te será muy útil para diseñar el presupuesto de tus unidades de negocio. Visita: www.marketingavc.com, y descárgala de forma gratuita.</p>
---	---

Cuánto para lo digital

A lo anterior se suma el hecho de que los canales digitales son relativamente nuevos, por lo que, hasta hace poco tiempo, las organizaciones no sabían cuánto realmente destinar a estos medios, probando y destinando un poco más cada vez. Actualmente en Latinoamérica la mayoría de las empresas invierten alrededor de un 20% de su presupuesto de marketing en el entorno digital. Mientras que en mercados más maduros, como el británico, la inversión en marketing digital supera el 50%. Los últimos informes de eMarketer ubican la inversión en Latinoamérica en el 23 % y la proyección es que para el año 2022, se ubique cerca del 34 %.

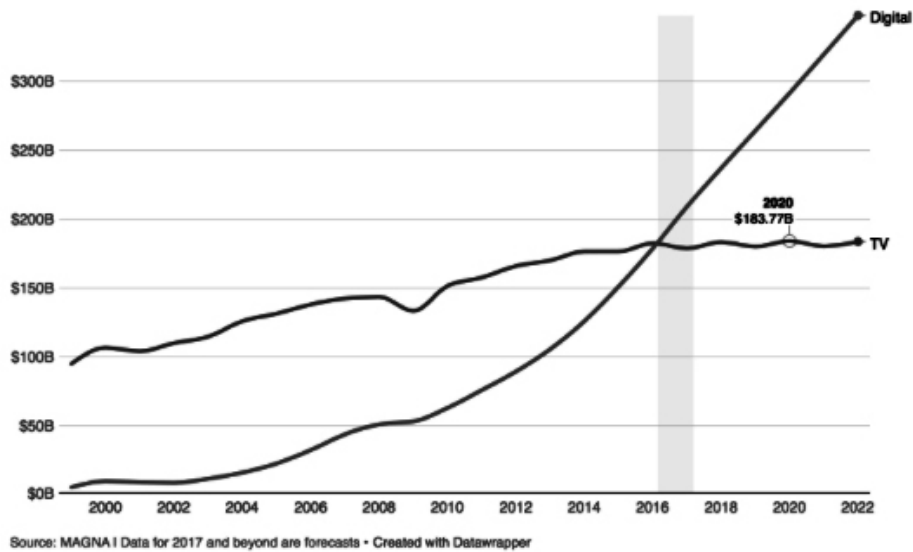


Fuente: emarketer.

Un informe de la empresa Magna indica que 2017 fue el año en que por primera vez la inversión en publicidad digital superó a la inversión de publicidad en televisión en el mundo.

By 2020, Magna expects digital ads to make up 50 percent of all ad spending.

Global digital ad spending beat TV for the first time in 2017



En cualquier caso, es probable que una pyme no tenga los recursos para pautar en los medios tradicionales e invertirá el 100% en digital. También depende de la estructura del negocio y si las ventas ocurren mayormente en línea o en tiendas físicas. Pero de todos modos el porcentaje del presupuesto para marketing digital no debería ser escatimado. Más allá de dónde ocurran las ventas, el público se encuentra mayoritariamente en el entorno digital y las organizaciones necesitan estar donde están las personas. Ya para 2016 la audiencia global de las redes sociales había superado los 2 mil millones de personas, a lo que se suma que la penetración de las redes sociales en Latinoamérica es actualmente del 59%.

Sin ser una regla, otra constante que se presenta en el marketing digital es que mientras más dinero inviertas, mucho mejor te irá. A veces inviertes el doble del monto estipulado y logras el triple de los resultados estimados. Es decir, que el resultado muchas veces no crece en forma lineal, sino exponencial. A veces se dan resultados (positivos) inesperados. Esto tiene que ver con los algoritmos de inteligencia sobre los que funcionan la mayoría de las plataformas publicitarias que a mayor presupuesto, más aprenden y más optimizan los resultados, ya sean clics o conversiones.

Antes de continuar, nos gustaría destacar otro punto. La tecnología hizo que se hayan desdibujado los límites entre

distintas áreas de una organización. En otro momento, el presupuesto destinado a atención al cliente no era una partida tomada del presupuesto de marketing, pero hoy puede que sí lo sea, ya que parte de la misma ocurre en las redes sociales. Incluso cabe preguntarse si el presupuesto para e-commerce debe depender o no del departamento de marketing. Pero estas ya son cuestiones que deberá resolver cada organización según su criterio.

Una unidad de negocio, un presupuesto de marketing digital.

Nuestra propuesta es invertir en las campañas de performance según los resultados esperados. Por eso es necesario utilizar el concepto de ROI. Cada unidad de negocio debe diseñar su presupuesto de marketing de acuerdo con los objetivos que quieran ser alcanzados y la rentabilidad esperada. De ese presupuesto, un porcentaje (este dependerá del tamaño de la organización y del número de unidades) deberá destinarse a la construcción de marca, ya sea dentro del entorno digital o fuera de él. Ya lo hemos dicho, el modelo AVC está dirigido al performance, a los resultados, a pesar de que a todas las organizaciones les conviene construir marca. Mejor le vaya a la marca, mejor les irá a las unidades de negocio. La propuesta es no partir de un presupuesto general que luego se divida por unidades de negocios, sino determinar el presupuesto requerido por cada unidad y luego asignar una parte del mismo al branding general de la compañía. ¿Qué requiere cada unidad de negocios? Determinar cuál es el costo por adquisición que es posible pagar por un cliente o una venta y luego multiplicarlo por la cantidad de ventas que se espera obtener.

Costo por Adquisición (CPA)

Explicado muy sintéticamente, el costo por adquisición es la cantidad de dinero que debemos invertir en marketing por unidad vendida o por vender. Dicho de otra manera, el CPA mide lo que cuesta lograr una venta. Este costo se puede estimar, pero, dado que en digital los precios varían según muchos factores, como oferta y demanda de audiencia y espacios, para determinarlo hay que correr una campaña por, al menos, un mes. Luego de ese período es probable que conozcas el costo por lead y el costo por adquisición, y puedas determinar el presupuesto global para

dicha campaña. Asimismo, el CPA no se mantiene estable a través del tiempo. Suele ser más alto al comienzo, cuando arranca la campaña, luego tiende a bajar y permanecer estable durante un tiempo, que puede ser varios meses o años, y después sube. Ese momento indica que llegó la hora de un cambio de estrategia, lo que puede significar cambiar la creatividad de los mensajes, generar nuevo contenido, cambiar algo de la oferta de valor o buscar otro nicho de mercado a quien venderle. Volvamos una vez más a la florería. Si esta vende cada ramo de flores a 50 dólares y obtiene de ganancia 20 dólares, el costo por lograr esa venta no debería superar los 10 dólares para que cada venta deje un beneficio de 10 dólares. Este tipo de valores se determina considerando que el margen de rentabilidad varía según el sector al que pertenezca la organización y la cantidad de ventas que realice. Por ejemplo, los supermercados suelen moverse con márgenes muy pequeños, de alrededor de un 3% porque su rentabilidad depende del gran volumen de ventas que ocurren cada día. Mientras que en la industria editorial la contribución marginal de cada libro vendido ronda el 40%. De allí que sea aconsejable conocer primero cuál es el margen que deja una venta para luego definir cuál es el CPA máximo que puedes invertir.

Lo que vale un cliente o lifetime value

El cliente que compra una vez puede volver a hacerlo tantas veces como la relación con la organización persista. La frecuencia con la que lo haga dependerá de muchos factores, especialmente el tipo de producto o servicio que adquiera. En ámbitos como la venta de autos o los bienes raíces, el período entre una compra y otra es, evidentemente, prolongado, siendo de cinco y siete años, respectivamente. Mientras que en un autoservicio la frecuencia puede ser diaria y en un restaurante mensual.

Independiente de cuánto dure el vínculo, una organización necesita conocer el valor neto de los ingresos y ganancias que cada cliente le aportará en un tiempo determinado. Conocido como CLV (*customer lifetime value*) o valor de vida del cliente, este valor es muy importante ya que permite saber cuánto dinero es adecuado invertir en el marketing para captar a un cliente o

generar una venta adicional, e influye sobre la rentabilidad de la organización.

Un estudiante que pague 200 dólares al mes por un curso de *social media* de 3 meses de duración no tiene el mismo CLV ni deja la misma rentabilidad para una universidad que el estudiante que paga 600 dólares al mes, por una carrera de 8 semestres (48 meses) de duración. El monto destinado al presupuesto de marketing digital para captar a ambos clientes variará considerablemente y, por lo tanto, debe determinarse por separado para cada unidad de negocio.

HostGator, una plataforma que presta servicios de alojamiento de sitios web, ha desarrollado un programa de afiliados que ayuda a entender qué tan trascendente es calcular el valor de vida del cliente. Cualquiera puede contratar el servicio de hosting de esta plataforma por un mes pagando tan solo 8 dólares. Pero si lo hace por medio de uno de los afiliados, quien actúa como representante de la organización, este recibe un pago de 50 dólares. Cabe preguntarse, ¿por qué la organización le paga a un tercero tanto dinero por un cliente nuevo?, ¿qué es lo que gana con este programa de afiliados? Sencillo, HostGator ha calculado que el CLV de un cliente es mayor al monto que le pagaría a un afiliado por remitir un cliente nuevo. ¿Cómo lo calculó? La versión breve y sencilla es que multiplicó la compra promedio del cliente por la periodicidad de sus compras y por el tiempo que se mantendrá activo. El servicio de alojamiento de sitios web cuesta 8 dólares al mes, 96 dólares al año. Considerando que una persona que contrata un hosting permanecerá como cliente por 3 años en promedio, su CLV será de 288 dólares (96 dólares por año). Aparentemente, invertir 50 dólares en un cliente que aportará 228 dólares se justifica. Por supuesto, para hacer un cálculo más preciso habría que añadir el margen, el porcentaje de beneficio que obtiene la organización con cada venta y otros costos asociados al servicio que brinda. La noción de lifetime value es importante conocerla porque hay empresas que están dispuestas a que el CPA sea igual al margen que deja una venta, es decir, que la rentabilidad sea nula, porque pretenden ganar con futuras ventas. Sería el caso de un modelo AVC que representa la puerta de entrada a un cliente múltiple, como veremos próximamente.

Entonces, ¿cómo se calcula el valor de vida del cliente:

Lifetime value = Promedio de ticket de venta x Cantidad de ventas estimadas en un año x Cantidad de años que permanece el cliente en la empresa

Si tu organización ya tiene un tiempo funcionando, deberías conocer cuál es el customer lifetime value de tus clientes. En caso de desconocerlo, debes calcularlo inmediatamente. Si tu organización tiene una historia breve, tendrás que proyectar este valor y luego corregirlo en función de los datos que vayas recopilando y los resultados que vayas obteniendo. Este valor será uno de los indicadores que deberás emplear para diseñar tu presupuesto de marketing digital.

Cuando calcules el valor de vida del cliente considera que a pesar de que estimes que la relación pueda durar 5 años, seguramente esta durará menos. Esto se debe a que el mercado es sumamente cambiante y pueden surgir competidores provenientes de una categoría inesperada. Así que nuestra recomendación es que, dependiendo de lo dinámico del sector en que se desempeñe tu organización, estimes que la relación durará 1 año para un sector muy dinámico, 2 años para un sector moderadamente dinámico o 3 años para un sector poco dinámico (excepcionalmente): de mucha estabilidad, de difícil recambio o costo global para el cliente muy elevado.

Junto con el cálculo del valor de vida del cliente, necesitas determinar el costo que implica brindarle el servicio o realizar la venta. Para ellos debes tomar en cuenta no solo los costos directos, lo que sería el costo del producto que luego vas a vender, sino también los costos indirectos, que influyen en la producción del producto o servicio o, dicho de otra forma, los costos de mantener en funcionamiento la organización: alquiler, luz, impuestos, salarios. Por supuesto, estos costos se prorratan entre el número de unidades de los productos que vende tu organización o entre la cantidad de clientes que contratan sus servicios en un período. Por ejemplo, en el caso de un restaurante, el costo de brindar el servicio incluye el alquiler del local, los impuestos, los salarios de los empleados, y el costo de los ingredientes de la comida que se prepara según el número de comensales.

Lo fundamental es que el costo de adquisición de un cliente sea menor al valor de vida de este. Si te cuesta más captarlo que

el dinero que te dejará, esto no vale la pena y tu organización está condenada al fracaso. En resumen, podemos decir que:

Rentabilidad de una interacción = Valor de venta - Costos directos del producto o servicio vendido + Costos indirectos calculados por unidad a vender + Costos de adquisición (costos de marketing)

Rentabilidad de un cliente = Valor del total de ventas generadas durante la relación del cliente con la empresa - Costos directos de los productos o servicios vendidos + Costos indirectos del mantenimiento de la relación + Costos de adquisición de dicho cliente + Costos de mantenimiento del vínculo con el cliente

En resumen, deberías destinar tanto presupuesto a tu campaña como dinero necesites para mantener estable este costo de adquisición. Si no te alcanza el dinero, ¡pide un préstamo! Porque si el dinero se recupera en pocos meses, no tiene sentido dejar de realizar la inversión. Un comentario relevante es que un análisis un poco más sofisticado debería incluir el efecto del valor del dinero a través del tiempo, tanto las tasas de interés que se generan al guardarlo como los márgenes que pueden descender o ascender y que se calculan con base en predicciones económicas complejas y que decidimos obviar al sobrepasar el alcance de esta publicación.

Escenarios para diseñar un presupuesto

El presupuesto de marketing que deberás determinar para cada uno de tus modelos AVC estará ubicado en uno de estos cuatro escenarios:

- Monetización directa.
- Monetización indirecta.
- Venta en serie.
- Trazabilidad cero.

Se habla de monetización directa cuando se puede establecer una relación de causa y efecto entre una acción de marketing y la

compra del cliente. El caso más claro de este escenario es el e-commerce. Invierto en pauta para llevar tráfico a mi sitio de venta en línea y calculo cuánto me cuesta cada venta obtenida. Por ejemplo, invierto 1.000 dólares en la campaña, llegan 1.000 clientes a la web de los cuales 100 realizan compras por un ticket promedio de 50 dólares. El costo de cada visita es de 1 dólar, pero el costo por adquisición de cada cliente es de 10 dólares. Considerando que el margen de cada venta es un 40%, (20 dólares), podemos decir que es una campaña rentable. Pero este escenario también aplica a la captación de leads, personas que ingresan un formulario para solicitar una tarjeta de crédito o inscribirse en un curso, o a los cupones para canjear en el mundo offline. La empresa debe tener herramientas (CRM) para hacer un seguimiento de esos leads y saber con certeza cuáles se transforman en clientes y de esta manera conocer el CPA.

Por su parte, la monetización indirecta se presenta cuando no se puede establecer una relación directa de causa y efecto entre la acción de marketing y la compra del cliente. La descarga de una aplicación gratuita que sirva para hacer pedidos en línea, ya sea de una farmacia o de un restaurante, está ubicada en este escenario. Decimos que la monetización es indirecta porque la descarga de la aplicación por sí sola no garantiza una futura compra, sin embargo, es necesaria para que la compra suceda. En este caso deberás determinar cuántas veces la aplicación deberá ser descargada para generar al menos una venta. Esto lo puedes determinar luego de un período prudencial de campaña de dos a tres meses. En ese momento podrás determinar no solo cuál es el costo por descarga, sino el CPA. Por lo tanto, hablamos de un costo escalonado en dos niveles: el costo de cada descarga de la app y el costo de adquisición de un cliente que usa la app, que seguramente corresponda a tres o cuatro clientes que se la hayan descargado. Otro caso sería una app que se descarga en forma gratuita, pero luego ofrece un *upgrade* a una versión paga. Bueno, el tiempo te indicará cuántas apps gratuitas en promedio deben descargarse para realizar una venta y así determinarás el CPA.

No necesitas ser un científico para ser rico. No necesitas una educación universitaria, un empleo bien pagado o dinero alguno para comenzar. Todo lo que tienes que hacer es saber qué quieres, tener un plan y seguirlo.

Robert Kiyosaki

Otro escenario de monetización indirecta sería el proceso de agendar personas que desean realizar el test drive de un auto. Que se agenden para la prueba de manejo no significa, obviamente, ni que asistirán a la prueba ni mucho menos que compren el auto. Pero luego de un tiempo en que el modelo AVC esté en funcionamiento se puede determinar cuántas personas realizan el test drive en función de cuántas se inscriben, y cuántas compran el auto en relación con las que hacen la prueba.

La venta en serie, también denominada adquisición de cliente múltiple, ocurre cuando un cliente contrata o compra varios servicios o productos de una organización durante un período. Esto permite que la rentabilidad en una de las transacciones sea baja o nula, pues esta se compensará con la que se obtenga en las restantes transacciones. Pongamos por caso una frutería que le regala un licuado de frutas a uno de sus clientes. En esa transacción la organización no obtendrá ninguna rentabilidad, es más, será una pérdida, pero al asegurarse con ese gesto que el cliente vuelva a comprar todas las semanas, obtendrá una mejor rentabilidad a largo plazo. Por lo tanto, si bien sostenemos que debe aplicarse un modelo AVC por cada unidad de negocio, una de las tareas es integrar, alejarse del árbol para ver el bosque y conocer cuáles son las puertas de entrada más frecuentes de los clientes a tu empresa. De esta manera, podrás determinar si el CPA de una o varias unidades de negocio puede ser igual o

incluso mayor a su rentabilidad, porque el costo será compensado con el margen que brinden otras unidades. En este caso, a la hora de definir el presupuesto de marketing digital, podrás calcular un CPA más alto por cada cliente a adquirir. Por ejemplo, un banco puede saber que un cliente que abre una cuenta, probablemente luego solicite una tarjeta de crédito o contrate un seguro. Una tienda de ropa puede saber que las personas que compran un jean que les queda muy bien, es probable que repitan compras varias veces al año.

El último escenario y el más complejo a la hora de establecer un presupuesto de marketing digital es aquel de trazabilidad cero, cuando no se puede establecer ninguna relación entre la acción de marketing y la compra. Un laboratorio que lleva adelante una campaña para dar a conocer su nueva línea de analgésicos no puede medir el impacto de esta en las ventas del producto, pues la transacción se produce en las farmacias, un canal que no controla. De hecho, es una situación frecuente en las marcas de productos de consumo masivo. Por ejemplo, una marca de champú se promociona en internet pero las ventas se producen en el supermercado, por lo que es difícil establecer una relación clara entre lo invertido y los resultados. A eso se suma el hecho de que las marcas de consumo masivo suelen realizar campañas multimedios, por lo que las personas suelen recibir varios impactos de comunicación y no sabemos cuál es el que las lleva a la compra (aunque es probable que sea la suma de varios)

En estos casos hay tres alternativas:

- Generar opciones de control para una parte de la campaña, como derivar tráfico a otro canal que sí puedas medir. La campaña de promoción de champú podría derivar tráfico hacia una página de ventas en línea (de uno o varios supermercados) y así poder medir las transacciones que se produzcan gracias a las acciones de marketing. En estos casos dependerás de establecer un acuerdo con el sitio de e-commerce para que te brinde información acerca de las ventas.
- Ofrecer cupones de descuentos que se descarguen, impriman y canjeen en las tiendas. Entonces, podrás saber en concreto cuántas ventas se generaron a partir de la acción.

- Determinar unos KPI y establecer el presupuesto en función de estos. Por ejemplo, te interesa generar 10 millones de impresiones de un mensaje o 100 mil visitas a un sitio web, etc. En este caso el presupuesto deberá determinarse en función de los objetivos y los estándares de la industria.

Por cuánto tiempo

Como ya dijimos, las campañas funcionan mejor en modo always on, especialmente cuando el escenario es de monetización directa o de monetización indirecta. Esto quiere decir que la inversión debe ser constante y no intermitente. No sirve invertir 3.000 dólares un mes, parar al siguiente y luego invertir 2.000 dólares el otro mes. Recuerda que en el entorno digital trabajamos con algoritmos y que a la inteligencia artificial (y a la humana también) le toma un tiempo aprender sobre la audiencia y los objetivos que se establecieron para una campaña. Si la inversión se para, se detiene igualmente el proceso de optimización de la comunicación de tu campaña que realiza el algoritmo. Cuando vuelvas a pagar, se reiniciará el proceso, pero desde cero. De hecho, como hemos explicado, la inteligencia artificial de las plataformas programáticas funciona en dos fases, una de exploración y otra de explotación. Quiere decir que primero compra impresiones para la audiencia especificada en diversos sitios webs y formatos (según los anuncios que has cargado) y con el paso de los días va aprendiendo qué formatos o sitios web u horarios funcionan mejor para esa campaña. Luego, en la fase de explotación va entregando más presupuesto a los días, horarios, medios y formatos que mejor funcionan. Por lo tanto, el presupuesto para el funcionamiento de cada modelo AVC que vayas a implementar, debería calcularse en forma anual. Lo que no implica que no sea flexible y pueda ser aumentado si los resultados son mejores que los esperados o que sea reducido si son peores.

Imaginamos que llegado a este punto te puedes preguntar: ¿cuándo debo dejar de invertir? Cuando hayas saturado al público y tus acciones dejen de ser eficientes para captar su atención. Primero intentarás cambiar los mensajes, la segmentación, el mix de medios. Pero apenas tu público deje de pensar, de preocuparse por un asunto, tendrás que olvidarte de

hablarle del tema y ese será también el límite temporal para el presupuesto y la aplicación de este modelo AVC.

Por supuesto, también habrá ofertas de valor de tipo zafral: día de la madre, día del niño, día de los enamorados, y otras que se mantendrán tanto como el público esté dispuesto a adquirir el producto o servicio. Finalmente, cada vez que cambies de oferta de valor, estarás abandonando una unidad de negocio para crear otra.

Qué beneficios puedo esperar

En definitiva, la relación entre el presupuesto que inviertes en marketing digital y los beneficios que puedes llegar a obtener depende de varios factores. Uno es la naturaleza de tu organización y otro es la calidad de las acciones que realices. En principio, mientras mejor sea tu marketing, mayores serán tus beneficios. Y mientras más acompañes tus acciones digitales con comunicación offline, mejor será todo. Es claro que las buenas campañas de televisión o radio, por ejemplo, aumentan las búsquedas relacionadas con un producto y el tráfico al sitio web o redes sociales del mismo.

Queremos insistir que nuestra propuesta es que:

1. Apliques un modelo AVC para cada una de las unidades de negocio de tu organización.
2. Establezcas la rentabilidad esperable para esa unidad de negocios, conociendo los costos de tu empresa y el sector del mercado al que pertenece tu organización.
3. Determines el CPA máximo que estás dispuesto a invertir para cada venta de esa unidad o cada cliente nuevo a adquirir. Es decir, qué parte de dicha rentabilidad vas a destinar a tus acciones.
4. Determines el presupuesto de marketing que requiere cada unidad de negocio definida, tomando en cuenta el costo de adquisición, y los objetivos esperados durante un año. Es decir, multiplicar el CPA máximo por la cantidad de ventas esperadas. Ese número será el presupuesto de marketing para este modelo AVC.
5. Diseñes el plan de marketing digital para conocer cuáles serán los costos de implementación del mismo considerando que no solo vas a invertir en pauta, sino también en

contratación de servicios y herramientas y producción de contenidos.

6. Determine un porcentaje del presupuesto que será destinado a branding en medios offline, si es que es posible hacerlo o si el tamaño de tu empresa lo requiere.
7. Evalúe si cuentas con los recursos necesarios para su ejecución. Puede que te des cuenta de que necesitas ajustarlos o que el CPA que puedes invertir es menor al requerido. En ese caso, probablemente lo que esté mal no sea tu plan de marketing, sino tu plan de negocios. ¡En este punto no podemos ayudarte! Deberás evaluarlo hasta dar con una opción sostenible. Por ejemplo, el CPA para vender un curso online de 100 dólares es de 30 dólares, pero el costo de brindar el servicio es de 80 dólares. Claramente no puedes invertir 30. Quizás la solución sea bajar los costos o aumentar el precio de venta a 120.
8. Inviertas, realices ajustes y escales la inversión a medida que los resultados comiencen a llegar. El que tengas armado el presupuesto anual no quiere decir que debas comprometerlo en pocos días.
9. Procures ser flexible en la ejecución de los presupuestos, adaptándolos de acuerdo con los resultados que vas obteniendo.
10. No detengas el proceso por falta de liquidez si es que este viene funcionando. Si llegas a un CPA que te sirve y no tienes efectivo, ¡pide un préstamo!

4.3. ¿Y después? Todo vuelve a empezar

Un modelo AVC no llega a su final cuando da la primera vuelta, gira o funciona continuamente mientras tenga vigencia la unidad de negocio para la cual fue desarrollado. Pero hay dos cosas que debes proponerte cuando captes un lead o concretes una venta, que el cliente se sienta satisfecho con los resultados y que promueva la marca entre sus contactos.

4.3.1. Efecto ¡oh!

El efecto ¡oh!, (*wow effect*, en inglés) se refiere al hecho de superar las expectativas del cliente. No se trata de brindar un buen servicio o entregar un excelente producto. Se trata de incluir pequeños detalles que no son comunicados previamente ya que se busca sorprender y cliente termine diciendo: “¡oh!”. Un buen efecto ¡oh! es una historia que tus clientes cuentan a sus amigos. Se trata de pensar en qué cosas puedes que te diferencien de la competencia y que mejoren la experiencia total del cliente. Cuando planees añadir un efecto ¡oh! a nuestro producto, debes pensar en la conversación del cliente con sus amigos el día siguiente. ¿Qué van a contar de ti? A continuación, compartimos algunos ejemplos:

- Un taller al que llevas a reparar el auto te lo devuelve limpio y con un aromatizador colgado en el espejo. No era necesario que lo limpiaran si lo llevaste para arreglar una abolladura, pero es algo que te mejora la vida y que te va a hacer comentar: “¿El taller de Jorge? ¡Me devolvieron el auto limpio!”
- Un peluquero que te hace un masaje mientras esperas o te convida con un café o una limonada. “Che, vete a la pelu de Ale, te van a dar un masaje”
- Un delivery de libros que es entregado con una nota escrita a mano por el autor que diga: “Que lo disfrutes”.
- Un CEO que pone su teléfono en redes sociales para recibir quejas en caso de que existan genera un ¡oh!
- Un hotel que te pone chocolate encima de la almohada con una nota deseándote un buen descanso.
- Un libro que te ofrece documentos y planillas descargables para poner en práctica lo que te enseñan. :)

A veces puede ser algo tan simple como saludar a los clientes por su nombre cuando ingresan al local o darles una atención el día de su cumpleaños. ¿Acaso no adoramos todos cuando un mozo nos dice “te traigo lo de siempre”? Todos necesitamos sentirnos importantes de vez en cuando, aunque sea para una marca. No tiene que ser algo necesariamente muy costoso, pero

sí creativo y original. Claro, después de algún tiempo, estas acciones dejan de ser sorprendentes, por lo que una vez cada seis meses podrías tener con tu equipo una reunión efecto ¡oh! simplemente para pensar e incorporar una nueva acción de este tipo.

4.3.2. Marketing del boca a boca

Los seres humanos somos seres sociales por naturaleza. Comunicarnos está en nuestra esencia y viviendo en una sociedad de consumo, ¿de qué vamos a hablar? Es lógico que las marcas, productos y servicios sean tema de conversación. Hace un tiempo estos diálogos se daban uno a uno. Telefónicamente, cuando tomábamos café con un compañero de trabajo o quizás en un cumpleaños, involucrando simultáneamente a 8 o 10 personas. Pero ahora los comentarios también se publican en Facebook, donde cada persona tiene un promedio de 150 amigos ([13](#)), se tuitean, donde es frecuente que alguien tenga 300 seguidores, aunque algunos tienen miles.

Las personas conversan por mail, chats, redes sociales, blogs, foros y en comunidades temáticas tan variadas como las de madres, golfistas, pescadores o reposteros. Actualmente, la conversación es multicanal. Por primera vez, la búsqueda en internet supera a la familia y a los amigos como la primera fuente de información. ¿Por qué la gente toma decisiones o se fía de las opiniones de extraños? Porque son personas como ellos. Puede que no se conozcan personalmente, pero han vivido la misma experiencia. Esto es evidente en los foros de madres cuando comparten las alergias o enfermedades de sus hijos. Una mamá sabe que la recomendación de otra mamá es sincera. Nadie le está tratando de vender nada, por lo cual no hay motivos para que la quieran engañar. Lo mismo sucede entre amantes del running, la fotografía o el automovilismo.

Todos conocemos la sensación de que nos pase algo positivo como salvar un examen, encontrar un billete tirado en la vereda o que nos confirmen un ascenso en el trabajo, y tener la necesidad urgente de contarlo a alguien. O de que nos suceda algo negativo y no tener ganas de hablar con nadie por tres días. Por eso, aunque los gerentes y directores de empresas suelen ponerse

nerviosos al escuchar hablar sobre participar en las redes sociales o abrir sus sitios a comentarios, deberían relajarse. En *Marketing en redes sociales* Ariel Benedetti nos dice que “desde el fondo de los tiempos, ya a partir de los primeros atisbos de convivencia de los seres humanos, la comunicación ‘de boca en boca’ siempre fue la más efectiva para información y persuasión. En los mercados de la antigüedad [...], se encontraban los mercaderes llegados desde lejos [...] a compartir novedades sociales y experiencias personales. La credibilidad de la experiencia propia, con toda su carga subjetiva pero indiscutiblemente genuina, ha sido tradicionalmente el persuasor más potente”.

Por su parte, los profesores Mitch Lovett y Ron Shachar sostienen, en su informe *On brands and word of mouth*, que las razones por las que las personas comparten sus experiencias sobre los productos son de tres tipos:

- Sociales. El deseo de socializar o pertenecer y enviar señales acerca de la propia singularidad.
- Funcionales. Proveer información a otros.
- Emocionales. Compartir sentimientos positivos o negativos de forma de poder expresar o canalizar las propias emociones.

El orden de prioridad en el entorno digital difiere del que se establece en el mundo físico, donde las prioridades son emocionales, funcionales y, por último, sociales. Andy Sernovitz, en *World of mouth marketing* dice más o menos lo mismo, pero explicado con otros términos: “tú”, “yo” y “nosotros”. Para este autor, las tres razones por las que la gente habla sobre las organizaciones son:

- Tú. Te quieren o te odian; les diste un mensaje que quieren compartir; hiciste que compartirlo fuera fácil.
- Yo. La gente quiere parecer inteligente, quiere ser reconocida por los demás por los mensajes que publican y quieren sentirse importante, lucir como una experta en algo. La gente quiere y se siente bien ayudando a los demás: “yo quiero que mis amigas disfruten lo mismo que yo estoy disfrutando”.

- Nosotros. A las personas les hace bien sentirse parte de un grupo con intereses comunes.

Uno de los cambios fundamentales que trajo internet es que, en muchos aspectos, estandarizó la referenciación. Desde que Amazon comenzó a pedir valoraciones de los libros leídos o recomendar libros que habían sido comprados por personas con intereses similares, la mayoría de las tiendas en línea incorporaron este sistema. De hecho, sitios como Tripadvisor o Booking basan sus ofertas en el ranking generado por los usuarios. Además, las redes sociales hicieron que compartir opiniones pasara de ser algo casual entre amigos, a una parte fundamental de nuestra cultura. Hay miles de blogs de tecnología escritos por personas que prueban y comentan cada nuevo producto que sale al mercado. Es parte de nuestro estilo de vida. Incluso están los que hacen reseñas en video y los suben a YouTube.

***Marketing es lo que uno
hace, no lo que uno dice.
Tiene que ver con la
experiencia de los
consumidores y no con la
cantidad de dinero que se
gasta en publicidad.***

¿Qué más cambió respecto a las antiguas referenciaciones boca a boca? El tiempo de propagación. La velocidad de la red hace que el boca a boca se propague casi instantáneamente. Esto obliga a las empresas a ser más éticas y honestas, lo que es una buena noticia para todos. Si un producto es malo, casi no hay chance de que se venda por años y la gente se frustra con su uso.

Igualmente, es un buen momento para las pymes u organizaciones que cuentan con menos recursos. A pesar de todas las ventajas que ofrece, persiste la tendencia a no valorar lo

suficiente el boca a boca. Algunas de las razones pueden ser que no cuesta dinero, no está conectado con otras acciones de marketing, es difícil medirlo y porque no se suele analizar por qué los clientes seleccionaron un producto o servicio. Aunque lo intentemos, la verdad es que tampoco las personas lo saben cabalmente. De poderr determinarlo, sabríamos que, además de la publicidad y el marketing, fue decisivo el comentario de un conocido, un amigo o una reseña en un sitio. La voz de un consumidor puede llegar a tener más impacto que un aviso. El boca a boca se transformó en un medio masivo por la cantidad de audiencia que pueda alcanzar. Una nota de un blog aparece en los resultados de búsqueda al lado, si no arriba, de una reseña de *The New York Times*. Es que el boca a boca es una disciplina y una poderosa herramienta de comunicación. Hay que hacer que forme parte del plan de marketing y comunicación porque va a darse de todos modos. Como mencionamos desde el comienzo, el objetivo de tu modelo AVC no es solo lograr clientes, también embajadores de marca.

¿Cómo usar el marketing de boca a boca a nuestro favor?

Para empezar, es clave asumir su existencia y verlo como una oportunidad más que como una amenaza. Se trata de “verlo pasar” y de generar estrategias y planes específicos para la referenciación online. Andy Sernovitz explica que hay un boca a boca que podemos llamar orgánico, el que ocurre espontáneamente, y otro que podemos llamar amplificado, el que se da cuando hacemos algo para provocarlo o para que gane en volumen y notoriedad. Es más, este autor insiste en que las empresas deberían tener un departamento o un gerente de referenciación (un área de *world of mouth marketing*) destinado a promover acciones en este sentido, considerando el retorno enorme que tienen, incluso con inversiones pequeñas.

Es mucho lo que puedes hacer para que estimular las conversaciones. Ahora puedes acercarte a la gente que habla de tu organización y lograr que ese mensaje llegue a muchos más. Aparte, esa conversación es medible, rastreable. La conversación se puede escuchar, entender y actuar en consecuencia.

Hay varios aspectos y factores que influyen en el boca a boca en los que se pueden intervenir:

- Los productos o servicios, es decir, tu oferta de valor (incluido el efecto ¡oh!).
- Los recomendadores.
- La conversación.
- El contenido que les brindas.
- Los sistemas de referenciación.
- El monitoreo y la medición.

Nunca está de más hacer una puesta a punto de oferta antes de empezar a trabajar en el marketing del boca a boca. Si no tienes productos o servicios valorados por los usuarios, nada de lo que hagas a continuación tendrá sentido. Como ya dijimos, es un buen momento para las empresas honestas. Debes ser creativo y pensar qué pequeñas modificaciones se pueden hacer a los productos o servicios para que sean “dignos de comentario”. Alcanza con preguntarse: ¿hablaría yo de esto? Pueden ser aspectos como una presentación increíble, el ofrecer algo extra, como un copetín mientras la gente espera mesa en el restaurante, o una llamada postventa para saber cómo resultó la experiencia. Si se trata de un mueble, se le puede solicitar al comprador una foto para compartir en el sitio web y así otros vean cómo queda ese sofá en un ambiente determinado. Las posibilidades son infinitas y muchas veces ni siquiera cuestan dinero. Se trata de sorprender porque eso es lo que el público tiende a comentar a otros: aquello que escapa de lo “normal”.

El boca a boca es parte de la esencia del marketing. Es acerca de brindar un buen servicio al consumidor que este luego quiera comentar. Es ofrecer productos tan buenos que la gente no se resista a mostrárselos a todo el mundo. Cuando se habla de redes sociales, habitualmente se dice que existen tres clases de historias: las malas, las buenas y las fabulosas que son aquellas que no puedes dejar de compartir con otros.

***Los compradores de
productos electrónicos son
tres veces más propensos a
guiarse por***

recomendaciones de otros consumidores que por la información de las marcas o de los profesionales

Detectar a los recomendadores es relativamente sencillo: desde googlear una marca y detectar blogs que hablen de ella, hasta utilizar herramientas de monitoreo de palabras claves. Generalmente, los recomendadores no se contratan, pero se les puede enviar un producto de regalo o invitarlos a una prueba. A estos usuarios les gusta recibir mucha información, por lo que se les pueden mandar informes completos de investigaciones de mercado o comunicarles lanzamientos y novedades antes que a los demás. Debes tratarlos como a clientes VIP sin importar si son clientes o no ya que esto no importa. Un bloguero que escribe una reseña completa sobre el nuevo modelo de celular es clave para la organización a pesar de que no lo haya comprado. La clave es estar en contacto, sin invadir. Exactamente como si se tratara de una persona a la que quieres conquistar. Muéstrale lo mejor de tu organización sin ser meloso ni zalamero. Por supuesto, agradece siempre sus comentarios.

Es importante no confundir a los recomendadores con periodistas, cazatendencias e influencers. Los recomendadores suele ser gente común y corriente. El boca a boca puede venir de un amigo, un vecino, un compañero de trabajo, un familiar o de internet. En casos específicos pueden llegar a generar comunidades en torno a una marca, producto y servicio.

Algunas recomendaciones para el marketing de boca a boca

1. Ser interesante. Antes de generar un contenido, hacer una acción o modificar algo en el producto o servicio, preguntarse si el público hablaría sobre eso.
2. Hacer que al público le sea fácil compartir el contenido, incluyendo enlaces a las redes sociales, enviando encuestas, enlaces para valorar el servicio, enlaces para enviar la info a un amigo, etc.

3. Hacer feliz a las personas. Cuando el público está contento se lo cuenta a sus amigos y hasta quiere ayudarte a transmitir el mensaje. Lo valora y lo demuestra comunicándolo.
4. Ganarse la confianza y el respeto de los recomendadores con base en honestidad.
5. Evitar pagar a la gente para que desparrame el mensaje, nos referimos a textos genuinos.
6. Ser cuidadoso con la sobreexposición del contenido. El exceso de publicidad le quita el sentido a comentar. Siempre funciona la información brindada a unos pocos, que sienten que tienen “la exclusiva”.
7. Perder el temor a lo incontrolable. El público dice cosas buenas y también se queja, pero una queja bien gestionada trae como resultado más referenciación positiva.
8. No creer que el que sabe de tecnología sabe de comunicación. La persona experta en el manejo de redes sociales probablemente no tenga ni idea sobre empatía y estrategia. Vale la pena trabajar con equipos multidisciplinarios.

Por otra parte, deberías entrenar a tu equipo para que sea capaz de encontrar oportunidades para diferenciarse. Es difícil que estas estén estandarizadas, pero se pueden identificar con un poco de imaginación. Un caso que nos encanta es el de un hotel en el que un niño se olvidó su muñeco favorito. Quienes son padres pueden entender la tragedia que significa llegar al aeropuerto y darte cuenta de que el muñeco del que tu hijo nunca se separa quedó en la habitación. El padre llamó al hotel pidiendo que se lo envaran por correo pues no le daba el tiempo para regresar a buscarlo. El personal del hotel le envió entonces al padre varias fotos por WhatsApp del muñeco en una reposera frente a la piscina, sentado en una silla del comedor y hasta en una de las camillas del spa con la leyenda: “Avísale a tu hijo que Hoshi (como se llamaba el muñeco) está muy bien cuidado y en breve estará nuevamente en casa”. Evidentemente, este padre publicó las fotos en sus redes sociales contando lo maravilloso que es el servicio en este *all inclusive*.

Reputación online

El marketing de boca a boca bien gestionado logra, aparte de recomendaciones directas, reputación online positiva. La reputación online de una organización o marca está fuertemente ligada a las nociones de imagen y prestigio, y no se aleja de lo que entendemos por reputación personal. En pocas palabras, la reputación online es la imagen que se hacen los usuarios de una organización o de las marcas que esta maneja, los productos que vende y los servicios que ofrece cuando hacen una búsqueda en internet y en las redes sociales. Según los expertos, el 90% de los usuarios no pasa de la primera página de resultados cuando hacen una consulta en un motor de búsqueda y solo los tres primeros resultados captan la atención del 50% de los usuarios. Así que tener buenos comentarios que aparecen en las primeras búsquedas da una buena reputación digital que garantiza mayor visibilidad y atractivo para los potenciales clientes.

Una organización tiene dos maneras de relacionarse con su reputación: pasiva, no interviniendo y dejando que el público hable, o activa, interviniendo todo lo posible. Esta última es la que fervientemente recomendamos ya que la reputación online forma parte sustancial de los resultados finales. Como bien dice Ariel Benedetti, no caigas: “en el lugar común de pensar que los consumidores solo van a internet a hablar mal de las marcas. En la gran mayoría de los casos los consumidores hacen menciones positivas de las marcas porque son fanáticos de ellas o quieren contar buenas experiencias”.

Para conocer la reputación online de tu organización es fundamental que monitorees y analices cómo es mencionada tu organización, marca, producto o servicio en la red. Dependiendo de la naturaleza de esta o del tipo de actividad al que se dedique, habrá medios más idóneos o importantes que otros: redes sociales, blogs, sitios de recomendaciones, etc. Lo ideal es contar con una estrategia que logre que los usuarios que hayan tenido una experiencia positiva la comenten. Muchos de los clientes satisfechos no comparten su experiencia, mientras que los insatisfechos lo hacen con mucha frecuencia. El email marketing es fundamental: enviar un correo posterior a una conversión (compra, descarga, llenado de formulario) es una estrategia eficiente para recordarle a los clientes que su opinión importa. También es necesario responder a todos los comentarios, buenos y malos. El responder a los comentarios negativos sirve para

mostrar que la organización se preocupa por el bienestar de sus clientes y que es auténtica en su comunicación: acepta la responsabilidad de los errores cometidos y procura solucionarlos.

Aunque debemos hacerte una advertencia: no discutas ni pelees con los usuarios que hagan comentarios negativos. El objetivo es revertir una mala experiencia, no empeorar la situación. De esta forma se genera un círculo virtuoso donde la buena reputación ayuda a lograr nuevas conversiones y atraer más público hacia tu oferta de valor.

4.4. Diseño de la experiencia

Cualquier contacto que tengas con tu público a través de cualquier medio forma parte de la experiencia que este tendrá con tu organización. Como ya sabemos, las buenas experiencias generan más conversiones y más recomendaciones. Todas las organizaciones diseñan productos, pocas diseñan experiencias. De la misma manera que se dice que una imagen vale más que mil palabras, una experiencia vale más que mil imágenes. ¿Qué queremos decir con esto? Tener una campaña excelente en Facebook y un sitio web de mala calidad conduce al fracaso porque defrauda las expectativas del público y genera la tan temida fricción. Por ello, te debes guiar por la consistencia. El objetivo de cualquier campaña es conducir a un usuario a través de un camino sin obstáculos ni fricciones que lo convierta en cliente. Empezando por el sitio web, pasando por las redes sociales, la atención al cliente y hasta los comentarios de los empleados de la organización, todo contribuye a generar una experiencia en línea. Y una vez que es cliente, lograr que su experiencia sea tan satisfactoria que no quiera dejar de serlo.

Desde el modelo AVC proponemos que más allá de la usabilidad, vinculada con el diseño y el uso de un sitio web y una aplicación, la experiencia de usuario debe ser planificada y no un producto de la casualidad. La tecnología ha ayudado a mejorar la experiencia del usuario en todos los ámbitos y ha hecho que las expectativas sean cada vez más altas. Por ejemplo, las personas se han acostumbrado a reservar pasajes y estadías en hoteles

vía online o usando aplicaciones. De allí que resulte incómodo para algunos no poder hacer lo mismo cuando quieren solicitar hora en la peluquería o con el médico. La persona que está acostumbrada a llamar al restaurante para pedir comida, el día que prueba una aplicación que le permite hacer lo mismo de manera más fácil, rápida y satisfactoria, ya no querrá volver a usar el teléfono para pedir que le lleven una pizza a su casa. De hecho, casi todas las áreas de un negocio hoy en día pueden ser copiadas, desde el producto hasta el precio o la estrategia de marketing, pero el servicio y atención al cliente es único y casi imposible de duplicar.

Los parques temáticos de Disney ofrecen varias lecciones de lo que se puede lograr cuando se diseña la experiencia que tendrá un usuario. Preocupada por lograr que los visitantes de sus parques pasaran un gran momento, esta organización se planteó controlar y diseñar hasta el mínimo detalle de su experiencia. Aunque no lo creas, se preocuparon hasta del diseño de las papeleras. Disney fue quien introdujo el uso de papeleras con tapas batientes que permitieran introducir los desechos a través de una puerta y así evitar la imagen de la basura acumulada en un tacho con moscas revoloteando encima. También definió que un visitante no tenía por qué dar más de ocho pasos para encontrar una papeleras y esa es la razón por la que encuentras una siempre a no más de cuatro metros de distancia de donde estás. Igualmente, para facilitar que sus empleados más tímidos pudieran interactuar con los visitantes, especialmente los niños, concibieron la idea de los pines. Estos no solo se venden, sino que pueden ser intercambiados, creando así un motivo para que los visitantes interactúen con los miembros del *staff*.

Para que una organización pueda diseñar una buena experiencia necesita contar con sus empleados y colaboradores. Como dijo el creador del imperio Disney, Walt Disney: "Pueden diseñar, crear y construir el lugar más maravilloso del mundo. Pero se necesita gente para hacer el sueño realidad". Todos los empleados pasan por un proceso de inmersión en la cultura organizacional y participan en las mejoras en la oferta. Así mismo, una vez al año, los ejecutivos de la organización pasan una semana trabajando en las distintas áreas de los parques, como la boletería y los restaurantes. Igualmente, todas las áreas

de la organización deben estar al tanto de la campaña de marketing digital y tradicional para que, por ejemplo, el equipo de ventas o el de atención al cliente no sean tomados por sorpresa cuando un cliente les pregunte por una nueva promoción. Es realmente desagradable para una persona recibir un mail con una oferta o que le entreguen un cupón de descuento en un evento y al llegar a la caja a pagar el empleado responda: “déjame que averigüe, no sabía de esa promoción”. ¡Y lo decimos por experiencia propia! Es importante contar con manuales de atención y brindar capacitación constante en este sentido. Reuniones periódicas donde los colaboradores relaten qué problemas tuvieron y cómo los solucionaron ayudan a toda la organización a un proceso de mejora continua en este sentido.

La estrategia que usa Disney para lograr que la experiencia en sus parques sea relevante para sus usuarios pasa por: sorprenderlos, hacerlos sentir especiales, atender a todas las exigencias, prevenir y controlar todos los detalles posibles, y tener estrategias o mecanismos para resolver situaciones que puedan convertirse en malas experiencias. Tal es así, que los miembros de los salones de venta de merchandising tienen un presupuesto diario previsto para regalar algunos productos en caso de que un niño haga una gran pataleta por algo que sus padres no le quieran comprar. ¡Puedes hacer la prueba!

Algunas claves para el diseño de la experiencia son:

- Siempre brinda una solución. La tienda de calzados Zappos, que solo entrega en Estados Unidos, incluye en su web listados de otras tiendas con envíos internacionales para los usuarios que lo requieren, aunque sean su competencia.
- La velocidad es clave para una buena experiencia. Aunque no tengas la respuesta a una consulta, responde rápidamente indicando que la estás buscando y que volverás a contactarte.
- No hagas diferencia a la hora de vincularte con clientes y con quienes aún no lo son. Nunca sabes cuándo podrían empezar a serlo.
- Si ofreces algún tipo de servicio gratuito, el soporte que brindes para este debe ser exactamente igual al que ofrezcas por un servicio pago. Si no puedes hacerlo, no lo des en forma gratuita.

- La posibilidad de devolver un producto con el que el cliente no está satisfecho hace a una gran experiencia. Si tienes miedo que demasiada gente te lo devuelva, entonces cambia tu oferta. La aplicación Klin lo pone en práctica de forma convincente. En su web puede leerse que si no estás conforme durante los primeros 90 días, te regresan el dinero porque “No queremos tu dinero si no estás extremadamente feliz con lo que te brindamos”

En conclusión, una experiencia satisfactoria es lo que convertirá a un usuario en cliente y a este en un embajador de tu organización.

4.4.1. Revertir una mala experiencia

A todos nos gusta que nos alaben y a nadie que lo critiquen. Sin embargo, hay buenas razones para apreciar las críticas a tu organización y es que son lo que te va a permitir mejorar. En *Hug your haters*, Jay Baer propone abrazar a quienes te odian. Este autor sostiene que las quejas bien gestionadas redundan en clientes felices y las quejas mal gestionadas o desatendidas terminan en los muros de Facebook con miles de personas haciéndose eco de las mismas. La persona que se queja está invirtiendo tiempo y esfuerzo en hacerlo. Se merece todo nuestro respeto. Si aún no tuviste este tipo de experiencias, puedes pensar que nunca te va a suceder, pero eso es imposible. Todas las interacciones, y los contactos que tienes con tu público lo son, tienen el potencial de generar roces, fricciones, malentendidos o decepciones.

Hay organizaciones que se toman el trabajo de responder cada uno de los comentarios y reseñas que reciben, incluso los negativos. Debbie Goldberg, una de las fundadoras de Fresh Brothers Pizza en Estados Unidos, lo hace de una forma particular. Aparte de excusarse por la situación vivida, empodera al cliente diciéndole que evidentemente es una persona muy meticulosa que ve cosas que otros no ven, por eso lo invita a visitar nuevamente el local y dejar una reseña exhaustiva de su parecer. Por supuesto, en esa ocasión es invitado de la casa. El resultado es que estas personas se sienten importantes,

especiales, consideradas y, encima, la ayudan a mejorar detalles que permitan brindar a un mejor servicio. Como dice Baer, atender las quejas te permite mantener a los clientes que se han quejado y a quienes no lo han hecho. Los quejosos son una alarma temprana que puede terminar salvando a tu negocio. Sus recomendaciones para atender las quejas son:

- Ser y mostrarse humano. Señalar a la persona que no es un número, sino alguien especial que merece que le presten toda la atención del mundo. La queja debería ser recibida por una persona de alto rango en la empresa o alguien especialmente entrenado para ello, que sea empático, amable y paciente.
- En lo posible, responder la queja en el mismo canal en que se ha realizado ya sea personalmente, en las redes sociales, por teléfono o email. No hay nada tan molesto como que a uno lo deriven de un canal a otro, diciendo que llame en otro horario, o escriba a tal otro email o a través de X página web.
- Responder rápidamente. Una persona que se queja tiene emociones negativas que debes revertir lo antes posible. Si es posible, solucionar el inconveniente en el mismo momento y si es imposible, que sea en pocos días. Nunca dejes de responder porque hacerlo también es una respuesta. Una que dice: “No me importas”.
- Tener soluciones alternativas. En ocasiones no es posible resolver exactamente lo que molesta a la persona, pero en ese caso puedes buscar la forma de recompensarla de otra manera.
- Aunque se reciban por diferentes vías, es muy recomendable documentar las quejas en un lugar unificado y extraer conclusiones. Si algunos puntos se repiten con frecuencia, claramente es porque no los estás gestionando correctamente.

Jay Baer insiste en que lidiar con las quejas no es un costo, es una fuente de rentabilidad. Por eso ahondaremos en este punto más adelante al referirnos a la necesidad de recuperar clientes.

Hay ocasiones en que las quejas no llegan directamente a la organización, siendo simplemente son “vomitadas” en internet. Estas también deberían responderse. Para eso primero hay que

encontrarlas. Y para eso deberás utilizar alguna de las herramientas de social listening que recomendamos. El solo hecho de que alguien de la organización se contacte ya sorprende favorablemente a la persona, tanto así que muchas veces retrocede en sus demandas. Pero además de responderle directamente, es bueno hacerlo en el mismo canal para que otras personas puedan percatarse de que la empresa está escuchando y considerando las opiniones de sus clientes. Es muy frecuente que después de la intervención, la misma persona vuelva a publicar en internet que fue contactada y su problema resuelto. De hecho, Baer sostiene que existen dos tipos de quejosos, los que lo hacen públicamente y los que lo hacen a través de canales privados, como teléfono, mail o mensaje directo. Las quejas públicas son realizadas mayoritariamente en Facebook (más del 70% de las veces). Esto es lógico considerando que es la red social con más usuarios. Los primeros suelen ser más jóvenes, pero los segundos se quejan con más frecuencia, según sus investigaciones. El problema con los primeros es que a veces buscan una audiencia, no una respuesta. Quieren llamar la atención, por eso cuando lo logran, gracias tu contacto, pasan a ser más leales.

Hay un tercer tipo de quejosos. Estos son los que, aparentemente, buscan hacer catarsis o proyectar sus frustraciones con la vida. Son los trolls de internet. A estos también debes intentar responderles, pero puede suceder que sean unos eternos desagradecidos y nunca se conformen. En este caso es probable que otros usuarios se sumen a defenderte. Al final, si pasadas varias interacciones no logras revertir su estado de ánimo, intenta cerrar la conversación lo más elegantemente posible.

El NPS (*net promoter score*) es una metodología desarrollada en 2003 por Satmetrix, Bain & Company junto a Fred Reichheld que evalúa cuán dispuestos están los clientes a recomendar una empresa a un amigo o familiar y que actualmente se utiliza como una forma estándar de evaluar la satisfacción y lealtad. Este estudio muestra que personas quejasas que ubicaban la posibilidad de recomendar una empresa en 5,8 puntos sobre un total de 10, pasaron a 6,4 luego de recibir algún tipo de respuesta, lo que equivale a un 10% en el aumento de la lealtad.

Finalmente, tu empresa sale fortalecida de cuatro formas cuando respondes: le cambias el día a alguien, ganas lealtad y reconocimiento por parte de ese cliente, obtienes información con la que puedes mejorar tu oferta o la experiencia de otros clientes y te diferencias de la competencia.

***Las quejas de los usuarios
son como los gremlins: si
no les prestas atención, se
reproducen, pueden
comerse tu marca y
arruinarte la Navidad.***

Anzu Muraca y Javi Lafont

[13](#). Diversos estudios han fijado la cifra entre 155 y 190. Esto coincide con el llamado “número Dunbar”, un concepto acuñado por el antropólogo y psicólogo evolucionista Robin Dunbar, según el cual los seres humanos no podemos establecer relaciones significativas con un número mayor a las 150 personas. Esto se debe al costo cognitivo que implica manejar tanta información. Aparentemente lo que las redes sociales habrían aligerado el trabajo de tener más de 150 “amigos”.

5. SITUACIONES ESPECIALES PARA EL MODELO AVC

Cada organización presenta situaciones particulares que deberá considerar a la hora de implementar cada uno de sus modelos AVC. De todas maneras, hay algunas particularidades que se dan tanto en los casos de e-commerce como de marketing político, por lo que decidimos destacarlas. Pero antes de pasar a estas queremos proponerte la creación de tres modelos AVC que son claves para cualquier empresa y que suelen estar ausentes en los planes de negocio y en las estrategias de marketing, y que son la rentabilización, la retención y la recuperación.

5.1. Rentabilización, retención, y recuperación, los tristemente olvidados

A la hora de definir tus objetivos, es posible que te hayas centrado en la captación de clientes para tu producto o servicio. No obstante, esta es solo una parte del negocio. En todas las organizaciones hay clientes a los que se puede recuperar (te habían abandonado), rentabilizar (venderles un producto más, un servicio nuevo) o retener (antes de que se vayan con la competencia). Lograr estos objetivos requiere que realices acciones similares a que llevas a cabo para la captación de un cliente nuevo. Por ello, nuestra recomendación es que las consideres unidades de negocio independientes y diseñes un modelo AVC para cada una. Más allá del número definitivo de las unidades de negocio que defines en tu organización, debes saber que hay con las que siempre debes contar: recuperación, rentabilización y retención.

Rentabilización

En pocas palabras, la rentabilización consiste en venderle más productos o productos más caros a un mismo cliente. Algo ya adelantamos con la táctica de *profite maximizer* u oferta rentabilizadora aplicado a una oferta particular. Pero en este caso nos referimos a un modelo transversal que recorra diferentes unidades de negocio de tu organización. No todos los clientes son

iguales y tendrás que identificar quiénes son buenos candidatos a aumentar su ticket de compra en un período o elevar su frecuencia de compra. Esto implica que, siendo la rentabilización una unidad de negocio, puede estar dividida en tres áreas: vender más cantidad de un mismo producto o servicio, vender otros productos o servicios adicionales o de mayor valor y vender con más frecuencia. Si se tratara de la florería, esta podría intentar que los clientes de su unidad de negocio “hoteles que compran flores para la recepción” pasará de comprar una vez cada quince días a una vez a la semana. O, además de flores para la recepción, que coloquen ramos en las suites principales.

Lograr la rentabilización de un cliente exige segmentar a tus clientes para poder establecer diferentes grupos y emplear distintas estrategias. Pablo Fernández, en *Las 6R del negocio: seis estrategias probadas para crecer rentabilizando su cartera de clientes*, lo explica claramente: “El diseño de las reglas de negocio puede estar basado en la intuición o nuestra experiencia sobre qué debe ofrecerse a quienes. Los estudios de información del cliente a lo largo de la relación también pueden orientar en este sentido. Los modelos de minería de datos son poderosas herramientas en este sentido ya que nos permiten saber, por ejemplo, qué clientes tendrán mayor propensión a comprar qué producto”. Inclusive, hoy existen herramientas que, basadas en inteligencia artificial, predicen los intereses de los clientes y permiten enviar esas ofertas por mail o incluso mostrárselas cuando llegan a tu web, teniendo entornos dentro de esta que son personalizados para cada usuario.

Identificados los candidatos, debes diseñar un proceso que establezca cuál es el primer producto que compró este cliente, cuál debería ser el siguiente y cuál debería comprar en el momento en el que su relación con la organización esté consolidada. Este es un embudo de conversión que puede comenzar con un producto muy barato, seguir con el producto de mayor importancia y luego con una suscripción anual. Un ejemplo de esto es Apple. No todas las personas empiezan por comprar una portátil Mac de 2.800 dólares. Muchos se convierten en clientes de esta marca comprando un iPhone, luego siguen con el iPad y, al final, compran la Mac. Claro está, después les resulta muy difícil resistirse a comprar unos *ear pods* o la funda original para el iPhone.

Por eso a la hora de empezar a crear tu modelo AVC y, si aún no decidiste con que unidad de negocio comenzarás a trabajar, te recomendamos comenzar por aquella que facilite la captación de clientes, pero no dejes de pensar en lo que sigue. Por ejemplo, una empresa de TV para abonados empieza ofreciendo un paquete básico a un costo muy conveniente, casi sin margen de utilidad, pero sabiendo que luego gran parte de sus clientes hará una mejora a un producto premium donde la rentabilidad puede ser del 80% (ya tiene instalada la antena y decodificador, el único costo es el pago de las señales). Para que los clientes lleguen a este punto, la organización debe diseñar una ruta que los conduzca de un punto a otro diferenciando entre cada uno. No intentes solamente captar clientes nuevos para cada una de tus unidades de negocio, analiza los cruzamientos y recorridos posibles y haz un plan de contenidos y comunicación para ofrecerles más a quienes ya te conocen y te probaron. Siempre es más barato invertir en quienes te conocen que en generar nuevas relaciones.

Retención

Estás en un error si desarrollas el modelo AVC solo con el objetivo de vender un producto o un servicio a una persona. Debes aspirar a más, a que el cliente permanezca fiel a tu organización el resto de su vida. Mientras más tiempo pasa un cliente siendo leal a una organización, mayor beneficio le aportará a esta. Por otra parte, hay evidencia de que es más fácil y barato venderle a un cliente actual que a uno nuevo porque esta persona ya ha transitado el embudo de conversión al menos una vez. Si tuvo una buena experiencia, quizás solo sea cuestión de recordarle que sigues allí. Si tuvo una mala experiencia, entonces, no va a ingresar a este modelo AVC, sino al de recuperación. Por lo tanto, este modelo AVC, se refiere a monitorear la frecuencia con que compran tus clientes y recordarles periódicamente que pueden volver a hacerlo.

Obviamente, para saber si un cliente está inactivo es necesario que lleves un registro de su actividad. Gestionar una base de datos o usar una herramienta CRM (*customer relationship management*) es imprescindible para ello, así como determinar cuándo puede ser considerárselo inactivo. Por ejemplo, un frasco de champú se consume en un mes, así que si

un cliente compró ayer, no necesita otro frasco de champú al día siguiente. Recién podrá ser considerado inactivo si no repite la compra a los 60 días. Si se trata de un auto probablemente este ciclo dure entre 3 y 5 años, y si se trata de una bicicleta tal vez el ciclo sea de 24 o 36 meses.

Establecida la frecuencia de compra de un cliente para una determinada unidad de negocios, puedes diseñar un proceso automatizado de acciones de retención, aunque el modelo incluya vínculos personales: a los 30 días de realizada la compra el cliente puede recibir un correo automático o recibir la llamada de un agente de ventas. Otra posibilidad es un plan de recambio.

¿Qué pasa si a los 24 meses de comprada una aspiradora me ofrecen llevar la vieja y con una diferencia llevarme un modelo posterior? Para enfatizar la importancia de establecer un modelo AVC basado en la retención podemos hacer una simple cuenta. Un cliente que compra un ramo de flores al año, le deja a la florería una rentabilidad neta de 10 dólares. Si compra en tres oportunidades: cumpleaños de su esposa, de su madre y en el aniversario de bodas, le deja una rentabilidad neta de 30 dólares. ¿No vale la pena el ejercicio?

Sí, ya sabemos, tu negocio es distinto. Tienes una universidad y las personas solo realizan una carrera en su vida. Pero, ¿acaso no hay muchas que realizan posgrados, maestrías o cursos de actualización.? Tienes una inmobiliaria y las personas solo compran casa una vez. No obstante, ¿no se mudarían a los 6 u 8 años si tuvieran una buena oportunidad?

Calcular la tasa de retención de los clientes ayuda a visualizar si estás haciendo las cosas bien. Esta tasa mide el porcentaje de clientes que se han mantenido fieles a una oferta de valor durante un período. Así que lo primero que debes hacer es seleccionar el período que te interesa analizar. Luego, determinar el número de clientes que había al inicio y el número de clientes al final de dicho período. No puedes olvidarte de establecer el número de clientes ganados, ya que estos también forman parte del cálculo de la tasa de retención. Con estos datos, debes restar el número de clientes que se conservan al número de clientes ganados. Ese resultado lo debes dividir entre el número de clientes que había al inicio del período evaluado y luego multiplicarlo por 100.

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{N° de clientes al final} - \text{N° de clientes ganados}}{\text{N° de clientes al inicio}} \times 100 \text{ (14)}$$

Sabiendo que existe la probabilidad de que un cliente abandone tu organización, debes tener presente los siguientes criterios para gestionar esta relación: ofrecer un excelente servicio de atención al cliente, personalizar el trato y construir una comunidad en torno a unos valores reconocibles por el cliente. Además, puedes tomar una serie de acciones para mejorar la tasa de retención, tales como envío de material sobre uso del producto o servicio, actualizaciones de información, nuevas ofertas señuelo, etc. Se trata de crear un patrón de retorno para tus clientes.

Recuperación

Un cliente que no fue retenido en algún momento pasa a ser un cliente antiguo o inactivo. El porcentaje de clientes que abandonan las organizaciones puede ser significativo y afectar la rentabilidad de las mismas. Identificar a estos clientes y las causas que hicieron que dejaran de comprar es el primer paso para recuperarlos. Así, hay que definir bien su perfil, cuál era el servicio que tenían contratado o el producto que consumían. También es conveniente saber cuánto beneficio aportaba a la organización y estimar cuál es la probabilidad de que sea recuperado. Luego de esto, hay que identificar el error o los errores que cometió la organización y qué hizo que se alejara. A veces no es la calidad del producto o del servicio en sí, sino el servicio de atención al cliente o la posventa. Hasta puede que no haya una causa precisa. Solo es que nunca le dijimos que teníamos algo para ofrecerle y la competencia sí lo hizo.

Como bien afirma Pablo Fernández, hay dos categorías de abandono, el total y el parcial. El total sucede cuando el cliente “deja de comprar, cierra su cuenta o cancela su suscripción. La relación pasa a cero. Esto es bastante evidente en aquellos negocios en los que existe una relación contractual. En otros, sin embargo, no resulta tan claro. ¿Cuándo puede decirse que un cliente abandonó un restaurante?”. El abandono parcial se produce cuando el cliente sigue comprando a una organización, pero no con la misma frecuencia de antes. Esto generalmente significa que parte de sus compras las está realizando en otra

organización. Por supuesto, hay clientes que abandonan tu organización porque no resolviste sus quejas. En *A complaint is a gift* (Una queja es un regalo), Janelle Barlow y Claus Moller sostienen que la mayoría de las empresas no aprecian el costo real de perder clientes. Pueden decir exactamente qué es lo que hacen para atraer nuevos interesados, pero no tienen ni idea de cuántos están perdiendo ni cuánto les cuesta.

Cualquiera que sea el caso, una estrategia para estimular que ese cliente compre nuevamente es necesaria. Esta puede ser desde un descuento en su próxima compra hasta algún regalo; el cliente debe saber que es importante para la organización y que esta está dispuesta a mejorar el trato que le ha dado. Lo ideal es que esta estrategia esté organizada en varias fases y que cada una se active en caso de que la anterior no funcione.

Finalmente, lo que una organización debe minimizar son los factores que hacen que los clientes se vayan y aumentar aquellos que hacen que decidan quedarse como mantener un canal de comunicación siempre abierto o planes de fidelización (acumulación de puntos por compras, luego de 5 compras hay un servicio gratuito, etc.). Claro que para poder hacer esto tienes que saber quiénes son tus clientes. Hay miles de empresas que no tienen sistemas de CRM y ni siquiera una planilla de Excel con los nombres y datos fundamentales de sus clientes o un registro de qué y cuándo han comprado por última vez. No dejes de empezar a registrarlo hoy mismo. No importa que tus clientes sean circunstanciales, como en el caso de una panadería o rotisería, habrá los que estén dispuestos a dejarte sus datos a cambio de recibir el menú de la semana, una promoción especial para la semana de su cumpleaños, etc. Marcas de consumo masivo, cuyos productos se venden a través de intermediarios, como supermercados y farmacias, han implementado acciones exitosas en este sentido, favoreciendo con entradas para eventos o muestras de nuevos productos a quien registre los códigos de sus packs.

5.2. Comercio electrónico

Las ventas online continúan creciendo a pasos agigantados en el mundo entero. En Estados Unidos crecieron un 16% durante el último año y pasaron a ser el 13% de todas las ventas minoristas según el último reporte anual de Mary Meeker. Esta experta también sostiene que los medios de pago tienden a simplificarse, lo que augura una escalada aún mayor. En ese sector el líder indiscutido es China con 500 millones de personas que utilizaron medios de pago móviles durante 2017. En Uruguay, 4 de cada 10 usuarios de internet han comprado productos o servicios online en el mismo año. La región es liderada por Brasil y Argentina, según datos del eCommerce Institute, donde los usuarios visitan más las tiendas en línea que las páginas de noticias e información. A esto se suma el hecho de que las empresas que dominan la industria digital, Google y Facebook, están comenzando a adentrarse fuertemente en ese territorio, ya sea permitiendo la existencia de catálogos de productos dentro de la propia red social o permitiendo las órdenes de productos activadas por voz (*Google home ordering*). Es más, Facebook permite asociar el inventario de los productos del catálogo con la plataforma de anuncios para mostrar justamente aquellos de los que hay existencia. Casi cualquier cosa se puede comprar por internet, vendiéndose cosas de múltiples categorías.

Por ello, la pregunta que se hacen quienes aún no han incursionado en este sector es: ¿debo tener un sitio de comercio electrónico (*e-commerce*)? La respuesta es sí, porque las organizaciones deben estar donde están sus clientes. Es como cuando abre un nuevo centro comercial o paseo de compras en la ciudad, las grandes marcas quieren tener una tienda allí porque saben que acudirá una gran cantidad de público a ese lugar. Ahora bien, tener un sitio de comercio electrónico no significa abrir una página y ya. Si no haces las cosas bien, si no trabajas el sitio de la forma adecuada, no pasará nada. Es como si abrieras una tienda en el centro comercial pero no contrataras empleados para atenderla, no la surtieras con mercadería o no estuviera iluminada. No queremos ser alarmistas, pero recientemente cerró Toys “R” Us, una compañía icónica de los juguetes en el mundo durante 70 años, con más de 700 tiendas y 33.000 empleados, y muchos se preguntaron si no se trató de un “suicidio digital”. Es decir, una lenta reacción a los cambios. En 2015 su consejero delegado Dave Brandon afirmó: “Estamos convencidos de estar

dando los pasos adecuados para garantizar que las emblemáticas marcas Toys “R” Us y Babies “R” Us perdurarán a lo largo de muchas generaciones”, pero parece que no funcionó la estrategia.

En vista de que un porcentaje importante de las compras no suceden en la web propia, sino en los *marketplaces*, una opción para una organización es tener presencia en plataformas como Mercado Libre, WoOw o OLX que ofrecen una serie de facilidades para que, siendo grande o chica, pueda realizar ventas online. De hecho, Mercado Libre comenzó como un mercado para comprar y vender productos de segunda mano, pero actualmente la sección de tiendas oficiales ha crecido mucho, superando a las ventas de productos usados. En Estados Unidos, según el mismo informe de Meeker, el 49% de las personas que buscan un producto en internet, lo hacen directamente en Amazon, mientras que en Uruguay la referencia es Mercado Libre. Al ser consultados para el informe de la empresa Radar, *Perfil del internauta uruguayo 2017*, dónde buscan información sobre productos, el 79% de las personas indicó Mercado Libre como opción y el 54% señaló que acude al sitio web de la empresa.

No obstante, nuestra recomendación es que también tengas un sitio propio, pues, como ocurre con las redes sociales, vender a través de un marketplace no te permite controlar del todo tu actividad y dependes de un tercero que establece las reglas de juego. En este sentido, la primera recomendación es no inventar: confía en un proveedor tecnológico con amplia experiencia en desarrollo de sitios de e-commerce y no en alguien que lo desarrolle desde cero. Es mejor aún si ese mismo proveedor te puede brindar una solución sobre métodos de pago. Para quienes no puedan realizar una gran inversión, hay alternativas que se pagan mediante la entrega de un porcentaje de las ventas que concreten en el sitio.

Por supuesto, tener un sitio de comercio electrónico implica invertir en campañas de marketing digital para llevar tráfico hacia este. En pocas palabras, hay cinco vías por las que llega tráfico a tu sitio: búsquedas de los usuarios que son asociadas con tu anuncio, resultados orgánicos de dichas búsquedas, recomendaciones de otras personas, ya sea en blogs o redes sociales, un anuncio que es mostrado en cualquiera de los

medios que frecuentan los usuarios y tu contenido. Por ello, el contenido que publicas deberá invitar al público a visitar tu sitio de comercio electrónico. Esperamos que lo tengas claro, pero, por si acaso, te recordamos que este no tiene que ver necesariamente con los atributos de los productos o servicios que ofreces, sino con los beneficios que obtendrá el cliente. Asimismo, algunos marketplaces ofrecen hoy la posibilidad de poner anuncios para que quienes ingresen allí tengan más probabilidades de encontrar tu oferta.

Omnicanalidad

Hasta hace un tiempo se hablaba de ser multicanal lo que implicaba estar disponible para el público en diferentes canales. Luego, la expresión de moda pasó a ser omnicanalidad, la capacidad de ofrecer una experiencia uniforme y consistente a través de los distintos canales, a la vez que se tienen en cuenta los diferentes dispositivos que los consumidores utilizan para interactuar con su e-commerce. Google lo define como “La forma de asegurar que las estrategias de marketing de los minoristas estén orientadas a conseguir que los clientes compren utilizando cualquier canal”. Un ejemplo de omnicanalidad es que los usuarios puedan comenzar una búsqueda en su computadora y más tarde terminar la transacción en su móvil. Aún mejor, que en la tienda física se le pregunte al cliente por su e-mail al momento de pagar para que de este modo esta compra quede registrada en su historial de compras cuando ingrese a la web. Parece complejo de implementar, pero hoy existe la tecnología disponible para hacerlo. No obstante, aún en los mercados desarrollados, la omnicanalidad es el tema que más preocupa a los responsables de las empresas. El informe *The state of omnichannel retail: survey of leading retailers*, presentado por eMarketer, indica que lo primero que las organizaciones, un 38%, quisieran mejorar es la posibilidad de realizar cambios o devoluciones en canales cruzados. Lo siguiente que les preocupa, a un 37%, es la capacidad de generar y brindar comunicación personalizada. Otros temas que están en la mira de las grandes empresas que poseen comercio electrónico son unificar la información de las transacciones que los clientes realizan en los diversos canales, visualizar el inventario de las tiendas físicas online (para que las personas puedan saber a dónde dirigirse por un producto en

particular en el que están interesados y quieren ver o llevarse en el momento), y generar estrategias de marketing cruzadas. Un 25% de los encuestados también mencionó la importancia de generar una experiencia consistente a través de los diferentes canales.

La idea es que tu e-commerce sea capaz de rastrear a tus clientes utilizando múltiples canales mientras recopila datos de sus preferencias. Cuando una empresa decide utilizar múltiples canales el resultado que se consigue es mayor rentabilidad, porque una experiencia más personalizada aumenta la cantidad de transacciones. Actualmente ocurre que un consumidor busca un producto online y luego lo compra en la tienda física; lo busca offline y lo paga online o bien lo busca offline, lo obtiene online y lo paga offline, aunque parece un juego de palabras, este es el comportamiento de los consumidores. El gerente de canales alternativos de Divino, Lorenzo Barneche, sostuvo en una entrevista realizada por *El Observador*, que no basta con estar en todos los canales para ser omnicanales. “La omnicanalidad es un cambio radical en la visión de nuestros negocios. Es romper todas las paredes que tenemos entre nuestros canales y poner al cliente en el centro del negocio”.

Buenas prácticas en comercio electrónico

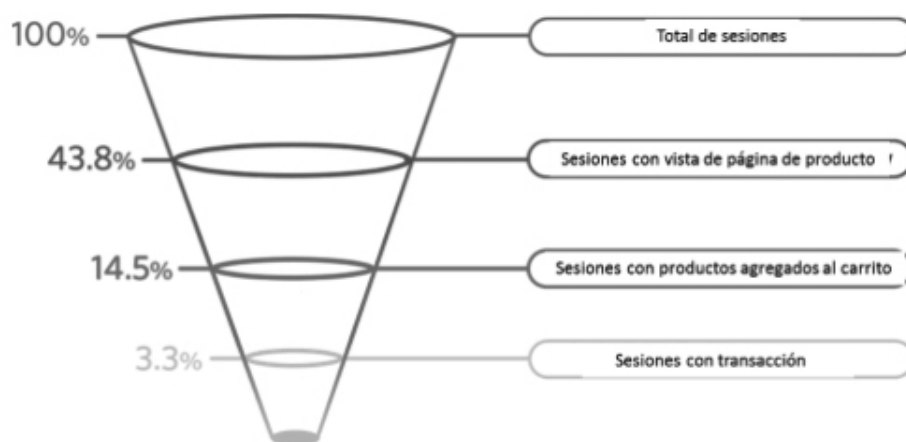
Gestionar un sitio de comercio electrónico obliga a pensar concienzudamente sobre temas como la usabilidad y los factores que generan confianza en el usuario. La mayoría de las personas no quieren hacer muchos clics para realizar una compra, ni quieren que las dudas que se les presentan mientras se encuentran decidiendo si comprar o no queden sin ser respondidas. Así mismo, detalles como las condiciones de envío son determinantes. Las estadísticas muestran que la mayoría de los usuarios prefieren comprar en sitios que no cobren el envío, aunque estén conscientes de que el costo de este está incluido en el precio del producto. El tiempo de despacho es otro elemento que influye. Una compra que tarde más de dos días en llegar puede hacer que 40% de los usuarios decida no comprar, aunque un 63% considera que un lapso de tres días es aceptable según eMarketer. Pero, de todos modos, la peor experiencia es no recibir información acerca del día u hora de entrega.

En el capítulo Vincular mencionamos los *trust factors* o factores de confianza cuando nos referimos a las páginas web. Sin embargo, nos parece importante volver sobre este tema ahora que hablamos de comercio electrónico. Uno de los factores que ayudan a que las personas bajen su nivel de aprehensión es la información. Mientras más información tenga un usuario, mejor. Todo lo que un potencial cliente pueda saber sobre una organización ayudará a que se sienta más seguro a la hora de comprar. Además, si vendes productos como ropa o calzado es imprescindible que el potencial comprador sepa todo sobre las tallas. Por ejemplo, una de las prácticas más usuales en este sector es enseñarle al usuario la manera de calcular su talla. Bien sea mediante tutoriales en video o infografías, es importante que el potencial cliente sea capaz de determinar de qué talla debe ser la prenda que debe comprar.

Dado que hablamos de hacer transacciones electrónicas, un sitio de ventas en línea debe contar con certificados de seguridad que le hagan ver al cliente que no será víctima de fraude en el futuro luego de haber ingresado los datos de su tarjeta de crédito. Asimismo, los enlaces a las redes sociales de la organización deben estar presentes en el sitio para que el usuario pueda comprobar su reputación online. Y, como mencionamos en varias oportunidades, los testimonios de los clientes constituyen otro de los factores que generan más confianza respecto a un producto o un servicio, especialmente cuando se trata de una organización poco conocida: los usuarios confían más en los comentarios de sus pares. Una marca que se comercializa exclusivamente en línea debe demostrar que es digna de confianza ya que el usuario no puede visitar una tienda física para constatar la calidad ofrecida. El informe de eMarketer afirma que el 47% de los compradores online manifestaron ser influenciados en sus decisiones por reseñas de otros consumidores.

Para evitarle fricciones a los potenciales clientes es recomendable que ofrezcas varias opciones para comprar. Puede que haya usuarios a los que no les moleste registrarse para hacer una compra, pero habrá quienes prefieran entrar al sitio, comprar e irse. A estos usuarios debes darle la posibilidad de un *express checkout*, como lo hace Amazon. Por cierto, si quieres saber cómo tener un sitio de comercio electrónico y tener éxito, estudia lo que hace este gigante de las ventas en línea.

Otro asunto sobre el que queremos insistir es la noción de embudo de conversión, pues esta aplica perfectamente para los usuarios de una tienda online. A medida que se avance hacia la conversión, habrá una pérdida de potenciales clientes hasta que unos pocos sean los que terminen realizando una transacción en el sitio. Por eso, además de la compra o transacción, uno de los objetivos de un sitio dedicado al comercio electrónico es crear una relación. Muchos usuarios entran a un sitio para obtener información que les ayudará a hacer una comparación con otros productos, servicios o marcas. Si logras establecer un vínculo con ellos, es más probable que tu oferta sea la elegida.



Dado lo anterior, también es esencial que establezcas estrategias para hacer frente al fenómeno del *cart abandonment*. Hay muchos usuarios que llegan incluso a colocar productos en el carrito de compras y aun así abandonan el sitio sin convertir. Esto es tan frecuente que hay una jerarquía que establece cuáles son los motivos más frecuentes por los que un usuario abandona una tienda en línea sin comprar:

1. No estaba preparado para realizar la compra. Por ejemplo, no tenía su tarjeta de crédito a mano.
2. No los satisface las condiciones de envío.
3. Quiere comparar precios.
4. Prefiere comprar en una tienda física para ver y tocar el producto.
5. No les sirven las opciones de pago ofrecidas.
6. El sitio presentó problemas técnicos.

Cuando logras que un usuario visite tu sitio ya has invertido una serie de recursos, por lo que invertir un poco más y lograr que este compre está plenamente justificado. Entre las tácticas para minimizar el abandono está el programar mensajes que se muestren a los usuarios que, según su comportamiento, se presume que abandonarán el sitio antes de comprar. Estos mensajes pueden ofrecer promociones, descuentos o cupones para próximas compras. El objetivo es evitar que el usuario se vaya.

También hay prácticas que han probado ser muy útiles en el mundo del comercio electrónico, como el uso de una lista de deseos (*wish list*) para que los usuarios puedan anotar los productos que les interesan, el llenado de formularios que permita notificarles sobre lanzamientos o promociones en determinadas categorías, la posibilidad de comparar productos de la misma categoría o la repetición de una compra anterior. Esto último es muy útil cuando se trata de productos, como alimentos o cosméticos, que se compran con frecuencia.

Incluso el dispositivo influye sobre el comportamiento de los usuarios a la hora de comprar en línea. No es igual comprar desde una tablet, una computadora o un smartphone. Algunos estudios han determinado que la tendencia entre los usuarios que usan computadoras de escritorio es buscar productos específicos mientras que aquellos que emplean su celular hacen búsquedas más aleatorias o se tientan más fácilmente con promociones. Sumado a esto, a diferencia de lo que ocurre en el mundo físico, la compra por impulso es poco probable que se dé en el entorno digital.

Una de las prácticas que más ha crecido para la venta en línea es el de los servicios de suscripción, no solo puesto en práctica por Netflix y Spotify, sino también por Amazon, con su servicio Prime, y muchas otras empresas que de esta manera se aseguran contar con un gran volumen de clientes que invierten en su empresa continuamente un monto pequeño. No dejes de analizar si algún servicio de este tipo podría aplicar a tu negocio.

Aspectos a revisar o implementar

Ya sea que tengas un sitio con e-commerce o estés pensando implementarlo, ten en cuenta estas recomendaciones.

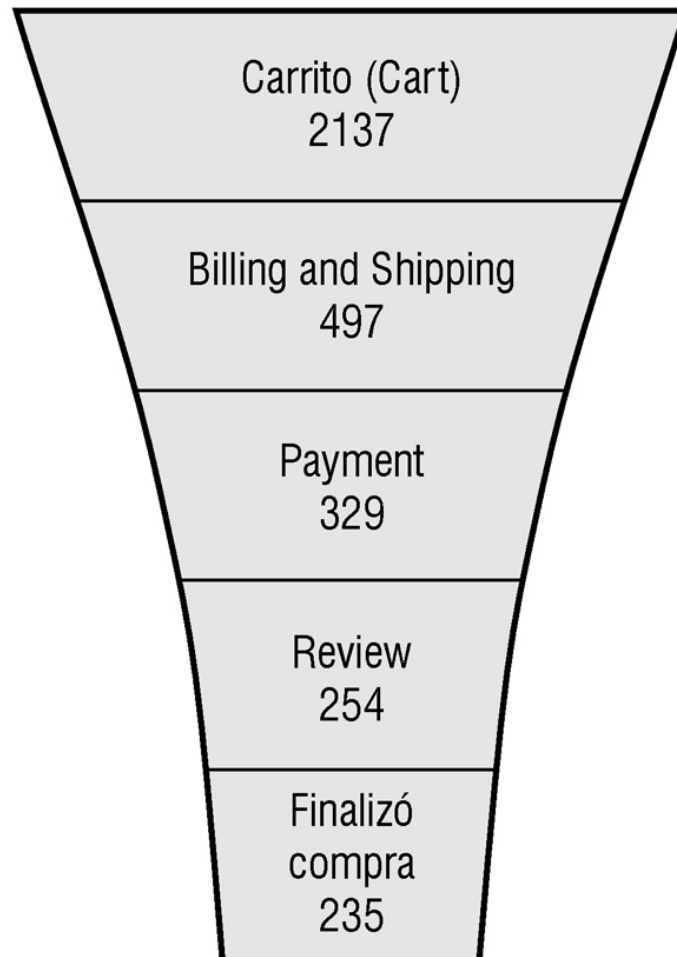
- Canal de YouTube. Diversos estudios indican que muchas personas buscan videos en YouTube antes de comprar un producto. Sería bueno que encuentren el tuyo. Enseñar cómo funciona, las mejores formas de utilizarlos, incluir ejemplos de recetas en el caso de electrodomésticos de cocina, combinaciones posibles en el caso de ropa, configuración en el caso de artículos electrónicos. Recuerda que también puedes recurrir a clientes para que creen ese contenido y premiarlos por ello.
- Etiquetado de los productos que se venden. Es increíble la cantidad de ventas que se pierden porque las personas no encuentran un producto que sí se vende en una web o la frustración que genera tener que realizar cuatro búsquedas para encontrar lo que queremos. Etiquetar es gratis. No hay razón para que una afeitadora no pueda ser encontrada por los términos “máquina de afeitar” “cortapelos” o “cortabarba”. Quien ingresa un producto en un inventario para comercio electrónico debería usar una plataforma de palabras claves e ingresar todas las alternativas posibles, aunque le parezcan raras o extrañas. ¿Quién dijo que las personas somos normales?
- Calculadoras y otras herramientas. En el camino de facilitar todo lo posible al usuario, incorporar calculadoras para saber cuánto es el precio final si debe elegir entre varias formas de envío o si hay descuentos por compras acumuladas o por combos. También hay que permitir editar el pedido, borrar o sumar ítems de forma simple. Y, por supuesto, repetir pedidos anteriores.
- Ofrecer soporte con vías de contacto offline. En caso de dudas, que las personas puedan comunicarse a un teléfono y que sean atendidas rápidamente es parte de una buena experiencia de compra.
- Campo de comentarios al realizar el pedido. Es aconsejable permitir a las personas expresar sus dudas o deseos particulares sobre la compra efectuada.
- Mostrar productos relacionados o complementarios a los que se están eligiendo. También aporta tener un ranking de los productos más comprados por el propio cliente o por otros usuarios del sitio.

- Segmentación. Nunca son demasiadas las veces para recordarlo: un sitio de comercio electrónico debe tener una base de datos que pueda filtrarse por múltiples criterios para poder enviar información diferenciada. Algunos criterios adicionales a las categorías de compra son frecuencia de compra, monto promedio de las transacciones, día de la semana en que se realiza la mayor cantidad de transacciones, compras diferentes o reiteradas. Además de enviar información segmentada, debe estar contextualizada. ¿Sabes cuándo es el cumpleaños del cliente o los demás miembros de su familia? ¿Le has preguntado qué tipo de recomendaciones le gusta recibir?
- La logística es crucial en comercio electrónico. Elegir el proveedor que realizará los envíos, si se trata de un sistema tercerizado, es clave, pero recuerda que la responsabilidad siempre es tuya. La excusa de que “el correo se atrasó” no es válida para un cliente.
- Incorpora una herramienta de inteligencia artificial para aprovechar la información contextual y generar experiencias basadas en la ubicación, el tiempo, la geografía y las franjas horarias para orientar aún más las ofertas y el contenido. Esto agrega otra interesante capa a tu estrategia de personalización de recomendaciones de producto.
- No dejes de incluir una sección de ofertas especiales realmente atractivas. ¡A todos nos encantan los descuentos!

¿Cómo sé si estoy haciendo las cosas bien?

Si bien cada caso es único, ¿por qué no compararse con los que más saben? Google brinda en forma pública y en tiempo real la información de lo que sucede con su tienda online de productos de merchandising, Google Merchandise Store. Brinda acceso a su página de analytics donde puede verse el sales funnel para cualquier período de tiempo que queramos establecer. Al momento de revisarlo encontramos que durante una semana del mes de julio de 2018, su tasa de conversión fue de 1,34% completando 235 transacciones. De las 2.137 personas que pusieron un producto en el carrito, solo 497 pasaron a la fase de pago, representando el 23,26% de los usuarios que habían apretado el botón “comprar” en primera instancia. De esos usuarios, 329 procedieron a realizar el pago, pero 254 llegaron a

la fase de confirmar la compra y fueron 235 quienes efectuaron la transacción completa. La tasa de conversión del embudo, es decir, desde que un usuario colocó un producto en el carrito hasta que se concretó la venta fue del 11%.



Los desafíos del e-commerce según WoOw

El diseño de una tienda en línea requiere de una gran inversión y, especialmente, de mucha planificación para que el clic que haga un cliente desde su dispositivo termine con un producto llegando a la puerta de su casa en un tiempo y estado óptimo. Por eso la gestión de las expectativas del cliente es uno de los asuntos más importantes para el comercio electrónico. También es la razón por la que la logística es una de las piezas fundamentales del e-commerce. “¿Dónde está mi producto?” es la pregunta habitual que hacen los clientes que compran en línea.

Esto es lo que ha entendido WoOw Uruguay, una de las principales tiendas de venta en línea del país, con tres áreas de

negocio: turismo, productos y experiencias en la ciudad. Si bien comenzó bajo el formato de cuponera, de modo que todos los días lanzaba una oferta de un producto o servicio que se activaba al alcanzar un número mínimo de interesados, al poco tiempo migró a un sistema de ventas en línea accesible para todos.

La organización diseñó una estrategia basada en tres pilares: confianza, proveedores y atención al cliente. Generó confianza en sus clientes, pues en e-commerce es esencial que el cliente confíe en la organización para que se anime a comprar y elija su oferta por encima de otras. Establecieron una relación fuerte y estrecha con los proveedores en los que se basa la oferta. WoOw les propone optimizar su capacidad ociosa al tiempo que ofrece a los clientes los productos y servicios a un precio menor, adaptándose al inventario o disponibilidad que tienen los comercios. Y se esfuerzan por ofrecer una atención al cliente excepcional.

Según su CEO y fundador Leonardo Silveira, para el cliente no existe una diferencia cuantitativa entre las tiendas online y las offline, sino, en todo caso, cualitativa. Las expectativas que tiene una persona que compra un producto en una tienda física son menores en tanto esta asume toda la responsabilidad por la decisión que tomó: visitó la tienda, evaluó el producto, lo tocó y lo compró. Mientras que la persona que compra a través de una tienda en línea traslada la responsabilidad de su satisfacción a la tienda. Dado que no pudo ver y tocar el producto antes de comprarlo, hasta que no lo reciba no sabrá si este cumple con sus expectativas. Esto explica por qué las personas que compran en línea son tan propensas a expresar sus reclamos o críticas al servicio. Por esto es que parte de la filosofía de WoOw Uruguay se basa en que no hay nada mejor que un cliente satisfecho y nada peor que uno descontento. Quizás por ello sostienen que el e-commerce no es un sector en el que cualquier organización pueda incursionar. Sin una inversión importante en tecnología, logística, atención al cliente y marketing no se verán resultados que justifiquen el esfuerzo. En cuanto al marketing digital, al ser parte integral del negocio, creen que hay que desarrollar esta actividad íntegramente dentro de la empresa, optimizando cada día y confiando también en la inteligencia de las plataformas como Facebook o Google. “A veces tratar de ganarles es más costoso que hacerles caso”, concluye.

5.3. El modelo AVC aplicado a la política

Los pasos que se deben dar para el diseño y desarrollo de una campaña política digital no son tan diferentes a los de una campaña comercial. Cualquiera que sea responsable de la campaña de un candidato, encontrará que responder las 9 preguntas para el éxito que formulamos al comienzo del libro le servirá para construir el camino. Así como en el marketing, en la política lo más importante es conocer al público: saber qué quiere, qué necesita, qué espera, qué le preocupa. Al mismo tiempo, en política, y puede que en los negocios también, hay tres tipos de público: el que apoya, el que adversa y el indeciso.

La estrategia más eficiente comienza por discriminar entre aquellos que nunca apoyarán a un candidato y aquellos que lo apoyarán (casi) incondicionalmente para poder administrar los recursos de la manera adecuada. Una vez hecho esto, el esfuerzo por convencer a los votantes debe repartirse entre un 80% dedicado a convencer a los indecisos y un 20% para mantener a los simpatizantes. En un sistema democrático, donde todos los candidatos tienen las mismas oportunidades y donde el ganador no se conoce sino hasta el día de la elección, los indecisos son la clave del triunfo, pues son quienes inclinan la balanza en el último momento. De hecho, en muchas de las elecciones presidenciales de los últimos años, hemos sido testigos de escrutinios muy reñidos donde el candidato ganador resultó serlo por márgenes mínimo.

Pero, como ya te habrás imaginado, detectar al público elector no es tan sencillo como dividirlo en tres categorías. A esto se suma el hecho de que los públicos nunca son homogéneos, así que hay que subdividirlos en grupos más pequeños que, además, se correspondan con la necesidad más apremiante de cada uno. Por ejemplo, entre los votantes que apoyan a un candidato habrá padres jóvenes y habrá estudiantes. La necesidad de los primeros será que sus hijos cuenten con una buena educación. Mientras que para los segundos su necesidad será encontrar un empleo estable.

Tratándose de una campaña política, otro público que no se puede descuidar es el de los voluntarios. Estos son el mayor recurso con el que cuenta cualquier candidato, así que debe mantenerse conectado con ellos a lo largo de toda la campaña para motivarlos e involucrarlos. Los voluntarios pueden incidir directamente en las personas de su entorno y lograr a su vez que estas influyan en otros de manera de ir ampliando el alcance. Por eso no dejes de considerarlos como un público específico que necesitará la puesta en marcha de un modelo AVC. Los voluntarios vendrían a ser como los embajadores de una marca, aquellos clientes que han tenido una experiencia de usuario tan satisfactoria que están dispuestos a trabajar en la difusión de los beneficios que esta ofrece. Estos cumplen con muchas tareas, pero una crucial es asegurarse de que un cierto número de votantes efectivamente vaya a expresar su voluntad el día de la elección. No es raro que personas que hayan manifestado su apoyo a un candidato luego no asistan a votar el día de la elección, sobre todo si esta no es obligatoria. Como siempre, no hay que dejar nada librado al azar. Las emociones en el marketing político son tan fundamentales como en cualquier actividad humana. Detrás de cada decisión política hay deseos, experiencias, prejuicios, creencias, sentimientos y mucha pasión. Hay familias donde la afiliación o tendencias políticas se heredan de padres a hijos, como si se tratara de un cuadro de fútbol y otras en que los hijos lo que buscan es justamente oponerse a las tradiciones.

Conocer a estos públicos y sus necesidades permite configurar cada oferta de valor. Aunque se trate de un mismo candidato, al tratarse de distintos grupos, no habrá un único mensaje que sea relevante para todos. En este sentido el ecosistema digital ofrece grandes ventajas porque permite emitir contenidos y mensajes dirigidos a audiencias muy específicas. Es una situación similar a la que se da durante los encuentros de los candidatos con los ciudadanos durante sus recorridas por barrios o departamentos. Aunque la libertad es un tópico de los discursos políticos, cuando un candidato visita una comunidad no habla de un tema tan amplio, sino que procura hacer referencia a los temas, muy particulares, que atañen a las personas que viven en ese lugar. Esta táctica incluso se emplea en las campañas de marketing tradicional. El mensaje de una valla publicitaria que se

encuentra ubicada cerca de una escuela o de un hospital, deberá hablar sobre educación o salud, no sobre economía.

Obviamente, la oferta de valor de un candidato no puede dividirse ilimitadamente. La experiencia demuestra que la oferta de un político debe estructurarse alrededor de cuatro pilares: educación, seguridad, economía y salud. Si bien estos pueden ajustarse según el público objetivo, la oferta de valor para cada uno de estos temas deberá sintetizarse en un eslogan que estará en el centro de la comunicación. La estrategia del candidato para hacer frente a estos cuatro asuntos deberá estar disponible en su sitio web para aquellos que estén interesados en conocerla en detalle. Pero al igual que en las campañas comerciales, es fundamental resumir en una buena frase cuál es la promesa central y cuál es la relacionada a cada una de esas cuatro categorías, ya que finalmente es lo que recordarán y escucharán las personas. Son pocos los que se toman el trabajo de conocer a fondo la plataforma de trabajo sugerida por el candidato o su partido político.

En este punto es necesario que digamos que en la política la oferta de valor es, más que nada, el propio candidato. Elegir al próximo intendente o presidente es una decisión más emocional que racional (aunque probablemente pocos lo reconozcan), por lo que el carisma es el factor que hará que la mayoría de los votantes se decidan por un candidato u otro. **De esta manera, en el modelo AVC, un candidato se constituye como una unidad de negocio y, por lo tanto, deben desarrollarse una serie de estrategias para que alcance el éxito.** Por cierto, algo que no debe darse como un hecho natural es el carisma de un candidato. A pesar de que suene contraintuitivo, el carisma no es solamente un atributo natural. Este se puede planificar y construir, como una buena historia o como el *packaging* de un producto. Para eso existen los asesores de imagen y se eligen cuidadosamente las imágenes que se utilizan. Nunca subestimes el poder de una imagen. El cerebro las procesa 60 mil veces más rápido que los textos. Por ende, el candidato y su entorno, qué personas lo acompañan, cómo están vestidas, qué accesorios utilizan, etc. son muy relevantes en cada material que se genere.

Aparte de carisma, un candidato también necesita generar confianza porque en política, más que “comprar” un objeto o un servicio, los ciudadanos lo que obtienen con su voto es una

promesa. Y dicha promesa tendrá valor en la medida en que se pueda confiar en aquel que la hace. Un candidato electo puede que no logre mejorar la salud, la economía, la seguridad y la educación, pero si logra conservar la confianza del electorado, puede mantenerse en el cargo, pues, no siempre son fáciles de comprobar los resultados de las gestiones. Es verdad que hay números y estadísticas, pero a nadie le afecta que le muestren números que indican que disminuyó la violencia, lo que le afecta es enterarse de que a un vecino lo han robado.

Respecto a cómo generar confianza, las redes sociales, nuevamente, ofrecen una serie de ventajas. El propio Facebook brinda una serie de tips para que los políticos establezcan un vínculo con sus seguidores. Así, la plataforma recomienda ser auténtico, involucrar a la audiencia y crear contenido de calidad. Esto significa, entre muchas otras cosas, compartir fotos y videos auténticos y espontáneos; publicar noticias que configuren un relato que los usuarios y los medios puedan replicar, y dialogar con los seguidores, respondiendo a sus consultas o dudas, e invitarlos a participar. El candidato debe estar presente en la vida de las personas, ya que se tiende a preferir a aquellos con los que estamos más familiarizados. Si para una compra hablamos de 6 a 20 toques, pensemos que para una elección probablemente sean unos 50 u 80, por lo menos, ya que los períodos de campaña suelen durar varios meses y el impulso no existe: no puedo ir hoy y votar, solo podré hacerlo el día de las elecciones. Por eso lo que sí es recomendable es promover acciones de contacto con el candidato durante el proceso: suscribirse a un boletín, donar, asistir a un encuentro, participar en una encuesta, etc.

Los contenidos de una campaña política

Siguiendo con el modelo AVC, un aspecto que no se puede descuidar de una campaña política es la creación de contenido relevante: atractivo, emocionante y útil. Este podría dividirse, *grosso modo*, en tres grandes secciones: la historia del candidato, los temas de la campaña y los tópicos que vayan surgiendo en la conversación pública. De todos, lo que cuenta el candidato sobre sí en los medios digitales será lo más importante. A todo el mundo le gustan los relatos y uno que sea cautivante servirá para cimentar la confianza que pueda sentir los votantes hacia un

candidato. Su origen, su trayectoria personal y profesional, sus intereses, en resumen, por qué y cómo llegó a ser candidato, el *reason why*, servirán para que el público sepa que puede confiar en que esta persona está dispuesta a cumplir con lo que promete. Como sucede con las organizaciones, la historia del candidato debe responder a la pregunta: ¿por qué el mundo será mejor con él o ella en el cargo?

Las redes sociales también han servido para impulsar uno de los elementos más candentes de toda campaña: el debate. La peor respuesta en un debate es decir “yo también”. Como cualquier organización, un candidato debe estar atento a lo que dicen y hacen sus oponentes, y constituirse en el referente de un tema relevante para el público que aquellos no dominen. Determinar los temas de la agenda pública es una táctica que tiende a dar muy buenos resultados. Por ejemplo, si todos los candidatos hablan de mejorar la educación, habrá que diferenciarse del resto introduciendo temas como “enseñanza del inglés en todas las escuelas desde el primer año” o “enseñanza de robótica”. Dado que proponemos emplear la metodología del marketing digital para la política, nuestro consejo para saber de qué temas se está hablado y en qué términos es emplear herramientas de *social listening*. En sintonía con escuchar la conversación en el ecosistema digital, un candidato debe estar atento a las tendencias y los temas de actualidad. En medio de una campaña está obligado a expresarse a diario sobre los asuntos que concitan el mayor interés y sobre las opiniones de sus rivales. El contenido que se publique debe adaptarse a los diferentes canales y sus audiencias. Recomendamos fervientemente crear contenido en diversos formatos para llegar a cada grupo de personas con el que mejor se acerque a sus preferencias: podcast, e-books, infografías, transmisiones en vivo. Como mencionamos, los períodos de campaña son largos y los públicos variados por lo que, a mayor cantidad y variedad de contenidos, más probabilidades de que estos sean viralizados. Por cierto, Facebook recomienda que se publiquen textos extensos, pues esto permite contar mejores historias y explicar mejor los temas complejos. Asimismo, es conveniente crear una landing page por cada uno de los temas de la campaña: educación, salud, economía y seguridad.

Para que la campaña tenga más oportunidades de ser exitosa debe ser gestionada profesionalmente. Esto quiere decir que el candidato debe contar con un equipo que maneje sus redes sociales. No es razonable esperar a que un político, quien además debe realizar apariciones públicas y reunirse con los ciudadanos, responda directamente los comentarios que le hacen los ciudadanos en sus redes sociales las 24 horas del día, los 7 días de la semana. El manejo por parte de un equipo también permite la consistencia y la coherencia del contenido que se publique, y una respuesta adecuada a los ataques por parte de acosadores y enemigos (troll y *haters*). Si una organización procura revertir una mala experiencia y recuperar clientes, un candidato no tiene la menor oportunidad de hacer cambiar de opinión a sus enemigos. Su contenido debe estar, por tanto, dirigido a sus seguidores y a los indecisos exclusivamente. También hay que desarrollar un manual de tono de voz, que coincida con el estilo que usa el candidato para expresarse en público, que indique si este puede ser más ligero en algunas redes, incluyendo el uso de emojis y gif animados, y que establezca cuáles serán los temas o los casos en los que intervendrá el candidato.

Objetivos y KPI

Si el objetivo final de toda campaña es obtener el voto del mayor porcentaje de electores, para lograrlo hay que fijar unos objetivos intermedios. No se puede esperar a que llegue el día de la elección para saber cómo le irá al candidato. Para conocer estas metas no hay nada mejor que realizar una encuesta (una campaña política es cara). Esta informará sobre la intención de voto, qué porcentaje de la población estaría dispuesta a votar por un candidato si las elecciones fueran ese día. Con estos datos se puede saber cuántos votantes faltan por ser convencidos y qué otras metas se tienen que alcanzar para lograrlo. También permite ir trabajando por zonas geográficas prestando más atención a aquellas que mejor permitan acercarse a los resultados.

Uno de estos objetivos secundarios debe ser la conformación de un grupo de voluntarios. Ya lo dijimos, es uno de los recursos más importantes de cualquier campaña. Dependiendo de las circunstancias, el número de voluntarios necesarios variará, pero

seguramente contar con unos 100 será suficiente. Junto con los voluntarios o activistas están los *influencers* con quienes se debe establecer unas pautas de colaboración. Por ejemplo, en vez de hacer declaraciones positivas sobre el candidato o las propuestas de campañas, será conveniente que comenten las publicaciones hechas por este. Una forma de interacción más genuina.

Al aplicar a una campaña política la metodología del embudo de conversión, tendremos que el objetivo final es un número de votos de donde se derivan los objetivos secundarios: número de voluntarios, alcance y frecuencia de la comunicación, interacción (15) (seguidores, me gusta, etc.) en las redes sociales y recaudación de fondos. En cuanto al presupuesto (16), no se puede establecer una relación directa entre el monto de la inversión y el número de votos de una campaña. Igual, hay una serie de indicadores, como los KPI, que tienen un costo claro, que tiende a aumentar en época electoral.

Por último, es probable que un candidato que está en el cargo tenga más chances de permanecer en este que aquel que trata de llegar por varias razones: ya tiene un equipo organizado, puede demostrar las cosas que ha hecho (aunque haya muchas que no hizo, pero que podría hacer) y porque hay un conjunto de personas a las que le interesa que siga en el cargo porque los beneficia. Por supuesto, de haber hecho las cosas bien, habrá mantenido el contacto con sus seguidores a través del ecosistema digital, lo que le garantizará un vínculo que el otro candidato no posee.

14. Para elaborar esta fórmula no hemos guiado por las explicaciones de Pablo Fernández en *Las 6R del negocio: Seis estrategias probadas para crecer rentabilizando su cartera de clientes*.

15. A diferencia del mundo de los negocios, en la política la interacción es muy importante. Muchos votantes usan la popularidad de un candidato en las redes sociales para determinar si representa una buena opción.

16. En el artículo “Partidos gastaron US\$ 9: en la campaña electoral”, publicado en *El País* de Uruguay a finales de 2014, se afirma que los tres candidatos que participaron en las elecciones presidenciales, gastaron entre todos 9 millones de dólares. Disponible en: <https://www.elpais.com.uy/informacion/partidos-gastaron-us-campana-electoral.html>.

**6. HERRAMIENTAS:
MIENTRAS LAS MÁQUINAS
TRABAJAN, NOSOTROS
PENSAMOS.**

En lo que nos resta de vida, la velocidad de los cambios nunca volverá a ser tan lenta como hoy.

Matthew Bishop

Para hacer marketing digital no es suficiente con planear una buena estrategia, ya que es inviable y poco práctico hacer toda la gestión de forma manual. En algunos casos es sencillamente imposible. En este apartado presentamos las herramientas que hemos utilizado y que consideramos útiles, pero la recomendación es que las pruebes y determines cuáles son las que mejor se adaptan a las necesidades de tu campaña y tu organización. Necesitas probar muchas y no apasionarte con ninguna porque constantemente surgen nuevas y mejores. Tampoco es bueno estar cambiando todo el tiempo porque la curva de aprendizaje y el proceso de conocer y dominar una herramienta toma tiempo. Seleccionar una herramienta implica un compromiso, pues lo ideal es que tomes los programas de capacitación que ofrecen los proveedores. No contar con el tiempo suficiente para la capacitación, podría ser un indicador de que quizás no sea el momento oportuno de usar una herramienta. Ya que sólo les sacarás provecho, si aprendes a usarlas eficientemente. Lo bueno es que casi todas las herramientas tienen una versión de prueba gratuita. De todas maneras, la suscripción a un grupo de herramientas debe estar contemplado en el presupuesto de marketing digital. No hay que usar un número determinado de ellas, pero debes estar consciente que usarlas sirve para ahorrar tiempo y gestionar mejor el dinero invertido. Un elemento a considerar en el costo es cuántas personas podrán disponer de la herramienta. Si hay que pagar por cada usuario y necesitas que la usen diez personas, tendrás que sacar la cuenta para determinar si te conviene esa herramienta en vista de su costo final.

Nuestra intención es ofrecerte un atajo dada la cantidad de herramientas disponibles. Lamentablemente, no hay ninguna que sea perfecta o que cumpla con todos los requisitos del modelo AVC, por lo que vas a encontrar varias, agrupadas por categorías de uso. Pero si encuentras una mejor o la desarrollas, no dejes de contarnos. De todos modos, hoy existen algunas que abarcan varias funciones, generando así procesos que se conocen como marketing automatizado, que se explica en el apartado siguiente. Saber qué herramientas necesitarás emplear para tu campaña es el paso primordial para sacar el mayor provecho de estas. Obvio, para saber qué necesitas debes tener muy claro tus objetivos. Hacer una lista de aquellos objetivos a alcanzar e indicadores que

quieres monitorear y establecer una jerarquía entre estos (seguramente no podrás probar todas las herramientas), es un paso primordial. Algo que no puedes perder de vista es que las distintas herramientas que emplees deben integrarse de la manera que más te convenga. La realidad es que automatizar ciertas tareas mecánicas o tediosas, requiere un primer trabajo un poco mecánico y tedioso, pero que solo tendrás que hacer una vez. Y después, el ahorro de tiempo y la mejora en los resultados, será considerable.

6.1. Herramientas recomendadas

Insights

Estas herramientas dan información sobre el público y la competencia, y ayudan a entender mejor el entorno online del negocio. Permiten saber la fuente del tráfico de tus canales y la de los medios de la competencia.

- **Alexa.** Registra información relacionada con la navegación de los usuarios y establece un ranking de los sitios web. Así, clasifica y organiza la información en su sitio, estableciendo comparaciones y jerarquías entre varios sitios y entre las palabras claves más usadas. Sirve para conocer el tráfico de tu página y compararlo con el de la competencia. Además, esta herramienta tiene algunas funciones para mejorar el SEO de tu sitio y métricas de medios. La información sobre el comportamiento de los usuarios es mostrada de forma diaria, semanal o mensual.
- **SimilarWeb.** Determina la posición de un sitio web a nivel global y según su país de origen. También sirve para determinar cuál es la posición de una web respecto a un tema. Así, se puede saber de qué países proviene el tráfico y en qué porcentaje, y la manera en que los usuarios acceden al sitio web: redes sociales, anuncios pagos, email marketing, etc. Además, ayuda a saber cuál es el contenido o partes del sitio web más visitadas.

- SEM Rush. Realiza una investigación completa de un sitio web y de su competencia. Ofrece datos para el *search engine marketing*, de allí su nombre, como el posicionamiento de un dominio en las búsquedas de Google, orgánicas y pagas, el número de *backlinks* (los enlaces que recibe un sitio web). También es útil para monitorear redes sociales.
- App Annie. Establece un ranking de las aplicaciones de acuerdo con su cantidad de descargas, número de usuario y, en el caso de las pagas, de la cantidad de ingresos que generan. Permite entender el comportamiento del público y conocer el rendimiento de una aplicación por país.
- Google Trends. Sirve para conocer las tendencias en el entorno digital, específicamente la popularidad de las palabras claves por región o país. Ayuda a conocer los intereses del público en un momento específico y hasta conectar tópicos que parecen inconexos. Una empresa de té puede descubrir que pocos usuarios buscan “té negro”, pero que muchos buscan “regalos originales para el día de la mujer” o “regalos por menos de 10 dólares”. Entonces, puede decidir referirse a su producto como “un regalo original” en vez de hacer énfasis en otro atributo.
- Facebook Insights. Específica de esta red social, genera estadísticas a partir de la actividad de los usuarios de Facebook. Sirve para segmentar público, conocer la actividad completa de los usuarios: likes, compartidos, reacciones en general y horario, y analizar a los competidores.

Sitio web y landing page

Estas herramientas facilitan la creación y la optimización de sitios web y landing pages.

- Pagewiz. Sirve para crear, publicar y optimizar landing pages. Cualquiera pueda usarla, no es necesario conocer HTML, facilita el uso del pixel de Facebook y Google Analytics, y otros códigos de remarketing. Incluso, brinda la opción de aplicar un test A/B a la página.
- Wix. Permite crear páginas web con un diseño profesional fácil y rápidamente. Es gratuita, se puede escoger entre numerosas plantillas y las páginas se pueden modificar de

forma sencilla. Lo que se cobra en este caso es la conexión al dominio propio.

- Wordpress. Considerada una de las plataformas más populares para la creación de blogs, Wordpress es un poco más que eso. Esta herramienta es un CMS (*content management system*) que sirve para crear sitios web, landing pages y tiendas en línea. Es gratuita y fácil de usar, personalizable, compatible con dispositivos móviles y facilita el SEO.
- Pagespeed de Google Developers. Permite ingresar una url y devuelve información acerca de su velocidad de carga, indicando si ésta es rápida, lenta o se encuentra dentro del promedio y además brinda sugerencias de mejora y optimización tanto para la versión móvil como *desktop* de esa web.

SEO

Así como Alexa, SEM Rush y Similar Web son herramientas útiles para el SEO, hay un par más que vale la pena mencionar. Estas te ayudarán a tener un buen posicionamiento de tu sitio web en las búsquedas de Google.

- Screaming Frog. Facilita el diagnóstico de los fallos que pueda tener un sitio web desde el punto de vista del SEO para motores de búsquedas. Imitando el comportamiento del Googlebot, el robot que rastrea la red para establecer el ranking de resultados del motor de búsqueda, Screaming Frog identifica problemas de indexación, de rastreo, de redirecciones y los famosos Error 404. También sirve para determinar las url que no tienen descripción o que no tienen contenido suficiente.
- Ahrefs. Permite determinar el posicionamiento de un sitio web y establecer el número de los backlinks y su fuente. Esto último lo hace identificando la dirección IP del usuario, por lo que permite evitar el SPAM. Si no estás familiarizado con los backlinks, y no entiendes su valor, son todos aquellos enlaces que recibe un sitio web y que, dependiendo de su número y la relevancia del sitio del proceden, aumentan la relevancia de un sitio.

Palabras claves

Las palabras claves o *keywords* son un elemento fundamental de cualquier campaña de Google Ads y para el SEO, por lo que las herramientas que se emplean para evaluar su relevancia son muy necesarias.

- Ubersuggest. Rápido y simple, esta herramienta ayuda a establecer el *long tail* de una palabra clave. Dicho de otra manera, si quieres conocer las frases relacionadas con un término específico, y que son empleadas por los usuarios en sus búsquedas, solo debes preguntarle a esta sencillísima herramienta.
- Kwfinder. Se diferencia de otras herramientas porque indica con exactitud el número de usuarios que han buscado una palabra clave. La mayoría de las herramientas presenta el rango de búsqueda de una palabra, lo que puede hacer difícil elegir entre dos o más términos que se encuentren en el mismo rango.
- AnswerThePublic. El rasgo distintivo de esta herramienta es que, además de establecer un ranking de las palabras claves, muestra las preguntas que han usado los usuarios para hacer sus consultas. La versión gratuita permite seleccionar idioma, pero la versión paga permite monitorear las frases utilizadas por país.

Gestión de redes sociales

Hoy en día manejar las redes sociales requiere mucho trabajo y tiempo. Como son muchos canales, hay una serie de plataformas diseñadas para ayudarte a planificar, desarrollar y gestionar tus campañas como un eficiente community manager.

- Hootsuite. Esta plataforma te permite programar (día y hora) tus publicaciones en diferentes redes sociales. Una de sus ventajas es que desde un solo sitio se puede publicar un mismo contenido en varios medios. También ofrece métricas para medir el comportamiento de los usuarios en las distintas redes sociales y el desempeño de una campaña. Ofrece la posibilidad de que la publicación se realice no en una hora que tú predetermines, sino en la que tiene más probabilidades de ser vista. Permite brindar acceso

diferenciado a los usuarios para que un cliente por ejemplo, apruebe las publicaciones que programó su agencia.

- Buffer. Sirve para programar todas tus publicaciones en varias redes sociales. Al igual que otras herramientas tiene una versión gratuita y una paga. Destaca su función para crear contenido con base en plantillas personalizables y la posibilidad de utilizarse desde Google Chrome como una extensión.
- CoSchedule. Permite programar la publicación de una entrada, que ha sido publicada previamente en Wordpress, en cualquier red social. Se puede instalar directamente en la plataforma con lo que facilita el programar y publicar cualquier contenido subido a esta plataforma.
- Owlead. Permite obtener más seguidores en Twitter configurando el tipo de personas que te interesan, en función de otros perfiles de Twitter con los que compartes el público. La herramienta comienza a seguirlos para que se enteren de tu existencia y de esta manera el usuario libremente decide si pasa o no a ser tu seguidor.

Social listening

El que quiera participar activamente en la conversación que se da en las redes sociales tiene que escuchar atentamente. Estas herramientas ayudan a escuchar y participar sin mucho esfuerzo.

- Social Bakers. Como otras plataformas, sirve para crear, publicar y programar contenido para distintas redes sociales. Pero sobre todo, ofrece métricas para el análisis de las publicaciones y la respuesta del público a las campañas. También permite analizar a la competencia.
- Quantum. Brinda la posibilidad de escuchar lo que dicen los usuarios en tus redes sociales. Monitoreando tus publicaciones, determinando el nivel de interactividad y de involucramiento, puedes establecer cuál es el mejor horario para publicar, con qué periodicidad y qué tipo de contenido resulta más relevante para tu público. Esta herramienta, perteneciente a la empresa SocialMetrix categoriza los comentarios recibidos en forma automática entre Positivos, Negativos y Neutros. Pero además brinda la posibilidad de contratar una escucha humana, para un porcentaje de las

menciones, de modo que los resultados finales sean más fiables.

- Flower Topic. Como sugiere su nombre, esta herramienta muestra los tópicos más populares en las redes sociales mediante un gráfico con forma de flor. La idea es agilizar la identificación de los temas más relevantes y orquestar la respuesta más ágil. También permite organizar claramente la cantidad de publicaciones, según los temas que se quieran tratar evaluando porcentaje de post de cada tema y porcentaje de interacción del público con cada tema. Proporciona informes e infografías descargables.

Email marketing

Sin automatización no habría email marketing. Estas herramientas permiten gestionar el envío periódico de correo a tu base de datos de clientes.

- Mailchimp. Sirve para enviar correos o boletines electrónicos con formato HTML a una base de datos. Puedes emplear sus plantillas y personalizarlas o usar un diseño propio. Algo atractivo de esta herramienta es que te permite cruzar tu base de datos con la de Facebook y así enviar tus correos a aquellos usuarios que, sin ser suscriptores, puedan estar interesados en tu oferta. También ofrece la posibilidad de testear tus correos para optimizarlos. Brinda información acerca de cantidad de correos efectivamente entregados, abiertos, etc.
- Aweber. Ofrece plantillas y formularios, y puedes escoger entre un formato de texto plano o HTML para tus correos o boletines. También permite incluir enlaces a tus redes sociales en todos los correos y enviar mails con campos personalizados.

6.2. Marketing automatizado

La automatización ahorra recursos y ayuda a lograr mejores resultados. Además de liberarte de algunas tareas, te permite

hacer pruebas, mejorar y reintentar.

- Agile CRM. Es un CRM (*customer relationship management*) económico que permite automatiza el envío de correo y boletines electrónicos a una base de datos, establecer objetivos y metas para las campañas de marketing digital, y compartir la información con varios miembros de un equipo. Permite gestionar la base de datos de clientes agrupándolos con etiquetas y puntuarlos según su comportamiento, para saber cuáles son los clientes o prospects a los que dedicarles más esfuerzo.
- HubSpot. Bastante popular, sirve para automatizar la distribución contenidos a diferentes grupos públicos y por medio de distintos canales. Permite diseñar diferentes acciones para aquellas personas que se encuentran en diferentes etapas del embudo de conversión. Tiene una versión gratuita, pero la paga está pensada para empresas de gran volumen por lo que sus costos no son accesibles a cualquier pyme.
- Icommkt. Es una plataforma que integra la distribución de correo electrónico con las campañas de marketing. Ofrece la posibilidad de segmentar el público y adaptar los mensajes a la respuesta de los usuarios. Facilita coordinar acciones en las redes sociales. Es ideal para segmentar grupos de clientes y ofrecer propuestas personalizadas a cada uno. Requiere un primer paso de definición de los procesos, pero luego éstos se realizan solos.
- Infusionsoft. Aparte de la automatización de la distribución de correos y boletines electrónicos, esta herramienta sirve para crear perfiles profesionales en Facebook, diseñar landing pages y formularios, y monitorear las campañas de marketing digital. Incluso, ofrece la posibilidad de diseñar mapas conceptuales para visualizar los objetivos y metas de la campaña, y clasificar a los clientes de acuerdo con un puntaje.
- OrangeMation. Herramienta de Marketing Automatizado de la empresa Orange Attitude con una infinidad de opciones e integraciones. Permite controlar y ejecutar todo lo necesario para montar una campaña Marketing Automatizado exitosa

sin importar el tamaño de la compañía. Integración con diversos CRM.

Generadores de códigos UTM

Los códigos UTM son etiquetas que se agregan al final de una url y que, con unos parámetros establecidos (palabras claves, medio, contenido...), permiten monitorear el desempeño de un contenido en el ecosistema digital.

- Campaign Trackly. Sirve para centralizar en monitoreo de tus campañas en distintos medios, genera gráficos y tablas con la data y ayuda a eliminar en errores. Además, puede ser descargada como una extensión de Google Chrome.
- LinkdMe. Ayuda a crear campañas similares y códigos QR de forma automática a partir de los url. También tiene la función de acortar url muy extensas.
- Terminus. Permite emplear términos para monitorear las campañas que se adaptan a las necesidades de cada organización y facilitan el registro y análisis de datos. También puede ser descargada como una extensión de Google Chrome.

Creación de contenido

Lo ideal es contar con un profesional del diseño en tu equipo o entre tus proveedores, pero hay algunas herramientas que ayudan a realizar algunas tareas rápidamente.

- Canva. Si no sabes absolutamente nada de diseño, esta herramienta te ayudará a diseñar publicaciones para redes sociales, un anuncio o un boletín electrónico. Tiene plantillas que puedes personalizar para añadir texto, cambiar el color de fondo e incorporar imágenes o logotipos. También es útil para crear banners o imágenes de diferentes tamaños que requieran tus campañas. La versión paga también permite crear gifs animados.
- Powtoon. Es una plataforma en línea que sirve para crear videos y presentaciones animadas de forma rápida, sencilla y barata. Con plantillas personalizables, se pueden crear en una hora desde tutoriales hasta videoclips para

entrenamiento, formación y promoción. Es de destacar que sus videos pueden ser subidos a diferentes plataformas, como YouTube y Facebook.

Bancos de imágenes

Crear imágenes originales y de buena calidad no está al alcance de todos. Por eso los bancos de imágenes son una buena alternativa para contar con un material gráfico de calidad y que respeten los derechos de autor.

- Getty Images. Es uno de los bancos de imágenes más populares. Cuenta con material de gran calidad y en diferentes formatos: fotos, videos y música. También ofrece imágenes gráficas diseñadas por profesionales.
- 123rtf. Este banco ofrece de todo: imágenes en vectores, fotos, videos y audios y sus propuestas son bastante accesibles. Lo malo es que al ser bastante popular puedes encontrarte con que una empresa esté utilizando la misma imagen que tú.

Presentación de resultados

Parte del éxito de una campaña pasa por poder presentar sus resultados de forma comprensible y convincente. Para eso esta herramienta puede llegar a ser muy práctica.

- Infogram. Si vas a mostrar datos de los resultados de tus campañas a varias personas y no quieres usar los clásicos gráficos de Excel, esta herramienta te ayuda a establecer los KPI de tu campaña y graficarlos. Permite incluir contenido multimedia y actualizar las infografías a medida que se desarrolla la campaña, y también descargarlas en pdf. Es muy práctica para la visualización de los embudos de conversión.

Marketing automatizado

¿Cuántas veces te has encontrado realizando tareas repetitivas y tediosas? ¿Te has preguntado cómo automatizar algunas de ellas, para ganar tiempo y poder ser más eficiente o concentrarte en aquello que realmente es fundamental para tu

negocio? En una época en que el tiempo parece nunca alcanzar, se hace crítica la capacidad de definir y decidir qué es urgente, qué es importante y qué dejar para el día siguiente. A lo anterior se suma el hecho de que, sin previo aviso, surgen nuevos temas a tratar que no estaban en la agenda y que amenazan la organización diaria. Sin embargo, hoy la tecnología permite automatizar diferentes procesos y, de esta manera, poner foco en eso que realmente requiere tu atención. Lo más importante es que al hacerlo obtienes mayores ingresos, con menos esfuerzo y menos recursos. Implementar marketing automatizado puede rápidamente multiplicar por 30, 50 o 100 la cantidad de leads calificados de una campaña y, por tanto, aumentar la facturación de una empresa como mínimo en un 30% en pocos meses. Parece difícil de creer, pero experiencias en cientos de casos lo han demostrado. No se trata del santo grial, sino simplemente de realizar tareas en forma consistente y metódica, previa planificación. Implementar marketing automatizado no es tan costoso ni difícil como te lo imaginas. Todo comienza por construir *funnels* (embudos de conversión) para convertir a un nuevo lead sin mayor interés, en un cliente feliz. Una vez que presionamos el botón de “start” y la maquinaria comienza a girar, lo único que tendremos que hacer es seguirla alimentando para atraer nuevos leads, de los cuales con seguridad muchos se conviertan en clientes.

¿Qué es y para qué sirve el marketing automatizado?

Es una metodología que emplea un programa para automatizar varios de los procesos que requiere la ejecución de una estrategia de marketing digital, como la segmentación, el monitoreo avanzado del comportamiento de los usuarios en el *buyer journey*, la medición del interés de los clientes potenciales o la gestión de las campañas. El fin es convertir leads en clientes, de la forma más eficiente, rápida y con la menor cantidad de recursos necesarios. Por ejemplo, se puede automatizar el envío de mensajes como resultado de los comportamientos o interacciones de los usuarios, como lo son apertura de emails, clics, visitas a una página específica dentro del website, etc. Permite a las empresas conocer qué clientes son los que están más propensos a cerrar un negocio y concentrarse en ellos, incluso con seguimiento offline. Por ejemplo, un ejecutivo de

ventas, cuando se enfrenta a una lista de 500 o 1000 leads puede identificar aquellos con mayor puntaje para comenzar hacer llamadas en ese orden. Podrá abrir la ficha de cada usuario y analizar el comportamiento de las últimas 48 horas. Esto le permitirá no hacer una llamada en frío, sino conociendo en qué servicio o producto se interesó cada prospecto. Así mismo el software se puede configurar para que envíe una alerta a un ejecutivo de ventas cuando un contacto descargue la ficha de un producto o visite la página de planes y precios. Adicionalmente permite comprender cuáles acciones de marketing están funcionando o no, y lo mejor de todo, con muchísimo menos dedicación. Otra gran ventaja de la automatización de marketing es que permite realizar un marketing más personalizado y por lo tanto, más efectivo. En resumen:

- Permite desarrollar procesos de marketing complejos que, de manera manual, serían muy tediosos o imposibles.
- Proporciona más eficiencia y reduce los costos y tiempos de los recursos humanos.
- Brinda mayor control de las acciones de marketing y seguimiento detallado de su impacto.
- Ayuda a aumentar el número de nuevos leads.
- Aumenta las ventas o conversiones relacionadas con dichos leads.
- Proporciona auto-segmentación de la base de datos para conocer mejor al público objetivo y enviarles contenido adecuado a sus intereses.
- Reduce el costo de captación y adquisición.
- Unifica los esfuerzos de los departamentos de ventas y marketing.
- Procesa la *big data* generada por los usuarios y la utiliza eficientemente.

¿Qué se necesita para implementar marketing automatizado?

Los elementos esenciales que necesitamos para implementar una campaña de marketing automatizado son:

- Definir el software de *marketing automation* a utilizar.
- Un equipo (interno o externo) con conocimientos de estrategia, analítica y marketing online.

- Embudos de ventas (como los que creaste a la hora de establecer objetivos y tácticas de conversión).
- Sitios web o landing pages optimizadas para la conversión.
- Contenidos de valor para ofrecer a los leads.
- Definición de disparadores, elementos que disparan acciones automatizadas.
- Definición de etiquetas para comenzar a clasificar los leads.

Las etiquetas se utilizan para categorizar a los usuarios según sus comportamientos, por ejemplo, #FormularioCompletado, #DescargoBrochure, #VisitoPaginaPlanesYPrecios, etc. Los disparadores pueden definirse como: Una serie de acciones que queremos que realice un usuario. Pongamos un ejemplo del sector automotriz. Un disparador puede ser: “El Usuario visitó durante más de cuatro minutos la landing de un modelo específico + Descargo PDF con ficha del Vehículo, + Vio durante más de tres minutos fotos del vehículo + Descargo Información de Financiación”. Si un usuario cumple con todas estas acciones, claramente tiene un interés relativamente alto en este modelo. Con lo cual el disparador ejecutará una serie de acciones. Siguiendo con este ejemplo, cuando el usuario realiza esas acciones el disparador se ejecuta y el sistema en forma automática programa un envío de mail a realizarse a las dos horas. Este email saldrá desde la casilla de un ejecutivo y contendrá un mensaje invitándolo a responder el mail para agendar un *test drive*. Adicionalmente enviará al usuario a un segmento especial para que a través de remarketing podamos mostrarle publicidad específica de este modelo, conteniendo la promesa y utilizando los argumentos de venta. Ahora imagina poder automatizar esto mismo con todos los modelos de una marca. Los ejecutivos estarán dedicando su tiempo a aquellos prospectos que mayor interés demostraron y seguramente podrán cerrar muchas más ventas que haciéndolo sin toda esta información.

Es importante aclarar que no existe una receta mágica para automatizar todos los negocios, sino que siempre hay que probar y probar nuevas fórmulas para aumentar las conversiones. Una buena automatización de marketing se actualiza constantemente, agregando flujos, modificando disparadores, entrega de diferentes mensajes, etc. Se trata de un organismo que, al igual

que todo el modelo AVC, debemos alimentar y cuidar para que esté en forma y arroje los mejores resultados. Lo primero, es conocer detalladamente cada fase del negocio y proceso de venta actual. Con este material deberíamos comenzar a construir embudos o flujos donde definimos las diferentes etapas por las que deberían transitar nuestros usuarios para convertirse de leads a clientes. Una vez definidos los diferentes embudos es necesario comenzar a planificar cómo llevar un lead de fase en fase hacia el final del embudo. A esto se lo conoce como *lead nurturing*. La nutrición de leads es una técnica orientada a educar y madurar a los leads buscando generar mayor interés y moverlos a la siguiente fase del embudo. Es una técnica que se basa en establecer una serie de interacciones automáticas con el usuario, que variarán en función de sus características e intereses. No hablamos únicamente del envío de emails, sino también pueden ser: campañas de retargeting, listas dinámicas, call to action en el website o chatbots. Ahora la pregunta que surge es, ¿cómo sabe el sistema cuando pasar a un lead de una fase a otra? Es aquí cuando entra el concepto de *lead scoring*. El lead scoring o calificación de leads, es un procedimiento que busca calificar a cada usuario dentro del software de marketing automatizado, para evaluar el interés real en un producto o servicio, y conocer en qué punto del proceso de compra se encuentra. Lo más interesante es que, el propio usuario sin saberlo es quien se va autocalificando. Por ejemplo, podemos configurar la herramienta para que sume al usuario 5 puntos por cada visita a nuestro website, 3 puntos por cada mail abierto, 10 puntos por cada PDF descargado, etc. De esta manera el usuario va acumulando puntos y el sistema puede ejecutar acciones para nutrirlo, y llevarlo de forma automática de fase en fase hasta cerrar una venta. A la hora de comenzar a utilizar una herramienta entonces definiremos cuáles son las fases del proceso, cuál es el contenido para nutrir a los leads en las diferentes fases y cuáles son los activadores de puntaje para configurarla. Es probable que requieras contratar un consultor o agencia, para desarrollar todos los contenidos y materiales, pero una vez que los tengas, podrás poner en piloto automático buena parte del trabajo. Insistimos en que una buena automatización de marketing requiere de buenos contenidos y en distintos formatos, que sean de interés para nuestra audiencia. Es altamente recomendable contar con

contenidos exclusivos para diferentes grupos de público; esto generará una empatía con el usuario que no lograríamos de otra forma. Si el marketing automatizado es una maquinaria, el contenido de valor es su combustible.

Todavía algunas empresas sienten que el marketing automatizado es algo de ciencia ficción, pero llegó para quedarse y será un *must* en el día de mañana. Cuanto antes comiences a implementarlo, antes habrás generado procesos de calidad y que funcionen para tu organización pudiendo diferenciarte de tu competencia en mediano plazo.

Adicionalmente a muchas empresas están experimentando con la introducción de inteligencia artificial al software de marketing automatizado, dándoles el poder de comenzar a generar en forma automática funnels, y optimizando los mismos. Imagina que la propia herramienta haga el envío de emails a cada usuario a una hora determinada en base al histórico de aperturas. La herramienta habrá procesado que un usuario X tiene más probabilidad de abrir un mail a determinada hora y lo enviará en ese momento. Si al día de hoy el marketing automatizado tiene un potencial enorme, cuando la AI se integre definitivamente a estas herramientas, sin lugar a dudas, producirá una nueva revolución del marketing digital.

Santiago Fernández Sapelli
Director de Orange Attitude, Consultancy & Digital Agency

7. DE MODELO A PROCESO

Estoy convencido de que lo que separa a los emprendedores exitosos de los no exitosos es la perseverancia.

Steve Jobs

El modelo AVC es, entre muchas cosas, un plan. Sirve como guía, como estímulo y también como hoja de ruta en la que se señalarán todas las acciones de marketing que debes ejecutar. Este plan debe estar vivo, ser flexible de manera que se adapte a todo los cambios y vicisitudes que se presenten. Debe ser conocido por todos los involucrados, quienes tendrán la responsabilidad de actualizarlo y ajustarlo. El modelo AVC no es el fin, es el medio que te permitirá llegar adonde quieres ir.

Como hemos mencionado, el modelo AVC es escalable. Una organización puede tener en desarrollo tantos modelos como estime necesario. En Chile, para citar un caso, realizamos un taller *in house* en una empresa de consumo masivo con varias líneas de productos. Con un departamento de marketing en el que trabajaban 36 personas, con ocho jefes de producto, llegamos a diseñar 60 modelos AVC. Iniciamos ocho modelos en simultáneo, uno por cada jefe de producto, con la consigna de ir sumando la implementación de uno cada treinta días. Pero, antes de dar decidir con cuántos modelos empezar, ¿cuál es el primer paso? A pesar de que hemos hablando en este libro principalmente del mundo digital, un modelo AVC nace sobre una hoja de papel. Para empezar a diseñar tu modelo AVC, lo primero que te sugerimos es que busques varias hojas o un cuaderno, un lápiz o lapicera, te dirijas a un lugar tranquilo y trabajes al menos durante dos horas en tu plan. Sabemos que es difícil, pero, en la media de lo posible, aléjate de tu celular. (No te preocupes, el mundo seguirá girando). A continuación te sugerimos una serie de pasos que te ayudarán en el diseño de tu modelo. Si fuiste contestando las nueve preguntas para el éxito durante la lectura del libro, ya tendrás parte del camino recorrido, de lo contrario, la primera vez el proceso requerirá más tiempo y dedicación. De todos modos notarás que el paso a paso incluye más cantidad de ítems. La razón es que si bien el modelo se basa en nueve preguntas clave, a la hora de guiarte preferimos sumar instancias intermedias que te ayudarán a incluir todo lo que implica un modelo AVC completo.

7.1. El modelo AVC paso a paso

1. Momento AVC. Reserva en tu agenda dos horas a la semana para trabajar en la estrategia de marketing digital de tu organización. Lo ideal es que sea el mismo día y a la misma hora todas las veces. Probablemente, lo mejor será que hagas esta tarea en la mañana, lo más temprano posible, cuando tienes la mente más despejada. Este tiempo deberás destinarlo a revisar la estrategia y hacer las modificaciones que creas conveniente a partir de la evaluación y el aprendizaje. No se trata de revisar las campañas puntualmente, sino los procesos, que estarán en funcionamiento en forma continua, ni siquiera es el tiempo que dedicas a publicar contenido en las redes sociales, si eres tú quien lo hace. ¿Es necesario que trabajes a solas? No siempre, pero la reflexión individual es siempre importante. Si cuentas con un equipo de trabajo, puedes disponer de dos momentos para el modelo AVC en la semana, uno individual y otro colectivo, donde podrás exponer tus ideas y nutrirte de las de los demás. Tómalo el hábito de agendar este momento de trabajo cuando planifiques tu agenda semanal. Lo que no se agenda, habitualmente no se hace.
2. Unidad de negocio. Lista todas tus unidades de negocio y elige una para comenzar el proceso de generación de un modelo AVC. Recuerda que una unidad de negocio integra una oferta de valor, con un público específico y una promesa. Si tu organización no tienes fines de lucro, describe aquellas actividades que implica el trabajo de dicha organización.
3. Oferta de valor. Una vez seleccionada la unidad de negocio, describe cómo es su oferta de valor y piensa cómo podrías mejorarla. Recuerda que puedes aplicar este modelo para promociones especiales como “Combo para el día de la madre”, “Combo para inicio de clases”, etc. Si te es más sencillo, empieza por dibujar un modelo AVC para una promoción que tendrá una duración limitada en el tiempo y donde te sea más fácil determinar cuáles son las ventas esperadas y, por lo tanto, determinar el presupuesto a invertir.
4. Público. Describe al público de esa unidad de negocios de forma exhaustiva: edad, sexo, educación, ubicación, estado civil, intereses, religión. Emplea herramientas como Google

Trends para saber qué temas le preocupan, cuáles son sus necesidades, en qué términos las expresa.

5. Competencia. Analiza la comunicación del líder del mercado en la categoría en la que quieres competir. ¿Cómo se puede diferenciar la oferta de valor de tu unidad de la suya? ¿Por qué es mejor? ¿Por qué la preferiría el público? También otros competidores que representen una amenaza.
6. Promesa. ¿Cuál es la promesa para este público? Busca información que te permita determinar cuáles son sus verdaderas necesidades, más allá de las explícitas. Piensa cómo el producto o servicio que ofrece la unidad de negocio le ayudará a resolver sus problemas. Cuenta tanto lo que prometes como la forma en que lo haces. Escribe esa promesa de varias formas hasta encontrar la más atractiva, persuasiva y seductora.
7. Objetivos. Determina los objetivos, principales y secundarios. En primer lugar ¿cuál es la conversión esperada? ¿Por qué etapas pasará el público antes de llegar a la conversión? ¿Qué considerarás como un gran logro? ¿Cuáles serán los pequeños logros? Establece un embudo de conversión para que visualices cómo llegar a ese objetivo.
8. KPI. Define algunos de los indicadores que te servirán para saber si vas por buen camino. En primera instancia los más relevantes son los relacionados con el embudo creado. Luego de armar el ecosistema digital, incorporarás otros que usarás en tus planillas de *tracking*.
9. Ecosistema digital. Decide cuáles son los medios que forman el ecosistema digital más adecuado para publicar y distribuir el contenido y emitir el mensaje de la unidad de negocio. ¿Dónde buscarás a tu público y lo contactarás? No olvides nuestra recomendación: no es suficiente con tener una cuenta en una red social, lo ideal es que tus campañas se construyen sobre la base de un sitio web o landing page. A la hora de crear o contratar un proveedor para hacerlo no olvides trabajar en aspectos como seo y usabilidad.
10. Campañas. Define qué medios vas a utilizar para atraer tráfico pago a tu sitio de conversión. ¿Qué medios y formatos de anuncio serán los que probarás en primer lugar? Escribe los textos de los anuncios o encárgalos al proveedor que te ayudará con esta función.

11. Contenido. Define el contenido que crearás de acuerdo con los intereses y necesidades del público. Este deber flexible para que se adapte a todos los formatos posibles. En primer lugar definir el formato de los contenidos, ¿serán videos? ¿notas en un blog? Investiga las preguntas del público relacionadas a tu oferta para crear el mejor contenido posible.
12. Presupuesto. Establece cuál es el CPA máximo que puedes pagar por conversión. A partir de allí y considerando los objetivos determina cuántos recursos necesitará la unidad de negocio para alcanzar sus objetivos, durante el período de tiempo definido para este modelo AVC. Luego haz una primera proyección de cómo serán distribuidos esos recursos. ¿Cuánto asignarás a cada medio? Si no cuentas con un presupuesto es muy alto, lo recomendable es que lo dediques todo a un solo medio. Por supuesto, el presupuesto no puede ser muy bajo, ya que los resultados mejoran a medida que crece el presupuesto. Sino cuentas con el presupuesto necesario, cambia de objetivos, de unidad de negocios o ¡pide un préstamo!
13. Herramientas. Evalúa qué herramientas podrían servirte para implementar y monitorear la aplicación del modelo. No recomendamos comenzar con más de dos en un inicio. Selecciona cuáles pueden ser importantes de acuerdo con tu proceso. Mes a mes podrás ir evaluando e incorporando otras. Si no cuentas con un CRM, probablemente sea lo primero que debas considerar.
14. Efecto ¡oh! Estás a punto de poner en marcha tu modelo AVC. ¿Has pensado cómo sorprender y sobrepasar las expectativas de tus clientes?
15. Tácticas de conversión. No todos los clientes convierten en el primer contacto. ¿Cómo es el diseño de las fases para impulsar la conversión? ¿Cuentas con contenido para cada una de ellas? Tu unidad de negocios requiere la definición de un lead magnet, una oferta captadora y una rentabilizadora? ¿Ya sabes cuáles son? ¿Están presentes y contempladas en el ecosistema digital? De lo contrario, es momento de hacerlo.
16. Establece tus paneles de tracking. Diseña la frecuencia de monitoreo y los puntos que irás relevando durante el

proceso.

17. Branding & comunicación offline. Determina si tu modelo AVC será potenciado con comunicación de marca, ya sea en el entorno digital o en medios offline. Si tienes la posibilidad de destinar recursos a ello, los resultados de tu modelo AVC probablemente serán maximizados.
18. Escucha lo que dicen y dales de qué hablar. En el modelo AVC el usuario es lo primero. Escucha la conversación en el ecosistema digital (social listening), procura mantener una buena reputación y monitorea, herramientas mediante, el desempeño de tu campaña. Incluye formas simples de obtener *reviews* y *feedback* de los clientes.
19. Diseña toda la experiencia del usuario. Una buena experiencia no es suficiente, crea una experiencia inolvidable para tu cliente. Si queda satisfecho, querrá a contárselo a todo el mundo. Piensa en cómo será cada uno de los puntos de contacto que tendrá con tu organización y diseñalos para que sean mágicos.
20. Marketing automatizado. ¿Estás preparado para dar el próximo paso? Considera crear un proceso automatizado para algunas partes del modelo. Probablemente requieras asesoría de expertos para crear todo el flujo de contenidos y procesos, pero ¡vale la pena!
21. Aprendiendo de la experiencia. Una vez aplicado el modelo AVC a una unidad de negocio, pregúntate qué puedes aprender de ello, qué te sorprendió y cómo puedes mejorar la próxima vez que lo implementes (el próximo mes). ¿Y la optimización de la tasa de conversión? Nada puede quedar librado al azar: monitorea, analiza y optimiza. El modelo AVC es un organismo vivo. El hecho de que lo hayas creado, no implica que no puedas modificarlo.
22. Escala, integra y automatiza. Implementa el modelo AVC en otras unidades de negocio, luego que estén en marcha, intégralos. Alcanzar los objetivos de una unidad seguramente te ayudarán a conseguir los objetivos de otras. Determina cómo conviven en las redes sociales o plataformas institucionales las diferentes unidades de la organización.



Hemos diseñado una planilla que contempla todos los pasos que deberás seguir en la aplicación del modelo AVC. Visita: www.marketingavc.com, y descárgala de forma gratuita.

7.2. Empezar por el final: tu propia auditoría

Es probable que antes de leer este libro ya estuvieras realizando muchas de las acciones que forman parte del modelo AVC, por lo que puede que no sepas cómo evaluar cuáles deberían continuar y cuáles no. No te preocupes, vamos a guiarte para que puedas realizar tu propia auditoría. El inicio es similar al del proceso paso a paso porque es imposible determinar qué de lo que estás haciendo es correcto o incorrecto, sino entiendes a fondo tu negocio.

1. Describe las unidades de negocio: público, oferta de valor y promesa de cada una. ¿Cada una tiene un plan de marketing diferenciado o es probable que varias estén entremezcladas? ¿O incluso que unas posean acciones de marketing definidas y otras estén libradas a las fuerzas de las circunstancias? Elige una para crear un modelo AVC. Haz un check list con los primeros 20 puntos de la lista anterior e indica cuáles están siendo contemplados en tu plan y cuáles aún no. Deja esta lista a un lado por un rato. La retomarás un poco más adelante.
2. Describe los objetivos de cada unidad y crea los embudos de conversión que aún no tengas desarrollados. Evalúa las etapas del mismo y si hay mejoras que puedas hacer para estimular la conversión como incluir un lead magnet o una oferta irresistible para convertir a los leads en clientes. Si no puedes establecer ningún objetivo de conversión, deberás establecer objetivos de branding, como alcance y frecuencia

de contacto con tu público, tasas de engagement, visitas a tu web, etc. Si tu organización cuenta con algunas UN que puedan monetizarse online ya sea directa o indirectamente y otras que no, sepáralas en dos listas independientes.

3. Describe el ecosistema digital actual de tu organización.

- ¿Qué ítems componen el ecosistema?
- ¿Qué medio está relacionado con cuál unidad de negocio?
- ¿Qué objetivo cumple cada medio?
- Analiza la web o landing pages que poseas, desde el punto de vista del contenido, seo, velocidad, usabilidad.
- Analiza las redes sociales. ¿Qué tipo de contenido se publica a través de ellas? ¿Ese contenido está de acuerdo a los objetivos? ¿Quién las modera? ¿Quién es el responsable del social listening? ¿Alguien está atento al boca a boca? ¿Qué tan buena es la reputación online de la organización, sus productos o servicios?
- ¿Tienes una estrategia de e-mail marketing? ¿A quién se envía el boletín? ¿Cómo se conformó la base de datos? Si se envía un solo correo o boletín para todas las unidades de negocio, suspende su envío y arma una estrategia para cada UN.
- ¿Existe alguna unidad de negocio que no tenga presencia en el ecosistema digital?

4. Analiza los contenidos que creas. ¿Todos responden a un objetivo de una unidad de negocios o hay algunos para los que no encuentras razón de ser? Analiza la redacción de estos en función del modelo AIDA.

5. ¿Estás utilizando herramientas para potenciar tus acciones de marketing digital? ¿Qué tipo de herramientas podrías incorporar para mejorar la eficacia de tus acciones?

6. ¿Cuáles son los KPI que se monitorean? ¿Qué dicen? ¿Se analizan? ¿Qué decisiones se toman al respecto? ¿Llevas paneles de control?

7. ¿Puedes generar trazabilidad respecto a tus acciones actuales de marketing digital y el cumplimiento de los objetivos? ¿Sabes cuál es tu CPA actual y si éste se relaciona con el lifetime value del cliente y las finanzas de la empresa? Es decir, ¿sabes cuánto estás pagando por objetivo cumplido

- y si ese costo es adecuado para generar la rentabilidad esperada? ¿Puedes calcular el retorno sobre la inversión (ROI)?
8. ¿Cómo determinas y distribuyes el presupuesto de tus acciones de marketing digital? ¿Visualizas oportunidades de mejora?
 9. ¿Tienes un diseño de la experiencia del usuario? ¿El mismo integra tanto los puntos de contacto online como offline?
 10. Repasa la lista del punto 1 y revisa lo que aún no ha sido contemplado. Si este ejercicio te resulta difícil, entonces, desarrolla un modelo AVC y luego chequeas qué cosas has hecho y cuáles te faltan por hacer para cumplir con los criterios de esta metodología. No te deseamos buena suerte porque no la necesitarás. Con un poco de orden y mucho trabajo, todo saldrá bien.

¿Solo o en compañía?

Dependiendo del tamaño de tu organización, te estarás preguntando qué partes del proceso debes realizar solo y cuáles con proveedores externos. Podríamos agrupar los proveedores en tres grupos: consultores, agencias de publicidad y freelancers. Consultores pueden ayudarte a armar la estrategia y el plan de acción o realizar una auditoría de lo que has realizado hasta el momento, detectando y proponiendo oportunidades de mejora. En Estados Unidos y Europa suele ser una práctica bastante corriente mientras que en América Latina es menos frecuente. Sin embargo, muchas veces el estar inmerso en el día a día de una organización impide ver el bosque y las miradas externas suelen sugerir ajustes o proponer cambios de rumbo que terminan logrando resultados incrementales muy por encima de lo que cuestan. A esto se suma el hecho de que las consultorías suelen aportar conocimiento especializado sobre algunos temas y el *know how* que aportan, queda luego en la organización, por lo que los buenos resultados continúan aún pasado el período de la consultoría. Las agencias de publicidad ya sea integrales o digitales aportan lo que se llama el *end zone*. Es la implementación concreta de los planes de acción. Aunque hay excepciones, no siempre es posible encontrar una que sea buena en todos los niveles, por lo que deberás seleccionar la que tenga

como fortalezas aquellas áreas que sean más críticas para tu organización. Los aspectos fundamentales a evaluar son:

- **Contenidos:** ¿Qué experiencia tiene la agencia en la generación de contenidos multiformato? ¿Tiene antecedentes de creación de contenidos que hayan sido disruptivos, comentados, premiados? ¿Puedes averiguar con otros clientes de la agencia, qué tan efectivos han sido esos contenidos en términos de resultados? ¿Qué capacidad tiene de actuar tanto en niveles estratégicos como tácticos?
- **Medios:** ¿Qué tanta experiencia posee en la implementación de campañas en medios digitales (y también offline, en caso que lo requieras)? ¿Su personal cuenta con certificaciones de las principales plataformas? ¿Hay capacitación continua? ¿Cómo son los procesos de seguimiento, tracking y entrega de informes?
- **Moderación:** En caso de que requieras que se encargue de la moderación de redes sociales, ¿para qué marcas lo hace? Visita los perfiles de dichas marcas en redes sociales para analizar su actuación. ¿Tiene experiencia en atención compartida con call centers? ¿Ha desarrollado manuales de tono de voz?
- **Herramientas:** ¿Qué herramientas utiliza? ¿Podrá acompañarte en la implementación de las que tu organización requiera?
- **Calidad de servicio:** ¿Qué tipo de servicios brinda y cómo es la atención al cliente? ¿Qué proceso de trabajo sugiere establecer? Este punto es crítico, porque muchas veces el propio cliente sabe qué demanda de su agencia y por lo tanto es imposible que ésta pueda satisfacer sus necesidades.
- **Marca:** Más allá de los aspectos prácticos, ¿qué dicen los trabajos anteriores de esta agencia? ¿Para qué marcas trabaja o ha trabajado? ¿Qué tanto han crecido esas marcas? ¿Qué reconocimiento tienen? ¿Cuál es el tiempo promedio de tiempo que llevan sus clientes en esa agencia?

Los países que cuentan con sedes de IAB (*Interactive Advertising Bureau*) suelen tener en sus sitios webs listados de proveedores sugeridos. Por último, podrás contar con profesionales independientes ya sea como único recurso o como

complemento de los anteriores. Los hay en diseño, producción de videos, realización de landing pages o sitios web, redacción de contenidos, *community management*, o implementación de campañas. La plataforma workana permite contratar este tipo de profesionales, y suele ser una buena solución para algunas pymes, pero debes tener claro que en caso de hacerlo, tú deberás integrar todo el modelo AVC.

7.3. Algunos aspectos legales relacionados al marketing digital

Las actividades desarrolladas en internet, naturalmente, no están exentas de la aplicación del derecho. Aunque lo anterior parezca obvio, las relaciones que se entablan en la red presentan dificultades en varios sentidos, fundamentalmente, por el alcance territorial que pueda tener una norma y la existencia de legislaciones creadas previamente a la aparición de determinadas herramientas tecnológicas. En cualquier caso, todas las prácticas están sometidas al arbitrio del derecho. Por ello, debe determinarse en cada caso si resultan o no aplicables las normas del derecho doméstico de uno o varios Estados y del derecho internacional. A continuación, se comentan algunas situaciones a considerar, atendiendo a las soluciones recogidas generalmente en la normativa nacional de diferentes países y también en la internacional, pero, por supuesto, esta información no exime de realizar las consultas específicas pertinentes en caso necesario.

Derecho a la imagen y derecho de autor

Internet está plagado de contenido y el fácil acceso a este puede confundir sobre el derecho que tenemos de usarlo. La utilización de este contenido es extremadamente frecuente e involucra derechos fundamentales de los individuos. Así, cuando se utiliza la imagen de un tercero o se usan textos, imágenes, videos u obras de creación de otros, deben tenerse en cuenta dos conceptos importantes: el derecho a la imagen y el derecho de autor.

El derecho a la imagen puede definirse como aquel que le confiere a una persona la posibilidad de impedir que se publique o reproduzca su imagen sin su autorización. Enfocado desde la perspectiva contraria, es el derecho de las personas a reproducir su propia imagen, incluso a ceder el uso de la misma recibiendo una contraprestación por ello.

La protección de este derecho busca, por lo tanto, evitar el uso no deseado de la imagen, protegiendo así la libertad de cada persona para decidir en qué casos y bajo qué circunstancias su imagen puede ser recogida por algún medio físico o electrónico.

El concepto clave que rodea al derecho a la imagen es el de consentimiento. Así, para publicar o reproducir la imagen de una persona debe contarse con su consentimiento expreso, preferentemente estableciendo el alcance y los fines para los que se autoriza la utilización.

Es en este sentido que suelen generarse las licencias o contratos de autorización de uso de imagen, que son aquellos acuerdos a través de los que la persona brinda el consentimiento, regulando los plazos, fines y formas en que va a ser utilizada la imagen. El derecho de imagen puede ser explotado económicamente por su titular o puede ser cedido a un tercero temporalmente para su explotación.

Es importante tener presente que el uso de la imagen sin autorización abre la posibilidad a reclamos por parte de la persona afectada, tanto en el sentido de solicitar la eliminación de la misma del lugar de publicación, así como el reclamo de una indemnización económica. No obstante, pueden existir limitaciones al derecho, que se reflejan en excepciones la necesidad de autorización referida y que dependerán del ordenamiento jurídico específico aplicable y de las circunstancias del caso concreto: si la aparición es o no accesoria, si se trata o no de un personaje público, pero que generalmente se encuentran fundadas en la libertad de comunicación del pensamiento, en el interés público, cultural o científico, entre otros. Una posible recomendación para estar seguro de que se respeta el derecho, es utilizar bancos de imágenes, plataformas que reúnen gran cantidad de material visual y que establecen claramente las condiciones en las que este se puede usar. Incluso hay bancos que proveen fotos aptas para ser usadas de forma gratuita.

En cuanto al derecho de autor es importante establecer que tiene tanto una dimensión moral, el reconocimiento de la autoría, como una patrimonial, la explotación comercial, que se reconoce a los autores por el hecho de la creación de una obra literaria, artística, musical, científica o didáctica, ya sea que esté publicada o que sea inédita. Desde hace unos años, la definición de obra ha venido evolucionando, adaptándose a los nuevos tipos de obras intelectuales que han surgido con base en la tecnología.

Al igual que con el derecho de imagen, el derecho de autor permite a sus titulares autorizar o no la utilización de las obras de su autoría, así como a recibir una remuneración o pago por dicha utilización. En tal sentido, de utilizarse una obra sin consentimiento del autor se incurre en ilegitimidad y eventualmente en responsabilidad. Por ello, es fundamental al momento de utilizar un texto, imagen, música o cualquier obra de creación ajena, especificar la fuente de la que fue extraído y no publicarlo como si fuera de autoría propia, pues en ese caso se incurriría en plagio, cuyas consecuencias no suelen ser únicamente patrimoniales sino también de tipo penal.

Por último, debe tenerse presente que una obra pasa al dominio público, su utilización deviene libre, recién en el momento en que los derechos patrimoniales han expirado y esto sucede al menos cincuenta años luego del fallecimiento del autor, de acuerdo con lo dispuesto en la normativa internacional. Es recomendable que siempre que se considere que un contenido se encuentra en el dominio público, se verifique exhaustivamente en qué circunstancias está. Y de todos modos, aun siendo de dominio público, en algunos países existen organizaciones que regulan su utilización y requieren el pago de ciertos costos administrativos. En Uruguay, una de estas organizaciones es AGADU.

Protección de datos personales

Corresponde ahora detenerse en el manejo y la protección de los datos personales de los individuos, pues existe un derecho a la protección de los datos, que suele reconocerse como inherente a la persona humana, cuyo conocimiento es relevante para quienes operan a través de Internet.

Debe apuntarse que la nueva regulación europea, que entró en vigor el 25 de marzo de 2018, es de singular importancia en la

materia, no solo por su particular alcance, sino porque sienta unas bases más rigurosas que en la normativa precedente y ellas parecen tender a generalizarse.

Puede definirse el derecho a la protección de datos personales como la facultad de control de la propia información frente a su tratamiento, en cualquier soporte que permita su utilización, almacenamiento, organización y acceso. Es fundamental aclarar que el concepto de “dato personal” es más amplio que el que sugiere el lenguaje natural. Así, un dato personal es cualquier tipo de información referida a personas físicas determinadas o determinables. Si bien es un derecho al que se le asigna autonomía, se encuentra íntimamente relacionado con el derecho a la intimidad o a la privacidad, el derecho al honor y, eventualmente, a la propia imagen. Por este motivo un uso inadecuado de los datos personales puede lesionar dichos derechos.

En internet, es muy frecuente la solicitud de datos personales, que son requeridos para registrarse en casi cualquier sitio web o aplicación.

En este tema también es clave la existencia de un consentimiento inequívoco por parte del titular de los datos. El tratamiento de datos personales es lícito siempre que el titular haya dado su consentimiento libre, previo, inequívoco -expreso o mediante acciones positivas- e informado.

Por lo tanto, se trata de reconocerle a la persona, el poder de disposición y control sobre sus datos personales y se concreta con la facultad de consentir la obtención y el acceso a los datos, su posterior almacenamiento y su tratamiento, así como sus posibles usos. El consentimiento, para considerarse correctamente prestado, supone manifestarse ante un conocimiento específico de los fines con los que van a ser utilizados. Por eso siempre que se pidan datos, deben redactarse las Condiciones de Uso, y pedir al usuario la aceptación de las mismas.

Más allá de que el consentimiento es la regla, existen ciertas excepciones en las que el uso o tratamiento de datos es de todas formas legítimo, a saber:

- que determinado uso de datos sea necesario para cumplir con una obligación o deber establecido en el derecho

positivo;

- que sea necesario en el marco de un contrato;
- que sea necesario para el ejercicio de derechos o reclamos;
- que exista un interés legítimo del responsable en determinado uso o tratamiento de datos, por ejemplo, en ejercicio de la libertad de comunicación del pensamiento.

En general, la normativa suele conceder a las personas el derecho a conocer qué datos determinada base de datos almacena, su uso y su finalidad, a exigir su rectificación en caso de errores e incluso la supresión de los mismos (derecho al olvido), a su portabilidad y a oponerse en todo momento a que se utilicen los datos con propósito de marketing directo. Por eso por ejemplo si se envía un newsletter a personas que completaron sus datos ya sea en un evento presencial o a través de la web, se debe brindar siempre la posibilidad de desuscripción, o de retirar el consentimiento.

Promociones con otorgamiento de premios o sorteos

La realización de promociones con otorgamiento de premios o sorteos suele encontrarse regulada por el derecho interno de los Estados y se busca evitar que a través de estas se induzca a error o confusión de los consumidores de productos o servicios. Así, la regulación se encuentra fundamentalmente dirigida a la protección de los derechos del consumidor y exige que las bases cumplan con ciertas características y que sean adecuadamente informadas. En ciertos casos, como por ejemplo en Uruguay, es incluso necesaria la previa autorización de alguna autoridad reguladora del comercio o de defensa del consumidor y de autoridades departamentales o locales para poder llevar a cabo la promoción o sorteo. Asimismo, pueden ser aplicables tributos ante la tramitación de su autorización o por su realización.

De todos modos, sí es posible realizar acciones en la que se entrega un premio cuando no interviene el azar, es decir que no hay sorteo, sino que la empresa selecciona un ganador de acuerdo a una premisa previamente establecida, por ejemplo, la mejor foto recibida, el mejor cuento elegido por un jurado, etc. Pero siempre es necesario establecer claramente las bases y condiciones de participación en la acción.

Aspectos tributarios a tener en cuenta en la contratación de servicios a proveedores del exterior a través de Internet

Los aspectos tributarios también deben ser tenidos en cuenta a la hora de trabajar en marketing digital, ya que es muy frecuente la contratación de servicios que se generan, proveen o facturan en un país diferente del cual estamos localizados. Esto aplica por ejemplo a la contratación de servidores y *hostings*, herramientas o medios publicitarios como Facebook y Google.

Los sistemas de imposición a la renta pueden basarse en el criterio de la renta mundial o bien en el denominado criterio de la fuente. Este implica que solo quedan gravados aquellos servicios prestados en el territorio del Estado en cuestión. No obstante, incluso en dichos casos no es infrecuente que se establezcan excepciones a este criterio en virtud de las cuales determinados servicios quedan gravados aun cuando hayan sido prestados en el exterior. Así, los servicios prestados por personas físicas o jurídicas no residentes a empresas locales contribuyentes de impuestos a las rentas o a las ganancias, pueden resultar gravados por el impuesto a las rentas o a las ganancias de los no residentes y, eventualmente, por el impuesto al valor agregado o VAT.

A su vez, en determinados casos las empresas locales contribuyentes deberán actuar como agentes de retención de dichos impuestos, lo que supone la obligación de retener, al momento de efectuar el pago, el monto correspondiente al impuesto a la renta de no residentes y posteriormente volcarlo a la autoridad impositiva de su país.

Asimismo, los gastos por la contratación de servicios con no residentes pueden ser deducidos en la liquidación del impuesto a las rentas o ganancias de las empresas locales, siempre que se cumpla con determinadas exigencias.

A modo de ejemplo, en el derecho uruguayo resultan gravadas por el impuesto a la renta de no residentes, que generan asimismo el deber de retención de las empresas locales contribuyentes, las rentas derivadas de servicios de publicidad y propaganda, que incluye la contratación de espacios publicitarios a compañías como Facebook, Google y Twitter, entre otras, y los servicios de carácter técnico, que requieren una formación especial o experticia, prestados en el exterior por no residentes y

fuera de una relación de dependencia. Esta normativa aplica incluso cuando se pagan dichos servicios con tarjeta de crédito.

Reciben el mismo tratamiento, aunque también se exige al contribuyente local la retención del IVA, las rentas que obtengan los no residentes por la producción, distribución o intermediación de películas cinematográficas y de *tapes*, así como por la transmisión directa de televisión y de cualquier otro contenido audiovisual, realizadas a través de internet, plataformas, aplicaciones y otros medios similares cuando el demandante del servicio se encuentre en Uruguay: ello en función de la radicación del IP (Internet Protocol) del dispositivo utilizado para la contratación del servicio o de la dirección de facturación.

También se encuentran gravadas por el impuesto a la renta de los no residentes las rentas resultantes de los servicios de mediación o intermediación en la oferta o en la demanda de servicios, cuando sean prestados a través de internet, plataformas tecnológicas, aplicaciones y similares, en la medida en que al menos el demandante o el oferente se encuentre en Uruguay, de conformidad con el criterio de radicación previamente mencionado. Por otra parte, la contratación de esos servicios se encuentra gravada por el IVA. Sin embargo, de momento no se ha establecido la obligación de sujetos de actuar como agentes de retención en estos casos.

Estos son algunos de los aspectos jurídicos de mayor relevancia para quienes operan a través de internet, atendiendo a las soluciones generalmente recogidas en distintas normativas nacionales e internacionales, sin identificar disposiciones puntuales de un determinado ordenamiento jurídico. Se trata, pues, de una guía general y de modesto alcance. Por tanto, siempre que se tenga necesidad de resolver una duda o algún asunto relacionado con el derecho de autor, lo recomendable es consultar con un profesional en la materia.

Abogados Magdalena Cuñarro, Diego Gamarra, Guillermo Sena y
contador Daniel González
Estudio Posadas, Posadas & Vecino

EPÍLOGO

No se trata de trabajo, se trata de la vida.

Si no lo hago yo, ¿quién lo hará?;
si no lo hago ahora, ¿cuándo lo haré?;
si lo hago solo para mí, ¿quién soy?

Hillel el Sabio

Para el final hemos decidido darte dos noticias, una buena y una mala. La mala es que el marketing digital es un trabajo de hormiga para el cual nunca podrás dejar de prepararte. Continuamente surgen nuevas herramientas, plataformas y servicios que necesitarás conocer. La realidad virtual, el reconocimiento de voz y los dispositivos gracias a los cuales se puede disfrutar de éstos, se están desarrollando a un ritmo acelerado por lo que en cualquier momento estarás pensando cómo utilizarlos en tu plan. Lo mismo la impresión 3D y la llamada internet de las cosas. Con los nuevos avances tecnológicos, cambiarán los productos y los servicios, y, por supuesto, las necesidades del público y las promesas que debas concebir. Se sumarán medios al ecosistema digital y los existentes seguirán experimentando modificaciones y nuevas formas de comercializarse. Lo constante es que será fundamental detectar bien a tu público y cuáles son los contenidos relevantes para este. También definir las unidades de negocio de tu organización, lo que nunca dejará de ser una tarea a cumplir. En cualquier caso, “todo va a seguir cambiando, por lo que no te angusties”, nos aconseja el filósofo británico Alan Watts, en *La sabiduría de la inseguridad*. Es mejor asumir que nada es predecible, que correr tras una seguridad que no existe ni en los negocios, ni la vida. El mismo Jeff Bezos, la mente detrás de Amazon, nos invita a trabajar menos en función del cambio y más de aquello que permanece: la gente va a seguir deseando comprar cosas buenas al menor precio y recibirlas lo más rápido posible. No obstante, la razón del marketing no es vender, sino cambiar la vida de las personas.

La buena noticia es que el marketing digital funciona muy bien. Te brinda la oportunidad de definir cómo quieres que sean las cosas, de empezar por el resultado que esperas, siendo el único aspecto del negocio que es activo. Los demás son reactivos: si tienes demanda, aumentas la producción; si no tienes clientes, sales a buscarlos. Y es que, además de inevitable, el cambio trae cosas buenas (casi siempre). Las redes sociales han iniciado un ciclo en el que el vínculo entre personas y empresas es mucho más honesto. La existencia de plataformas como Skin Deep, que ofrece información sobre la composición de cosméticos y productos de aseo personal, sirve para que el público pueda evaluar la calidad de los productos que se encuentran disponibles

en el mercado y comentarlo con otros. Lo mismo que la alternativa de saber cómo es la cadena de producción de los alimentos que llegan a tu mesa. Esta posibilidad de compartir nuestra opinión e información al instante garantiza una mayor transparencia que sin dudas puede contribuir a crear un mundo mejor, a la vez que presenta un franco desafío en cuanto a la protección de la privacidad de los usuarios.

Otro aspecto que queremos compartir, es el cuidado de los vínculos a la hora de poner en marcha tu modelo AVC. Para la logoterapia, corriente existencialista creada por Victor Frankl, lo que cura son los vínculos y en el marketing... no es tan distinto. Lo que funciona, son los vínculos. Si hay un paso es imprescindible para garantizar el éxito de una organización es armar un buen equipo, incluyendo a empleados y proveedores. Los empleados son cruciales para tu organización, tú eres únicamente el que guía el timón, pero el barco no se mueve sin marineros. No pierdas de vista que para seguir aprendiendo y creciendo debes rodearte de la gente adecuada. Para que tus colaboradores puedan dar lo mejor de sí mismos y contribuir con el florecimiento de la organización, necesitan contar con un ambiente estimulante. Escuchar sus opiniones e ideas sobre cómo mejorar el trabajo y los procesos es clave: nadie conoce mejor a los clientes que aquellos que lidian con estos a diario. Por cierto, Ed Catmull, presidente de los Estudios Pixar, nos advierte sobre que “si le das una buena idea a un equipo mediocre, la arruinarán. Si le das una idea mediocre a un equipo brillante, la arreglarán o la tirarán y se les ocurrirá algo mejor “ Y también insiste en que “fallar no es necesariamente dañino. De hecho, no es para nada malo. Es la consecuencia necesaria de hacer algo nuevo”. Dicho en otras palabras, para que tu organización crezca, se debe tolerar el error, pues la única manera de no equivocarse es no hacer nada. Ninguna idea funciona si no la pones en práctica. ¡Adelante!

Respecto a tus proveedores, no olvides que ellos también necesitan obtener ganancias y beneficios. Es cierto que la industria de la publicidad y del marketing se ha visto sacudida por grandes transformaciones, pero no uses esto como excusa para intentar sacar ventaja de aquellos con los que trabajas. Como contamos en el capítulo que refiere al presupuesto, los términos han cambiado y un plan de marketing digital requiere dedicar

tanto presupuesto a los servicios que contrates como a la producción y los medios. Recuerda que ya no se trata de crear un anuncio de televisión que se pauta durante varios meses, sino cientos de contenidos multiformato que hay que pensar, redactar, diseñar y vehiculizar. Y eso es mucho trabajo. De la misma manera que puede haber empleados en tu organización que asistan a la oficina con desgano y solo hagan el mínimo esfuerzo, puede que tengas proveedores que solo hagan lo mínimo por tu organización sino los consideras tus verdaderos socios. Por tal motivo tienes que pensar en cómo los vas a motivar y a quienes vas a elegir. ¿Quieres relacionarte con personas con la que no puedes imaginar compartir un período de tiempo prolongando? No lograr relaciones duraderas como parte de tu trabajo significa que no has invertido bien tu tiempo, ni siquiera desde el punto de vista estrictamente económico.

Y ya que hablamos de los colaboradores, recomendamos establecer una reunión de trabajo semanal con tu equipo en la cual se dediquen a revisar la aplicación del modelo AVC. El objetivo de este encuentro es lograr que todos estén alineados y comprometidos con el proyecto. Pensar es tan importante como hacer. Incluso, te recomendamos que dediques algún tiempo en la semana a organizar la estrategia. Algo a lo que también deberás prestar atención es cuáles serán aquellas actividades que no podrás delegar, cuáles sí y cuáles recaerán en un tercero. Un criterio útil es contratar a un proveedor para que realice aquellas tareas más arduas, sin que sean las primordiales, y que, de paso, no se pueden automatizar. No pretendas saberlo todo. Lo esencial es que reconozcas lo que no sabes y contrates a quién sí. Puede que no seas capaz de diseñar e implementar una campaña completa de marketing digital, pero sí deberás saber cuándo los objetivos de una unidad de negocio requieren de una.

Por último, queremos transmitirti que no es demasiado ambicioso esperar a que el trabajo te haga feliz. “Es tiempo de preguntarnos, cada uno, cada quien, si somos lo que hacemos o si hacemos lo que somos”, nos dice el escritor Sergio Sinay. Esta es una frase que valdría la pena que colgaras en lugar de tu oficina en el que la pudieras ver con frecuencia. Sinay sostiene que no deberíamos preguntarnos para qué trabajamos. Algo no está bien con el trabajo si cabe la pregunta. Trabajar es humano. Nadie pregunta para qué respirar, para qué amar, para qué

comer. Haz el trabajo de tal forma de que sientas que dejas el mundo un poco mejor de como lo encontraste. “El vaciamiento espiritual del trabajo, la creencia de que este tiene un solo y único fin (ganar dinero, producir réditos y beneficios económicos) y que cualquier otro propósito debe subordinarse a aquel está ampliamente extendida y es un dogma de la sociedad en que vivimos. ¿Hay otra manera de enfocar el trabajo? En mi opinión la hay. Podríamos pensar en él como el campo en el que se expresan las fuerzas creativas de las personas, como un espacio en el que se manifiestan sus valores, como un lugar en el que los individuos se reconocen, se aceptan, se revaloran y se potencian como personas. Podríamos considerarlo una maravillosa oportunidad para dejar el mundo un poco mejor que como lo encontramos. Como una posibilidad de respuesta a la pregunta por el sentido intransferible de la propia vida. Como un escenario en el cual se revela el alma y donde esa alma revelada es también, honrada” dice el autor. Y porque nos encantan las historias, es tiempo de contarte una. Un día, hace mucho tiempo, tres albañiles trabajaban en una obra cuando un extraño les preguntó: ¿qué hacen? A lo que el primer albañil respondió que él se dedicaba a poner un ladrillo sobre otro. El segundo afirmó que él levantaba una pared. Mientras que el último dijo que él construía una catedral. Si te preguntaran a qué te dedicas, ¿cuál sería tu respuesta?

Busca cada día poner en juego tus talentos y tu capacidad creativa. No se trata de un rasgo de los genios, la creatividad es una cualidad que se puede estimular. Es cierto, si te planteas hacer lo mismo, de la misma manera todos los días, no te estarás dando la oportunidad para ser creativo. Sin embargo, la vida seguramente te presentará desafíos que te obligarán a serlo, a ensayar respuestas nuevas a otros problemas. De allí la necesidad de los desafíos. Para el biólogo molecular, consultor y escritor, Estanislao Bachrach, para ser creativo se debe “buscar disfrutar de lo que uno hace. Si uno no encuentra momentos de disfrute en su trabajo, difícilmente sea más creativo. El disfrute y la intención están directamente relacionados con la creatividad. Si no disfrutás nada de ese trabajo, buscate otro. Vos sos responsable de tu vida”. Así que, independientemente de que seas un emprendedor, gerente de una gran empresa o trabajes en un departamento de marketing, es importante que identifiques

cuáles son los momentos en los que eres más creativo y trabajas mejor.

La idea es que logres organizar tu tiempo (ya sabes que es tu recurso más valioso, ¿cierto?) de tal manera que balancees los períodos de trabajo con los de ocio y así tengas un mejor desempeño en todas las áreas de tu vida. Aprende a planificar semanas agradables. Aquello que planifiques es lo que terminarás haciendo. Seguramente, el mejor día para esto sea el domingo y el momento ideal sea la mañana. Cuando planifiques tu semana asegúrate de dejar espacio para el descanso, el entretenimiento y la familia. ¡Agenda incluso los momentos de desconexión! Sí, desconéctate de todo. Los líderes necesitan tiempo a solas para reflexionar y evaluar sus ideas y objetivos. No puedes hacerlo mientras atiendes llamadas, respondes correos, o consultas las redes sociales. A veces, se necesita cerrar los ojos para ver mejor. Igualmente deberás trabajar en la adicción a la información que probablemente padeces (como la mayoría de nosotros). Deja de lado el aluvión de noticias (negativas) que se producen a diario. Que no te asuste el pensar en que hay momentos en el que tendrás que “ausentarte del mundo”. Se sabe que el estrés, el estrés positivo, es un estado de alerta, un mecanismo de adaptación que nos permite reaccionar en tiempo y forma parte de distintas situaciones. Sin embargo, la otra cara de la moneda es el distrés, el estrés negativo, responsable del síndrome del *burnout* o síndrome del desgaste profesional. El mantenerse en estado de alerta permanente produce fatiga crónica e ineficacia (si se está agotado, no se puede responder eficazmente). Ariana Huffington nos recuerda algo que nunca debemos olvidar: “tenemos una vida y tienes que estar consciente de ello”. Walter Benjamin llama al aburrimiento profundo “el pájaro de sueño que incuba el huevo de la experiencia”. Según él, si el sueño constituye el punto máximo de la relajación corporal, el aburrimiento profundo corresponde al punto álgido de la relajación espiritual. Deja tiempo para el aburrimiento.

La tecnología ha servido para mejorar nuestra vida. Hablamos desde la invención de la escritura, pasando por los tipos móviles, la rueda y la pasteurización de la leche, hasta el microchip. Aunque al flexibilizar el tiempo y el espacio (¡qué hazaña!), la tecnología ha difuminado las fronteras entre el trabajo y el hogar al punto de que, aún con la ilusión de libertad, de manejar

horarios y movimientos, nunca dejamos de estar en el trabajo, estamos fundidos con él. Y si bien esto parece ser muy útil a la hora de obtener resultados, este “imperativo del rendimiento” nos termina por enfermar como advierte el filósofo Byung-Chul Han. Según parece, al inconsciente social le es inherente el afán de maximizar la producción. Él mismo nos recuerda en *La sociedad del cansancio* que “los logros culturales de la humanidad, a los que pertenece la filosofía, se deben a una atención profunda y contemplativa, no al multitasking”. Ejercita el decir no. El compromiso con los objetivos de tu organización debe permitirte renunciar a encargarte de todas las tareas o de participar en todos los proyectos que te propongan. Es tan inteligente decir que sí, como saber decir que no.

Justo cuando descubrí el significado de la vida, esta cambió.

George Carlin

Los consejos y enseñanzas del coach Robin Sharma nos han resultado inspiradoras a lo largo de los años como profesionales del marketing. Por eso queremos compartir contigo una suerte de decálogo que hemos preparados con algunas de ellos.

1. La calidad de tu desempeño depende de la intensidad de tu práctica.
2. Ofréceles a tus clientes lo mejor. Son ellos quienes te brindan el pan de cada día.
3. Haz lo mejor que puedas. Y deja que el universo se encargue del resto.
4. Los críticos son soñadores que un día se asustaron. Perdónalos, no saben hacer otra cosa.
5. Escribe un diario. Es la mejor forma de tener una conversación contigo mismo.
6. El éxito sin pasión no tiene sentido. ¡Diviértete!
7. Lee una hora al día por el resto de tu vida.

8. Las quejas, excusas y pensamientos negativos son tóxicas. Evítalas.
9. Nunca dejes de ocuparte de ti. Es lo único que te acompañará hasta el resto de tus días.
10. Se útil al mundo. Sé una marca que deja marca.

Finalmente queremos agradecer que llegaras hasta aquí y que leyeras El AVC del marketing digital con paciencia e interés. Para ayudarnos a amplificar el mensaje utiliza #marketingavc. ¡Sigamos comunicados!

Glosario

Compartimos algunos términos y expresiones utilizados frecuentemente en marketing digital. No se trata de una lista completa y definitiva, sino la explicación sencilla de aquellos que aparecen a lo largo del libro.

A/B test. Prueba que se hace con dos versiones de un mismo material para determinar cuál resulta más atractivo para los usuarios y produce un mayor número de conversiones. Por ejemplo, con este test se puede someter a prueba dos opciones de un formulario, uno que tenga cuatro campos y otro que tenga ocho. También diseño de landing pages, fotos, etc.

Adblocker. Extensión que se puede descargar a distintos navegadores y se usa para filtrar anuncios.

Ad Exchange. Plataforma en la que los anunciantes y los medios digitales se encuentran para intercambiar su demanda y su oferta de espacio para los anuncios.

Ad Network. Plataforma que funciona como una red publicitaria o mayorista de medios que se encarga de vender espacios para los anuncios en distintos medios.

Ads. Servicio de Google para publicar anuncios digitales tanto en su buscador como en la red de display. Los anuncios que se publican en el buscador son aquellos que aparecen juntos a los resultados de una búsqueda hecha por un usuario. Se muestran arriba de la lista de resultados. En el caso de la red de display, los anuncios son publicado en distintos medios o aplicaciones. En julio de 2018, tras un proceso de rebranding, el servicio cambió su nombre al de Google Ads.

Alcance. Cantidad de usuarios que ven un contenido.

Algoritmo. Conjunto de reglas sencillas que se aplica sistemáticamente respecto a unos datos específicos y que se emplea para resolver un problema. Las máquinas, entre ellas las computadoras y celulares, emplean algoritmos para cumplir con sus funciones.

Analytics. Conjunto de datos e indicadores que se obtienen al monitorear la actividad de un usuario en el ecosistema digital y

que permiten definir su perfil y determinar la relevancia de un contenido. El servicio gratuito de Google para este fin se llama Google Analytics.

* * *

B2B (*business to business*). Relación comercial establecida entre dos organizaciones o empresas.

B2C (*business to customer*). Relación comercial establecida entre una organización y una persona individual.

Backlinks. Conjunto de enlaces o *links* que dirigen a un sitio web. Mientras más relevantes sean las páginas desde donde recibe enlaces un sitio, mejor será su posicionamiento en los motores de búsqueda.

Banner. Anuncio publicitario en forma de imagen gráfica que, generalmente, se sitúa a lo largo de una página web, en un margen u otro espacio reservado para publicidad. Los formatos más frecuentes dependiendo del dispositivo, son 300 x 250 pixeles, 160 x 600 pixeles, 320 x 480 pixeles.

Branded content. Estrategia que consiste en crear contenidos no publicitarios, para una marca, producto o servicio.

Bot. Programa informático autónomo que es capaz de llevar a cabo tareas concretas e imitar el comportamiento humano, por ejemplo, mantener una conversación mediante mensajería instantánea para brindar respuestas sobre algún tema.

* * *

Conversión. Acción que realiza un usuario en un sitio web, landing page o aplicación y que fue definida como un objetivo de la misma: comprar, llenar un formulario, descargar un contenido, reproducir un video, etc.

Compra programática. Se refiere a la ejecución de la compra de medios online mediante pujas u ofertas estables a través de tecnologías basadas en algoritmos que definen los términos de la demanda y son capaces de ejecutar la compra más adecuada a los objetivos de campaña, según la segmentación o cualquier otro parámetro fijado e identificado por el comprador y cuya ejecución se realiza en tiempo real.

CPA (*cost per acquisition*). Indicador que establece la cantidad de dinero que ha invertido o debe invertir una organización para la adquisición de un cliente o para que se concrete una conversión.

CPC (*cost per click*). Indicador que informa sobre el costo que paga un anunciante por cada clic que reciba su anuncio en el medio o plataforma en la que ha contratado el espacio: Google Ads, Facebook Ads, compra programática, etc.

Consumer journey. También llamado *customer journey*, relación e interacción de un consumidor con una marca, producto o servicio a través de diferentes puntos de contacto *online* y *offline*.

Cookie. Pequeños archivos de código que se descargan en el navegador de un usuario cuando este entra en sitio web y que sirve para monitorear su actividad en el ecosistema digital. Una cookie solo puede ser leída y entendida por el sitio web que la creó. No pueden contener virus ni ser ejecutadas, puesto que no son archivos activos.

CPM (*cost per mille*). Indicador que informa sobre el costo que pagará un anunciante por cada mil impresiones o visualizaciones de su anuncio, al medio o plataforma a la que ha contratado el espacio.

CRM (*customer relationship management*). Herramienta que sirve para gestionar la relación con los clientes, almacenando datos, creando diferentes bases de datos y generando reportes, entre muchas otras funciones. Es muy útil para la automatización de campañas de marketing digital y para conocer la historia de vida del cliente respecto a la organización.

CR (*conversion rate*). Ver tasa de conversión.

CRO (*conversion rate optimization*). Metodología que tiene como objetivo aumentar el porcentaje o tasa de conversiones que se producen en un sitio web.

Crossmedia marketing. Estrategia integral de marketing en la se utilizan diferentes tipos de canales, medios y soportes, para lanzar un mismo mensaje, adaptándolo siempre a cada circunstancia. También conocido como marketing multicanal.

CTA (*call to action*). Elementos que sirven para invitar a los usuarios a realizar una acción. Un llamado a la acción, como podría traducirse esta expresión, puede ser desde un anuncio,

pasando por los textos, hasta los enlaces y botones de un sitio web.

CTR (*click through rate*). Porcentaje de clics que ha recibido un banner. Es un indicador que se define al dividir el número de clics que ha recibido un anuncio entre su número de impresiones o visualizaciones. Se expresa como un porcentaje.

* * *

DSP (*demand side platform*) Plataforma tecnológica de gestión comercial automatizada que permite gestionar el acceso a los diversos inventarios publicitarios para maximizar la inversión en medios digitales.

* * *

eBook. Versión digital o electrónica de un libro. Generalmente, se publica los formatos ePub, MOBI y PDF.

Engagement. Hace referencia a la interacción de un usuario con un contenido. Podría traducirse como compromiso o involucramiento, y se usa como indicador del vínculo emocional que el público establece con una publicación. Se puede medir gracias a varios factores, como el número de “me gusta”, los comentarios y las veces que se comparte en las redes sociales.

* * *

Geolocalización. Ubicación de un dispositivo y, por extensión de su usuario. Facilita la localización de productos o servicios, y la segmentación de campañas de marketing digital.

* * *

Impresión. Exhibición o muestra de un anuncio a un usuario en un medio digital.

Inbound marketing. Metodología de marketing que consiste en atraer a un público, muy bien definido, en lugar de “interrumpirlo”. Su ámbito idóneo de desarrollo es el ecosistema digital. Se trata de guiarlo o acompañarlo en un proceso que culmine en la consecución de ciertos objetivos.

Influencer. Persona cuya reputación y número de seguidores en las redes sociales lo hacen un referente sobre un determinado tema para un público específico.

Inteligencia Artificial (AI, por sus siglas en inglés). Simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas, especialmente sistemas informáticos. Incluye procesos de aprendizaje (la adquisición de información y reglas para el uso de la información), el razonamiento (usando las reglas para llegar a conclusiones aproximadas o definitivas) y la autocorrección o aprendizaje continuo.

Interfaz. Se usa para describir la conexión funcional entre dos sistemas, programas, dispositivos o componentes entre los que hay intercambio de información en diferentes niveles.

* * *

Keyword. Palabra clave. Es la o las palabras específicas que el usuario introduce en un motor de búsqueda y que tiene como resultado una lista de sitios web relacionados con la misma. Los anunciantes pueden adquirir palabras clave con el propósito de insertar un anuncio publicitario relacionado con la búsqueda del usuario.

KPI (*key performance indicator*). Es un indicador clave de rendimiento, una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y normalmente se expresa en porcentaje. Fijar un KPI tiene como propósito conseguir datos y números que se puedan utilizar para cuantificar el rendimiento de las acciones de marketing.

* * *

Lead. Cualquier usuario que expresa su interés por un servicio o producto al compartir alguno de sus datos personales o de contacto.

Lead calificado. Grado o nivel en que un usuario, que ha mostrado su interés por un servicio o producto, está interesado en convertirse en cliente. Este puede ser determinado mediante un proceso que permite descartar aquellos usuarios que finalmente no comprarán.

Lead magnet. Contenido que se ofrece a un usuario a cambio de sus datos de contacto. Generalmente es gratuito.

* * *

Marketing automatizado. Utilización de un conjunto de herramientas para programar algunas tareas y acciones de marketing digital que tienen como objetivo optimizar la tasa de conversión, retener a los clientes y aumentar la tasa de retorno de la inversión.

Marketing de contenidos. Aspecto del marketing que consiste en crear contenidos valiosos para los usuarios con diversos objetivos, ya sea atraer usuarios al sitio web, potenciar la imagen de marca, etc.

Mouseover. Evento que se desarrolla a partir del movimiento del mouse sobre alguna de las áreas de un sitio web o un banner. El rango de eventos es muy amplio, desde un anuncio pop-up hasta un video.

* * *

Outbound marketing. Identificada con el marketing tradicional, es una metodología de marketing que consiste en emitir un mensaje con el objetivo de alcanzar a la mayor cantidad de público posible. Se desarrolló en los medios de comunicación tradicionales: prensa, radio y televisión, y en la vía pública y se llama así por tratarse de mensajes “hacia afuera”.

* * *

Pixel. Se utiliza para denominar al pixel de seguimiento o pixel de control, es una imagen de 1 x 1 pixel de tamaño, transparente y en formato gif, que se introduce en el código fuente de un sitio web. Permite monitorear la actividad de un usuario en dicho sitio y de esta manera, entre otras cosas, hacer campañas de remarketing.

Pop-up. Llamado en español ventana emergente, es un elemento que se despliega como una ventana y se usa sobre todo para mostrar anuncios. Tiene una variante llamada *pop-*

under en la que la ventana con el anuncio se abre detrás de la ventana activa en la que se encuentra el usuario.

* * *

Rich media. Formatos de avisos digitales que usan tecnología avanzada y permiten funcionalidades más ricas. Habitualmente posibilitan una experiencia de usuario más completa a través del uso de la interactividad, el juego y elementos audiovisuales.

RTB (*real time bidding*). Sistema para la compra y venta de publicidad en el ecosistema digital. Es una subasta que funciona en tiempo real en la que los medios ofrecen sus espacios y los anunciantes ofertan por ellos.

Red de display de Google. Conjunto de medios digitales en los que los anuncios del servicio de Google Ads son mostrados.

ROI (*return on investment*). Se utiliza en marketing para referirse al monto que gana o pierde una organización en relación con la inversión que ha realizado.

* * *

Performance. Es un modelo de marketing en el que el anunciante busca resultados específicos que ocurren en el entorno online. Algunas respuestas de los usuarios que se buscan son una suscripción, un registro, un reenvío, un like o una venta.

Pre roll. Publicidad en formato de vídeo que se emite antes del contenido audiovisual que el usuario desea ver.

* * *

Sales funnel. Conocido también como embudo de ventas, hace referencia a las distintas etapas que atraviesa un usuario desde que muestra interés por un producto o servicio hasta que se convierte en cliente de una organización.

SEM (*search engine marketing*). Acciones asociadas a la investigación y posicionamiento de una web en un buscador, mediante enlaces patrocinados por palabras clave.

SEO. Serie de acciones que tienen como objetivo mejorar el posicionamiento de un sitio web en un motor de búsqueda.

Mientras mejor esté posicionado un sitio, en los primeros lugares de los resultados, mayor cantidad de visitas recibirá.

Sesión. Tiempo que pasa un usuario en un sitio web. La duración se puede determinar según cómo esté configurado ese sitio.

Squeeze page. Tipo de landing page diseñado para obtener el correo electrónico de los usuarios.

Social proof. Conocido en español como demostración social, es el fenómeno psicológico que hace que los usuarios prefieran aquellos servicios o productos más populares.

* * *

Tasa de conversión. Porcentaje de usuarios que terminan realizando la acción esperada en un sitio web o una landing page: comprar, llenar un formulario, descargar un contenido, reproducir un video, etc.

* * *

URL (*uniform resource locator*). Conjunto de caracteres que constituyen la dirección o ubicación de un elemento en la red.

UX (*user experience*). Es una propuesta que consiste en crear productos que satisfagan las necesidades de los usuarios de la manera más eficaz posible.

* * *

White List. Se traduce como lista blanca y se utiliza para referirse a una lista de email los usuarios han solicitado ser incluidos para recibir comunicaciones (Opt-In), por lo que no son percibidas como intrusivas ni molestas. También para una lista de medios o publishers concreta y restringida a través de los cuales se vehiculizará una campaña de marketing digital.

Bibliografía

- Ariely, Dan y Kreisler, Jeff. "Who doesn't love sales? There's just one problem: they lead us to make dumb choices". En *Dollars and Sense: How We Misthink Money and How to Spend Smarter*. Harper, 2017.
- Baer, Jay. *Youtility: why smart marketing is about help not hype*. EEUU, Portfolio Penguin, 2014.
- Benedetti, Ariel y Rosales, Carlos A. *Marketing en redes sociales. Detrás de escena: la primera obra integral sobre social media marketing de Argentina*. Freddy Rosales Editor. Buenos Aires, 2016.
- Berger, Jonah. *Contagious: why things catch on*. EEUU, Simon & Schuster, 2017.
- Berger, Jonah. *Invisible influence. The hidden forces that shape behavior*. EEUU, Simon & Schuster, 2017.
- Davis, Melinda. *¿Por qué deseamos lo que deseamos? La nueva búsqueda de la satisfacción total*. Ediciones Urano, Barcelona, 2003.
- Fernández, Pablo. *Las 6R del negocio: Seis estrategias probadas para crecer rentabilizando su cartera de clientes*. LID Editores. Argentina, 2017.
- Garts, Kim. *Will the real you please stand up: show up, be authentic, and prosper in social media*. EEUU, Morgan James Publishing, 2015.
- Harari, Yuval Noah. *De animales a dioses. Breve historia de la humanidad*. Debate, Barcelona, 2014.
- Jiwa, Bernadette. *Marketing: a love story: how to matter to your customers*. EEUU, The Story of Telling Press, 2014.
- Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. Barcelona, Prentice Hall, 1997.
- Leslie, Jamison. *El anzuelo del diablo. Sobre la empatía y el dolor de los otros*. Anagrama. Barcelona, 2015.
- McCarthy, Jerome y Perreault, William D. *Marketing: un enfoque global*. México, McGraw-Hill, 2001.
- Meerman Scott, David. *The new rules of marketing & pr: how to use social media, online video, mobile applications, blogs,*

- news releases, and viral marketing to reach buyers directly.* EEUU, John Wiley & Sons Inc, 2015.
- Pulizzi, Joe. *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less.* EEUU, McGraw-Hill Education, 2013.
- Rifkin, Jeremy. *The zero marginal cost society: the internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism.* St. Martin's Press, EEUU, 2014.
- Rubin, Ted. *How to look people in the eye digitally.* EEUU, Substantium, 2015.
- Salmon, Christian. *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear mentes.* Quinteto, Barcelona, 2008.
- Schaefer, Mark. *The content code: six essential strategies to ignite your content, your marketing, and your business.* EEUU, Lightning Source Inc, 2015
- Sernovitz, Andy. *Word of mouth marketing: how smart companies get people talking.* PressBox, EEUU, 2015.
- Sinek, Simon. *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action.* EEUU, Portfolio, 2011.
- Siroker, Dan y Koome, Pete. *A/B testing: the most powerful way to turn clicks into customers.* EEUU, John Wiley & Sons Inc, 2013.
- Vaidhynathan, Siva. *The Googlization of everything,* EEUU, University of California Press, 2011.

Fuentes digitales

- Ariely, Dan y Stibel, Jeff. "Clinton, Obama, and the decoy effect!". (10 de abril de 2008). En danariely.com. Disponible en: <http://danariely.com/2008/04/10/clinton-obama-and-the-decoy-effect/>.
- Asano, Evan. "How Much Time Do People Spend on Social Media?". 4 de enero de 2017. Social Media Today. Disponible en: <https://www.socialmediatoday.com/marketing/how-much-time-do-people-spend-social-media-infographic>.
- Bachrach, Estanislao. "Estanislao Bachrach: 3 tips para tener una vida más feliz y creativa". MarketersLatAm. 19 de mayo de 2016. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=SjQ59EnoySA>.

Gladwell, Malcolm y Raz, Guy. "Malcolm Gladwell: Do More Choices Make Us Happier?". 10 de marzo de 2017. TED Radio Hour. Disponible en:

<https://www.npr.org/templates/transcript/transcript.php?storyId=519265471>.

Grupo Radar. *El perfil del internauta uruguayo 2017*. Disponible en:

<http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=2132>.

Kolowich, Lindsay. "The engagement ring story: how de beers created a multi-billion dollar industry from the ground up". (28 de julio de 2017). HubSpot Blog. Disponible en: <https://blog.hubspot.com/marketing/diamond-de-beers-marketing-campaign>.

Leinbach-Reyhle, Nicole. "3 Reasons Websites Are Vital for Small Businesses". (29 de setiembre de 2014). Forbes. Disponible: <https://www.forbes.com/sites/nicoleleinbachreyhle/2014/09/29/websites-for-small-businesses/#743eb81a2026>.

Miami Ad School Buenos Aires. Entrevista a Diego Luque. Miami Ad School Buenos Aires. 1 de junio 2017. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=5a4NffBmKiY>.

Oppenheimer, Andrés. ¿Y si los robots enloquecen? El País Uruguay. 13 enero 2018. Disponible en:

<https://xalok2-negocios.elpais.com.uy/opinion/columnistas/andres-oppenheimer/robots-enloquecen.html>.

Patel Neil. "Podcasting para principiantes | Cómo iniciar un podcast AHORA gratis!". 16 de enero de 2018. YouTube. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=vkSbql3r_hl.

Ramaswamy, Sridhar. "How Micro-Moments Are Changing the Rules". Abril de 2015. Think with Google. Disponible en: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/how-micromoments-are-changing-rules/>

Redondo Jordán, Javier. "Manuel Bartual: 'Está todo inventado'". 12 de octubre de 2017. *El País*. Disponible en: https://elpais.com/cultura/2017/10/11/babelia/1507737587_636051.html.

RivalIQ. *2018 Social Media Industry Benchmark Report*. Disponible en:

<https://www.rivaliq.com/blog/2018-social-media-industry-benchmark-report/>.

Sean Callahan, "Always-On Marketing: Matt Heinz Explains What It Is and How to Do It". LinkedIn. Marketing Solutions Blog, 13 de febrero de 2017. Disponible en:

<https://business.linkedin.com/marketing-solutions/blog/content-marketing-thought-leaders/2017/always-on-marketing--what-it-is-and-how-to-do-it--featuring-matt>.

Smith Galer, Sophia. "How much is 'too much time' on social media? 19 de enero de 2018. BBC. Disponible en:

<http://www.bbc.com/future/story/20180118-how-much-is-too-much-time-on-social-media>.

Agradecimientos

Probablemente estas sean las líneas más difíciles de escribir a lo largo de este proyecto. No por falta de personas a quien expresar gratitud, sino, muy por el contrario, por temor a obviar a algunas que también merezcan un reconocimiento especial. En caso de que eso suceda, quiero pedir disculpas anticipadas.

Para empezar, quiero agradecer a mi coautor, Roi Shahaf, por confiar en que podíamos embarcarnos juntos en esta tarea. Habernos encontrado es la constatación de que hay un orden invisible en la vida y que, en más ocasiones de las que creemos, las circunstancias se convierten en cómplices para que las cosas sucedan.

Al editor Leroy Gutiérrez, quien fue la mano derecha durante la escritura del libro, incansable en su apoyo y búsqueda de referencias para enriquecer cada uno de los capítulos. Por su parte, a Claudia Garín Rehermann, responsable de contenidos de editorial Planeta Uruguay, quien confió en este proyecto desde su gestación e inmediatamente manifestó su interés en la publicación. Asimismo, a Eduardo Hipogrosso, decano de la facultad de Comunicación y Diseño de la Universidad ORT, quien fue uno de los primeros en conocer el propósito de esta obra y junto a Héctor Bajac, secretario docente de esta casa de estudios, nos estimularon para convertirla en realidad.

Estoy especialmente agradecida con Pipe Stein y Diego Lev, directores de Notable Publicidad, quienes aceptaron hace ya diez años el desafío de crear un área digital en la agencia y confiaron en mí para emprender un camino que, como a toda la industria, nos hizo sentir que pisábamos sobre arenas movedizas en no pocas ocasiones. Cada uno de los intercambios que mantuve con ellos y con todos los que trabajan o trabajaron en Notable me convirtieron en mejor profesional, en mejor persona y dejaron en mí no solo aprendizajes, sino recuerdos imborrables. Pablo Rodrigo, alias El Gaita, director creativo y de arte, tuvo la generosidad de diseñar la portada y es mi referencia indiscutida en lo que es diseño de calidad (entre muchos otros temas). Por supuesto, debo mencionar también a los clientes que más de una

vez dijeron: “Si estás convencida, adelante”, dándome la oportunidad de probar, errar, ensayar y corregir hasta acertar.

A numerosos miembros de la industria, tanto de mi país como del exterior, me aportaron conocimientos y nuevas miradas sobre las plataformas y herramientas que por momentos parecen reproducirse como hongos. Especialmente enriquecedores fueron los debates en las comisiones y reuniones de la directiva de IAB Uruguay en estos diez años. Colegas con quienes compartí seminarios, talleres y conferencias o quienes me convocaron a participar en los mismos, me impulsaron a mejorar mis habilidades en el mundo de la comunicación digital. Colegas, profesionales y amigos como Ariel Benedetti, Virginia Sandro y Alejandro de Barbieri, me dijeron más de una vez: “deberías escribir un libro”. Gracias por creerlo posible aún antes de la primera línea.

Agradezco también a los colaboradores que generosamente escribieron algunos apartados y dieron un sí rotundo cuando los invitamos a hacerlo. Con sus aportes el libro es mucho más valioso. También a quienes leyeron y aportaron para temas específicos como el Dr. Ariel Gold, Lic. Verónica Psetizki y los contadores Gustavo Melgendler y Mauricio Pelta.

Soy una lectora empedernida y siento enorme reconocimiento por los autores de cada uno de los libros que leí desde que tengo memoria de ello. Para mí, todos los libros son de autoayuda. Como dice el premio Nobel Orhan Pamuk: “Algunas veces leemos de un modo lógico, en ocasiones con los ojos, otras con la imaginación, otras con una pequeña parte de la mente, otras del modo en que queremos, otras del modo en que quiere el libro y en otras con todas las fibras de nuestro ser.” Yo soy una persona diferente cada vez que doy vuelta una página.

Muchos profesores de facultad, posgrado, cursos y programas de intercambio a los que asistí, sembraron ideas que aún hoy están germinando. A ellos, mi más cálido recuerdo. Tengo una deuda especial con mis padres quienes de forma amorosa me educaron y me convirtieron en quien soy hoy. Mis suegros, cuñados, primos, tíos, sobrinos y demás familiares son y fueron un pilar en muchos momentos de mi vida, y confío en que lo seguirán siendo. Y mis amigas, son lo más. Espero que cada una de ustedes sepa cuánto las quiero, las necesito y las admiro, aunque lo diga menos veces de las que debería.

Finalmente, quiero expresar mi enorme, especial y pública gratitud a mi familia. Mi esposo y mis tres hijos son la inspiración y el motor de mi vida. Michel es un compañero incondicional que me apoya y estimula incesantemente, y, además, es mi cable a tierra. Por si esto fuera poco, siempre me hace reír.

El libro fue escrito en muchas noches y fines de semana sacando tiempo a mis hijos que compartieron la aventura y se quejaron menos veces de las que querían porque la heladera estaba vacía. Sin ustedes, sería mi existencia la que estaría vacía.

Gracias a todos una y mil veces.

Raquel

La historia detrás de este libro tiene muchas vueltas y hay mucha gente que formó parte del camino para elaborarlo, con una idea, una observación o alguna oportunidad que propició. Este libro es el resultado de más de 15 años de aprendizaje, éxitos y fracasos. Cuando miro hacia atrás y veo todos los proyectos que no salieron, veo también el camino que condujo a este libro. Publicar un libro siempre fue un sueño. Nunca imaginé que este se realizaría en español y en Uruguay. La vida está llena de sorpresas.

Quiero agradecer, ante todo, a Raquel. Por ser mi compañera en este camino maravilloso. Por ahorrarme 10 años más de espera y por hacer de esta obra algo mucho mejor de lo que podría ser si la hubiera hecho solo. A Leroy, por encontrar la personalidad de este libro. A mis compañeros y socios a lo largo de los años, por enseñarme que hay otras formas de hacer las cosas.

Al igual que Raquel, no quiero de dejar de agradecer a la Editorial Planeta, la IAB y a la Universidad ORT. Tampoco me puedo olvidar de la generosidad y el apoyo de los colaboradores que han enriquecido este libro con sus aportes.

Por supuesto, quiero agradecer a mi familia, por estar siempre ahí. Y a mi hijo Adam y mi esposa Joanna, por hacerme querer ser una persona mejor.

Roi