

# REDES SOCIALES: USOS, GESTIÓN Y RESULTADOS PARA LAS PRINCIPALES MARCAS DE LA ARGENTINA

Escuela de Negocios

 UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA

ALUMNO: Ariel Mariano Benedetti

TUTORA: Analía Cianfagna

AÑO: 2014

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires



REPRODUCCIÓN  
AUTORIZADA



Disponible en PDF

Solicitar a:  
[repositorio@utdt.edu](mailto:repositorio@utdt.edu)



## AGRADECIMIENTOS

A Mariano F. Madero de la Asociación Argentina de Marketing y a Rafael Bustamante y Claudio Rodríguez de la consultora CICMAS, quienes me iluminaron el camino, me apadrinaron y contribuyeron de forma sustancial en las investigaciones realizadas.

A Marina Fucito, la voz de mi consciencia a la hora de editar el trabajo, por su calidad profesional y entrega.

A Gustavo Papasergio, Freddy Rosales, Santiago Zuccherino, Hernando G. Salinas, Maximiliano Bellio, Vanesa Ryk, Luciano Acosta, Camilo Restrepo y Enrique Román grandes profesionales y apasionados de las redes sociales, quienes sin compromiso alguno brindaron valiosos aportes para poder establecer un marco teórico de la tesis.

A mis colegas y amigos Claudio Bermann, Daniel Luza y Marín Coria quienes me han estrechado su mano con total generosidad durante este trabajo.

A Vanessa Welsh, Directora de Tesis, y Analía Cianfagna, mi Tutora, por el tiempo invertido en las correcciones y los aportes brindados.

A mis parientes y amigos quienes me apoyaron incondicionalmente durante todo este proceso de la Maestría y han sabido entender mis ausencias.

A mi madre, Beatriz Carmen De Simone. Por su confianza y apoyo incondicional. Pero principalmente por su ejemplo de vocación al trabajo, decencia, persistencia, entrega y fe, virtudes que han forjado e inspirado mi esencia como profesional y persona de bien.



## RESUMEN

La revolución digital, impulsada por las redes sociales (RS), habilita un nuevo paradigma de comunicación bi y multidireccional entre cibernautas y marcas. A partir de este contexto, el objetivo principal de esta investigación fue determinar el alcance de las RS en la gestión de marketing y comunicación de las marcas más importantes de la Argentina. Se determinaron tanto los usos, objetivos, recursos involucrados como las herramientas e indicadores más utilizados para medir los resultados de la gestión. Para ello se realizó un trabajo de relevamiento y recopilación de material teórico. Además se llevó a cabo una encuesta *online* de la cual participaron más de 160 ejecutivos de grandes y medianas empresas de la Argentina. Asimismo, también se llevó a cabo un *benchmarking* de las 100 *fan pages* en Facebook de las marcas más reconocidas del país. Ambas investigaciones fueron respaldadas por 16 entrevistas en profundidad con especialistas en la gestión de RS.

Entre los principales resultados se puede observar que las RS estarían teniendo un impacto significativo en la gestión de marketing y comunicación. En cuanto a los recursos involucrados, se incorporan nuevos roles a la gestión: *Social Media Manager* y *Community Manager*. Por el lado de los objetivos buscados, se buscaría potenciar el *branding* y dar respuesta a las consultas de los seguidores y clientes como puntos centrales. En cuanto al impacto en los resultados del negocio, hay algunas empresas que ya estarían logrando resultados en el corto plazo, pero en general se esperarían resultados más a mediano plazo. En cuanto al uso de las menciones y comentarios de los seguidores, como fuente de información estratégica, todavía es incipiente pero el proceso ya estaría en marcha.

## PALABRAS CLAVES

Redes Sociales. Marketing Digital. Comunicación Bi y Multidireccional. Facebook. Gestión. *Engagement*



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 CAPÍTULO I. EL MARKETING Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Las marcas y la revolución digital.....	7
2.1.2 El Marketing y la comunicación en tiempos digitales.....	14
<b>2.2 CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE DE LAS REDES SOCIALES.....</b>	<b>20</b>
2.2.1 Redes sociales: espacio de encuentro e interacción entre individuos, comunidades y marcas.....	20
2.2.2 Las distintas Redes Sociales.....	25
2.2.3 <i>Engagement</i> .....	39
2.2.4 Inversión publicitaria en las Redes Sociales.....	42
2.2.5 Objetivos de crecimiento de seguidores.....	45
2.2.6 Reputación <i>Online</i> .....	47
2.2.7 Investigación Digital.....	49
2.2.8 Nueva área y nuevos roles de gestión para las Redes Sociales.....	52
2.2.9 El comercio electrónico y las Redes Sociales.....	57
2.2.10 Herramientas de gestión de las Redes Sociales.....	58
2.2.11 El futuro de las Redes Sociales y su valor de mercado.....	62
<b>2.3 CAPÍTULO III. MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE REDES SOCIALES.....</b>	<b>66</b>
2.3.1 Casos de éxito e industrias más avanzadas.....	66
2.3.2 Certificación COPC en <i>social media</i> .....	67
2.3.3 Un mirada de los especialistas del sector.....	69
2.3.4 Abordaje metodológico de las Redes Sociales.....	73
2.3.5 Conclusiones del abordaje metodológico.....	82
<b>3. DESARROLLO EMPÍRICO.....</b>	<b>84</b>
<b>3.1 CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>84</b>
<b>3.2 CAPÍTULO II. RESULTADOS DE LA ENCUESTA ONLINE Y LAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>88</b>



3.2.1 Resultados de la encuesta sobre usos, gestión, recursos y resultados de las Redes Sociales.....	88
3.2.2 Plataformas utilizadas en la actualidad y percepción del impacto en el negocio de las Redes Sociales en el corto y en el mediano plazo.....	89
3.2.3 Usos y fines operativos.....	95
3.2.4 Recursos.....	96
3.2.5 Indicadores de éxito y objetivos buscados.....	98
3.2.6 Inversión publicitaria.....	101
3.2.7 Principales emergentes de la encuesta y las entrevistas.....	101
<b>3.3 CAPÍTULO III. RESULTADOS DEL <i>BENCHMARKING</i>.....</b>	<b>104</b>
3.3.1 <i>Benchmarking</i> : las 100 fan pages en Facebook de las marcas más reconocidas de la Argentina.....	104
3.3.2 Principales resultados.....	106
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>115</b>
4.1 Abordaje de las conclusiones.....	115
4.2 El impacto de las Redes Sociales en la gestión, los recursos y los resultados del negocio.....	115
4.3 Principales objetivos, usos, fines operativos e indicadores de gestión de las Redes Sociales.....	119
4.4 Uso de las menciones de los seguidores con fines estratégicos.....	121
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>124</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>128</b>
6.1 Estrategias adoptadas por las empresas en las Redes Sociales.....	129
6.2 Algunas problemáticas subyacentes observadas.....	130
6.3 Tendencias esperadas a mediano y corto plazo.....	131



## 1. INTRODUCCIÓN

La revolución digital y las redes sociales brindan nuevas herramientas para la gestión y la dirección estratégica de las marcas que serán protagonistas del futuro. Pero también impactan tanto en las estructuras de las agencias de publicidad y marketing digital como en las consultoras de negocios, sistemas e investigación de mercado, quienes –para estar a la vanguardia– deberán nutrirse de las mejores prácticas del mercado, a fines de consensuar normas y metodologías exitosas, las cuales les permitirán ser evangelizadoras de este nuevo proceso de negocios. Por otro lado, los consumidores y cibernautas han adoptado nuevos hábitos y comportamientos de consumo y se han volcado a las redes sociales para interactuar con las marcas y otros consumidores, en gran medida en busca de intercambiar experiencias, brindar recomendaciones y ser escuchados por las organizaciones que habilitan ese canal de comunicación. Esta tendencia activa un proceso de comunicación bi direccional entre las empresas y sus consumidores y clientes y multidireccional entre toda la comunidad de seguidores de una marca.

En este escenario nace la idea del presente trabajo, cuyo principal objetivo es estudiar y determinar como han repercutido **las redes sociales en la gestión de marketing y comunicación de las empresas y marcas más importantes de la Argentina**. Se pretende aportar herramientas, patrones de comportamiento y una base de conocimientos destinados a potenciar y contribuir a profesionalizar la gestión de marketing y comunicación en las redes sociales.

Para los fines de esta investigación, nos centraremos en la siguiente cuestión: **hoy las redes sociales, ¿están teniendo una repercusión significativa en la gestión, los recursos y los resultados del negocio?** La pregunta funcionará de guía orientadora para dar respuesta a la hipótesis principal de este trabajo:

- 1- **El crecimiento de las redes sociales en la Argentina está cambiando la gestión de marketing y comunicación de las empresas.**
- 2- **Este fenómeno impulsaría un nuevo paradigma de comunicación entre cibernautas y marcas y la co creación de valor.**



Como desarrollaremos a lo largo de las siguientes páginas, y como marco teórico, varios autores –como Qualman (2009), Del Fresno (2012), Levine, Locke, Searls, y Weinberger, (2009)– coinciden con la propuesta.

Asimismo, para complementar esta investigación, se formularán algunas preguntas secundarias en relación a la gestión de las redes sociales:

- **¿Cuáles son los principales objetivos, usos y fines operativos de las redes sociales a nivel corporativo?**
- **¿Con qué herramientas e indicadores se mide el retorno de la inversión y su impacto en los resultados del negocio?**
- **¿Se usan las menciones de los seguidores con fines estratégicos, para definir acciones concretas que repercutan en mayores ventas, mejor imagen y clientes más satisfechos?**

En cuanto al marco metodológico, la tesis es del tipo descriptiva, no experimental. A fines de poder dar respuesta a las preguntas planteadas para confirmar la hipótesis, a continuación se presentan los instrumentos de recolección de la información utilizados:

- Encuesta *online* realizada a los ejecutivos y especialistas de las principales empresas de la Argentina.
- Entrevistas en profundidad efectuadas a los profesionales responsables de la gestión de las redes sociales de algunos de los principales casos de éxito del país.
- *Benchmarking* de las *Fan Pages* de Facebook de las marcas más valoradas de la Argentina.

En el apartado Marco Metodológico se presentan en profundidad cada uno de estos instrumentos de investigación antes mencionados.

La tesis está organizada en tres partes. La primera parte está dedicada a los aspectos teóricos pertinentes para el análisis, conformada por tres capítulos. En el primero se exponen las principales teorías y paradigmas del marketing, la revolución digital, la comunicación y el impacto de las redes sociales en la gestión de marcas y empresas. En el segundo capítulo se exponen los conceptos claves y alcances de la gestión de las redes



sociales en las empresas. También se describen las principales redes sociales que fueron adoptadas por las marcas y empresas como nuevas plataformas de comunicación. Se abordan a las nuevas generaciones y su relación con las redes sociales como ámbito de construcción de su identidad. Asimismo, se presentan los distintos roles y actores involucrados en la gestión operativa y estratégica de las redes sociales, la inversión publicitaria realizada, tendencias esperadas, objetivos de crecimiento de seguidores y principales usos conocidos hasta el momento. Por último, se detallan tanto las principales herramientas de medición de la performance y gestión de las redes sociales de la actualidad como los conceptos de *reputación online*, *research digital* y *engagement* y su impacto en la percepción de la imagen de marca. Por otro lado, en el tercer y último capítulo de esta primera parte se presentan otras investigaciones realizadas, los principales casos y patrones de éxito reconocidos por los especialistas, un marco metodológico para el abordaje de la gestión de las redes sociales y una norma internacional de certificación de calidad en la gestión de centros de atención (*contact centers*) especializados en *social media*.

En la segunda parte de este trabajo se presentan los resultados de los instrumentos de recolección de datos antes presentados. Y para finalizar, en la tercera y última parte se presenta la exposición de las conclusiones. Además se incluye un anexo con la visión del futuro de este campo del marketing y algunas oportunidades emergentes para próximas investigaciones.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CAPÍTULO I: EL MARKETING Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL

Para contextualizar el impacto de las redes sociales en la gestión de marcas y empresas, en el presente capítulo se exponen las principales teorías y paradigmas de marketing y comunicación que son atravesadas o reformuladas con el advenimiento de la revolución digital. El objetivo es establecer un marco teórico sobre el cual se sustentan todos los conceptos presentados en este trabajo.

#### 2.1.1 Las marcas y la revolución digital

El marketing se moderniza al compás de la revolución digital y el fenómeno *social media*<sup>1</sup>. Internet, las redes sociales y la aparición de dispositivos como *smartphones* y *tablets* están transformando para siempre, y de forma bilateral, tanto la forma en la cual los consumidores interactúan con las marcas así como las estrategias de comunicación adoptadas por las empresas para comercializar sus productos y servicios (Qualman, 2009).

Con la expansión de Internet como medio de comunicación y la posibilidad que hoy tenemos de estar interconectados a toda hora, gracias a los distintos dispositivos móviles, en los últimos veinte años se han producido cambios significativos a nivel antropológico.

“Diversas clases de experiencias conducen a diversas estructuras cerebrales, afirma textualmente, al respecto, el Doctor Bruce D. Berry, de la Universidad de Medicina de Baylor, cuya afirmación nos hace pensar que, debido a dicha instrucción tecnológica, los cerebros de nuestros jóvenes experimenten cambios que los convierten en diferentes a los nuestros” (Prensky, 2001).

¿Cómo no esperar que estos cambios tengan un impacto significativo en la gestión del *branding* de un negocio? Si además, con respecto a los cambios sociológicos, nos encontramos en plena era de la autocomunicación de masas, como proclama Manuel Castells (2012):

---

<sup>1</sup> Al respecto véase American Marketing Association (2012).



“Es comunicación de masas porque potencialmente puede llegar a una audiencia global, como cuando se cuelga un video en *YouTube*, un *blog* con enlaces RSS<sup>2</sup>. Al mismo tiempo, es autocomunicación porque uno mismo genera el mensaje, define los posibles receptores y selecciona los mensajes concretos o los contenidos en la web”.

Ciertamente, esta nueva era también dio a luz a un nuevo paradigma de comunicación entre las marcas y el mercado de consumidores y clientes. Paradigma donde los protagonistas son tanto los nativos digitales<sup>3</sup>, quienes construyen su identidad dentro y fuera del mundo virtual, como los inmigrantes digitales, quienes se adaptan a este nuevo contexto digital. “Ser nativo digital no quiere decir que se entienda cómo funciona la tecnología ni que se vaya a hacer un uso más eficiente e innovador de ella, sólo que se usa de forma natural” apuntala Del Fresno (2012, p. 37).

En este contexto las grandes empresas se han visto obligadas a volcarse masivamente a las redes sociales, con distintas estrategias de abordaje (ver al respecto el anexo: Estrategias adoptadas por las empresas en las redes sociales), un nuevo medio que deben capitalizar, antes que otros lo hagan, porque en él habitan no solo sus consumidores y clientes actuales o potenciales, sino también los consumidores y clientes de la competencia. Como nunca antes, este fenómeno está cambiando la comunicación corporativa desde un modelo unidireccional a uno bi y multidireccional, con oportunidades de co-creación de productos, servicios y contenidos (Qualman, 2009). Un nuevo modelo que brinda la posibilidad de establecer un diálogo entre individuos y empresas, que se ve impulsado por su carácter público y a la vista de una comunidad que intercambia y viraliza sus puntos de vista sobre

---

<sup>2</sup> Un enlace RSS es una forma muy sencilla para recibir información actualizada sobre páginas web favoritas seleccionadas, sin necesidad de visitarlas una a una. Quien tenga configurado un lector de enlaces RSS podrá visualizar todas sus preferencias. La información se actualiza automáticamente, en la medida que se actualicen las páginas web seleccionadas. Este servicio está disponible sólo en las páginas que tienen activos los enlaces RSS. Generalmente es muy usado para recibir información de portales de noticias o contenidos de interés.

<sup>3</sup> Según Prensky (2001). “Resulta evidente que nuestros estudiantes piensan y procesan la información de modo significativamente distinto a sus predecesores. Además, no es un hábito coyuntural sino que está llamado a prolongarse en el tiempo, que no se interrumpe sino que se acrecienta, de modo que su destreza en el manejo y utilización de la tecnología es superior a la de sus profesores y educadores. ¿Cómo denominar a estos “nuevos” estudiantes del momento? Algunos los han llamado N-GEN, por Generación en Red (net, en inglés), y también D-GEN, por Generación Digital. Por mi parte, la designación que me ha parecido más fiel es la de “Nativos Digitales”, puesto que todos han nacido y se han formado utilizando la particular “lengua digital” de juegos por ordenador, video e Internet. ¿Cómo denominar ahora, por otro lado, a los que por edad no hemos vivido tan intensamente ese aluvión, pero, obligados por la necesidad de estar al día, hemos tenido que formarnos con toda celeridad en ello? Abogo por “Inmigrantes Digitales”.



una marca, que incluyen recomendaciones, críticas, reclamos, opiniones, diálogos con otros clientes, entre otras conductas observadas. Además, el diálogo se da en tiempo real, como parte de un flujo interactivo y permanente, a toda hora durante todo el año, de ahí que represente un hito en la historia de la comunicación: es el comienzo de nuevos campos de estudio en la materia.

Definitivamente, el marketing como disciplina vive un proceso de experimentación, innovación y redefinición de sus patrones de éxito. Un proceso que también cuestiona la lógica de negocios denominada *Goods Dominant Logic (GDL)* (Lusch y Vargo, 2006), *status quo* que impulsa a las empresas a vender y distribuir productos y servicios con valor agregado y diferenciarse de sus competidores, con el fin de maximizar sus beneficios, basados en una lógica meramente transaccional. Su esencia radica en la creación de valor por parte de las empresas y el consumo de valor por parte de los consumidores y/o usuarios, quienes tienen un rol pasivo en el proceso de intercambio.

Evidentemente, el modelo presenta algunas limitaciones, según Kotler (2004), ya que en su proceso estandarizado de creación de valor muchas veces se ignoran las preferencias individuales de los consumidores y clientes y la diferenciación resulta cada vez más difícil de lograr, los lanzamientos de nuevos productos fallan más veces de las que tienen éxito y las bajas de los precios como estrategia comercial pierden efectividad porque los competidores las igualan. Además, ¿cómo se explicaría bajo este modelo casos como Wikipedia? ¿Quién es el productor y quien es el consumidor en este caso? En cuanto a la comunicación, bajo la lógica transaccional, también se coloca a los consumidores en un rol pasivo, como receptores de la comunicación, mientras que a las marcas en el rol activo, emisoras de mensajes.

En línea con un nuevo enfoque de negocios que pone en jaque a la lógica meramente transaccional, la Asociación Argentina de Marketing realizó el evento Marketing Sustentable 2014: Ser Responsable es Rentable. Donde enfatiza en la necesidad de escuchar a los clientes y consumidores con el fin de lograr un modelo de negocios más sustentable, en pos de la preservación del planeta y la inclusión social. ¿Y qué mejor espacio que las redes sociales para empezar a escuchar?



“El peso de las decisiones que tomamos no sólo impactan el medio ambiente físico, también influenciarán, tarde o temprano, la vida de nuestros consumidores. Los planteos de los organismos internacionales y las iniciativas de algunas casas matrices de importantes multinacionales, nos impulsan a fortalecer los planteos de la sustentabilidad pero de manera orgánica. En este contexto, las empresas deberán resignificar el contenido de sus propuestas, preguntándose antes de hablar con sus consumidores, si como dice Ismael Cala de la CNN: “El secreto del buen hablar es saber escuchar” y partiendo desde un nuevo paradigma de la Sustentabilidad, volver a escuchar. Para comprender en profundidad que ‘ser responsable es rentable’ debemos tomar conciencia que para ser sustentable hay que ser responsable y que cuando como consumidores tomemos conciencia que debemos consumir mejor en lugar de consumir más, podremos decir directamente que ‘ser sustentable es rentable’ y que nuestro plan debe salir de la proyección de estrategias en el largo plazo, el cuidado del medio ambiente, el desarrollo humano, el respeto por el acervo cultural de los distintos pueblos donde vendemos o fabricamos nuestros bienes, nuestra integración con las comunidades, el fortalecimiento de nuestra compañía, el desarrollo de colaboradores y nuestra responsabilidad de dejar mayores recursos y un mundo mejor a las generaciones futuras porque: No heredamos el planeta de nuestros padres, se lo tomamos prestado a nuestros hijos” (Asociación Argentina de Marketing, 2012).

Sin embargo, ¿cómo sobrevivirán las marcas que mantengan una lógica estrictamente unidireccional, si son cada vez más expuestas a la multidireccionalidad de la comunicación?

“Las investigaciones y datos demuestran la paulatina e imparable caída de la eficacia publicitaria, lo que detrae inversiones de forma creciente en publicidad, provoca la bajada de precios y una saturación cíclica y crónica. Las audiencias se están rebelando contra la publicidad de forma pasiva, sin lucha, sin ideología alguna, simplemente ignorándola, dando lugar a una imparable crisis de atención” (Del Fresno, 2012, p. 22).

Como vemos, la proliferación de las redes sociales, la generación y desarrollo de comunidades de clientes y usuarios, las nuevas generaciones, la consciencia por el cuidado del planeta y la inclusión social, las oportunidades para co-crear valor de forma continua a



partir del diálogo, las menciones de los cibernautas y su impacto en la investigaciones de marketing están y estarán en el centro de la escena de las empresas del futuro.

En un abordaje de esta coyuntura Erik Qualman, en su libro *Socialnomics* (2009), plantea que las redes sociales están eliminando los intermediarios en la comunicación entre una marca y sus consumidores. Si lo pensamos desde la óptica de una empresa de consumo masivo, la cual comercializa sus productos a través de una cadena de distribuidores mayoristas y minoristas, podemos visualizar la enorme oportunidad de diálogo y humanización que hoy tienen las marcas para conocer y monitorear de forma permanente lo que el mercado piensa y dice de ellas. Asimismo, Qualman advierte que el modelo de comunicación bidireccional está cambiando el trabajo de los profesionales de marketing: ya no se ocupan solo de crear y lanzar mensajes al mercado de forma unidireccional, sino que escuchan, reaccionan y se comprometen con las necesidades que sus consumidores exhiben a través de las distintas plataformas sociales, cuestionando el modelo de *Goods Dominant Logic* (GDL) antes presentado.

Por otro lado, el Manifiesto Cluetrain<sup>4</sup> (Levine, Locke y otros, 2009) ya se había adelantado a esta revolución que hoy se vive en la comunicación corporativa. El Manifiesto Cluetrain postula un listado de 95 conclusiones ordenadas y presentadas como una llamada a la acción para todas las empresas que operan en un mercado con nuevas conexiones. En efecto, apunta a estudiar el impacto de Internet tanto en los mercados como en las organizaciones, en especial el nivel de comunicación inédito que establecen las redes sociales que anteriormente no existía entre ambos. El manifiesto sugiere los desafíos y oportunidades que hoy tienen por delante los profesionales del marketing y la comunicación, para que las organizaciones respondan a un nuevo ambiente de mercado y a nuevos perfiles de consumidores.

Hoy, los mercados *son conversaciones*, es decir, *Internet* posibilita un tipo de diálogo sin límites entre seres humanos que simplemente era imposible en la era de los medios masivos

---

<sup>4</sup> El Manifiesto Cluetrain es un listado de 95 conclusiones ordenadas y presentadas como un manifiesto, o una llamada a la acción, para todas las empresas que operan en lo que se sugiere un mercado con nuevas conexiones. Fue creado en 1999 por Fredrick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger y se publicó en el año 2000 por Perseus Book con el mismo nombre.



de comunicación. El mercado en red sabe más que las empresas acerca de sus propios productos, independientemente de que las noticias sean buenas o malas, se las comunican a todo el mundo. Por ello, según el manifiesto, las compañías necesitan *bajar de su pedestal* y hablarle a la gente con quien esperan establecer relaciones, de lo contrario morirán. De hecho, las personas han descubierto que pueden obtener mucha mejor información y soporte entre si mismos que de los vendedores:

“Ya basta de la retórica corporativa acerca de añadir valor a productos de consumo general (...). Nuestra lealtad es para con nosotros mismos, nuestros amigos, nuestros nuevos aliados y conocidos, hasta con nuestros compañeros de batalla. Las empresas que no juegan un papel en este mundo, tampoco tienen futuro. Las compañías que no se dan cuenta que sus mercados ahora están interconectados persona-a-persona, y por consecuencia volviéndose más inteligentes y profundamente unidos en conversación, están perdiendo su mejor oportunidad” (Levine, Locke, Searls & Weinberger, 2009).

En el libro *Facebook es el Mensaje*, las autoras López y Ciuffoli (2012, p. 27) destacan un dato revelador: “A la radio le llevó 38 años llegar a los 50 millones de usuarios, a la televisión le llevó 23, a Internet le llevó 4. Al Ipod le llevó 3 años vender 50 millones de dispositivos. Mientras que a Facebook le llevó 9 meses superar los 100 millones de usuarios”. Según datos de *comScore* (2013)<sup>5</sup>, más del 80% de los usuarios de Internet en el mundo visitan las redes sociales. Hoy Facebook tiene más de 1.230 millones de usuarios activos de forma mensual, según datos de su *newsroom*, casi como la cantidad de habitantes de China. De los cuales 100 millones acceden desde la aplicación de Facebook Mobile. Por lo tanto, un simple cálculo nos permitiría estimar que una de cada diez personas en el mundo es usuaria de Facebook.<sup>6</sup>

Ahora bien, con semejantes cambios en las telecomunicaciones, el mejor principio aplicable para las novedosas prácticas de marketing de hoy en día parece ser: *se hace*

---

<sup>5</sup> *Futuro Digital Latinoamérica* (2013). comScore es una compañía líder mundial de investigación en marketing en Internet que proporciona datos de marketing y servicios para las empresas más importantes del mundo.

<sup>6</sup> Número que seguramente sería mayor si China tuviera mayor apertura a las redes sociales occidentales y no tuviera la política proteccionista, de censura y bloqueos, que practica su gobierno para protegerse. <http://www.orientalmente.com/las-redes-sociales-en-china/>



*camino al andar*. Así lo reflejan algunos de los principales casos de éxito de la Argentina que comenzaron como proyectos de innovación y experimentación.

### 2.1.2 El Marketing y la comunicación en tiempos digitales

A fuerza de prueba y error se van abriendo camino las nuevas tecnologías tanto en el mercado publicitario como a nivel corporativo. Sin embargo, y pese a la velocidad de los cambios (ver al respecto el anexo: Tendencias esperadas a mediano y corto plazo) y el tiempo que ha pasado desde su aparición, el marketing digital, y particularmente la gestión de las redes sociales, aún es una práctica en plena expansión y que tiene por delante un largo proceso de aprendizaje y profesionalización por parte de las empresas.

Sin duda, este escenario también abre un marco para la proliferación de especialistas y *evangelistas* improvisados en marketing digital, que profesan verdades reveladas –aún no probadas– en una disciplina tan dinámica como el marketing. Así, quienes pagan el precio de la innovación muchas veces son los pioneros, quienes asumen el costo de la experimentación, o las empresas innovadoras mal asesoradas.

“Los departamentos de marketing no darán su dinero a los profesionales de marketing a menos que sepan que aquello en lo que están invirtiendo su dinero acaba funcionando. Pero el hecho de que muchos no sepan siquiera lo que son las redes sociales ha provocado que se haya generado espacio suficiente para que los profesionales del marketing y muchos más llenen ese vacío con charlatanería” (Mendelson, 2013, p. 42).

El autor argumenta de forma irónica que la revolución *social media* es producto, en gran parte, de profesionales de marketing y agencias digitales que venden charlatanería en un contexto donde ninguna empresa puede terminar de comprender el fenómeno. No niega que la existencia de las redes sociales pueda ser beneficiosa en algunos casos y empresas, pero advierte sobre la falta de argumentos científicos y la abundancia de probados casos de éxito, con indicadores consistentes, que presenten patrones replicables en otras empresas e industrias, para lograr un impacto positivo y palpable en el negocio.

Curiosamente, no resultó tan irónica y ajena la realidad que señala Mendelson en varios casos de empresas argentinas, ya que en algunas de las entrevistas realizadas para esta



investigación, *off the record*, se ha repetido la frase: “nadie sabe de esto”, en clara alusión a la gestión de las redes sociales.

En este contexto es todo un desafío diseñar un abordaje metodológico que contribuya a definir una exitosa estrategia de Marketing Digital, pues lo que hoy puede parecer una verdad revelada tal vez en pocos años carezca de sentido. La inmediatez de los cambios y, a veces, la brecha generacional entre los directivos actuales y los potenciales líderes del futuro, usuarios y/o nativos de las nuevas tecnologías, muchas veces obstaculizan la innovación, por temor a invertir mal y a exponerse en un campo que no se presenta, aparentemente, como una práctica previsible. Pero ¿realmente no hay patrones de éxito hoy en día que muestren que más allá de la inmediatez estamos ante un cambio de paradigma comunicacional y de negocio? El mejor resultado lo obtienen quienes asumen el riesgo.

Casos como el de Telefónica y Movistar Argentina, líderes en la gestión de redes sociales, quienes hoy cuentan con un *contact center* especializado en la atención de *social media*, con capacidad para más de 400 Agentes de Atención Digital y están próximos a lograr la certificación COPC (*Customer Operation Performance Center*)<sup>7</sup> en *social media*. Claramente un caso pionero en la Argentina y Latinoamérica, que presenta a estas empresas como *early adopters*<sup>8</sup> en la materia, y una prueba fiel de los resultados que se pueden alcanzar si se decide transitar el camino de la innovación, como parte de la cultura y el futuro de la empresa. Más adelante se presentarán detalles del caso.

Ahora pensemos el tema desde una problemática de características similares en la ciencia de la empresa. Una de las cuestiones más difíciles de definir en el marco de la publicidad es la inversión que maximiza los resultados. ¿Cuánto invertir en los distintos medios de comunicación? Y más en profundidad, ¿cuál es la correlación entre la inversión y los resultados? Pero aún más difícil es definir la relación entre la inversión y el impacto en la percepción de la imagen de marca, a mediano y largo plazo. No hay una ciencia exacta en esta materia y hay mucho hermetismo de las evidencias empíricas, ya que las empresas son muy celosas de brindar dicha información. Más bien hay distintas convenciones de

---

<sup>7</sup> [www.kenwin.net](http://www.kenwin.net) COPC es un norma internacional para certificar la calidad de centros de atención a clientes

<sup>8</sup> Suelen ser empresas que les gusta ser vistas como líderes en tendencias tecnológicas. En cuanto los beneficios de una nueva tecnología empiezan a ser aparentes, y antes de masificarse, los consumidores tempranos son los que entran en escena. Los mueve las posibilidades prácticas de aplicación de las nuevas tecnologías para la resolución de problemas reales que les afectan.



prácticas exitosas, por industria, que permiten trazar una línea entre lo que puede definirse como una inversión justificada y un gasto superfluo de marketing en términos de publicidad *Above The Line* (ATL)<sup>9</sup>, guiándonos por la lógica tradicional que todavía prevalece en la gran mayoría de las empresas de la Argentina. Pero esa línea se hace cada vez más difícil de trazar en el mundo de la publicidad *Below The Line* (BTL)<sup>10</sup>, producto de la dinámica y proliferación de nuevos espacios de comunicación, como los nuevos medios digitales.

Por otro lado, ¿qué se puede considerar hoy como ATL y BTL? Si consideramos ATL a la publicidad en medios convencionales y masivos como la televisión, la radio, vía pública, diarios y revistas y BTL a la publicidad en medios no convencionales como Internet, eventos, el punto de venta, redes sociales, promociones, teléfonos celulares y merchandising; ¿es correcto definir hoy a Facebook –la red social más importante del mundo con más de 1 billón de usuarios– como un medio no convencional? Más interesante aún es pensar, ¿existirá Facebook dentro de diez años o será reemplazada por otra red?

Hoy, la industria publicitaria y los profesionales de Marketing se animan a cuestionar la mirada tradicional de la comunicación que pone como centro de atención a la televisión y a los medios gráficos, como principales plataformas para desarrollar una campaña. Experiencias como la de Google Digital Studio<sup>11</sup> con el caso de Minicuotas Ribeiro<sup>12</sup>, cuestionan el *status quo* y ponen sobre la mesa la hipótesis de que cualquier idea puede potenciarse desde un pensamiento digital. Desde esta lógica, Google se decidió a probar que una misma idea publicitaria potenciada exclusivamente desde la experiencia digital podía lograr mayor impacto que con una estrategia de difusión enfocada únicamente en

---

<sup>9</sup> Publicidad *Above The Line*, ATL (acrónimo de las iniciales en inglés) o “Publicidad sobre la línea” es el tipo de publicidad que utiliza medios convencionales para llegar a una audiencia más amplia, ya que se sirve de los medios llamados masivos, donde la inversión en campañas publicitarias suele ser elevada. Los medios utilizados para este tipo de estrategia son: televisión, radio, periódicos y prensa escrita, revistas y vallas. Además, incluye todas las actividades publicitarias relacionadas con medios masivos donde el objetivo es lograr el mayor número de impactos aunque no siempre se llegue exclusivamente al target o grupo específico en el que se quiere incidir.

<sup>10</sup> La técnica publicitaria *below the line* (literalmente, “bajo la línea”), más conocida por su sigla BTL, consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos. La promoción de productos o servicios se lleva a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad; lo cual crea novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios.

<sup>11</sup> Véase <http://www.digital-studio.com.ar/>

<sup>12</sup> Minicuotas Ribeiro es una empresa que opera en la Argentina, cuya actividad principal es la comercialización y financiación de artículos para el hogar, electrodomésticos, muebles, bazar, telefonía celular, computación, juguetes, máquinas, herramientas, artículos de camping y regalos.



medios tradicionales. Y así fue como relanzaron una campaña tradicional desde un enfoque exclusivamente digital.

Este experimento creativo se llama Digital Studio, que busca reinventar, con ADN digital, las campañas que originariamente fueron pensadas para medios tradicionales. “Digital Studio nace para hablar con la comunidad de creativos en Argentina. Queremos que en un futuro sueñen con hacer campañas digitales del mismo modo en que hoy sueñan con hacer televisión. Y que nuestro país sea una potencia creativa mundial en esta nueva era de la comunicación” (“Digital Studio”, 2013), explica Lino Cattaruzzi, Director General de Google Argentina.

Así fue como la primera campaña que relanzaron desde Digital Studio se llamó “Taxi”, junto a la agencia Almacen para su cliente Minicuotas Ribeiro. Esta campaña se llevó a cabo en 50 taxis de la ciudad de Buenos Aires, para contarle a la gente lo fácil que es acceder a productos cuando se puede pagar en minicuotas. La mecánica de la acción consistió en conectar el reloj de los taxis a una *tablet* ubicada en el apoyacabezas del asiento del acompañante. En la pantalla de la *tablet* se implementó un sistema que comunicaba al pasajero lo que podía comprar en Minicuotas Ribeiro por el mismo valor del costo del viaje a tiempo real. A medida que avanzaba el reloj del taxímetro, se podían ver ofertas de Ribeiro que iban cambiando una tras otra. Al finalizar el viaje, el taxista entregaba un ticket con la oferta impresa y los interesados podían adquirir el producto en cualquier sucursal de Ribeiro y llevarse una minicuota de regalo.

Este experimento les permitió ganar un León de Oro en el Festival de Cannes, cuando un año atrás y en el mismo concurso, la misma idea de campaña –pero pensada desde una lógica tradicional y sin usar los recursos digitales mencionados– no había ganado nada. Google impulsa y señala que un nuevo escenario de especialización para la industria publicitaria de la Argentina es posible y complementario al enfoque tradicional.

Hoy ya no se trata del medio, se trata de la idea y de su potencialidad de difusión, y siempre fue así. Si la idea es buena y se eligen los medios adecuados, la inversión puede ser menor y el impacto mayor. Así lo muestran infinidad de casos de éxito en el mundo, que apostaron a una estrategia digital por encima de otras con una mirada tradicional. Con el agregado de



que hoy las redes sociales permiten viralizar de una forma inigualable el impacto de las buenas ideas.

Aquí también vemos señales de un cambio de paradigma y una crisis generacional. Similar a la presentada en la serie *Mad Men*<sup>13</sup>, en su genial recreación de época, con el surgimiento de la televisión como medio para acceder al público masivo y las reticencias y dudas que generaba en la *Generación Baby Boomers*<sup>14</sup>. De forma análoga, la televisión fue en su momento el equivalente a la actual revolución digital y la posibilidad de pensar una estrategia de comunicación desde el abanico de posibilidades que brinda esta plataforma. ¿*Online* y *Offline*? Ya parecen obsoletos estos términos desde el momento que una persona puede activar un Código QR desde un cartel en vía pública y un aviso gráfico o recibir un SMS con una promoción y navegar por Internet mientras hace la cola del supermercado o viaja en subte.

Como vemos el abordaje de la gestión del marketing digital cala hondo sobre una problemática más de fondo: ¿cuánto invertir en marketing y publicidad y en busca de qué objetivos y resultados? En otras palabras: ¿tiene el mismo impacto para una marca invertir en una Publicidad No Tradicional (PNT)<sup>15</sup> en el programa televisivo *Showmatch* sin un *Call to Action*<sup>16</sup> hacia las redes sociales que uno que sí lo tiene? ¿Qué acción tiene mayor retorno de inversión para una marca: una Publicidad No Tradicional (PNT) en el programa con más audiencia de la televisión o una pauta digital en Google o las redes sociales, con el alcance segmentado que podría lograrse? ¿Cuál es el mix adecuado que maximiza el retorno de la inversión?

---

<sup>13</sup> *Mad Men* es una serie de televisión estadounidense, situada en los años 60, en la ficticia agencia de publicidad Sterling Cooper en la Avenida Madison, Nueva York. La trama se centra en el negocio de las agencias, así como en la vida privada de los personajes, representando regularmente los cambios de humor y las costumbres sociales de los Estados Unidos en la década de 1960.

<sup>14</sup> *Baby Boomer* es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom (natalidad explosiva), en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1940 y fines de la década de los '60.

<sup>15</sup> Los PNTs (Publicidades no Tradicionales) se denominan a los ya conocidos "chivos" (conductores que mencionan un producto frente a las cámaras), las clásicas presentaciones al aire de los conductores dando pie al inicio de alguna nota, empleando un desodorante o celular de una reconocida marca.

<sup>16</sup> Un "Call to Action" es un "Llamado a la Acción" es una herramienta de comunicación aplicada a la publicidad que tiene como objetivo principal generar en los usuarios el deseo de realizar una acción posterior, la cual se puede medir para determinar su verdadero impacto.



En un artículo publicado en el blog de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo (AMDIA), Yosi Heber (2014) ejemplifica muchos de estos conceptos:

“En estos días el 60% de mi trabajo está enfocado en la estrategia digital, pero el otro 40% es trabajo de marketing *clásico* (ayudar a los clientes a diseñar avisos y acciones de marketing, a generar planes de desarrollo de nuevos productos, a encarar investigaciones, posicionamiento de marca, planes de mercado, etc.). Hasta hace unos pocos años, un plan de marketing ‘clásico’ significaba básicamente realizar acciones en televisión, gráfica, cupones de periódicos, promociones en los puntos de venta, etc. Sin embargo, hoy en día, incluso los planes de negocio y de marketing clásicos se están centrando en lo digital. Para ilustrar: un cliente mío de bienes de consumo envasados no sólo hace un gran trabajo con su página web y en redes sociales, sino que incluso su plan de marketing tradicional se apoya en lo digital. Por ejemplo, cuando presenta nuevos productos en eventos, espectáculos y en su tienda, impulsa un ‘llamado a la acción’ a través de un ‘me gusta’ de Facebook, ofrece regalos a cambio de que lo recomienden a través de las redes sociales y solicita el número de celular a sus clientes para hacerles llegar cupones. Como consecuencia, sus ingresos se dispararon el año pasado de manera espectacular con un presupuesto de marketing que fue mucho más bajo que lo habitual. Usted se preguntará, ¿cómo es posible? La respuesta es que la totalidad de su plan de marketing tradicional estuvo ‘centrado en lo digital’. Un plan de marketing de este tipo es mucho más rentable, porque los medios digitales cuestan mucho menos que los medios de comunicación tradicionales. Trabajamos con clientes que han conseguido un ROI de 5:1 o incluso 10:01 haciendo esto”.<sup>17</sup>

A lo largo de este capítulo se han presentado notorias evidencias de que la revolución digital está teniendo un impacto significativo en la gestión de marketing y comunicación.

Vimos que las redes sociales están generando cambios en los comportamientos de las nuevas generaciones y los inmigrantes digitales, dando origen a nuevos hábitos de consumo y comportamiento.

---

<sup>17</sup> Yosi Heber es presidente de Oxford Hill Partners una consultora dedicada a temas de marketing.



También se ha mencionado que las redes sociales posibilitan un nuevo modelo de comunicación bi y multidireccional entre cibernautas y marcas, motivo por el cual la mayoría de las empresas han incursionado en estas prácticas.

En este escenario se estaría cuestionando la lógica transaccional de negocios denominada *Goods Dominant Logic (GDL)*. Asimismo, nos encontraríamos frente a una paulatina caída de la eficacia publicitaria, nuevas formas de comunicación y consumo y nuevos patrones de éxito del marketing. En contrapartida, las marcas se verían incentivadas a invertir cada vez más en estrategias digitales que se presentan más efectivas, más rentables y con mejores posibilidades de segmentación de las audiencias. En este escenario las redes sociales estarían eliminando los intermediarios en la comunicación entre una marca y sus consumidores, con Facebook como principal plataforma de *social media* a la cabeza.

En síntesis, las marcas estarían en un período de plena experimentación y haciendo camino al andar, lo cual repercute de forma directa en la gestión.



## 2.2 CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE DE LAS REDES SOCIALES

En el siguiente capítulo se abordan todos los conceptos, plataformas, herramientas y recursos indispensables para comprender la gestión de las redes sociales en profundidad.

### 2.2.1 Redes sociales: espacio de encuentro e interacción entre individuos, comunidades y marcas

Las redes sociales en *Internet* son definidas como comunidades virtuales donde los usuarios tienen la posibilidad de interactuar libremente con personas de todo el mundo y principalmente con quienes encuentran gustos o intereses en común. Fueron emergentes del fenómeno de la *Web 2.0*<sup>18</sup> o *Web Social* y hace más de 10 años que han comenzado a crecer de forma exponencial, luego del *boom* de los *blogs*, *photoblogs* y los foros virtuales, los cuales fueron herramientas precursoras y que sembraron el terreno para su aparición.

“Una red social se puede definir como un conjunto de nodos interconectados que forman una estructura social de individuos o instituciones organizada culturalmente con un propósito común, que puede ser solidario o no. La red social *online* despliega y hace posible una forma específica de interacción social y cultural gracias a un número de nodos diversos y reconfigurables –añadiendo o eliminando- de unidades sociales que son los protagonistas de la actividad de la red” (Del Fresno, 2012, p. 18).

Si volvemos atrás en la historia, fue en el año 2004 cuando salió a la luz el término de *Web 2.0*, el cual se refiere a una segunda generación en la historia de los sitios web basados en el modelo de comunidad de usuarios. El término surgió para diferenciarse de los sitios web más tradicionales englobados bajo la denominación *Web 1.0*. La *Web Social* abarca una amplia variedad de redes sociales, *blogs*, *wikis* y servicios multimedia interconectados cuyo propósito es el intercambio ágil de información entre los usuarios y la colaboración en la producción de contenidos. Todos estos sitios utilizan la inteligencia colectiva para

---

<sup>18</sup> Tim O'Reilly fue el creador del término “Web 2.0” para designar a la nueva red social, entendida como una plataforma de colaboración entre internautas. Según O'Reilly en la Web 2.0 la red es la plataforma, cuya regla principal es: Los usuarios son valiosos.



proporcionar servicios interactivos en la red donde el usuario tiene el control para publicar sus datos y compartirlos con los demás.

Esa es la esencia de las redes sociales, las cuales funcionan como una plataforma de comunicación que permite conectar usuarios que se conocen o que desean conocerse, permitiendo centralizar, compartir y almacenar recursos, como notas, mensajes, fotos y videos, en un lugar de fácil acceso y exclusivo para cada miembro, generalmente gratuito, y administrado por los propios usuarios.

Ahora bien, definimos a los usuarios como individuos, comunidades, empresas e instituciones, y a todo ente propio de personería jurídica que desea tener uno o varios perfiles activos en estos espacios virtuales, previa registración.

“Los nuevos medios están disponibles para subsidiar las necesidades de comunicación. En un momento una red social, en otro un intercambio de mensajes de texto, luego el envío de una foto. Alternan entre una y otra solapa de una PC para informarse, después chatean con un colega. Micropausas entre bloques productivos. Herramientas y dispositivos que se ajustan a cada contexto. Esa diversidad de modelos responde a un factor común: el nuevo alineamiento de géneros, formatos y dispositivos. Cada vez más breves y aptos a pantallas pequeñas, a la centralidad de la computadora, al acompañamiento permanente del móvil y a los tiempos de una burbuja de ocio” (Igarza, 2009).

La obra de Roberto Igarza (2009) pone de manifiesto los comportamientos de las nuevas generaciones las cuales vinculan lo laboral y lo ocioso de forma alternada, por medio de pausas que permiten acceder a distintos momentos de consumo cultural dentro de los cuales se encuentran las redes sociales. También, en el planteo de Igarza uno puede advertir una cierta idea de integración en los teléfonos celulares, como medio de acceso al ocio y a las distintas plataformas de comunicación.

Aunque no vamos a concentrarnos aquí en un estudio antropológico<sup>19</sup> de las redes sociales como tales, sino que se buscó tomar como punto de partida de la investigación los comportamientos de los usuarios de las plataformas de mayor crecimiento en los últimos años y más usadas por las empresas, como Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Pinterest, Instagram y Google+. Redes sociales que han permitido activar diálogos entre

---

<sup>19</sup> Sobre este tema véase estudio de Aboujaoude (2012).



clientes de una misma marca, compartir experiencias positivas y negativas, y definir rasgos de la personalidad de los participantes de todas las edades y lugares del planeta, miembros de la *aldea global*<sup>20</sup>.

En línea con los comportamientos de los usuarios de las redes sociales, destacados anteriormente, el psiquiatra Elias Aboujaoude, de la Escuela de Medicina de la Universidad de Stanford, desarrolla su teoría sobre lo que él denomina la *e-personality*. Describe a este concepto como la personalidad que fabrican las personas para “moverse” por *Internet* y que poco tiene que ver con ellas mismas. “Muchos de nosotros usamos activamente *Internet* y las redes sociales para reconfigurar aspectos de nuestra vida y hacerlos lucir mejor de lo que son para intentar ser más populares o atractivos” (Aboujaoude, 2011, p. 35). La teoría de la *e-personality* señala que en las redes sociales somos más atrevidos, *sexys* y asertivos que en el mundo *offline*. Pero también más agresivos e impacientes y nos animamos a decir muchas cosas que no las diríamos fuera del mundo virtual.

Teniendo en cuenta esto, lo que se busca indagar para este trabajo es la gestión que realizan las empresas e instituciones en las redes sociales, a partir del diálogo con sus seguidores y sin perder de vista los comportamientos virtuales que dichos usuarios manifiestan en términos sociales y gregarios. Para tal objetivo, primero se establecerán los actores y plataformas a investigar. Por el lado de las empresas nos concentraremos en el estudio de algunas de las 100 marcas más reconocidas e importantes de la Argentina, ya que son las que mayor cantidad de seguidores tienen en las redes sociales<sup>21</sup> y/o mayor cantidad de consumidores y clientes activos tienen.

Sin perder de vista que hoy la Argentina puede ser también un mercado de referencia, en términos de gestión de las redes sociales, gracias a la abundancia de exitosos profesionales de la comunicación y la rápida penetración de su uso tanto por individuos como por empresas de distintos rubros y tamaños, nacionales y multinacionales. Así es como

---

<sup>20</sup> El término fue acuñado por el sociólogo canadiense Marshall McLuhan (1962), entendido como un fenómeno de interrelación entre los individuos que trasciende las fronteras, por la cual la población mundial integra una sola comunidad. McLuhan fue un visionario al identificar que las telecomunicaciones revolucionarían la manera de vincularse entre los individuos.

<sup>21</sup> Véase <http://www.socialbakers.com/facebook-pages/brands/country/argentina/>



podemos anticipar que sus prácticas exitosas se pueden proyectar a otros países de la región<sup>22</sup>.

En lo que respecta al mercado, un informe de 2013 de la consultora comScore (“2013 Latin América”, 2013) indica que los argentinos están dentro del grupo de usuarios de *Internet* más involucrados con las redes sociales, dedicando 10.2 horas al mes en promedio, teniendo en cuenta una media global de 5.8 horas. En el mismo informe se indica que 5 de los 10 mercados más involucrados con las redes sociales están en Latinoamérica (Brasil, Argentina, Perú, México y Chile). Además más de 20 millones de argentinos tienen cuenta de Facebook (“Facebook Internal Data”, 2012), lo que representa casi a la mitad de la población. Sin dejar de mencionar que la gran mayoría de las grandes empresas ya cuentan con una Fan Page activa en busca de seguidores y tienen presencia en otras redes como Twitter, LinkedIn, Pinterest y Youtube, por citar a las más destacadas.

En cuanto a la perspectiva latinoamericana, comScore indica que los latinos estamos altamente involucrados con el contenido social en la web, como revela el gráfico 1, el cual refleja que las redes sociales son una de las categorías donde más tiempo consumimos, por sobre otras como portales, servicios y entretenimiento.

---

<sup>22</sup> Cabe destacar que las agencias de publicidad de la Argentina están dentro de las más premiadas y reconocidas del mundo en los últimos años, según el ranking de *The Gunn Report*, y en gran medida gracias a su creatividad e innovación en medios tradicionales pero también en la adopción de nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación. Véase <http://www.gunnreport.com/>



Cuadro n° 1. Consumo de tiempo online de los Latinos.

Fuente: comScore (2013)

Por el lado de las redes sociales, pondremos el foco en las principales plataformas adoptadas por dichas empresas, dado que tienen la mayor cantidad de usuarios e interacciones. Principalmente Facebook que *sigue siendo el rey* tanto por la cantidad de seguidores y *fan pages* activas de empresas como por la inversión publicitaria recibida. Así lo indica un reciente estudio de comScore (“2013, Latin America”, 2013) que posiciona a Facebook como el principal *Publisher* en México y Brasil, sumando entre ambos las 66.000 millones de impresiones, es decir, las apariciones de avisos a usuarios durante el uso de las redes sociales.

### 2.2.2 Las distintas redes sociales

Para el caso de la realidad empresarial Argentina, Facebook es la red social indiscutida como plataforma adoptada por las principales marcas del mercado. Según el informe de Socialbakers (“Social Marketing Reports”, s.d.) para enero de 2014 y tomando el promedio de *fans* de las 20 empresas con más seguidores, hay más de 1,9 millones de seguidores promedio por marca en Facebook, muy por encima de los más de 190 mil de Twitter y más de 8.500 de Youtube (ver cuadro n°2). Así es como se puede entender por qué los principales esfuerzos de gestión e inversión de las empresas se encuentran concentrados en Facebook: allí habitan la mayor cantidad de seguidores potenciales, sin dejar de señalar que



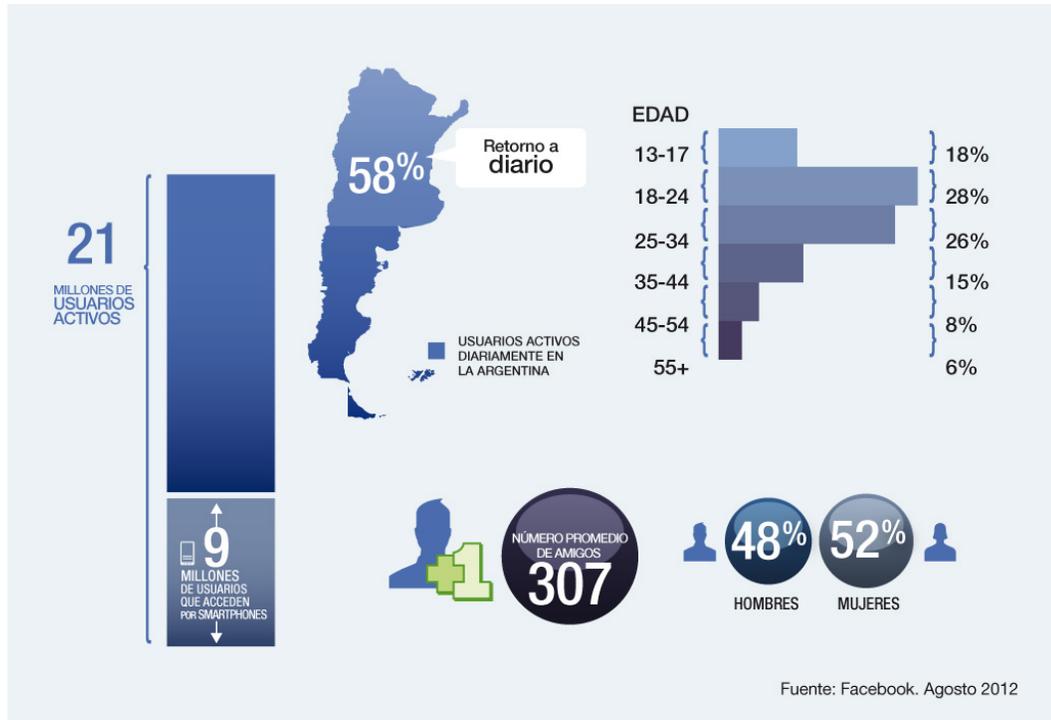
en Twitter se producen la mayor cantidad de menciones de una marca (“Twitter marca el paso”, 2012).



**Cuadro n° 2. Promedio de fans y publicaciones de las 20 marcas principales.**

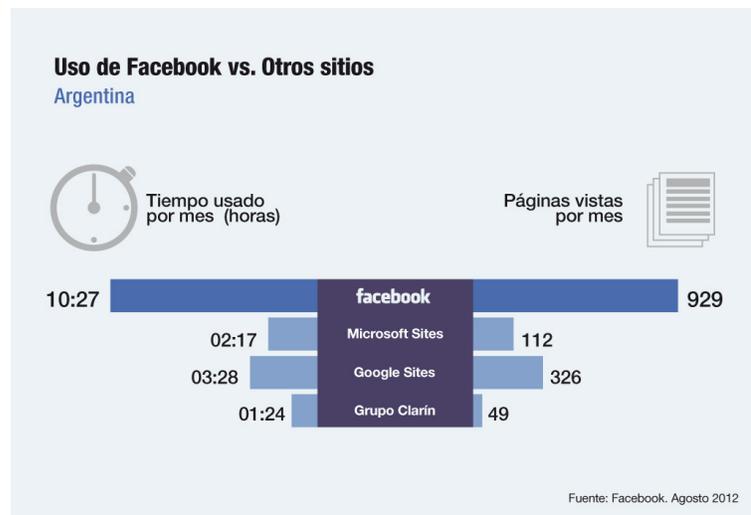
Fuente: Social Bakers Reports (marzo 2014)

En la Argentina, ¿quiénes habitan en Facebook? En el cuadro n° 3 se indica que son más de 21 millones de personas los usuarios de Facebook, de los cuales, 72% principalmente son adolescentes y jóvenes entre 13 y 34 años. Además el 52% son mujeres y el 48% hombres, quienes entre ambos promedian más de 10:27 horas por mes usando la plataforma, como lo indica en cuadro n° 4.



**Cuadro n° 3. Números de Facebook en la Argentina.**

Fuente: Facebook (agosto 2012)



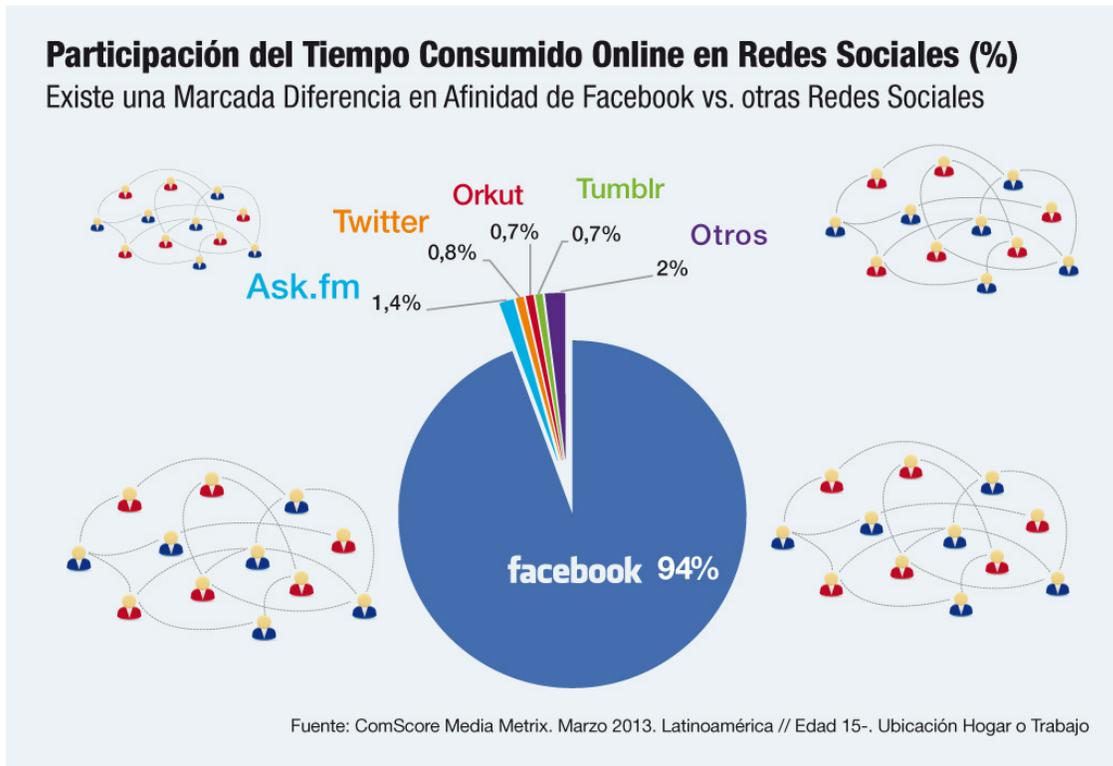
**Cuadro n° 4. Facebook versus otros sitios.**

Fuente: Facebook (agosto 2012)

En el cuadro n° 5 se presenta otro dato contundente que indica que el 94% del tiempo consumido *online* en redes sociales en Latinoamérica es destinado a Facebook, siendo la



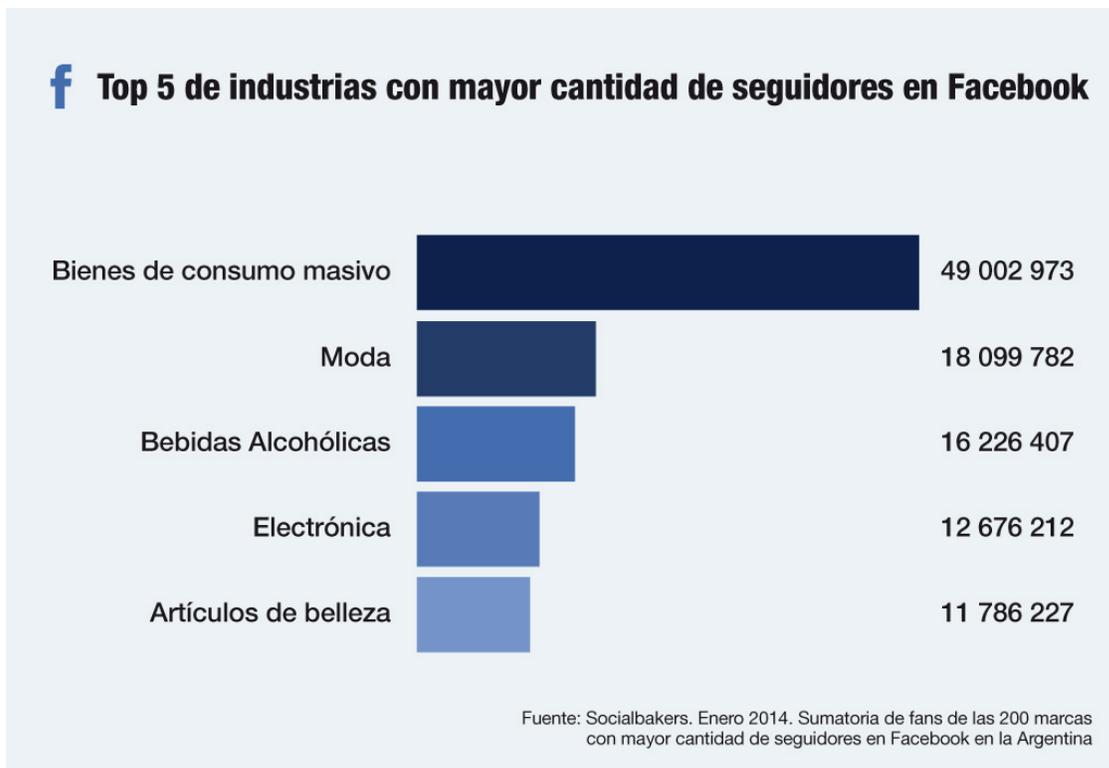
Argentina el segundo país después de Brasil en cuanto a las horas promedio por visitante en las redes sociales. Una clara prueba que demuestra por qué las empresas se han volcado masivamente a las *fan pages* de Facebook para comenzar a incursionar en las redes sociales. Pues allí habitan la gran mayoría de cibernautas.



**Cuadro n° 5. Participacion del tiempo online en las Redes Sociales.**

Fuente: comScore (marzo 2013)

En cuanto al rubro de donde provienen las empresas de la Argentina que más seguidores tienen en las redes sociales, de acuerdo al cuadro n° 6 se puede observar que el *ranking* lo encabezan las marcas de bienes de consumo, seguidas por marcas de moda, bebidas alcohólicas, electrónica y artículos de belleza.



**Cuadro n° 6. Seguidores por industria en Facebook.**

Fuente: Social Bakers (enero 2014)

Por otro lado, en un *benchmark* exclusivo realizado en marzo de 2014 a las páginas web de las marcas más importantes y reconocidas del país señala que Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube son las plataformas más adoptadas, seguidas por Pinterest, Instagram y Google+ que en menor medida y según la industria también adquieren su protagonismo<sup>23</sup>.

Una vez enumeradas las redes sociales más adoptadas por las empresas, surgen algunas preguntas: ¿todas se usan para los mismos fines? ¿Cuáles son las principales características de cada una? A continuación se presenta una breve descripción de cada red social. En líneas generales, cada una de estas plataformas son adoptadas por las empresas para distintos usos y fines estratégicos, de acuerdo a la respuesta orgánica y natural de los usuarios, como

<sup>23</sup> El diagnóstico coincide con la opinión de algunos de los expertos en el país en *Social Media* de agencias como Ogilvy, Eje Publicitaria, Puro Presente, Selnnet, Nextperience, Di Paola, Lon D&M, la Asociación Argentina de Marketing, la Asociación de Marketing Directo e Interactivo y la Asociación de Agencias Digitales Interact, también consultados de forma exclusiva para este trabajo de investigación.



veremos más adelante al analizar los resultados de la encuesta online, las entrevistas en profundidad y el *benchmarking*<sup>24</sup> realizado.

#### **a. Facebook**

Fundada en 2004 por Mark Zuckerberg es una herramienta para mantenerse conectado con los amigos, conocidos y la familia; enterarse de lo que está pasando en el mundo y opinar por medio de actualización de estados, carga de fotos, imágenes, notas y videos. Se ha convertido en la red social más popular del mundo con más de un billón de usuarios y la más adoptada por las empresas para incursionar en el mundo de las redes sociales, tanto a nivel de la gestión de comunidades como inversión publicitaria. Es un medio natural para derivar tráfico a los sitios web o portales de *e-commerce* de una empresa tanto como para generar contenidos aspiracionales destinados a mejorar la percepción de la imagen de marca.

Para expertos como Tim O'Reilly (2011), Facebook se está convirtiendo en una suerte de sistema operativo social que está transformando la red y sobre el cual se están desarrollando las nuevas aplicaciones y servicios que van a marcar el futuro de *Internet*.

“Hay un segundo motivo para pensar a Facebook bajo la metáfora de sistema operativo, y este es que durante todos estos años se ocupó de integrar es un solo espacio servicios web, plataformas de publicación, herramientas y prácticas de los usuarios que ya estaban presentes en *Internet* [...]. Facebook es, a todas luces, un gran espacio convergente. Allí conviven plataformas y herramientas digitales preexistentes, usuarios de todas las edades, audiencias, marcas de los productos más variados, políticos, artistas, celebrities, organizaciones sociales sin fines de lucro, medios de comunicación, aplicaciones, servicios y nuevas formas de negocio” (López & Ciuffoli, 2012, pp. 47-48).

Hoy en Facebook las empresas pueden abrir fan pages exclusivas para subir contenidos y desarrollar aplicaciones ligadas a la marca, que en muchos casos están teniendo más actualización que las páginas web de dichas empresas.

---

<sup>24</sup> El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o *benchmarks* a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones líderes.



Por último, es un espacio para escuchar opiniones, fomentar el marketing boca a boca, conocer el perfil, las preferencias y la voz de los clientes de una marca.

## b. Twitter

Twitter es la segunda plataforma de *social media* más popular del mundo y la segunda más adoptada por las empresas, gracias al volumen de menciones de marca que genera. La plataforma de *microblogging* cuenta con más de 241 millones de usuarios mensuales y se define como una red de información en tiempo real que conecta a los usuarios con las últimas historias, ideas, opiniones y noticias. Se ha hecho popular por su restricción de publicaciones de tan solo 140 caracteres de longitud. Asimismo, conecta marcas y clientes, pues permite mostrar y divulgar información sobre productos y servicios, reflejar las preferencias del mercado, conocer las tendencias y una plataforma para construir relaciones entre pares, personajes relevantes, posibles clientes, audiencia en general y, por supuesto, clientes y consumidores (*Libro de Twitter*, 2012).

El servicio está disponible en más de 20 idiomas y los adultos de entre 55 y 64 representarían el grupo de mayor crecimiento –según un estudio reciente de The Huffington Post (Cooper, 2013)–, un dato que contradice el preconcepto de que las redes sociales son sólo para los adolescentes.

Las marcas se inclinarían por el uso de Twitter para brindar servicios de atención al cliente, por su agilidad y rápida consulta en dispositivos móviles. Sin embargo, según el *Libro de Twitter* (2012), muchas empresas no comprenden la necesidad de usar esta plataforma, por eso allí se presentan cuatro razones que toda marca debe considerar para estar presente:

- 1. Flujo de información:** las publicaciones de los usuarios activos suelen ser constantes e instantáneas. Twitter es una de las fuentes de menciones más importantes para una marca, que podrían utilizarse para realizar estudios de *reputación online*, término que se presentará más adelante.
- 2. Forma de presentación simple:** el mensaje limitado a 140 caracteres es beneficioso porque permite compartir información hacia otros sitios o redes sociales, generando un mapa online donde la marca es el centro.



3. **Tipo de información:** Twitter es un lugar donde se puede encontrar desde información de último momento, novedades, comunicados y menciones de los usuarios hablando sobre una marca.
4. **El diálogo:** en Twitter se propone una forma funcional de diálogo. El usuario tiene acceso instantáneo a la marca y la marca, acceso al usuario. En este doble flujo de información, la riqueza y lo directo de la cuestión implican una personalización de cada caso que se presente.

### c. LinkedIn

LinkedIn es la red social de contactos profesionales más popular del mundo. Lanzada en 2003, en la actualidad ya tiene más de 277 millones de miembros<sup>25</sup> en más de 200 países y territorios, según cifras oficiales de marzo de 2014. Es una herramienta de negocios para conectar candidatos recomendados, expertos del sector y socios comerciales. Por ese motivo, las empresas la utilizan para búsquedas y reclutamiento de personal lo que la convierte en líder indiscutida en su categoría. Según datos de Socialnomics (Qualman, 2012) un 80% de las empresas usan las redes sociales para reclutar, de las cuales el 95% lo hacen a través de LinkedIn. Un dato más que contundente.

### d. Pinterest

Aunque ha sido lanzada en 2010, en agosto de 2012 se abrió al público sin requerir invitación y ya cuenta con más de 70 millones de usuarios a nivel global. Es la red social preferida por las mujeres, que representan el 80% de sus usuarios (Nielsen, 2012). Tal vez por su propuesta visual y diseño, una especie de tablero virtual para publicar imágenes en diferentes categorías (moda, viajes, cine, belleza, tendencias, etc.). Además Pinterest permite mostrar las preferencias realizadas en su página en el muro de Facebook o Twitter, ya que está diseñada de forma de potenciarse con otras redes sociales. De hecho para registrarse uno debe hacerlo desde una cuenta activa en Facebook o Twitter.

Muchas empresas se suman a Pinterest para mejorar su percepción de imagen de marca y para traccionar ventas al sitio de *e-commerce*. Según datos publicados en un artículo de

---

<sup>25</sup> Véase <http://press.linkedin.com/about>



PuroMarketing (2013) entre los compradores *online* que utilizan Pinterest, el 70% reconocen que lo hacen para encontrar ideas e inspiración a la hora de comprar, frente a tan sólo el 17% de los usuarios de Facebook que afirman lo mismo. Además Pinterest se está transformando en el tercer canal de distribución de contenidos detrás de Facebook y Twitter y superando al e-mail (“¿Por qué Pinterest?”, 2014).

#### e. Google+

Google+ es la red social de Google lanzada en junio de 2011 se destaca por proveer herramientas como los círculos, eventos y hangouts. Además se integra a otros servicios de la empresa como Gmail, Youtube, Google Maps, Blogger y Noticias. Actualmente tiene más de 500 millones de usuarios. Todavía no ha logrado imponerse como una de las redes sociales más adoptadas por las empresas, sin embargo muchas marcas pioneras en la gestión de las redes sociales, y gracias al respaldo de Google, apuestan a sumarse porque tiene un gran potencial de crecimiento exponencial en los próximos años y una buena base de usuarios potenciales.

Según Cashmore (2011), algunas de las ventajas que presenta esta red social son:

- **Círculos:** los usuarios quienes adoptan Google+ como su red social preferida mencionan que uno de los motivos es el modelo Google+ para la organización de los contactos. Mientras Twitter permite seguir a otros y Facebook se basa en la amistad mutua, Google+ introduce el concepto de círculos. Los círculos son grupos de amigos con distintas denominaciones, como compañeros de trabajo o familia, que permiten que los usuarios puedan optar por compartir cada actualización con un grupo diferente y también visualizar los hilos de entrada por grupo, en lugar de todos a la vez.
- **Privacidad:** los usuarios de Google+ dicen encontrar la configuración de privacidad del servicio más fácil de usar.
- **Chat de vídeo en grupo:** Google+ permite pasar de un chat de texto a una conversación de vídeo en grupo, una característica que la hace única. Además, Google acaba de integrar en YouTube una herramienta de reunión denominada *Hangouts*, para que un grupo converse sobre los videos mientras los están viendo.



Otras características destacadas son el cuidado para evitar las distracciones en el muro como las invitaciones a juegos, la mejor visualización de fotos a pantalla completa, el muy buen servicio técnico y la integración con otros productos exitosos de Google.

Estas son algunas de las ventajas competitivas que a priori generan expectativas en cuanto a la potencialidad de crecimiento de esta red social.

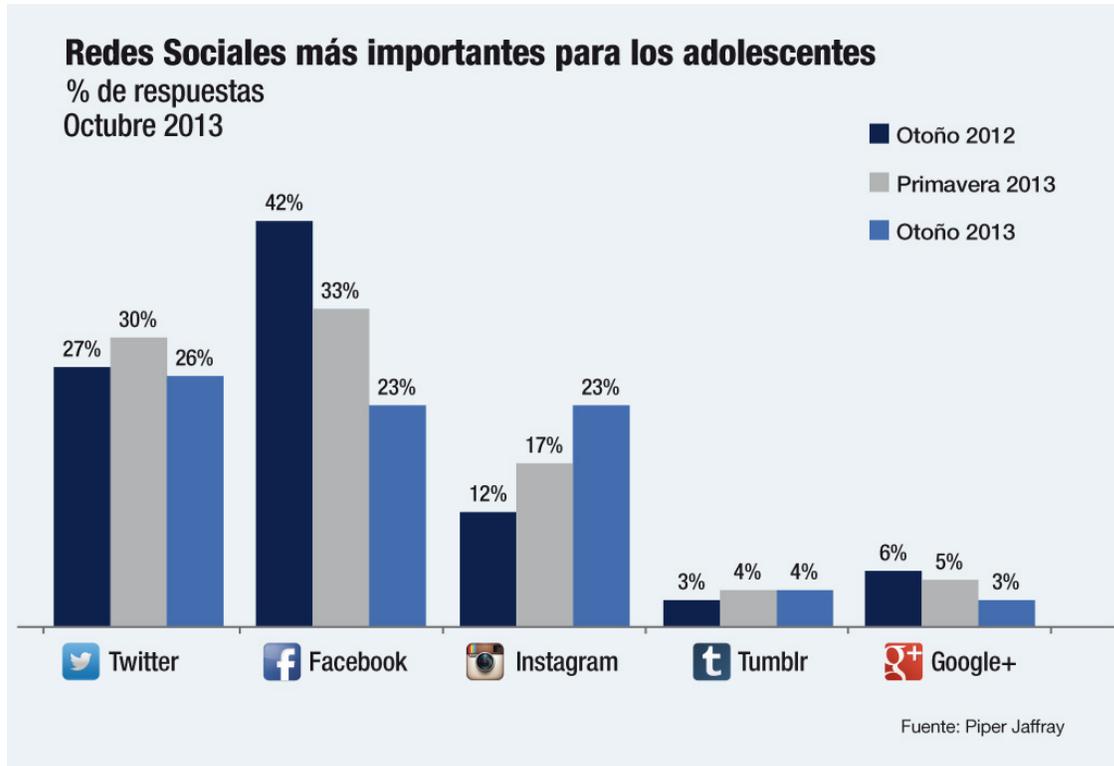
#### **f. Youtube**

Youtube, comprada por Google en 2006, es el sitio de intercambio de videos más conocido del mundo y el segundo motor de búsqueda más usado del planeta detrás de Google, donde los usuarios pueden compartir, ver videos y crear un canal exclusivo para publicar su propio contenido. Tiene más de 1.000 millones de visitas mensuales (Reuters, 2013) y por ello las marcas la utilizan cada vez más para desarrollar canales exclusivos, con el objetivo de compartir todo tipo de videos en busca de reproducciones y generar acciones virales orgánicas, que no tienen costo. Además de pautar avisos y crear sus propios canales exclusivos para compartir los videos con todas las comunidades que mantienen activas en *Internet*. Se difunden desde comerciales, hasta videos instructivos de productos, servicios y mejores prácticas internas, entre otras aplicaciones y usos (Qualman, 2012).

#### **g. Instagram**

Instagram es una red social para editar y compartir fotografías tomadas con un *smartphone*, y la más preferida por las nuevas generaciones de consumidores, aunque con un incipiente uso corporativo.

En efecto, según un reciente estudio realizado por Piper Jaffray (Business Wire, 2013), en más de 8.000 adolescentes estadounidenses de 16 años promedio, donde se muestra que la preferencia por Facebook está decayendo de un 42% en 2012 a un 23% en 2013, como muestra el cuadro nº 7. En su lugar Instagram se instala como la red social más importante en este segmento de mercado y es adoptada principalmente por aquellas marcas que apuntan ese *target*. Algunos expertos atribuyen esta tendencia a que los adolescentes no quieren compartir la misma red social que usan los padres.



**Cuadro n° 7. Las Redes Sociales y los adolescentes en EE.UU.**

Fuente: Piper Jaffray (octubre 2013)

Ahora bien, una primera pregunta que nace en este marco es ¿por qué los individuos se convierten en seguidores de las marcas en las redes sociales? ¿Qué los motiva? Un estudio realizado por Syncapse (“Why do consumers”, 2013), en marzo de 2013, y según refleja el cuadro n° 8 indica que las principales razones por las cuales las personas se convierten en seguidoras de una marca son para apoyarla porque les gusta, obtener un cupón de descuento, recibir noticias actualizadas, participar de concursos y compartir las buenas experiencias de consumo y servicio.



### Razones para transformarse en seguidores de una marca en Facebook

Las siguientes son las razones mencionadas por un fan, las cuales lo llevaron a ser seguidor de una marca

<b>49%</b>	Para apoyar a la marca que me gusta	<b>27%</b>	Para compartir mis intereses y estilo de vida con otros
<b>42%</b>	Para obtener un cupón de descuento	<b>21%</b>	Para estudiar a las marcas cuando estoy buscando algún producto / servicio específico
<b>41%</b>	Para recibir novedades de la marca que me gusta	<b>20%</b>	Para ver si mis amigos ya están siendo fans
<b>35%</b>	Para participar en concursos	<b>18%</b>	Porque un aviso (TV, online o revista) me hizo ser fan de la marca
<b>31%</b>	Para compartir mis buenas experiencias	<b>15%</b>	Porque alguien me recomendó a ser fan de la marca

Fuente: Syncapse.com. Estudio: ¿Por qué los consumidores se hacen fans de una marca en Facebook? Junio 2013

#### Cuadro n° 8. Razones para transformarse en seguidores de una marca en Facebook.

Fuente: Syncapse (junio 2013)

Con respecto a las empresas, un estudio realizado por The Boston Consulting Group (Sayre, Rastogi & Zwillenberg, 2012) revela que los principales usos estratégicos de las redes sociales son: la mejora de la percepción de la imagen de marca, incrementar las ventas, mejorar la atención al cliente, mejorar la segmentación y optimización de la pauta de medios digital y fomentar el diálogo para obtener información clave para mejorar productos y servicios, al escuchar a los consumidores y clientes. En el cuadro n° 9 se pueden profundizar otros usos y el impacto en los resultados de las empresas que participaron de la investigación.



## Beneficios del Marketing Digital en las Redes Sociales

	Acción	Impacto de la evolución digital de las empresas
Beneficios de aumento de ganancias	Valor de Marca <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alinear los esfuerzos de marketing digital con los objetivos del negocio</li> <li>● Usar las redes sociales para mejorar la percepción de imagen de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejora de la percepción de imagen de marca un 10% o más</li> </ul>
	Incremento de ventas <ul style="list-style-type: none"> <li>● Llegar a los consumidores más eficazmente</li> <li>● Integrar a las redes sociales con la estrategia de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de las ventas: entre 0.7% y 1.1%</li> <li>● Incremento de la inversión: entre 50% y 75%</li> </ul>
Beneficios de ahorro de costos	Servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar la atención al cliente a través de las Redes Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de la resolución de reclamos: 90%</li> <li>● Reducción de costos de atención: 40%</li> </ul>
	Compra de medios <ul style="list-style-type: none"> <li>● Redefinir el mix de medios</li> <li>● Invertir en los medios más eficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reducción de gastos ineficientes: entre 10% y 20%</li> <li>● Ahorros en otros medios: hasta 80%</li> </ul>
	Co-creación de valor <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar los productos escuchando lo que los clientes quieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cientos de miles de dólares ahorrados en investigación</li> <li>● Reducción de costos de investigación: hasta el 60%</li> </ul>

Fuente: The Boston Consulting Group. Enero 2012

**Cuadro n° 9. Beneficios del Marketing Digital en las Redes Sociales.**

Fuente: The Boston Consulting Group (enero 2012)

En cuanto a los objetivos buscados por las empresas, un estudio realizado por Pivot (2013) prioriza potenciar el *engagement* con los consumidores de la marca y mejorar el reconocimiento, seguido de cerca por la influencia en el comportamiento de consumo y el incremento de ventas.



### Objetivos de las redes sociales en las empresas



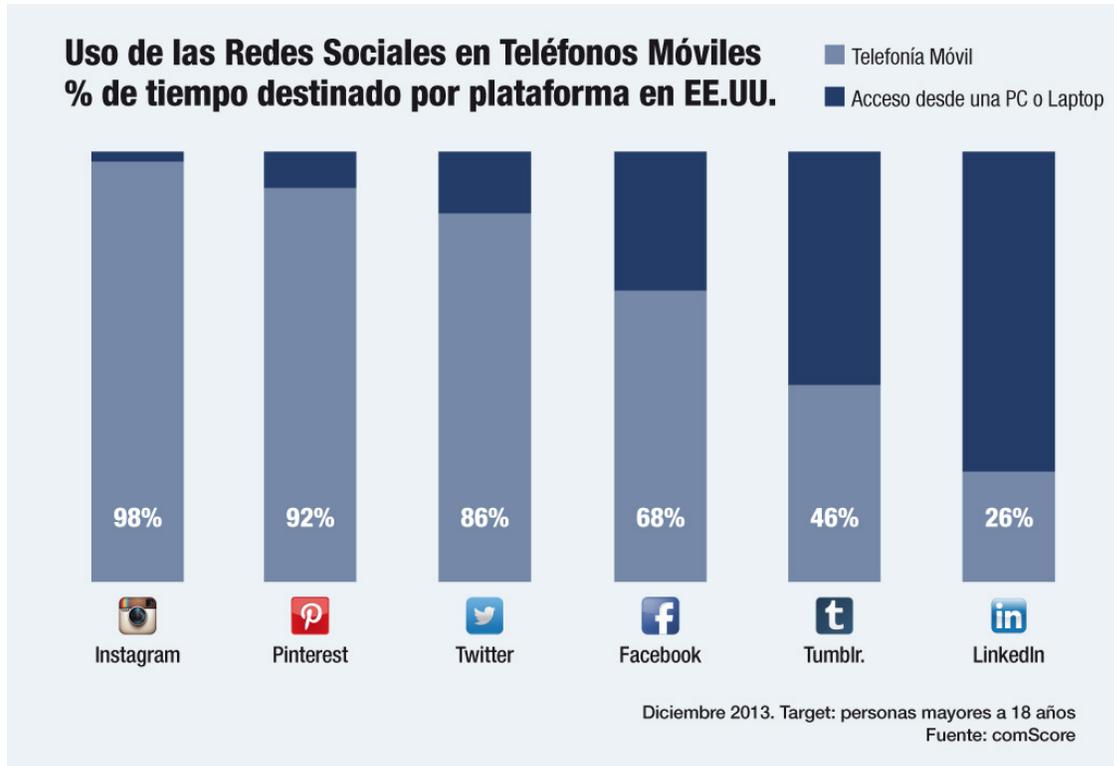
Fuente: Pivot Conference. El estado actual del Social Marketing. Octubre 2013

**Cuadro n ° 10. Objetivos de las Redes Sociales en las empresas.**

Fuente: Pivot Conference (octubre 2013)

Otra tendencia cada vez más ascendente es el uso de los dispositivos móviles para acceder a las redes sociales, lo cual está en línea el razonamiento integración de Roberto Igarza (2012). En EE.UU., los *smartphones* se están transformando en el canal de acceso a las redes sociales según vemos en el cuadro n° 11. Tendencia que también se observa en la Argentina según la Encuesta Nacional de Consumos Culturales (2014)<sup>26</sup> realizada por la Dirección Nacional de Industrias Culturales, la cual indica que el 24% de la población se conecta a internet a través de *smartphones* y el 57% se conecta para usar las redes sociales. Lo cual representa un gran desafío para una nueva investigación ¿estamos en camino a una nueva integración? ¿Cómo impactará esta tendencia en los hábitos de consumo y la comunicación de las empresas?

<sup>26</sup> <http://sinca.cultura.gov.ar/sic/publicaciones/libros/EECC.pdf>



**Cuadro n° 11. Uso de las Redes Sociales en Teléfonos Móviles (EE.UU.).**

Fuente: comScore (diciembre 2013)

### 2.2.3 Engagement

El *engagement* es tal vez la palabra más popular referida a la medición de los resultados de la gestión de las redes sociales. Si bien la traducción de este término sería “compromiso”, en términos de *social media* este término se refiere a la interacción de la comunidad de seguidores con los contenidos y publicaciones que realiza una marca en cada una de las redes sociales donde participa. Es decir, se trata de un indicador clave de gestión -*Key Performance Indicator* (KPI)- que indica el nivel de participación de los seguidores de una marca con su propuesta en las redes sociales.

Opina Adolfo Jiménez (2012), profesor de Nebrija Business School, en una nota para PuroMarketing: “Los expertos en redes sociales han puesto el acento en esta palabra como fórmula de construcción de relaciones sólidas, de lazos a través de estos nuevos medios. En el fondo es una derivación de un modelo de comunicación que ya no es bidireccional, es conversacional y continuo. Es tratar de ir un paso más allá de llamar la atención; es



mantenerla y fidelizarla. Para lograr *engagement* hay conversar, encontrar elementos de interés comunes, con continuidad, coherencia, compromiso; con historias, con discurso, con ideas. De nada sirve captar la atención en las redes sociales si luego la desperdiciamos”.

Jiménez señala que el *engagement* quiere decir “compromiso” y en comunicación sería la traslación del amor, del afecto y el cariño. Se trata de construir relaciones sólidas, fuertes, recíprocas, permanentes y duraderas entre las marcas y sus audiencias. Todos estos conceptos giran alrededor de este KPI.

Para muchos, el resultado del algoritmo que se define para medir el *engagement* es lo que determina el éxito de la gestión de un *community manager*. El *engagement* sería uno de los indicadores que determinaría el retorno de la inversión y una métrica que podría establecer por comparación si una campaña es exitosa, despierta interés o no en relación con otras publicaciones propias y de los competidores. El estudio de Pivot (2013), presentado en el cuadro nº 10, parece afirmar esta teoría, ya que es uno de los principales objetivos buscados por las empresas, como antes se mencionó.

Pero para determinar el nivel de *engagement* hay distintas fórmulas y algoritmos que relacionan la cantidad de “me gusta” y comentarios compartidos de una publicación en relación a la cantidad de seguidores y seguidores activos en un período determinado y de acuerdo a cada red social, ya que cada plataforma tiene su algoritmo para medir su nivel de *engagement*. Además cada empresa puede encontrar distintas formas para medirlo, de acuerdo a las ponderaciones que establezca en la definición del algoritmo de medición. Según un informe de Socialbackers (2014), el índice promedio de *engagement* por post de las marcas argentinas en Facebook es de 0.19%.

En relación a esto, Bruno Bonafine, Director de Influencia Digital y ex Social Media Director de Ogilvy Argentina, señala que una tasa de 0.5% a 2% es un buen indicador de *engagement*. Bonafide también menciona que si bien es recomendable medir el nivel de *engagement* de forma cuantitativa, también es importante medirlo de forma cualitativa, analizando el sentimiento, la reacción y los comentarios de las personas. De esta forma señala se puede reconocer los contenidos que tienen mejor llegada y despiertan mayor interés con la marca.



En el cuadro n° 12 se presenta la fórmula más usada para medir el *engagement* tanto en Twitter como en Facebook (RT significa ReTweet, que es la acción de re-enviar un Tweet).

The image shows two formulas for Engagement Rate (ER) on a light blue background. The first formula is for Twitter, with a Twitter icon to its left. The second formula is for Facebook, with a Facebook icon to its left.

$$\text{ER} = \frac{\text{Número de menciones + RT (en un período determinado)}}{\text{Número total de Seguidores activos (en un período determinado)}} \times 100$$

$$\text{ER} = \frac{\text{Likes + Comentarios + posts compartidos (en un período determinado)}}{\text{Número total de fans activos (en un período determinado)}} \times 100$$

**Cuadro n° 12. Fórmula para medir la tasa de Engagement en Twitter y Facebook.**

Fuente: Social With It (2013)

Una etiqueta o *hashtag* (del inglés *hash*, numeral y *tag*, etiqueta) es una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por el símbolo “#”. Es, por lo tanto, una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida cuando se realiza una búsqueda o se publiquen contenidos. Se usa en las redes sociales, principalmente en Twitter y Facebook, para ordenar las conversaciones sobre un tema de interés general.

Se introduce este concepto porque una investigación reciente de SocialBakers en 2014 indica que el uso de *hashtags* en las publicaciones de contenidos están haciendo de Facebook una plataforma aun más popular, con mayor nivel de interacción de los usuarios, lo cual impacta de forma directa en el *engagement*. Además se observa un porcentaje creciente del uso de *hashtags* por parte de las marcas, con un incremento de 17 puntos porcentuales entre febrero de 2013 y febrero de 2014 (Ross, 2014).

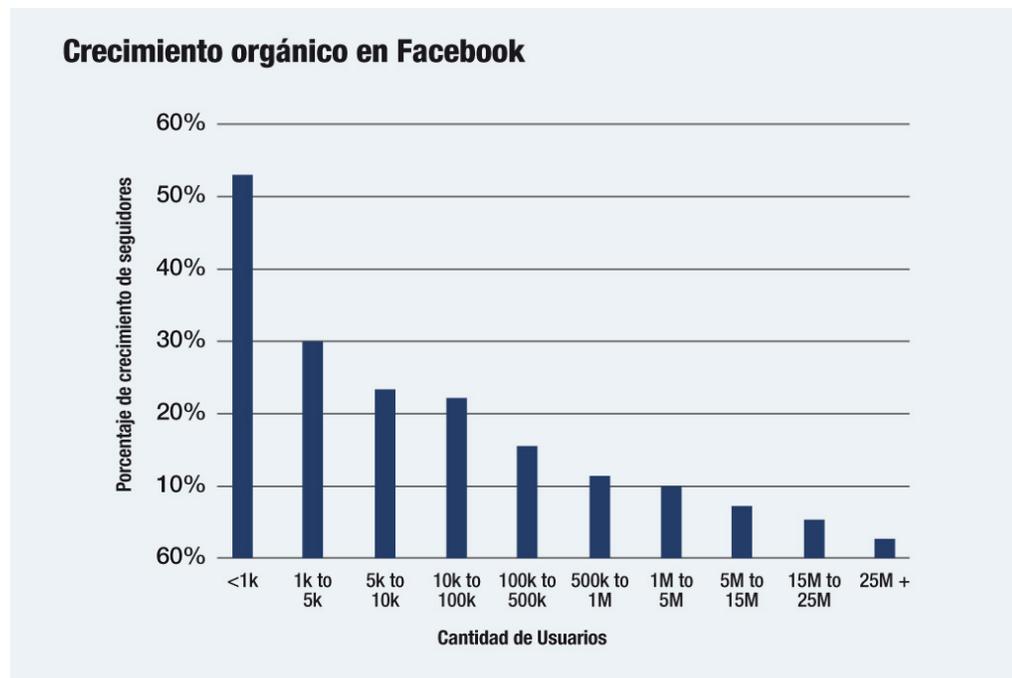
Lograr *engagement* es el desafío de cualquier *Community Manager*. Es una variable muy sensible que está íntimamente relacionada con la propuesta de contenidos de una marca en las redes sociales, motivo por el cual las empresas más avanzadas en la gestión de redes sociales efectúan monitoreos permanentes de los niveles de *engagement* versus la competencia, lo cual es una forma comparativa para evaluar la gestión y definir los objetivos de este KPI.



### 2.2.4 Inversión publicitaria en las redes sociales

Así como las empresas y marcas se vuelcan a las redes sociales para gestionar comunidades de seguidores, también deben invertir una pauta publicitaria en las plataformas para atraer nuevos seguidores.

En Facebook, para aumentar el número de seguidores no alcanza con moderar la comunidad y subir publicaciones periódicas. Una investigación de Edge Rank Checker (Wittman, 2013) revela que, llegado un número de seguidores, el alcance orgánico en una comunidad decae notoriamente; es decir, disminuye en forma proporcional a la cantidad de fans. Facebook define al alcance orgánico o viral como el número de usuarios que se hacen fans al ver una publicación en la sección de noticias o directamente en una página, incluidos los usuarios que la vieron por una historia compartida por un amigo, por ejemplo, porque le gustó la publicación, la comentó o la compartió o porque respondió una pregunta o a un evento. Por su parte, se define al alcance pagado como el número de usuarios únicos que se hacen fans porque vieron una publicación por medio de un anuncio.



**Cuadro n° 13. Crecimiento orgánico en Facebook.**

Fuente: Edge Rank Checker (2012)



El principal motivo de este fenómeno se debe a que Facebook ha reajustado su modelo de negocio de *Social Media* a *Social Business*, y con él su algoritmo de visualización de publicaciones en el *News Feed*<sup>27</sup>. Este cambio afecta a todas las *fan pages* de Facebook. El nuevo algoritmo produce como resultado que el alcance de la mayoría de las páginas descienda bruscamente. Según datos de Edge Rank Checker (Wittman, 2013) el alcance orgánico medio ha disminuido entre 45% y 75%. Es decir, con cada publicación se tendría un alcance que rondaría entre el 6% y el 3% del número total de fans de una *Fan Page*, de acuerdo a un estudio de Ignite Social Media (2013).

Por otro lado, según Facebook, el objetivo de este cambio de algoritmo tiene como objetivo ofrecer una mejor experiencia a los usuarios. Se busca lograr una menor saturación de publicaciones en el *News Feed* y poner más el foco en noticias y enlaces de calidad.

En el artículo “What Increased Content Sharing Means for Businesses” del blog *Facebook for business* (2013) se menciona que por día hay una media de 1.500 publicaciones posibles para mostrar en el *News Feed* de cada usuario. Esto ha generado una competición entre publicaciones ya que no todas pueden aparecer allí. Justamente, el nuevo algoritmo regula y filtra sólo 300 publicaciones de la media de 1.500, según el mismo artículo. Se filtran las publicaciones que logran el mejor *engagement* frente a otras y naturalmente las publicaciones que son pagas.

Como puede verse, el modelo de *Social Business* implica que una marca debe pagar no sólo para alcanzar nuevos seguidores sino para llegar a sus seguidores actuales, de forma tal que sus publicaciones no sean filtradas por el nuevo algoritmo. Por eso, para muchas marcas esto implica una disminución de su alcance orgánico.

En esta línea, un reciente estudio de Fanpage Karma (2013) indica que las publicaciones de las páginas han aumentado un 62%, pasando a ser un promedio de 0,76 diarias, lo cual refuerza la idea de saturación que expone Facebook. Además, la relación entre el crecimiento de los usuarios versus la cantidad de publicaciones se está invirtiendo, según datos de Facebook (2013). Hoy es mayor el crecimiento de las publicaciones. Ante este escenario Facebook decidió cambiar el modelo de negocio. Por eso la mejor forma para que las marcas hoy tengan alcance de sus publicaciones es pagando por ello.

---

<sup>27</sup> Sección de Facebook donde cada usuario visualiza todas las publicaciones generadas por sus amigos y fan pages seguidas en tiempo real. Se actualiza de forma permanente y guarda el archivo de las publicaciones.



En síntesis, ya no alcanza con publicar contenido regularmente y crear publicaciones que generen *engagement*; ahora el modelo *Social Business* obliga a las empresas a pagar por la distribución de sus contenidos y generar un contenido de gran calidad que destaque ante otras publicaciones, en pos de lograr un mejor alcance y nuevos seguidores.

Facebook ha logrado imponer este modelo de negocios, ya que en cuanto a inversión en medios digitales, Facebook también es líder indiscutido. Una reciente investigación de SocialBakers (2014) la posiciona como la red social que más inversión recibe, como se puede ver en el cuadro n° 14. El 91.67% de las marcas encuestadas publicita en Facebook, seguido muy por detrás por Twitter con el 35.93%, Youtube 27.84% y LinkedIn con el 25.13%. En gran medida Facebook gana la partida gracias a su gran efectividad para segmentar, alcanzar y realizar *micro-target* en la audiencia.



**Cuadro n° 14. Inversión publicitaria en Redes Sociales.**

Fuente: Social Bakers (2014)

“El problema consiste en que actualmente el alcance o *reach* orgánico que tiene una página



de Facebook no supera el 6% (en los mejores casos). Por ende, las empresas se vieron obligadas a aumentar su inversión en anuncios y los publicistas nos vimos obligados a explicarles a los clientes que la promesa de Facebook había cambiado. Debo confesar que, trabajando como *Social Media Manager*, alguna vez me pregunté si no había sido un error sugerirles a los clientes que realizaran esa migración. No me malentiendan: una empresa grande puede pagar los anuncios y debe tener una *fan page*, ya que esta le sirve para analizar estadísticas, armar reportes y utilizar aplicaciones para ampliar bases de datos... Pero, ¿pensaron en los pequeños emprendimientos? ¿Y en las ONG? Facebook no cuenta actualmente con un programa que beneficie a las mismas (como sí tiene Google)<sup>28</sup>. Así opinó Andie Szwarc, especialista en marketing *online* y creativa publicitaria quien además es administradora de un grupo en Facebook llamado Community Managers Argentina<sup>29</sup>, el cual tiene más de 1.200 miembros. Este grupo es una muy buena herramienta para mantenerse informado sobre las tendencias y casos de éxito en redes sociales de la mano de sus propios protagonistas. Además, para acceder al grupo hay que probar que uno es especialista o trabaja en temas relacionados con *Social Media*.

### 2.2.5 Objetivos de crecimiento de seguidores

Una relación interesante para poder estimar un objetivo de crecimiento de la cantidad de seguidores de las redes sociales argentinas surge de una pregunta simple: ¿cuántos seguidores espera tener una marca? Si llevamos este razonamiento al extremo uno podría esperar que se busque tener la mayor cantidad de seguidores como habitantes y clientes potenciales existan en un país, para cubrir toda la audiencia potencial.

Sin embargo, una tendencia observada en varias de las entrevistas realizadas para esta investigación revela que las principales empresas estarían midiendo la relación entre sus seguidores y sus clientes activos, por medio de informes periódicos. De la misma forma se estaría monitoreando a la competencia y a otras industrias comparables, de forma tal de tener un punto de referencia en relación al mercado. De estos ratios se definiría la performance de la marca versus la de sus competidores directos y otras industrias más avanzadas y desde esa base se definiría un objetivo de crecimiento.

<sup>28</sup> Andie Szwarc, especialista en marketing online y creativa publicitaria.

<sup>29</sup> Véase <https://www.facebook.com/groups/communitymanagersargentina/>.



Una forma interesante de evaluar la cobertura de las marcas argentinas es midiendo de forma comparativa la tasa que surge de la relación entre la cantidad de seguidores de las marcas principales sobre la cantidad de audiencia potencial versus el mismo ratio de las principales empresas de EE.UU. Considerando a EE.UU. como el país más evolucionado en la gestión e inversión en las de las redes sociales, dado que todas las principales plataformas de *Social Media* nacieron y comenzaron a expandirse allí y además las empresas norteamericanas definen sus estrategias globales de *Social Media* desde sus casas centrales. De esto modo, si se compara el ranking de las 10 marcas con más fans en la Argentina y EE.UU., tomando como referencia el ranking publicado por la empresa Socialbakers como se presenta en el Cuadro n° 15, podremos ver que las marcas argentinas con más seguidores están en un nivel de cobertura muy interesante de cantidad de seguidores versus la cantidad de habitantes en relación a EE.UU.

Al compararlos, se observa que las primeras marcas del ranking de ambos países estarían teniendo una cobertura promedio de 5% de la población respectivamente. Un 5% también nos indica que queda un largo camino por recorrer y que las marcas seguirán invirtiendo para lograr un alcance pago en la carrera por obtener nuevos seguidores. Recordemos que EE.UU. tiene más de 313 millones de habitantes y la Argentina más de 41 millones.



Ranking de Marcas en EE.UU.			Ranking de Marcas en Argentina		
N°	Marca	Fans	N°	Marca	Fans
1.	Walmart	31.055.483	1.	Quilmes Cerveza	3.799.164
2.	Amazon.com	21.770.478	2.	Coca-Cola	3.422.441
3.	Subway	19.274.612	3.	Claro Argentina	2.350.433
4.	Target	18.695.873	4.	Garbarino	2.182.320
5.	Samsung Mobile USA	18.679.767	5.	Frizzé	2.116.262
6.	Starbucks	14.898.869	6.	Comunidad Movistar Argentina	2.096.187
7.	Skittles	12.634.249	7.	Cindor	1.937.848
8.	Dr Pepper	12.456.887	8.	Samsung Argentina	1.914.317
9.	Coca-Cola	12.109.896	9.	Playstation	1.749.940
10.	Macy's	11.924.571	10.	Playstation	1.745.686

Cuadro n° 15. Ranking de Seguidores en Facebook de marcas de EE.UU. y Argentina.

Fuente: Social Bakers (2014)

### 2.2.6 Reputación online

Antes de definir la *reputación online* es pertinente comprender que la *Web 2.0* ha facilitado la aparición de una nueva opinión pública y dos hechos claves:

“La autocomunicación de masas (Castells, 2009) como una nueva forma de comunicación en red alternativa a los medios de comunicación de masas. Los micromedios como las personas, al margen de los medios de comunicación profesionales, pueden (co)generar, (re)distribuir y viralizar los contenidos de formas autónoma y en tiempo real” (Del Fresno, 2012, p. 24).

La gran exposición a la cual se ven enfrentadas las empresas en la actualidad es producto de la proliferación de distintos medios digitales como *blogs*, foros, *chats*, comunidades y redes sociales. Dichas plataformas se encargan de generar un espacio de opinión e intercambio



entre personas, celebridades e instituciones, las cuales están dispuestas a amplificar tanto los aciertos como las ineficacias de las marcas y empresas como nunca antes.

Además, en cuanto a los comportamientos de los cibernautas, según Bernoff (2009), estamos siendo testigos de un fenómeno social que consiste en que la gente utiliza las tecnologías para obtener lo que necesita, no de las empresas, sino de otras personas.

Ese flujo de opiniones y ponderaciones que circula en los medios digitales da lugar al surgimiento de un concepto denominado *reputación online*, el cual según Del Fresno (2012, p. 14) se define como:

“El resultado de lo que clientes, ex clientes, futuros clientes, empleados, partners y cualquier otro actor social dicen, escriben y transmiten a otros en cualquier parte de los medios sociales de *Internet* o *social media* a partir de sus percepciones y experiencias en cualquier momento de su relación, directa o indirecta, con esa marca”.

De las empresas depende tomar partido en la conformación de esta reputación. Pueden optar por dejar que la construcción colectiva de la *reputación online* crezca y fluya sin control o tomar un rol activo en la conversación.

De forma análoga al concepto de *opinión pública* creado por Jean-Jacques Rousseau en 1744, la *reputación online* aparece como la voz del mercado, que puede tener una forma de participación directa o indirecta sobre la toma de decisiones del negocio.

“Así, antes de *Internet* la opinión pública era conformada –casi en exclusiva– por los medios de comunicación entendiendo a las audiencias como masas estables sobre las que ejercer influencia de manera directa y eficaz. Desde el punto de vista de la gestión de las percepciones, las marcas gracias a los medios de comunicación de masas tenían a su alcance un instrumento, más o menos global dependiendo de la capacidad de inversión, que permitía la comunicación de un mensaje ordenado, coherente y único por medio de una suerte de sincronización de las percepciones y los deseos. Esta posibilidad de sincronización global ha ido entrando en crisis debido tanto a la emergencia de los medios sociales de la Web 2.0 como alternativa a los medios de comunicación, como a una creciente crisis de atención generalizada a la comunicación oficial de las marcas y la emergencia colectiva de los consumidores sociales” (Del Fresno, 2012, p. 45).



Lo cual deja en evidencia la compleja realidad a la que están enfrentadas hoy las marcas y empresas. *¿Moderar o no moderar?* Parece ser la cuestión para todas aquellas marcas que todavía no han incursionado en las redes sociales o lo hacen de forma incipiente. Además no significa que las marcas sean hoy más ineficientes, lo que ha cambiado es la visibilidad de sus ineficiencias, y eso en definitiva es lo que va determinando su reputación. Las marcas tienen la libertad para decidir moderar o no moderar, pero lo que ya no pueden controlar es lo que se dice de ellas y el universo de menciones positivas o negativas sobre un producto o servicio que circulan en *Internet*.

Así es como llegamos a otra conclusión importante: para definir moderar o no moderar, primero hay que tomar la decisión de escuchar. Y para escuchar hay que seleccionar las menciones de distintos medios *online* y analizar en profundidad los grandes temas e *insights* que giran alrededor de una marca. Recién ahí se está en condiciones de comenzar a tomar una decisión estratégica para definir la forma en la cual ingresar en la conversación con clientes y consumidores.

Para lograr credibilidad, ¿cómo se puede comenzar a dialogar si no sabemos lo que se está diciendo de nosotros? Hace tiempo que el marketing es una competencia de percepciones entre marcas. En este marco lo interesante de la *reputación online* es que las marcas ya no pueden controlar lo que se dice sobre ellas y su impacto en su percepción, en comparación a épocas donde sí se podía mantener un control sobre la opinión pública con la publicidad. Los tiempos han cambiado y el paradigma es otro.

### **2.2.7 Investigación Digital**

La investigación de mercado es la base de la ciencia del marketing y una herramienta clave que permite tomar mejores decisiones. La revolución digital impacta de lleno en esta disciplina, ya que las marcas cuentan con un caudal de menciones asociadas a su *reputación online*. Ese flujo vivo y continuo de menciones representa un recurso muy valioso para analizar. Ya que la medición y el análisis de dichas menciones representan la percepción que se tiene sobre las marcas y la oportunidad de detectar *insights* que puedan repercutir tanto en mejoras de productos y servicios como en ideas para campañas de comunicación, es el campo del *Social Listening*.



En este campo Del Fresno (2012, p. 27) también presenta una metodología que se denomina netnografía, que consiste en investigar *Internet* desde los métodos y con los objetivos de las ciencias sociales. Se trata de un neologismo que busca sintetizar en un único concepto las técnicas derivadas de la investigación etnográfica (pequeños grupos) o la sociología (grandes grupos) en un nuevo contexto social y relacional en un espacio sin lugar, el ciberespacio.

Así, la netnografía se presenta como una nueva disciplina, una interdisciplina o una teoría *under construction* para entender la realidad social que se está produciendo en el ciberespacio y nuevas temáticas que surjan y puedan ser motivo de interés para marcas y empresas.

Las menciones de los clientes y consumidores deben ser procesadas, analizadas, interpretadas para poder extraer *insights* pero con un método científico. En esta línea Del Fresno también indica que la investigación de la reputación *online* no supone una revolución sino la ampliación de la investigación de marketing tradicional a un nuevo campo con nuevos métodos, aunque con una notable particularidad: por primera vez en la historia de la investigación es posible realizar investigaciones sobre marcas y empresas sin que el investigador tenga una influencia en la opinión de los sujetos investigados. Ya que el investigador sólo recoge las menciones que realiza el público objetivo, sin tener ningún tipo de contacto anterior. La habilidad del investigador radica en determinar cuales son las menciones positivas, negativas y neutras de una marca que pueden ser determinantes para el análisis, descartando todos aquellos casos que no apliquen para el estudio.

Para investigar la reputación online, el autor recomienda:

- Identificar los canales donde se crean las opiniones, quiénes son los que opinan, con que intensidad y actitud, sobre qué temáticas.
- Determinar jerarquías dentro de un clima de opinión, sin cometer el error de extrapolar opiniones personales al total de consumidores.
- Saber de antemano que no todas las marcas tienen un clima de opinión online ni una reputación online significativa con un volumen relevante que permita generar conclusiones trascendentes. Aunque no tener un volumen relevante ya es un dato no menor para una marca, que implicaría bajos niveles de *engagement*.



- No aplicar siempre las mismas técnicas en el mundo *online* en busca de bajar costos de investigación. Ya que *Internet* es un medio diferente que presenta otras oportunidades y desafíos para lograr resultados significativos.
- No caer en el lugar común de pensar que los consumidores sólo van a *Internet* a hablar mal de las marcas. Entre un 5% y un 10% de crítica se puede considerar endémica, ya que los niveles de crítica dependen de cada empresa. Además en la gran mayoría de los casos los consumidores hacen menciones de las marcas porque son fanáticos de ellas o quieren contar buenas experiencias.

En esta línea Matías Salvador, *Senior Delivery Manager* de GlobalLogic y especialista en Social Media, señala:

“Las definiciones de *social listening* son variadas, pero todas apuntan a un objetivo común: abrir un oído a las conversaciones que se dan sobre las marcas entre los usuarios de la web. Estos puntos de discusión no están centralizados, sino distribuidos por múltiples servicios de comunicación en *Internet*. Los comentarios son el eje de la cuestión, ya que a partir de ellos es que podemos identificar y escuchar las necesidades de los clientes. No se trata solamente de escuchar, sino de saber qué escuchar, y es allí donde entran los expertos en *social media*. El problema es que la masa de información que circula por *Internet* no tiene una estructura que podamos aprovechar fácilmente. Las fuentes que maneja un plan de *social listening* son variadas, y van desde Facebook y Twitter hasta foros de discusión y *blogs* específicos. El objetivo es analizar las conversaciones que se dan a un primer nivel entre los consumidores, que es donde usualmente dicen lo que piensan. El primer paso para el experto en *social media* es, entonces, identificar las fuentes desde donde nacen los comentarios e interacciones que luego se analizan. Con este punto resuelto, puede armarse un mapa de relaciones entre sitios y servicios, que nos permitirá insertarnos directamente en el núcleo de la discusión entre los clientes” (Salvador, 2014).

Sin dudas estamos en presencia de una disciplina reciente y en pleno desarrollo que está cambiando la estructura de muchas consultoras en investigación de mercado y dando lugar a la aparición de nuevos *players*, como es el caso de comScore, líder mundial en investigación de marketing en internet. Por otro lado, muchas de las marcas entrevistadas para este trabajo realizan estudios de *Research Digital* de forma permanente para



monitorear los grandes temas de conversación que giran alrededor de la marca y para ver la cantidad de menciones que produce una campaña publicitaria, una crisis de reputación y los lanzamientos de productos y servicios. Los estudios de *reputación online* son más complejos ya que requieren mayor cantidad de menciones y de un plazo de tiempo mayor a los monitoreos mensuales. A mayor cantidad de menciones es mayor el trabajo del investigador ya que se trata de un proceso de análisis más amplio y complejo de procesar.

Por último, para realizar un *Research Digital* es fundamental contar con una herramienta que permita extraer las menciones de distintos canales *online*, para que el investigador se concentre en el trabajo de segmentación y análisis. Según las entrevistas realizadas, algunas de las herramientas de *listening* pagas más reconocidas son Radian6 de Salesforce, Echo de Socialmetrix y Listening de SocialBakers. También hay herramientas gratuitas pero con menores funcionalidades que son útiles para comenzar a incursionar en el tema.

### **2.2.8 Nueva área y nuevos roles de gestión para las redes sociales**

Desde el momento en el cual las empresas se animaron a incursionar dentro de las redes sociales, surgió la necesidad de definir un colaborador abocado a su gestión. En muchas empresas esta tarea la comenzó a realizar la agencia de Marketing Digital de forma externa y en otras se derivó la responsabilidad a personal de los Departamentos de Marketing y/o Comunicación, en el mejor de los casos. Luego, el modelo de gestión fue evolucionando a un esquema mixto entre una agencia externa y un colaborador interno dedicado. Hoy, muchas de las grandes empresas de la Argentina ya cuentan con un área de *Social Media* y un gerente a cargo, como se presentará más adelante.

Un artículo publicado por IEBS School (2013) señala que empresas de todos los tamaños comienzan a advertir la necesidad de contar con un profesional encargado de gestionar su marca en *Internet*, un rol que ya existe y se denomina *Community Manager* (CM).

“El *Community Manager* es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad *online* alrededor de una marca en Internet creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca” (Martínez Fustero, 2013).



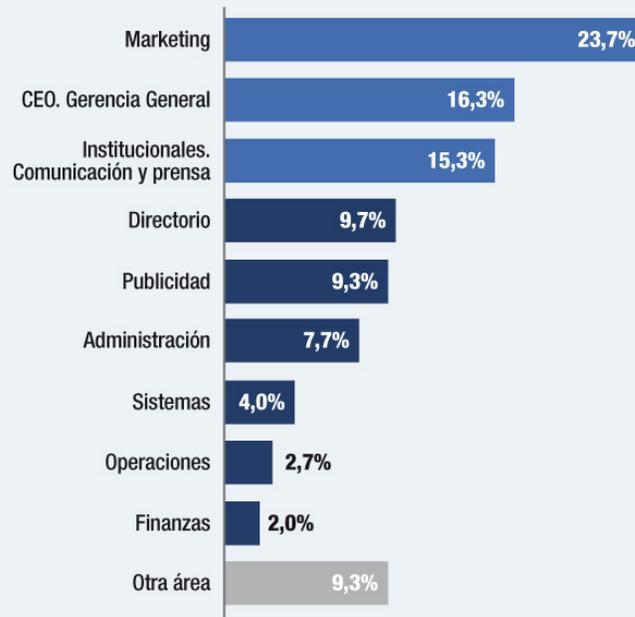
Por su parte, la AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media) lo define como:

“Aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos” (AERCO, 2009).

Al respecto, la Revista Management Herald (Brunetta, 2012, p. 38), durante los meses de agosto y septiembre de 2012, llevó adelante un inédito estudio online, para conocer el perfil y los desafíos de los CM en la Argentina. Algunos de los resultados de ese estudio indican que el 25% de las grandes empresas de la Argentina ya cuenta con un área de *Social Media*, liderada por un *Social Media Manager*. En cuanto a la dependencia funcional, esta nueva área es controlada principalmente por las áreas de Marketing, la Gerencia General o el departamento de Comunicación (cuadro nº 16). En cuanto a los recursos que maneja, en muchos casos está solo o con una persona más a cargo. Y manejan un presupuesto promedio cercado a los \$900.000 pesos anuales, a valores proyectados para 2014.



### ¿De qué área/sector depende/dependería funcionalmente el Community Manager en su organización?



Cuadro n° 16. Áres de reporte de un *Community Manager*.

Fuente: Revista Management Herald (2012)

El mismo estudio arrojó las siguientes conclusiones de las funciones, habilidades y destrezas de los CM y la relevancia de las redes sociales:

#### 1. Principales funciones del CM:

- **Creación de contenido atractivo y de calidad** para publicar en distintos formatos según cada plataforma (redes sociales y *blogs* corporativos).
- **Análisis y definición de los mejores días y horas para publicar los contenidos**, para luego programar las publicaciones.
- **Monitorear a todas las publicaciones y novedades de su sector**. Ya que el CM se transforma en los ojos de la empresa en *Internet* y está en una búsqueda permanente para detectar el contenido más relevante de la competencia y del sector.
- **Monitorear y seguir la respuesta de sus propias publicaciones**. De forma tal de analizar la aceptación por parte de los usuarios.



- A nivel estratégico, un CM debe **crear relaciones estables y duraderas con los fans** para conseguir involucrarlos y aumentar los niveles de *engagement*... un arte que lleva tiempo perfeccionar. Parte de esta tarea consiste en detectar a los seguidores apóstoles de la marca, definidos así porque son fieles a la marca y la defienden frente a las críticas y reclamos y tienen un rol activo en la comunidad. Un CM debe lograr fidelizar a estos seguidores y conocerlos en profundidad. Además debe identificar a los perfiles problemáticos denominados terroristas o *trolls* y a los neutrales, de forma de lograr una comunicación dirigida a cada grupo según su nivel de satisfacción con la marca.
  - Y quizás una de las funciones más complejas de un CM reside en el **manejo de las crisis que atentan contra la Reputación Online de una marca**. En este caso el CM será el ejecutor de las respuestas ante críticas o reclamos de los clientes y/o consumidores.
  - **Portavoz de la comunidad virtual para con los directivos de la empresa**. A raíz de la escucha permanente, el CM debe ser capaz de extraer lo relevante, crear un discurso entendible y hacérselo llegar a las personas correspondientes dentro de la organización.
- 2. Habilidades y destrezas del CM:** Complementariamente, escuchar, detectar nuevas tendencias, excelente redacción y prever escenarios de oportunidad para la marca articulan las habilidades esenciales que se le demandan.
- 3. Nivel de relevancia de las redes sociales.** Cada 10 consultados, 8 afirmaron que las redes sociales son claves para la estrategia de marketing de la empresa y solo 4 de cada 10 sostuvieron que podrían prescindir de operar en las redes, atendiendo a la especificidad de su rubro/sector.

Más allá del rol protagónico del CM también han surgido nuevos cargos que describiremos a continuación:

- **Social Media Manager (SMM):** el líder del área y tiene una jerarquía estratégica. Es un cargo que comienza a tener desarrollo en empresas que están maduras en la gestión de las redes sociales.
- **Content Manager (CTM):** trabaja en el desarrollo de los contenidos y funciona como apoyo y dupla de los CM.



- **Agentes de Atención Digital (AAD):** todos los operadores de los *contact centers* que se dedican a responder las consultas de los clientes y seguidores.
- **Analistas de *Social Media* (ASM):** efectúan tareas de análisis e investigación en las propias comunidades de la marca para determinar métricas, medir indicadores y determinar el humor de la comunidad.

El SMM se encuentra jerárquicamente por encima del CM. Se ocupa de hacerla labor analítica, de la creación y control de la estrategia y de la investigación. Aunque –como ya hemos mencionado– una buena parte de las grandes empresas de la Argentina ya cuentan con el rol de SMM, en algunas empresas el rol de SMM no existe y esta responsabilidad recae en el propio Gerente de Marketing o en el CM o en una Agencia de Marketing Digital externa.

A continuación se presenta un punteo de tareas para diferenciar el rol de cada ejecutivo en cada situación. Por ejemplo: si hubiera que elaborar un estudio de mercado, se encargaría el SMM. Si hubiera que crear un plan estratégico de *Social Media* acorde a objetivos y presupuestos, se encargaría el SMM. Si hubiera que monitorear la actividad de Twitter o Facebook, se encargaría el CM. Si hubiera que redactar un informe sobre este monitoreo y el del resto de redes sociales de la empresa, se encargaría el CM. Pero de la interpretación de los datos del informe, analizar la eficiencia de la estrategia y plantear cambios, se encargaría el SMM. Si hubiera que liderar una crisis de reputación, se encargaría el SMM. Pero para “dar la cara”, es decir, las acciones concretas en *blogs*, foros y redes sociales las realizaría el CM y en muchos casos los propios Agentes de Atención Digital (AAD). Por último, si hubiera que definir y segmentar a los seguidores, se encargaría el SMM. Pero si hay que conocer e interactuar con el público, de ello se ocuparía el CM y los AAD’s.

Por su parte el *Content Manager* es quien gestiona los contenidos, se centra en su generación, edición, la creación de textos, eslóganes, frases, es el creativo de la palabra, quien trabaja sobre la base de la estrategia definida. Los Analistas de *Social Media* son aquellos ejecutivos encargados de monitorear los indicadores de gestión, establecer nuevas métricas y usar herramientas de medición acorde al alcance y objetivos de cada marca en el mundo de las redes sociales.



Los AAD's son quienes se encargan de responder los mensajes y comentarios de los seguidores. En muchos casos cuentan con protocolos y manuales de atención con respuestas predefinidas para cada problemática que se presente. Validar y desarrollar estos manuales lleva mucho tiempo, esfuerzo e involucramiento de varias áreas de una empresa. Generalmente estos agentes responden a la Gerencia de Atención al Cliente y de forma *cross* a los SMM y/o CM. En algunas empresas es un tema de debate y redefinición permanente: ¿quién es el responsable de la gestión de las redes sociales? En general se produce una división de roles: Marketing se ocupa de la generación y control de los contenidos y la Gerencia de Atención al Cliente de la operación del servicio. Sin dudas es un terreno en pleno desarrollo, donde la sinergia entre ambos sectores es clave para el éxito de la gestión.

### 2.2.9 El comercio electrónico y las redes sociales

Katharine Sayre (2013), *partner* de la consultora The Boston Consulting Group, revela que el próximo gran salto de la revolución digital será lo que denomina *Social Media Commerce*, es decir el tráfico destinado desde las redes sociales hacia los sitios de *e-commerce*. Esta revolución del *Social Media Commerce* se estaría dando en la generación de los *Millennial Consumers*, quienes hoy tienen entre 16 y 34 años y son los principales impulsores de esta modalidad. Sayre indica que, según una encuesta realizada por la *National Retail Federation* (2012)<sup>30</sup>, una de las primeras razones por las cuales los consumidores siguen a las marcas en las redes sociales es para encontrar buenos descuentos, lo cual funciona como un disparador para posteriores compras en *Internet*.

Según el último informe de CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) (2014) las ventas por intermedio del comercio electrónico ascendieron a \$24.800 millones de pesos, lo que representa un crecimiento de 48.5% con respecto a 2012. Un 38% de usuarios de *Internet* compran *online*, lo que representa más de 12 millones de personas. Pero uno de los datos más interesantes del estudio señala que el 76.5% de las empresas que venden por intermedio de comercio electrónico utilizan las redes sociales para promocionar sus productos y un 41.2% vende, efectivamente, a través de ellas. Una clara tendencia que

---

<sup>30</sup> Véase <http://www.nrf.com/>



podría estar afirmando la hipótesis de Sayre y la potencialidad del concepto de *Social Media Commerce* en la Argentina.

### 2.2.10 Herramientas de gestión de las redes sociales

Las marcas más avanzadas en el uso de las redes sociales tienen activas varias plataformas que ya se han presentado y un número de seguidores cada vez más abultado en cada una de ellas. Esta situación presenta un gran desafío de gestión, que implica desde desarrollar y liderar equipos de trabajo especializados hasta establecer métricas y herramientas para medir y determinar su éxito.

Aunque cada red social tiene sus propios paneles de control y análisis para medir la performance de los contenidos y avisos publicados, nace la necesidad de integración de toda la gestión de las redes sociales, de forma tal de centralizar todas las plataformas y optimizar los tiempos de gestión y análisis. En la actualidad existen grandes grupos de herramientas que solucionan distintas actividades de gestión que emergen de la incursión de las marcas en el mundo *social media*. Cada una con un foco distinto y específico:

- *Social Analytics Tools*
- *Social Listening Tools*
- *Social Media Management Tools*
- *Social Media Advertising Systems*
  - *Social Media Platforms*
  - *Audience Analytics*
  - *Advertising Analytics*
- *Social CRM*

Las herramientas de *Social Analytics* sirven para integrar, medir e interpretar un amplio rango de métricas de las distintas redes sociales que tienen activas las marcas y sus competidores, como por ejemplo: cantidad de seguidores, cantidad de seguidores activos, tasa de crecimiento de los seguidores, interacciones, tipos de interacciones, tasa de *engagement*, ranking de publicaciones o posts con mejor performance, cantidad de “me gusta”, horarios de participación de los usuarios, tiempos de respuesta, cantidad de abandonos, entre otras. Hay herramientas que van desde los u\$s 100 a los u\$s 1.000 por



mes. Estas métricas sirven para mejorar las definiciones estratégicas, realizar estudios de *benchmarking* de la competencia, ver tendencias y optimizar los resultados de la gestión. Sin dudas es una herramienta central para la gestión del SMM.

Las métricas más usadas por las empresas de EE.UU. se presentan en el cuadro n° 17. Los datos pertenecen a un estudio realizado por la *American Marketing Association* (AMA) durante 2013. Los principales indicadores mencionados son: cantidad de visitas, número de seguidores, visitas repetidas, tasa de conversión entre seguidor y comprador, tasa de viralización y costo de adquisición de clientes.

### Métricas usadas por las empresas de EE.UU para medir la gestión en Social Media

% de respuestas	Ago 2010	Feb 2013
Visitas	47,6%	40,9%
Número de seguidores	24,0%	30,5%
Visitas repetidas	34,7%	24,9%
Tasa de conversión	25,4%	21,1%
Menciones webs	15,7%	16,2%
Costos de adquisición	11,8%	10,2%
Lealtad de los clientes	7,5%	9,8%
Ingresos por cliente	17,2%	9,2%
Niveles de venta	17,9%	8,7%
Otros ratings de análisis de datos	6,6%	8,5%
Ratings	8,2%	6,0%
Beneficios por cliente	9,4%	4,5%
Costos de retención de clientes	7,7%	3,0%
Abandonos de carritos de compra	3,8%	2,8%

Fuente: Universidad de Duke.  
Encuesta CMO encargada por la American  
Marketing Association (AMA). Febrero 2013

Cuadro n° 17. Métricas para medir la gestión en las Redes Sociales en EE.UU.

Fuente: Duke University (2013)

Las herramientas de *Social Listening* permiten “escuchar” y medir las menciones que tiene una marca en *Internet* y algunos *keywords* importantes para el negocio de cada empresa e industria. Miden sentimientos a partir del conteo de asociaciones de palabras claves con



otras menciones valorativas positivas y negativas. Además determinan palabras asociadas a la marca y permiten ver un mapa de la cantidad de menciones por país en todo el mundo.

Con estas herramientas se realizan los estudios de *reputación online*. Los investigadores son los encargados de configurar y obtener menciones de distintos *keywords* que se recopilan de distintas páginas webs, *blogs* y las propias redes sociales de las marcas. Luego de filtrar estas menciones, se comienza el trabajo de análisis de los datos para determinar la *reputación online*, detectar los principales temas de conversación, el sentimiento hacia una marca e *insights* de la audiencia.

También, con estas herramientas, una empresa puede detectar si un cliente está posteando un comentario negativo de la marca y responderle antes de que lo viralice. De esta manera una marca puede moderar de forma proactiva el sentimiento hacia ella y su reputación. Todas las marcas que no usan estas plataformas de escucha se están perdiendo una muy buena ocasión de moderar la conversación con sus audiencias en busca de oportunidades de negocio y bajar el nivel quejas y reclamos. Esta es una herramienta central para el Analista de *social media*.

Las herramientas de *Social Media Management Platforms* son claves para aquellas marcas que tienen distintos perfiles en distintas redes sociales. Constituyen instrumentos fundamentales de *content management* para un *community manager* y Agentes de Atención de redes sociales, quienes buscan tener un control centralizado y eficiente de todas las plataformas de una marca, para publicar contenidos y visualizar todas las interacciones de los usuarios.

Las herramientas *Social Media Advertising Platforms* se usan para medir el impacto de los avisos publicados en las redes sociales, el nivel de viralidad y el porcentaje de crecimiento orgánico de seguidores a partir de una campaña. Además permiten gestionar complejas campañas rápidamente. Dentro de estas plataformas podemos encontrar herramientas de *Audience Analytics* destinadas a medir audiencias en las diferentes propiedades y medios de *Internet*, desde PC y *Mobiles*, con detalles de datos demográficos y los intereses de la audiencia. Se utiliza principalmente para planificar la inversión publicitaria y con fines de *research*. Asimismo, las herramientas de *Advertising Analytics* sirven para validar las campañas publicitarias y optimizar la inversión digital en tiempo real, teniendo en cuenta la



visibilidad real de los *banners*, la audiencia impactada, la geografía, la demografía y los intereses de los usuarios. Y por otro lado, conocer cuál es la inversión publicitaria de cada anunciante en cada medio, que permiten realizar un estudio de *benchmarking*.

Por último, las herramientas de *Social CRM* están pensadas para integrar la gestión de servicio y atención de usuarios en las redes sociales de forma de integrar todos los momentos de contacto que un cliente tiene con una empresa. Pero también, para gestionar el volumen de consultas y reclamos para poder derivarlas a los distintos Agentes de Atención. Permiten identificar comentarios en la red sobre una marca, coordinando respuestas al instante, generando reportes y mostrando el seguimiento de cada gestión y la productividad de cada Agente de Atención. La empresa Allus es una de las pioneras en este campo. Comenta José Romero Victorica, CEO Corporativo de Allus Global:

“Allus Epiron Multicanalidad es la evolución Bing Bang social media. Integrará canales online en un mismo CRM totalmente diseñado para gestionar con alto volumen de usuarios y múltiples canales a la vez, generando reportes inteligentes. Asimismo, será único porque tendrá la posibilidad de realizar análisis semánticos y de sentimientos. Es decir, permitirá detectar el estado de ánimo del usuario para segmentarlo e interactuar con él satisfaciendo sus necesidades” (“Allus recomienda”, 2013).

De acuerdo al nivel de complejidad de cada empresa, en la gestión de las redes sociales se adoptarán algunas de estas herramientas de distintos proveedores, como es el caso de empresas como Social Bakers, Socialmetrix, Radian6, Allus, comScore, entre otras; siempre en pos de poner el foco en:

1. Analizar comportamientos y el nivel de respuesta de las publicaciones.
2. Mejorar la reputación y la participación de los seguidores y fans.
3. Promover y expandir la cantidad de seguidores.
4. Comparar la performance con la competencia y otras industrias.
5. Optimizar y maximizar la inversión publicitaria en medios digitales.
6. Mejorar la calidad de atención y bajar costos operativos.



El amplio desarrollo de herramientas de gestión en *social media* son pruebas de que hay un amplio camino por transitar. Todos los especialistas consultados para esta investigación señalan que dichas herramientas no son accesibles para todo tipo de empresa, ya que algunas representan una inversión considerable. Claramente una limitante para PYMES, que en muchos casos optan por herramientas de acceso gratuito que no tienen el mismo nivel de alcance. Lo que aún está faltando son probados casos de éxitos e indicadores que permitan dimensionar el retorno de la inversión de estas herramientas. Son los pioneros quienes están haciendo camino al andar y marcando el camino para que otras empresas vayan tras sus pasos. Sin embargo, su potencial de desarrollo es amplio en este escenario.

### **2.2.11 El futuro de las redes sociales y su valor de mercado**

El valor actual de una empresa en gran medida está influenciada por la estimación de su valor futuro, apalancado por sus expectativas de crecimiento que impactan de lleno en el valor de sus acciones. Conocer el valor actual de las principales redes sociales que cotizan en bolsa nos permitirá sumar otro componente más al análisis y a presentar un horizonte de su futuro para responder a preguntas del tipo: ¿estamos en presencia de una moda o ante un modelo de negocio que es respaldado por el mercado? Como ya mencionamos, las redes sociales más importantes cotizan en bolsa. Así es el caso de Facebook Inc. (FB), Twitter Inc. (TWTR) y LinkedIn Corporation (LNKD). Al mirar la evolución del precio de las acciones de estas empresas, desde que salieron a la bolsa con su IPO (Oferta Pública Inicial), y según la tendencia observada en los cuadros n° 18, 19 y 20, se puede esperar que se sigan consolidando en los próximos años o al menos no se observa una crisis potencial en su modelo de negocio en el corto plazo<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Al momento de escribir estas líneas las acciones de Facebook alcanzaron su máximo valor histórico, tras la compra de WhatsApp, aplicación para enviar mensajes de texto gratis de un teléfono celular a otro.



**Cuadro n° 18. Cotización de las Acciones de Facebook.**

Fuente: Yahoo Finance (2014)

Facebook tuvo un importante crecimiento durante 2013, en el cual duplicó el valor de sus acciones con una clara tendencia alcista, alcanzando su máximo valor histórico en febrero de 2014. Su estreno en el Nasdaq hace 2 años fue un desastre, producto en parte por los fallos técnicos en la colocación y sobre todo porque salió a la bolsa sin un modelo de negocio claro. Mark Zuckerberg, su fundador, se rectificó y apostó por el móvil como parte de una estrategia que le permitió cerrar el ejercicio 2013 con ingresos de 7.870 millones de dólares, que le aportaron un beneficio de 1.500 millones (1.1000 millones de euros). Hoy cotiza en la bolsa cerca de 180.000 millones de dólares (Pozzi, 2014).



**Cuadro n° 19. Cotización de las Acciones de LinkedIn.**

Fuente: Yahoo Finance (2014)

Por su parte LinkedIn, es la red social que tiene la mayor expectativa de crecimiento a futuro y eso lo demuestra el elevado valor de sus acciones que alcanzaron su máximo histórico durante 2013 y ahora presenta un estancamiento. LinkedIn es un barómetro de lo



que podría llamarse una nueva “burbuja tecnológica”, y que muchos inversores miran atentos recordando los sinsabores de lo que fue la crisis del 2000 con las *puntocom*.

Hoy, sin embargo, cuenta con un modelo de negocio que complace a los inversores. Su tendencia fue siempre ascendente y llegó a apreciarse un 165%. Aunque el estancamiento de los últimos meses presentan una debilidad y dudas sobre su capacidad para crecer. Muchos inversores se preguntan si no ha tocado techo y si no es el momento de salir rápidamente para no ser el último en vender. A pesar de las dudas del presente, la empresa es aún rentable. Cuenta en la actualidad con 277 millones de miembros, que le aportaron unos ingresos de 1.530 millones de dólares y ganancias por solo 27 millones. Su capitalización bursátil es de 25.650 millones de dólares.



**Cuadro n° 20. Cotización de las Acciones de Twitter.**

Fuente: Yahoo Finance (2014)

Twitter es tal vez es la red social que se presenta con el comportamiento más irregular. Sin embargo, recién a fines de 2013 presentó su IPO y tiene mucho camino por delante hasta encontrar su tendencia definitiva. Si bien llegó a doblar su valor bursátil, que ahora ronda los 30.000 millones de dólares (21.700 millones de euros), sus recientes resultados pusieron en evidencia sus debilidades. Perdió 645 millones, casi tanto como lo que ingresó 664 millones. A pesar de que ha experimentado un gran crecimiento en sus ventas de publicidad en el cuarto trimestre de 2013 (+116%, hasta 243 millones de dólares), sus pérdidas (511 millones, 63 veces más)<sup>32</sup> se han acelerado.

<sup>32</sup> Fuente: <https://investor.twitterinc.com/>



Estos resultados son producto de que el *microblog* no presenta un modelo de negocio tan diversificado como Google o Facebook y a pesar de sus 240 millones de usuarios todavía no encuentra la forma de generar ingresos de forma consistente por medio de la publicidad. Todavía debe demostrarles a los inversores que puede crecer y ser capaz de generar beneficios pronto y de una manera sostenida.

Según las evidencias presentadas en todo este capítulo, vemos que las plataformas de redes sociales más importantes de la actualidad presentan un horizonte de crecimiento y desarrollo favorable, lo cual es una señal de que se seguirán consolidando en el corto plazo y adaptando su modelo de negocio para responder a las expectativas de sus accionistas y el mercado. Estos ajustes en el modelo de negocio seguramente sigan repercutiendo en la gestión de las empresas, como ya lo están haciendo, las cuales deberán estar actualizadas de forma permanente para aprovechar estos avances.



## 2.3 CAPÍTULO III: MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE REDES SOCIALES

### 2.3.1 Casos de éxito e industrias más avanzadas

Los casos de éxito en la gestión de las redes sociales en la Argentina, al igual que en la región, todavía son incipientes. Hay grandes pioneros pero todavía resta un largo camino por transitar. La certificación de las normas *Customer Operations Performance Center* (COPC) *Social Media* podrían ser un buen parámetro de esta evolución, ya que las normas COPC para la certificación de la calidad de servicio de los centros de atención al cliente son las más reconocidas en el mundo. Si bien Telefónica Argentina se encuentra próxima a lograr este hito, todavía queda mucho por profesionalizar en este sector que está en plena evolución.

De las distintas entrevistas realizadas y el análisis de la literatura y publicaciones sobre redes sociales se ha detectado que los sectores de telecomunicaciones, automotriz, tecnología, consumo y servicios son los que más han avanzado en la gestión. Esto fue medido tanto por la cantidad de seguidores como por la cantidad de publicaciones, usos avanzados, cantidad de recursos destinados, adopción de las herramientas antes mencionadas y el reconocimiento del sector empresario y las agencias de Marketing Digital.

En lo particular, se posiciona al sector de telecomunicaciones con Telefónica y Movistar a la cabeza, como pioneros y con el caso de éxito más destacado de todo el país junto a Personal. El caso Movistar y Telefónica fue presentado recientemente por la Asociación Argentina de Marketing Directo e Interactivo (AMDIA). Telefónica cuenta hoy con más de 150 Agentes de Atención Digital, quienes están trabajando en el primer *Contact Center* exclusivo para la atención de *social media* con capacidad para más de 400 Agentes de Atención de redes sociales. Además, están a punto de recibir la certificación COPC (véase apartado siguiente) *social media*, la cual los transformaría en el primer *Contact Center* en recibir esta distinción en toda la región.

Este proyecto fue realizando en forma conjunta con su partner Allus, empresa líder en *Contact Centers*. Telefónica se planteó los siguientes objetivos: gestionar un proceso de actuación en el mundo *online*, fomentar una actuación de comunidad en red que facilite y



aporte valor a la compañía a través de la contribución de cada área y mantener vigentes los espacios profesionales del comunicador online (AMDIA, 2014).

Lo interesante del caso es que han logrado bajar los costos operativos de atención a sus clientes y han mejorado notoriamente el nivel de atención digital, con números que revelan mejoras relativas de 20% en cuanto a la satisfacción y reducción de 30% de la insatisfacción durante el tercer trimestre de 2013, según datos presentados por Allus en el desayuno de AMDIA de Marzo 2014 en la Universidad del CEMA.

Por su parte, Personal Argentina representa una de las empresas con mejor nivel de respuesta a las consultas de sus clientes en todo el mundo según el último informe de SociallyDevoted realizado por SocialBakers (2014b), con números que revelan una tasa de respuesta mayor al 92.30%.

En cuanto a la industria financiera el Banco Galicia corre en punta con un caso de éxito muy valorado en toda la industria, seguido muy de lejos por otros competidores de pobre desempeño. Con el asesoramiento de Nextperience, el Banco Galicia es sin dudas otro de los grandes pioneros en el país que ha incursionado en montar su *Home Banking* para realizar operaciones financieras desde la *fan page* de Facebook y además es él que más seguidores tiene en toda la industria bancaria del país con casi un millón de seguidores.

En cuanto a empresas de servicios Cablevisión y Fibertel presentan los mejores indicadores de *engagement* en relación a empresas de servicio similares y un *Contact Center* de social media con más de 50 Agentes de Atención Digital, canal que les ha permitido bajar el nivel de reclamos y mejorar la calidad del servicio de la empresa.

### 2.3.2 Certificación COPC en social media

La norma COPC (2013) en *social media* todavía es una novedad en el mercado ya que hasta el momento no hay empresas certificadas en esta categoría en la región. Sin embargo, si hay algunas empresas que presentan *Contact Centers* certificados con las normas COPC a nivel *Call Centers*.

En una entrevista a Enrique Roman, consultor de Kenwin, que representa a COPC Inc. en América Latina, se remarca que las normas COPC manejan un cuerpo de buenas prácticas, que se agrupan en cuatro grandes bloques:



1. Involucramiento de la dirección de la empresa en el liderazgo y el planeamiento de estos proyectos, que deben estar alineados con la estrategia de la compañía.
2. Establecimiento de procesos y procedimientos de cómo se llevará a cabo la gestión. Esto incluye el modelo de gestión, niveles de calidad de atención y satisfacción de usuarios, reportes, procesos de mejora continua, *Community Management*, tecnología aplicada como ser *Social CRM*, *Blog* interno de *social media* para Agentes de Atención con casos frecuentes y *Contact Center* especializado en *social media*.
3. Políticas de RRHH que involucran: selección de las personas que ejecutarán esos procesos y procedimientos, entrenamiento, niveles de rotación y definición de competencias para los distintos puestos relacionados a la gestión de las redes sociales.
4. Medición de los resultados en las distintas plataformas, por medio de encuestas permanentes.

Estos cuatro bloques se interrelacionan entre sí y constituyen los pilares del modelo de COPC en *social media*. Desde el punto de vista estratégico están enfocados en lograr la satisfacción del cliente, mejorar la calidad de atención, mejorar los ingresos y optimizar los costos de atención al cliente.

En ese sentido el gran desafío es la definición del objetivo que persigue una empresa en las redes sociales, para construir la identidad digital de una marca.

Hay muchas herramientas para analizar cuál es la presencia de una empresa en una red, o qué se dice sobre una marca. La certificación COPC tiene como pilar escuchar a los clientes, y sobre esta base adaptar las estrategias. Cerrarle las puertas a un cliente en un canal no es una opción inteligente para este modelo, ya que, si el usuario realiza algún reclamo o comentario en la web, fácilmente puede viralizarse.

Los indicadores críticos del modelo COPC aplicado a las redes sociales parten en gran medida de encuestas que miden la calidad de atención brindada luego de una consulta y/o reclamo. Las preguntas deben ser claras, ya que no hay posibilidad de repreguntar. Estas encuestas buscan medir de forma permanente y ágil la calidad del servicio brindado, con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción. Otro indicador clave alude a los ahorros de los costos operativos de atención y los niveles de productividad. Se mide la velocidad de respuesta, tiempos de atraso en responder y la tasa de no respuesta. En líneas generales hay



dos grandes parámetros que miden la respuesta: uno referido al tiempo de respuesta en el primer contacto y otro referido a la gestión o resolución en varios pasos. Si bien todavía no hay un tiempo promedio de necesidad de respuesta, en Facebook habitualmente es aceptable esperar hasta un día, según señala Enrique Román, consultor de Kenwin. Lo que se recomienda es tener normas claras y comunicárselas a los clientes en la misma *fan page* o página web de la empresa.

En cuanto al futuro de las redes sociales, los consultores de Kenwin señalan:

“Cada vez va a ser mayor el tráfico que tengan. Muchos de los contactos en otros canales se van a trasladar a las redes sociales, y las oficinas comerciales, los *call centers*, la comunicación escrita, van a pasar a ser una segunda línea. Hay empresas que ya están gestionando las reparaciones de campo a través de redes sociales. La expansión de los *smartphones*, las redes *wi-fi* generan que gran parte de los clientes tengan la posibilidad de estar permanentemente conectados a una red social. Para el cliente va a ser más práctico porque no va a necesitar trasladarse ni esperar. Se pierde el contacto humano, pero la gente que quiera seguir manejándose de esa manera, lo va a poder hacer. Las estrategias de *home banking* o *check-in on-line* muestran que hay un público que está dispuesto a sacrificar el contacto humano en aras de no hacer colas, o ir más rápido. No sé si es bueno o malo, pero es gestión de un recurso propio reducido, que es el tiempo” (Basile, 2013).

El *social media* presenta cada día más preguntas a los líderes de las empresas y, en un campo en el cual no abundan las respuestas, la propuesta de Certificación de la Norma COPC en *social media* parece ayudar a las empresas a entender que cada red es diferente y presenta diferentes expectativas. Además son una buena medida para lograr que las compañías aprendan a escuchar y entender mejor a sus clientes y mejorar la productividad.

### 2.3.3 Un mirada de los especialistas del sector

A fines de 2013, en el evento “So Digital Buenos Aires”, organizado por OM Latam, la comunidad de los profesionales de marketing *online* de América Latina, y Socialbakers, empresa dedicada a proveer información y estadísticas sobre el uso de *social media*, hicieron hincapié en el principal objetivo que deben alcanzar las marcas a través del



marketing digital: convertir al consumidor en *socially devoted*<sup>33</sup>. Este indicador mide el nivel de respuesta por parte de las marcas a los comentarios de sus seguidores en las principales redes sociales. Durante el evento se enfatizó también en la necesidad de planear y gestionar la manera de lograr *engagement* con el usuario. Los datos presentados en el evento señalan que la penetración de las redes sociales llegará a un 70% a nivel mundial en 2014, por lo cual, ninguna empresa debería hoy estar ajena a estas plataformas.

Lorena Amarante, socia fundadora de OM Latam, planteó diferentes tendencias del marketing digital:

“La empresa que domina lo social domina lo digital, es decir, que cuando se delinea una estrategia debe tener en cuenta la región en la cual se aplicará para adaptarla adecuada y efectivamente, siempre intentando de crear contenido que sea de valor para el usuario. Además, requieren de la convergencia y deben contemplar lo que hoy se conoce como SoLoMo (social-local-mobile). Se prevé que en 2014 serán alrededor de 273.000.000 los usuarios de redes sociales en Latinoamérica de los cuales muchos ya se conectan desde múltiples plataformas. Este punto es importante y tiene que estar presente en nuestra estrategia” (Om Latam, 2013).

Como vemos ya no se trata sólo de lograr contar con la mayor cantidad de fans, lo que importa es el impacto en los resultados, que repercuta en motivar mayores ventas, una mejor reputación y mantener clientes fieles a una marca.

“Hoy toda empresa es una empresa de medios, todas deben generar contenidos especiales y pensados para los medios sociales para generar un efecto en el consumidor. Pero para que esto sea posible, debe empezarse desde adentro, trabajando en conjunto, formando un equipo de trabajo que entienda y que comparta la visión de la empresa para poder transmitirla correcta y comprometidamente. Todo debe pensarse en lo social y en lo digital, y de esa manera se podrá llegar a los resultados deseados con mayor eficacia” (Om Latam, 2013).

Por su parte, Jakub Roubal, Gerente General para Latinoamérica de Socialbakers, señaló que –conociendo los resultados de las campañas y las tendencias globales– se pueden

---

<sup>33</sup> Término acuñado por SocialBakers para definir un estándar de la industria en relación a la buena atención al cliente en las redes sociales. Este indicador mide el nivel de respuesta a los seguidores por parte de las marcas.



plantear estrategias cada vez más efectivas, para saber con mayor detalle a quién se dirigen, sus gustos y características culturales. Roubal también remarcó que es necesario comparar las mediciones con las de la competencia para poder tener real noción de la efectividad de sus acciones y poder competir.

Roubal presentó los resultados de algunos estudios de Socialbakers que revelaron que los cinco primeros intereses de los argentinos en Facebook son: viajes, música, deportes, rock y fútbol. “Estos datos nos dan un perfil del usuario argentino, lo que nos ayuda para saber qué contenido utilizar, qué tipo de estrategia aplicar en el país, etc. Otro dato distintivo es que en la Argentina sólo se responde un 6% de las preguntas volcadas por los usuarios en las redes de las marcas. El porcentaje es muy bajo, sobre todo si se tiene en cuenta que las encuestas muestran que lo que más valora un seguidor, es la velocidad de respuesta a su consulta”. Un punto sobre el cual muchas compañías deben trabajar según Roubal.

En cuanto a las proyecciones para el 2014, se cree, que será el año en el que se detectará la mayor cantidad de crisis de marcas generadas en las redes sociales, ya que allí se dice todo, por eso los especialistas recomiendan que no se subestimen. Esta apreciación coincide con la tendencia cada vez más creciente de canalizar todas las consultas y reclamos a través de las redes sociales. En la medida que los usuarios se familiaricen con este canal y las compañías se sigan volcando a responder se recibirán mayor cantidad de consultas y por consecuencia habrá más probabilidades de una crisis online, que impactarán más en aquellas empresas que no se encuentren preparadas para gestionarlas y con sus redes sociales activas.

También se hizo hincapié en el hábito de las marcas, figuras públicas o líderes de opinión de “comprar” seguidores, remarcando que es muy común que al momento de hacer las métricas se observe que, por ejemplo, en la *fan page* de una marca de determinado país (por ejemplo, Brasil o Argentina), el mayor porcentaje de fans sea de Turquía, y que en cuarto lugar se encuentren los propios brasileños o argentinos. Hay muchos ejemplos, ya sea en el mundo de las empresas así como políticos, referentes y líderes de opinión que cuentan con un elevado número de seguidores falsos o inactivos. Es evidente que fueron comprados o inventados y, lo más probable, es que no sean “socially devoted”. Los especialistas no



recomiendan estas prácticas ya que la inactividad de estos perfiles afecta de manera directa las cifras de los informes de resultados de acciones y campañas.

En este sentido la Revista Apertura Tecno (2013) se señala que en la industria existen agencias o particulares que se dedican a comercializar “Me gusta”. Este mercado clandestino es utilizado por anunciantes y agencias.

Para finalizar, en el evento se comentó que desde 2011 a finales de 2012 la cantidad de publicaciones de las marcas por mes pasó de 15 a 36, lo que significa que no solo cada vez tienen mayor predominancia las redes sociales, sino que además al aumentar la cantidad de publicaciones disminuye el tiempo de permanencia de cada una de ellas en el *News Feed*, lo cual representará un problema para aquellas marcas que no hayan logrado el *engagement* con sus seguidores.

Como complemento a estas afirmaciones y por otro lado, un reciente artículo de la Asociación Argentina de Marketing (2013) dispara: ¿Las redes sociales generan ventas? ¿Se puede sostener que Facebook mejora las ventas de una empresa? Para muchos líderes de marketing, la pregunta es irrelevante, ya que, según el mismo artículo, para la mayoría de ellos los mercados son conversaciones.

Estar presente es de importancia vital, aunque no se mida en Retorno de la Inversión (ROI). "Lo valioso de las redes sociales es que nos proporciona la base de datos más completa que jamás existió", mencionó Dan Neely, CEO de la consultora Networked Insights. "Y la empresa puede usar esos datos con muchas finalidades".

Según una encuesta de ExactTarget (2013)<sup>34</sup> de 1.000 comercializadores, 70% dijo que planean aumentar el gasto en medios de comunicación social, pero menos de 20% aseguró que podían medir efectivamente el ROI. Esta aparente contradicción surge porque los comercializadores que usan medios sociales tienden a fusionar “arte y ciencia” en sus medidas, de acuerdo con Morgan Stewart, director del ExactTarget. “Lo que está empujando a personas a medios de comunicación social, no es el ROI. Las empresas que utilizan la reputación como una medida de éxito tienen más probabilidades de poner presupuesto allí”. Según este artículo el debate se ha corrido del eje *ventas*. Cuando se empieza a medir otros factores, como cercanía al cliente, fidelidad, calidad de vínculo e

---

<sup>34</sup> Véase <http://pages.exacttarget.com/sff>



información que los consumidores brindan sobre sí mismos, esa pregunta sobre las ganancias que dejan las redes sociales empieza a tener más sentido.

#### **2.3.4 Abordaje metodológico de las redes sociales**

Con el objetivo de brindar un ejemplo práctico de lo que involucra la gestión integral de las redes sociales, a continuación se presenta un abordaje metodológico, nutrido de la compilación de dos informes claves: el de Dana VanDen Heuvel (2012) y la guía de *social media* de COPC (2013).

Antes de comenzar la descripción de la metodología se presentarán una serie de datos y resultados de investigaciones que brindan un contexto de *social media*, para la realidad del mercado de EE.UU., pionero en el uso de las redes sociales y generador de tendencias globales, como hemos visto en la opinión de los especialistas del sector. Además cabe recordar que muchas de las grandes marcas del país son multinacionales que tienen sus oficinas centrales en EE.UU., según datos de la Cámara de Comercio de Estados Unidos en la Argentina (AmCarm). En ese sentido es importante señalar que muchas empresas multinacionales, no solo de EE.UU., adoptan estrategias globales en las redes sociales adaptadas a los mercados locales y con operadores locales, casos como los de Coca Cola, Pepsi, Nike, Adidas, Puma, por citar algunos de los más destacados y que presentan mayor cantidad de seguidores.

En primer lugar, un estudio de Booz & Company CEOs (2011) revela que el 40% de los CEO's (Chief Executive Officer) tiene a las redes sociales en su agenda de gestión, lo que sugiere que las redes sociales van más allá de una moda en esas compañías, y se presenta como una herramienta de negocios con alto potencial.

Sin embargo, otro estudio realizado por IBM (2011) encuentra que el 68% de los CMO's (Chief Marketing Officer) creen que no están preparados ni para las redes sociales ni para el crecimiento en canales y dispositivos móviles. Si bien no es un estudio reciente, revela la preocupación que presentaba el tema debido a su tendencia creciente como vemos en el cuadro n° 21.



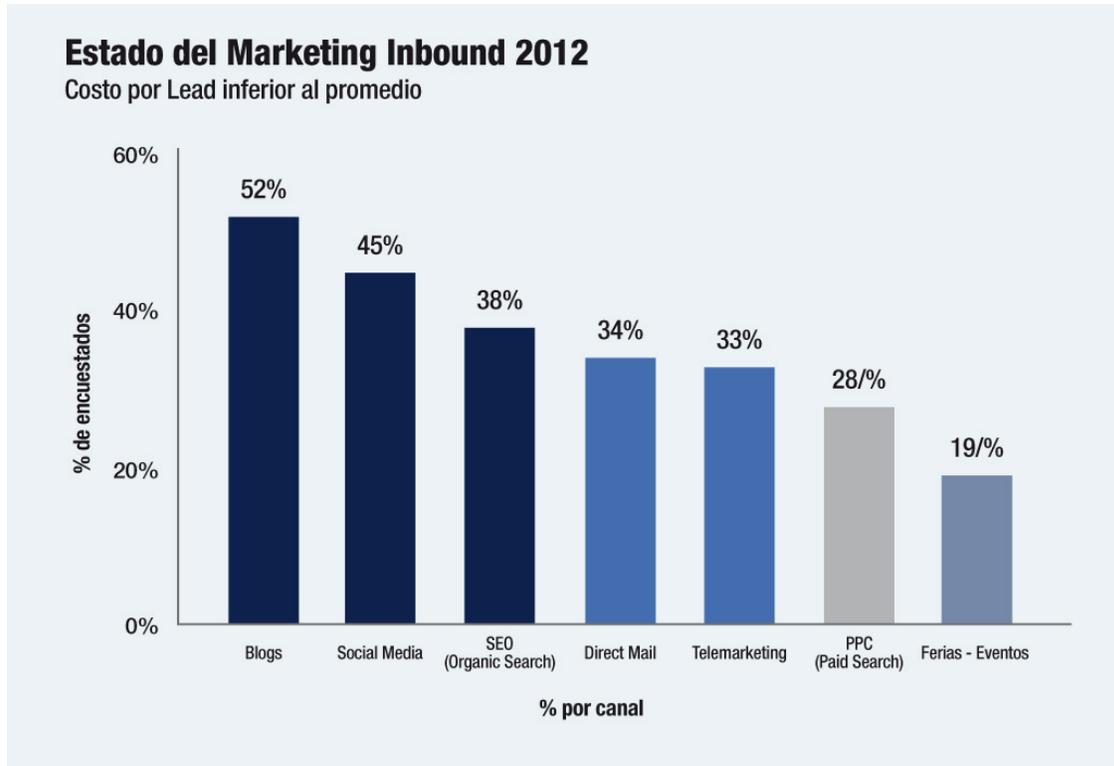
## Preparación de los CMO's para el fenómeno Social Media



**Cuadro n° 21. Preparación de los CMO's para el fenómeno *social media*.**

Fuente: IBM (2011)

Por otro lado, para remarcar la importancia de las redes sociales como herramienta de *Marketing Inbound* un reporte realizado por HubSpot presenta a los *Blogs* y a los *social media* como las herramientas que producen el menor costo por *lead* y la mayor tasa de respuesta, como puede apreciarse en el cuadro n° 22. De esta forma supera en efectividad a otras herramientas como *el telemarketing*, *direct mail* y eventos, entre otras.



**Cuadro n° 22. Estado del Marketing Inbound 2012.**

Fuente: HubSpot. *State of Inbound Marketing* (2012)

Así, luego de este encuadre se presenta un primer esquema metodológico sintético, a modo de guía recomendada para definir una estrategia de *social media*, basado en el modelo de Dana VanDen Heuvel (2012) para la American Marketing Association (AMA) y las guías de recomendaciones para la lograr la Certificación COPC en redes sociales:

### **1- Definir los objetivos estratégicos de la presencia en las redes sociales**

Cualquier proyecto estratégico debe tener una meta y una estrategia clara integrada con la estrategia de negocio y contar con el acompañamiento de la Dirección de la empresa. Aquí se presentan una serie de preguntas guías para definir los objetivos a la hora de ingresar en el mundo de las redes sociales o para barajar y dar de nuevo en los casos de empresas que hayan partido desde un esquema más improvisado o sin un plan de ruta definido.

¿Primará más escuchar a los clientes, divulgar contenidos o ambas cosas? ¿Se desea usar a las redes sociales para obtener feedback sobre desarrollos de productos y servicios? ¿Cómo



se van a aprovechar los activos de la marca para maximizar la presencia en el ambiente de las redes sociales? ¿Cuáles serán las medidas del éxito tanto cuantitativas como cualitativas?

### **2- Determinar el nivel de riesgo a asumir a la hora de ingresar en la conversación**

No todas las empresas tienen el mismo nivel de exposición y tolerancia al riesgo ni todas las industrias y empresas son iguales a otras. Por consiguiente, a la hora de definir el umbral de riesgo a asumir, hay que estipular cómo afrontará la empresa el hecho de dialogar con sus clientes y/o consumidores. Así, surgen algunas preguntas que guiarán el proceso: ¿cuáles serán los grandes obstáculos que pueden presentarse durante la conversación? ¿Qué sucedería si los clientes y/o consumidores dijeran cosas negativas sobre la marca? ¿Y qué pasaría si es un empleado quien dice algo embarazoso sobre la empresa?

### **3- Definir y comprender a la audiencia *target* y los grandes temas de conversación**

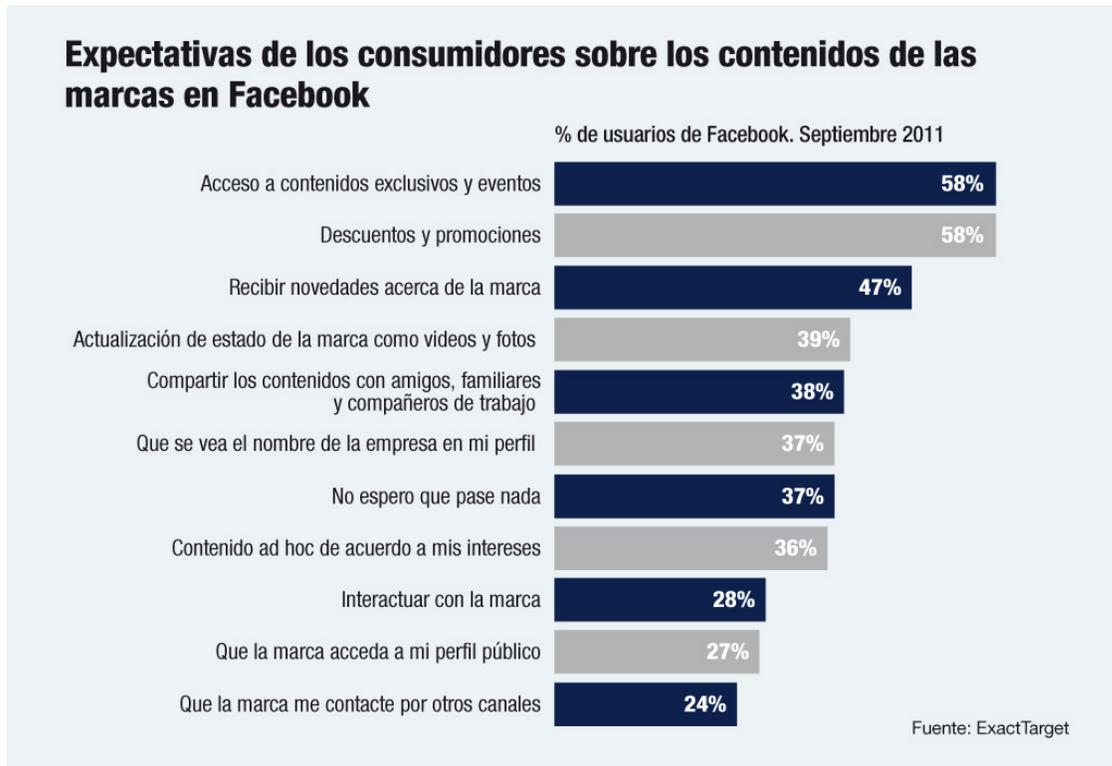
En línea con lo que se mencionó el subcapítulo de *Research Digital*, conocer a la audiencia es clave para el próximo paso que es la generación de contenidos. Además, es fundamental que las empresas tengan clara su identidad antes de empezar el diálogo en las redes sociales; de ahí la necesidad de conocer a la audiencia mediante una medición de Reputación *Online* y un estudio de los grandes temas en los cuales se encuentra hablando el público *target* en Internet. Conocer esta información de antemano permitirá definir contenidos que tengan mayores niveles de *engagement*.

En este punto conviene llevar adelante un *benchmarking* del sector y de industrias referentes para determinar mejores prácticas, modelos a imitar y evitar y determinar el volumen de consultas promedio, en pos de determinar los recursos necesarios para la atención digital.

Así surgen las siguientes preguntas: ¿qué hacen y qué esperan los clientes cuando están en Internet? ¿Qué se espera de ellos y que esperan ellos de las marcas? ¿A qué situaciones una empresa puede darles la espalda que no tienen relación directa con sus productos y/o servicios pero sí con *insights* emergentes de la audiencia *target*? ¿Qué datos se quieren obtener durante la conversación?



En línea con las expectativas de los cibernautas se presenta el cuadro n° 23 con algunos de los principales emergentes en el mercado de EE.UU. Allí se observa que el acceso a contenidos exclusivos, eventos, descuentos especiales y conocer las novedades de la marca son los principales resortes para la generación de *engagement* con los seguidores.



**Cuadro n° 23. Expectativas de los consumidores de EE.UU. en Facebook (2011)**

Fuente: Exacttarget.com

#### 4- Establecer un plan de contenidos

Definir el plan de contenido es la tarea más difícil en la definición de la estrategia en las redes sociales. Hoy existen tantas metodologías como libros escritos sobre el tema. Además la creatividad juega un rol clave en este punto, que se complementa con un procedimiento tanto para generar los contenidos como para auditar los resultados. No hay una metodología definitiva pero sí hay algunos pasos recomendados que se presentan a continuación:

- Definir una estrategia de contenidos.
- Definir las áreas involucradas y su rol.



- Establecer un programa de contenidos, responsables y procesos para generarlos.
- Estipular futuras categorías de contenidos y un cronograma de publicación.
- Definir los mensajes y las historias que una marca quiere contar y el tono de la comunicación que tendrá con sus seguidores.
- Relevar las recomendaciones que otras áreas de empresa pueden generar sobre los contenidos a generar.
- Crear los contenidos.
- Establecer una política de manejo de quejas y reclamos.
- Medir el impacto de las publicaciones.
- Determinar aciertos y errores.
- Realizar un *benchmarking* permanente.
- Auditar resultados.
- Corregir desvíos y ajustar el plan de acuerdo a nuevas categorías detectadas.

Según la guía de redes sociales de la AMA (2012), la *regla de oro* de Facebook es generar **entre 3 y 5 publicaciones diarias** para lograr impacto en el nivel de *engagement*. Más adelante se verá el comportamiento de las principales marcas de la Argentina en este sentido. Una marca que decida estar presente en Facebook deberá dimensionar el plan de contenidos y los recursos necesarios para generar ese caudal de publicaciones. Pero un tema a tener en cuenta es el horario y días de las publicaciones para que coincidan con los momentos en los cuales la audiencia está conectada y que el impacto de las publicaciones sea mayor (tarea que le corresponde al CM, como ya se ha presentado).

Cabe señalar que la cantidad de publicaciones antes recomendada en Facebook no es una regla fija, ya que ante crisis de reputación, algunas marcas pueden tener un plan de contingencia en cuanto a la política de publicaciones. Se puede optar por reducir el número de publicaciones y mantener un perfil bajo durante una crisis, hasta que se solucione y baje el nivel de quejas y menciones negativas. Esto fue mencionado como prácticas recomendadas por varias empresas en las entrevistas en profundidad realizadas para este trabajo.

Asimismo, muchas marcas que tienen altos niveles de quejas por situaciones ajenas a los contenidos y que son inherentes a problemas de producto y/o servicio, y que no tienen una



solución de corto plazo, buscan generar contenidos creativos que permitan generar menciones positivas para cambiar el humor de la audiencia, que –como ya se mencionó en el cuadro n° 23– valoran los contenidos exclusivos y de acuerdo a sus intereses.

Tampoco es lo mismo generar contenidos para Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Instagram, etc.; cada red presentará desafíos diferentes integrados en la estrategia. Sin embargo, la ejecución requiere un abordaje diferente para cada caso y según los objetivos buscados.

### **5- Integración con la estrategia de Marketing**

Desde su concepción, las redes sociales deben estar integradas tanto a la estrategia de la empresa como específicamente al Plan y Presupuesto de Marketing. Con la adopción de las redes sociales comienza un proceso interno de evangelización en pos de capitalizar todo su potencial.

En efecto, un presupuesto integral en redes sociales incluye algunos de los siguientes ítems: personal a cargo, proveedores, herramientas de gestión, inversión en pauta digital acorde a los objetivos buscados, *set up* y diseño de cada plataforma, desarrollo de contenidos, aplicaciones, concursos y acciones de difusión.

También se señala que en algunas empresas la gestión de las redes sociales tiene un impacto directo en la Gerencia de Atención de Clientes, quienes lideran el proyecto internamente con el apoyo del área de Marketing para temas de *branding* y contenidos.

### **6- Dimensionar el impacto cultural dentro de la empresa**

También, se debe tener en cuenta el impacto cultural que va a generar el uso de las redes sociales en los empleados, la red comercial y los distintos *stakeholders* involucrados, sobre todo en las empresas más conservadoras. Algunas preguntas que sirven de guía en esta dirección: ¿cuál es el nivel de uso de las redes sociales en la vida de los empleados? ¿Qué tan familiarizados están? ¿Las audiencias internas comprenden el potencial de las redes sociales o tienen una mirada escéptica? ¿Cuáles son los principales miedos y vacilaciones que tiene la compañía en cuanto al uso de las redes sociales? ¿Qué tan detallada tienen que ser las políticas de comunicación a partir de la incursión en las redes sociales?



### **7- Evaluar el proyecto con las distintas áreas**

El líder del proyecto de las redes sociales debe establecer relaciones sólidas con las distintas áreas que estarán directa o indirectamente relacionadas con el impacto de las redes sociales, como es el caso de las áreas de IT, Legales, Ventas, Producto, Marketing, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, Atención al Cliente, el mismo Directorio de la empresa, la Gerencia General y los distintos *stakeholders* involucrados. En este punto se recomienda establecer un comité de redes sociales conformado por participantes de las distintas áreas de la empresa.

### **8- Definir las políticas de uso y gestión**

La política de *social media* varía en cada empresa. A continuación, se presenta un esquema simple recomendado como marco para la definición de las políticas.

- Establecer instrucciones y procedimientos internos.
- Educar para hacer cumplir las directrices.
- Complementar el código de conducta actual de la empresa.
- Establecer límites constructivos.
- Crear un programa y protocolos para dar respuestas de seguidores sobre la base de los siguientes pilares: transparencia, ética, personalización de las respuestas.
- Definir encuestas de satisfacción y calidad de atención.

### **9- Definir recursos y capacidad de gestión**

Se recomienda determinar quiénes serán los responsables de definir y asumirán el compromiso de llevar adelante la estrategia. Ya se ha presentado que la tendencia en las principales empresas es crear áreas de *Social Media Management*. En esta línea cabe preguntarse: ¿quién implementará la estrategia de *social media*? ¿Cuántas horas por semana podrán destinarle los líderes de la empresa para impulsar la gestión de las redes sociales? ¿Se necesita colaboración externa para la generación de contenidos y la implementación de la estrategia? ¿Quién actualizará los contenidos?



### **10- Definir las plataformas, las herramientas y planes de acción**

Cada estrategia de redes sociales implicará definir las plataformas más apropiadas para llegar a las audiencias *target* para la marca y de acuerdo con los recursos y la capacidad de gestión. No se trata de ingresar en todas las redes sociales de forma impulsiva sino de determinar cuáles son los mejores canales para llegar adelante la estrategia definida y que canal tendrá mejor nivel de respuesta para cumplir con los distintos objetivos buscados. Ya se han presentado las plataformas más adoptadas por las empresas en las redes sociales y los usos más frecuentes.

### **11- Definir los sistemas de gestión necesarios**

Para llevar adelante la implementación de la estrategia es clave definir las herramientas necesarias que ya fueron presentadas. Se presentaron los siguientes tipos de herramientas: *Social Analytics Tools*, *Social Listening Tools*, *Social Media Management Tools*, *Social Media Advertising Systems*, *Social Media Platforms* y *Social CRM*. Cada empresa deberá definir la incorporación de estas herramientas y si su desarrollo será ad hoc o se incorporarán herramientas prediseñadas.

### **12- Establecer métricas e indicadores. Key Performance Indicators (KPI's)**

*Lo que no se mide no se controla.* Por este motivo la definición de indicadores que permitan medir el cumplimiento del plan de redes sociales es crítico. Algunas de las métricas que deberán definirse son:

- Niveles de participación por red social.
- Ventas generadas.
- Registros.
- Referencias y recomendaciones.
- Votos.
- Reducción de costos de procesos.
- Resolución de reclamos.
- Generación de *leads*.
- Tasa de conversión.



- Aceleración de los ciclos de ventas.
- Nivel de actividad *inbound*.
- Calidad de atención.
- Nivel de satisfacción e insatisfacción.
- Tiempos de respuesta y tasa de no respuesta.
- Impacto en la percepción de imagen de marca.

Por lo tanto, resulta imperioso efectuar un reporte integrado que permita interpretar los resultados de todos estos indicadores con recomendaciones de acciones a seguir.

### 2.3.5 Conclusiones del abordaje metodológico

Ante los incipientes casos de éxito en redes sociales, este marco presentando sirve como una guía para la gestión. Lo cual es otra evidencia del impacto que tienen las redes sociales en la gestión tanto estratégica como operativa de las áreas de Marketing, Comunicación y la Dirección de una compañía. Según lo observado no pretende ser una metodología cerrada sino una estructura base para comprender de forma simple todo lo que implica el abordaje de las redes sociales. Además en esta compilación, se observó una gran coincidencia entre la mirada de la *American Marketing Association* (2012) y la guía de social media de COPC (2013).

De esta forma y tomando como referencia todo lo presentando hasta el momento, hay dos grandes universos a considerar en cuanto a la gestión de las redes sociales. Por un lado todas las cuestiones relacionadas con el liderazgo y el management estratégico que involucran y por el otro todos los pormenores operativos y de la implementación, que cambian y se reformulan permanente como se ha presentado en la mirada de los especialistas del sector y que demandan una inversión de tiempo de los líderes.

En cuanto a lo estratégico este abordaje metodológico repasa los grandes temas a considerar y definir. Si lo vemos como abordaje en sí mismo no parece que surjan grandes modificaciones en el mediano plazo, salvo algunos ajustes lógicos por la actualización de nuevas tecnologías y cambios de modelos de negocios de las plataformas actuales. Además en este sentido ya pareciera existir normas consensuadas según la opinión de los especialistas mencionados a lo largo de este capítulo. A diferencia de esto toda la gestión



operativa se actualiza en el corto plazo, de forma prácticamente periódica, y demanda una actualización permanente y especialistas en cada empresa que sean los responsables de hacer todas las correcciones necesarias para ajustar la ejecución y cumplir con la estrategia definida, en pos de lograr el mayor impacto en los principales KPI's.

Este abordaje permite conocer más en profundidad todos los aspectos de la gestión involucrados en el gerenciamiento de las redes sociales y la dinámica de la actividad.



### 3. DESARROLLO EMPÍRICO

#### 3.1 CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO

##### 3.1.1 Abordaje de la investigación

Según datos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto<sup>35</sup> de la Nación, existen alrededor de 509.000 empresas registradas en la Argentina en los sectores industriales, de comercio y de servicios. El 2% corresponde a grandes empresas, con más de 9 mil compañías registradas. Dadas las dificultades para relevar una muestra estadísticamente significativa que nos permita entender y medir la gestión de las redes sociales en las grandes empresas de la Argentina, la siguiente investigación tiene un diseño del tipo no experimental, basada en un estudio descriptivo, el cual no manipula ninguna variable y permite relevar información clave y tendencias de la gestión de las redes sociales, validadas por los principales profesionales y especialistas en la materia.

El estudio descriptivo se basa en tres herramientas: una encuesta online (EO) a la comunidad de marketing, entrevistas en profundidad (EP) con los especialistas más reconocidos en la gestión *social media* y un *benchmarking* (B) realizado a las principales *Fan Pages* en Facebook de las marcas más reconocidas de la Argentina. Sin dejar de mencionar que el estudio descriptivo está apoyado en el relevamiento teórico (RT) realizado y ya presentado.

La pregunta principal y la hipótesis de este trabajo remiten a:

**Determinar si el crecimiento de las redes sociales en la Argentina está cambiando la gestión de marketing y comunicación de las empresas. Y si este fenómeno está impulsando un nuevo paradigma de comunicación entre cibernautas y marcas y la creación de valor.**

A fines de dar respuesta a la hipótesis planteada, se definieron una serie de variables,

---

<sup>35</sup> <http://www.inversiones.gov.ar/es/economia-y-negocios>



dimensiones e indicadores para ser investigados por medio de todos las herramientas mencionadas anteriormente, como se presenta a continuación:

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión de Marketing y Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de personas involucradas en la gestión Social Media (EO y EP)</li> <li>Roles y actores que participan de forma directa en la gestión de las redes sociales (EO y EP)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monto invertido en la difusión de las redes sociales (EO)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción con los clientes y/o consumidores desde la redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de los comentarios recibidos para fines estratégicos y operativos (EO y EP)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión actual en las redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la gestión (EO y EP)</li> </ul>
<b>Redes Sociales de marcas y empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fines operativos y objetivos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales usos y objetivos buscados (EO y EP)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto en los resultados a nivel temporal (corto plazo, mediano plazo, largo plazo o nulo) (EO y EP)</li> <li>Tipo de indicadores para medir los resultados y la gestión (EO y EP)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataformas adoptadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataformas de redes sociales adoptadas por las marcas y empresas (EO y EP)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataformas de redes sociales con mayor crecimiento esperado (EO y EP)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasos homologados para la gestión</li> </ul>	



<b>Redes Sociales de marcas y empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología de gestión</li> </ul>	efectiva (EP y RT)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de herramientas utilizadas (EP y RT)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fan Pages</i> en Facebook de las principales marcas de la Argentina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de <i>engagement</i> promedio (B)</li> <li>• Cantidad promedio de publicaciones diarias (B)</li> <li>• Tipo de contenidos publicados (B)</li> <li>• Formato de las publicaciones (B)</li> <li>• Nivel promedio de quejas y reclamos (B)</li> <li>• Nivel promedio de <i>LoveBrand</i> (B)</li> <li>• Nivel promedio de respuesta de consultas (B)</li> <li>• Principales usos (B)</li> </ul>

A continuación se describen en detalle cada una de las herramientas utilizadas y la conformación de las muestras respectivas.

En primer lugar, la encuesta online, realizada durante marzo y mayo 2014, fue realizada a una muestra intencional conformada por 164 ejecutivos y líderes (94 de grandes empresas y 70 de medianas empresas) de áreas de marketing, comunicación y *social media*, pertenecientes a grandes y medianas empresas de la Argentina, quienes lideran y/o participan de manera directa o indirecta en la gestión de las redes sociales. La encuesta contó con el apoyo de la Asociación Argentina de Marketing y se difundió entre todos los socios de la misma y de forma exclusiva con algunos referentes en la materia de las principales empresas del país. El objetivo del estudio fue determinar los principales fines operativos, objetivos estratégicos e indicadores de gestión de las redes sociales, conocer el tipo y la cantidad de actores involucrados en la gestión, conocer la redes sociales más usadas en la actualidad y la inversión realizada en pauta digital para su difusión, conocer la redes sociales con mayor impacto esperado en los próximos 5 años, conocer la percepción



en cuanto al impacto en los resultados del negocio y del mercado y evaluar la gestión actual de las redes sociales.

Por otro lado, y para triangular los resultados de la encuesta, se seleccionaron 16 ejecutivos expertos que participaron de la misma, a los cuales se les realizó una entrevista en profundidad, mayoritariamente de forma presencial y algunas vía *skype*. La elección de este grupo se hizo en función del reconocimiento y trayectoria en la materia. Dichos profesionales son gerentes de empresas, directores de agencias digitales y directivos de las distintas asociaciones profesionales ligadas a la gestión del marketing.

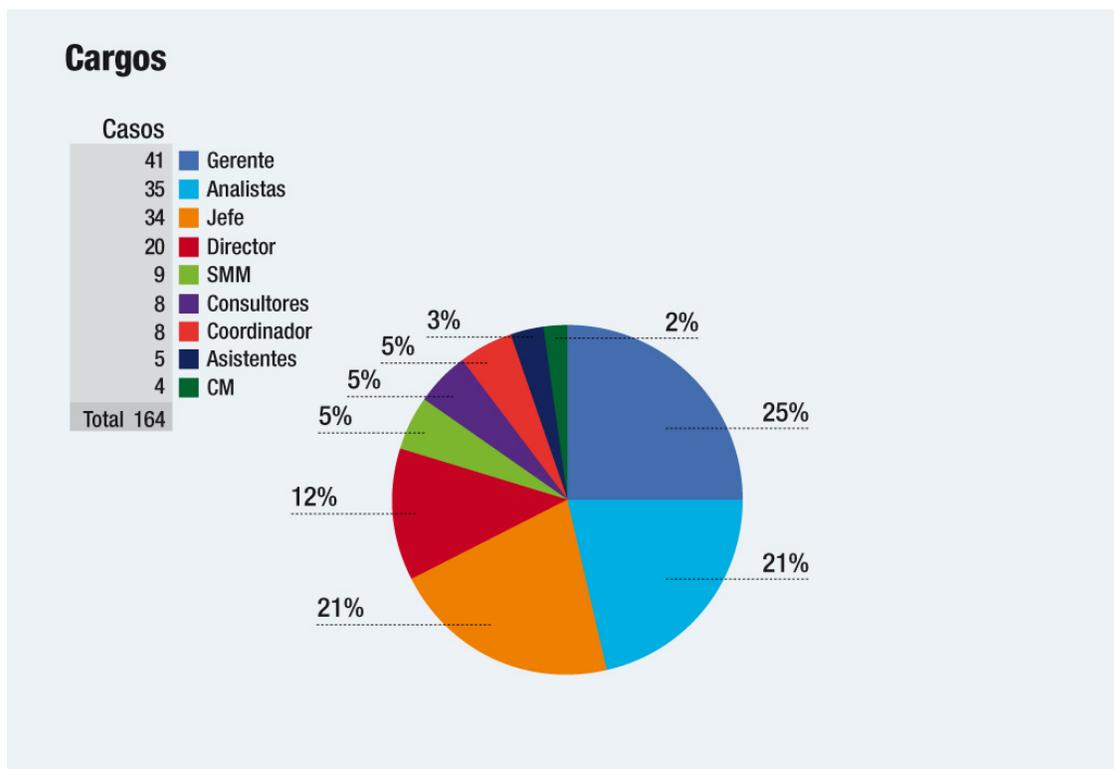
Por último, y como complemento, se presenta un estudio comparativo de *benchmarking* a partir de una grilla prediseñada para medir variables claves de las *fan pages* en Facebook de las 100 marcas más valoradas de la Argentina, las cuales son de público acceso. Para complementar el análisis semántico y manual de este relevamiento, se utilizó una herramienta *online* (*likealyzer.com*). Para seleccionar a las empresas más reconocidas se tomaron los datos de los rankings “Best Global Brands 2013” de Interbrand, las “100 empresas con mejor reputación de Argentina” de Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) de 2013 y de marcas con mayor cantidad de seguidores en Facebook de abril 2014 de SocialBakers. El *benchmarking* abarcó el período entre el 1 marzo y el 1 mayo de 2014 y se midieron variables como ser: niveles de *engagement* promedio, nivel de respuesta a consultas, nivel de comentarios positivos hacia las marcas, cantidad de seguidores, publicaciones por día promedio, porcentaje promedio de publicaciones durante los fines de semana, principales usos, tipo y porcentaje promedio de publicaciones realizadas y enfoque de los contenidos desarrollados.



## 3.2 CAPÍTULO II: RESULTADOS DE LA ENCUESTA ONLINE Y LAS ENTREVISTAS

### 3.2.1 Resultados de la encuesta y entrevistas sobre usos, gestión, recursos y resultados de las Redes Sociales

En el siguiente apartado se detallan los resultados de la encuesta *online* diseñada especialmente para la presente investigación, mencionada anteriormente. En el cuadro n° 24 se presentan los cargos de los ejecutivos que han participado de la misma, quienes conforman la muestra seleccionada de 164 casos antes mencionada (37% son Gerentes y Directores, 26% son Mandos Medios, 24% son Analistas y Asistentes, 8% son CM y SMM y 5% son Consultores).



Cuadro n° 24. **Cargos.**

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, y como complemento a esta encuesta *online*, se realizaron 16 entrevistas en profundidad con algunos de los principales referentes de empresas líderes y especialistas en



*social media*. Para moderar la entrevista se usó como base el mismo cuestionario desarrollado para la encuesta *online*, con el objetivo de ampliar todas las respuestas de forma estructurada. Además, el encuentro sirvió para detectar las oportunidades de profesionalización y principales problemáticas de la gestión de las redes sociales (ver anexo “Algunas problemáticas subyacentes observadas”), el relevamiento de *best practices* presentados en el apartado de Casos de Éxito y reflexionar sobre las principales tendencias observadas (ver anexo “Tendencias esperadas en el mediano y largo plazo”). Han participado de estas entrevistas la siguientes empresas y organizaciones: Movistar, Telefónica, Asociación Argentina de Marketing, Asociación Argentina de Marketing Directo e Interactivo, Nextperience (caso Banco Galicia), Cablevision, Fibertel, Volkswagen, P&G, Ogilvy (Caso Coca Cola), Universidad Torcuato Di Tella, Asociación de Agencias Digitales de la Argentina, Eje Publicitaria, PuroPresente (Caso AFA), Egrégora (Caso Toribio Achaval), CICMAS Strategy Group, Socialmetrix y Kenwin (Partner de COPC en Latinoamérica).

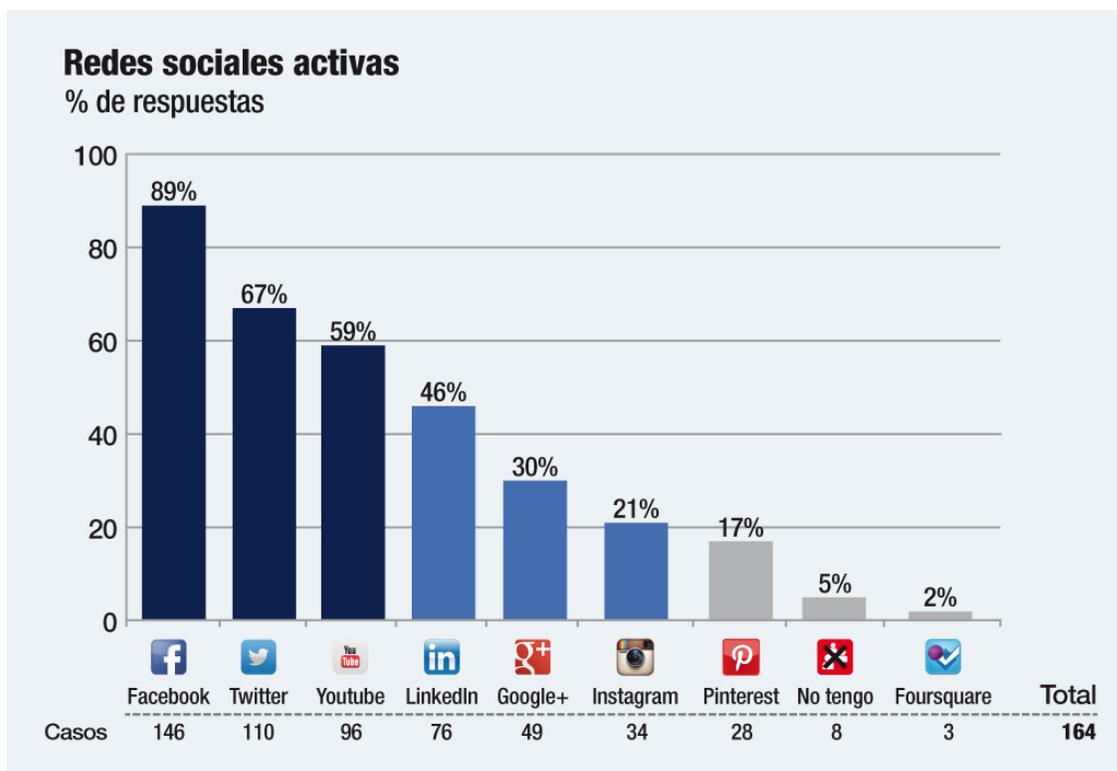
Tanto la encuesta *online* realizada a la muestra intencional seleccionada perteneciente comunidad de marketing de la Argentina como las entrevistas en profundidad con los especialistas arrojaron resultados que fundamentarían varias de las premisas postuladas en este trabajo hasta el momento. Inclusive, en algunos casos se presentan datos novedosos que analizaremos a continuación.

### **3.2.2 Plataformas utilizadas en la actualidad y percepción del impacto en el negocio de las Redes Sociales en el corto y en el mediano plazo**

El primer emergente corrobora que el 95% de los encuestados indica que su empresa tiene alguna red social activa en la actualidad. Mientras que el 5% restante indica que no está presente por política de la empresa o por no tener el presupuesto necesario o no contar con el proveedor indicado o no lo consideran estratégico o quieren evitar el riesgo y la exposición, lo cual indicaría que, en forma minoritaria, todavía hay empresas que no habrían definido a las redes sociales como un herramienta estratégica de la gestión de marketing. Otro emergente significativo corrobora tanto que Facebook, Twitter, Youtube y LinkedIn son las plataformas de redes sociales más adoptadas en la actualidad por las



empresas y que Facebook es la plataforma número 1, seguida de cerca por Twitter. En un tercer orden de importancia, Google+, Pinterest e Instagram tienen un protagonismo menor, presentes en menos del 30% de los casos cada una, como así lo refleja el cuadro n° 25. De todos los casos relevados el 89% menciona que su empresa tiene una cuenta de Facebook activa, seguida por Twitter con 67%, Youtube con 59% y LinkedIn con 46%.



Cuadro n° 25. **Redes Sociales Activas.**

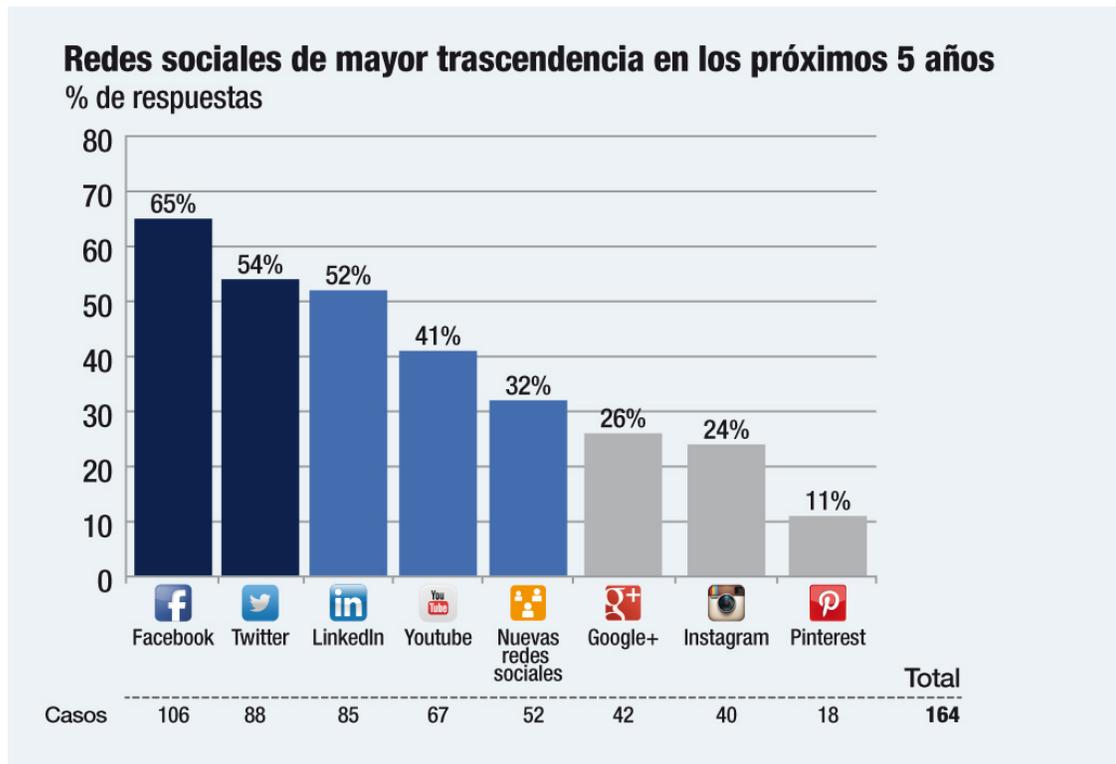
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al futuro de dichas plataformas, el 65% considera que Facebook seguirá siendo la de mayor trascendencia en los próximos 5 años, junto con Twitter, que achica la brecha, con el 54% y Youtube 41%, como se presenta en el cuadro n° 26. Aunque en los tres casos se vislumbra una caída considerable en sus valores actuales: Facebook cae 24 puntos porcentuales, Twitter 13 puntos porcentuales y Youtube 18 puntos porcentuales.

Asimismo, LinkedIn es la que se menciona con el mayor crecimiento esperado, ya que el 52% la elige como una de las plataformas de mayor trascendencia a futuro en relación al



46% que hoy indica que la tiene vigente como red social. Por otra parte y en relación con sus valores actuales, Google+ y Pinterest presentan un decrecimiento en su crecimiento esperado de 4 y 6 puntos porcentuales respectivamente. Es decir, no se esperaría un desarrollo tan significativo de estas plataformas, como el que han alcanzado las cuatro primeras del ranking. El 32% espera que surjan nuevas redes sociales en los próximos 5 años y que sean de gran trascendencia, motivo por el cual seguramente Facebook, Twitter y Youtube habrían perdido terreno en la proyección.



Cuadro n° 26. **Redes Sociales de mayor trascendencia en los próximos 5 años.**

Fuente: Elaboración propia

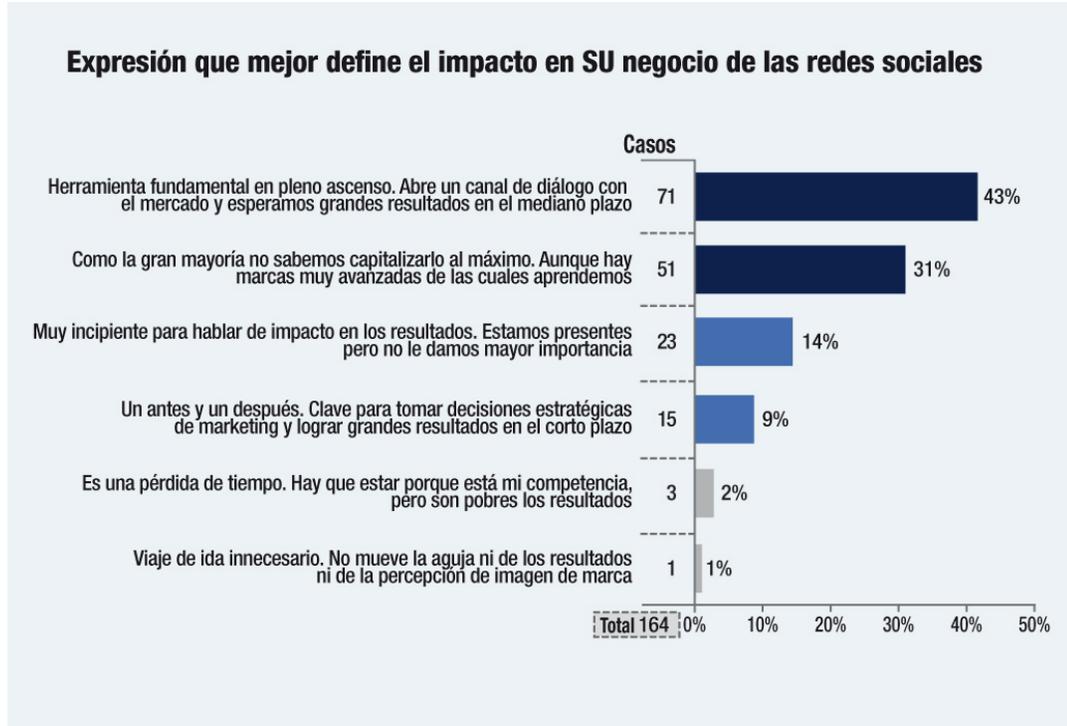
En cuanto a la percepción de las redes sociales, se formularon dos preguntas con 6 frases actitudinales prediseñadas (ver cuadro n° 27), con el objetivo de que cada encuestado seleccionara la que mejor definiera sus sensaciones en la materia. La primera pregunta apuntaba a conocer el impacto en su negocio de las redes sociales. Por otro lado, la segunda, con iguales opciones, apuntaba a conocer lo mismo pero desde la perspectiva de lo que piensa el mercado. En relación a la primera pregunta, el 41% de los casos considera



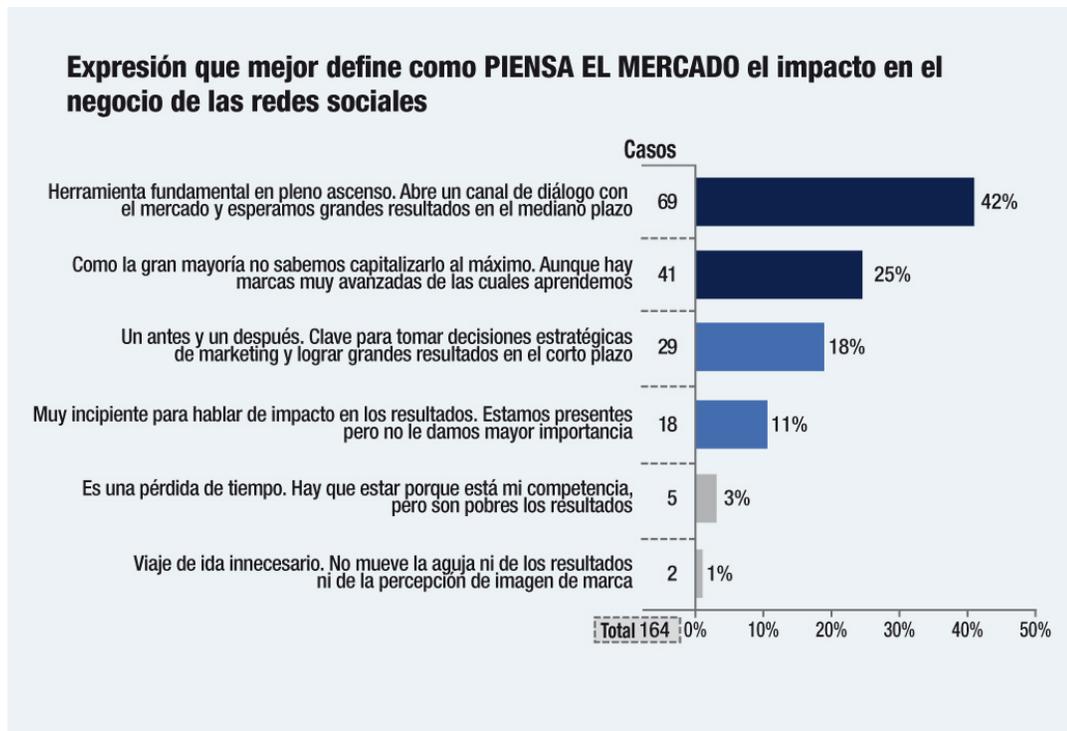
que son una herramienta fundamental en pleno ascenso, esperando grandes resultados para su empresa en el mediano plazo. Aunque el 31% señaló que no sabe cómo capitalizarlo al máximo pero reconoce que hay marcas avanzadas de las cuales aprender y tomar casos de éxito, lo cual indica que las redes sociales ya constituyen una herramienta de la gestión del negocio, aunque están en pleno desarrollo. De hecho, sólo un 3% considera que las redes sociales son una pérdida de tiempo o “un viaje de ida innecesario”, como así lo indica el cuadro n° 27. Sin embargo, también puede señalarse que en el 14% de los casos se considera la gestión de las redes sociales como incipiente para hablar de resultados y que están presentes sin darle mayor importancia. Este indicador marcaría que el desarrollo de la gestión es irregular y que hay empresas pioneras que estarían más avanzadas que otras. Así, en líneas generales, se puede vislumbrar que se esperaría un impacto en el negocio en el mediano plazo. Y sólo el 9% indica que las redes sociales son un antes y un después, claves para tomar decisiones estratégicas de marketing y lograr grandes resultados en el corto plazo.

En las entrevistas presenciales se manifiesta mayoritariamente que las redes sociales son una herramienta fundamental en pleno ascenso, sin embargo, se reconoce que se vive un periodo de pleno de desarrollo y aprendizaje, mes a mes, y se piensa que en general el mercado no sabe como aprovechar al máximo el potencial del fenómeno *social media* y que son escasos los casos de éxito que pueden replicarse.

Por otra parte, en cuanto a la percepción que se estima que tiene el mercado en general de las redes sociales y su impacto en el negocio, el 18% expresa que “son un antes y después en la toma de decisiones” de marketing (cuadro n° 28), para lograr grandes resultados en el corto plazo. Como vimos en el párrafo anterior, este indicador baja al 9% cuando la pregunta se orienta a evaluar la realidad actual de cada empresa, lo cual evidencia que habría una percepción de que el mercado tiene una valoración más favorable en cuanto al impacto de las redes sociales en el corto plazo.



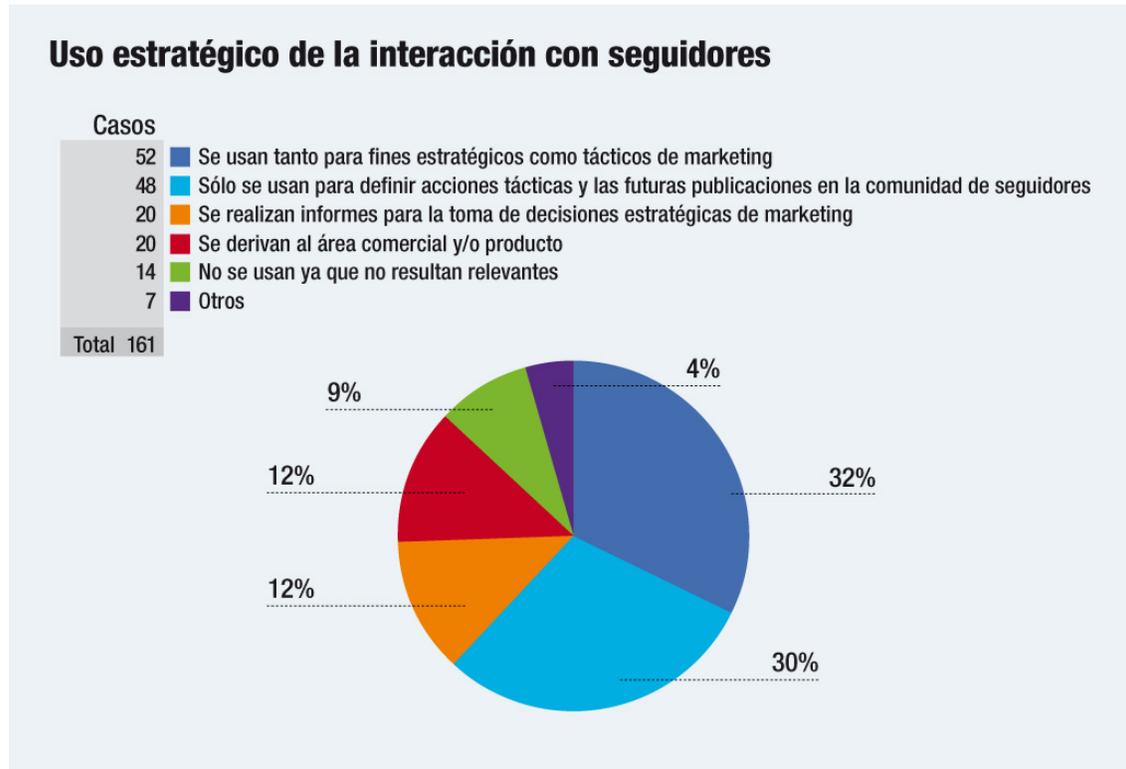
Cuadro n° 27. Impacto en el negocio de las Redes Sociales I. Fuente: Elaboración propia



Cuadro n° 28. Impacto en el negocio de las Redes Sociales II. Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, en el cuadro n° 29 se indica que el 32% utiliza la interacción con los seguidores con fines estratégicos y tácticos de marketing. Aunque el 30% sólo utiliza la información para definir únicamente acciones tácticas y las futuras publicaciones, otra señal de un desarrollo irregular de la gestión. Esto también manifestaría la falta de desarrollo del rol de *Social Media Manager* en muchas empresas, las cuales se limitarían a generar contenidos aspiracionales como complemento de campañas publicitarias, para desarrollar una comunidad alrededor de la marca y potenciar el *engagement* pero que todavía no habrían logrado un nivel de gestión más integral desde la redes sociales, que involucre por ejemplo la mejora de la atención al cliente y consultas estratégicas de marketing y producto. Algo que se va a profundizar más adelante.



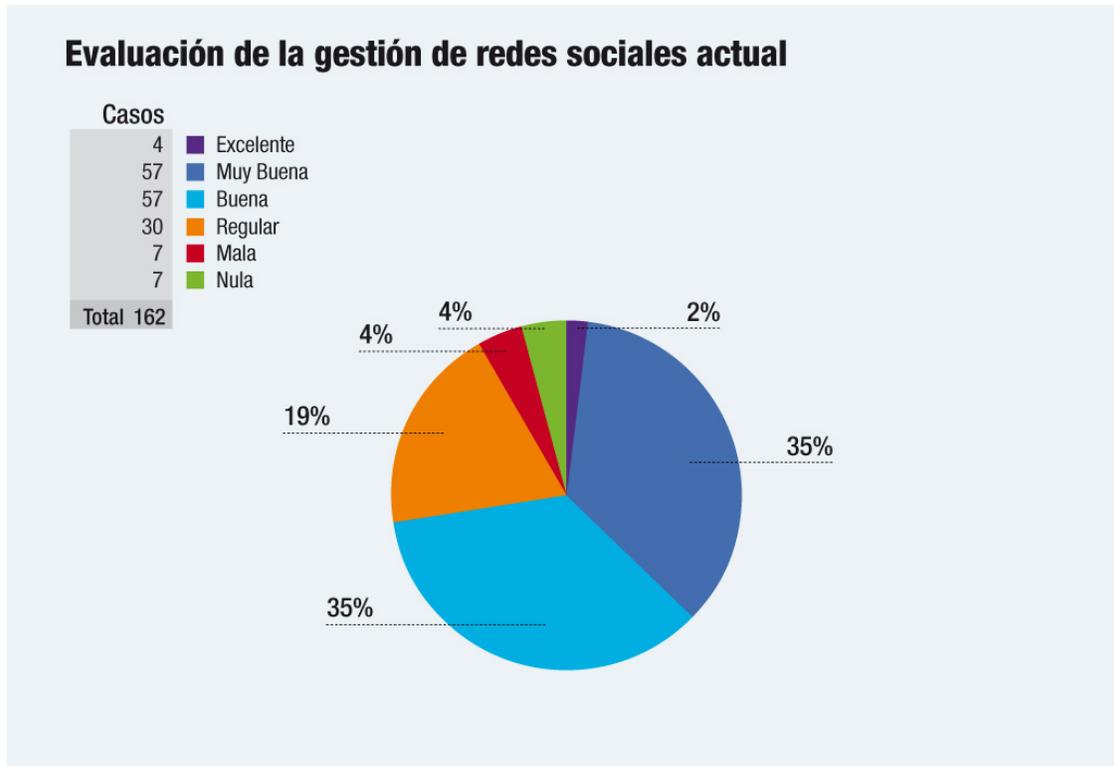
Cuadro n° 29. Uso estratégico de las Redes Sociales.

Fuente: Elaboración propia

Como complemento de esta situación cabe señalar que el 70% considera que tiene una gestión de las redes sociales entre buena y muy buena, pero sólo el 2% considera que tiene una gestión excelente. El 23% restante la considera regular o mala, como indica el cuadro



n° 30. Esto muestra que la gestión de las redes sociales todavía tendría por delante mucho terreno por recorrer en busca de la excelencia.



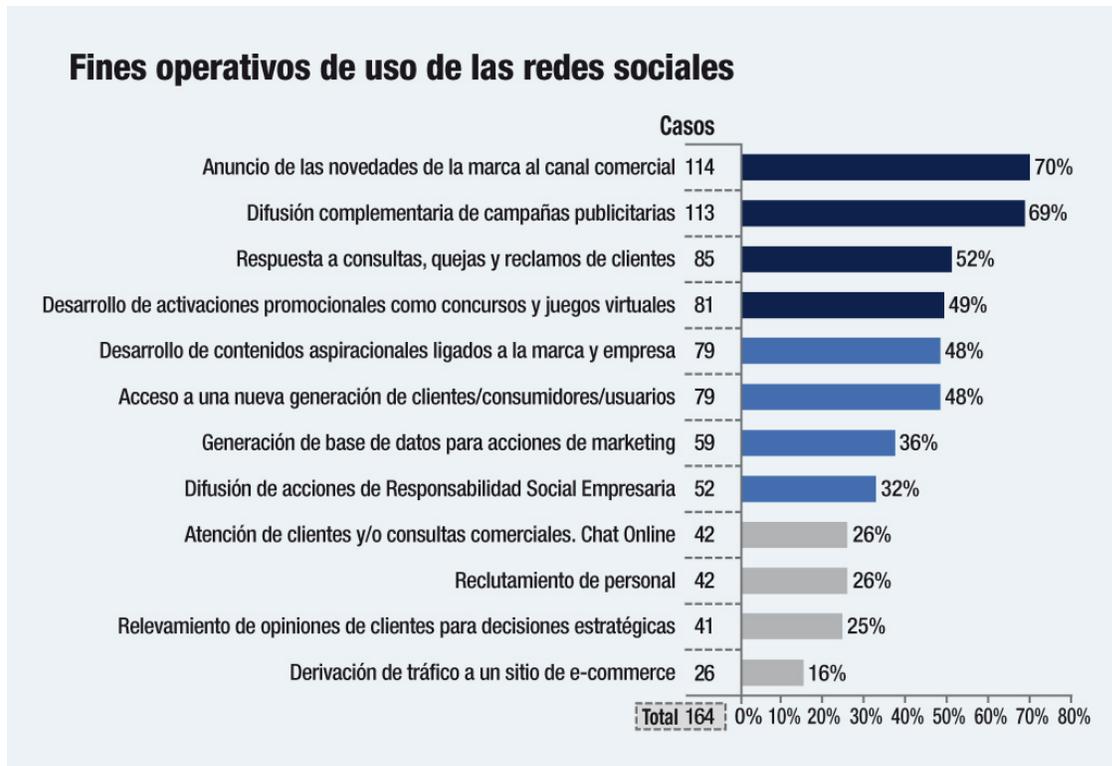
Cuadro n° 30. Evaluación de la gestión de las Redes Sociales.

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3 Usos y fines operativos

Los resultados indican que el anuncio de las novedades de la marca al canal comercial y la difusión complementaria de campañas publicitarias serían los principales fines buscados para incursionar en las redes sociales en la actualidad, ítems elegidos en el 70% y 69% de los casos respectivamente como indica el cuadro n° 31.

En un segundo orden de importancia se buscaría responder a consultas, quejas y reclamos de clientes (52%), realizar activaciones promocionales (49%), desarrollar contenidos aspiracionales ligados a la marca (48%) y lograr el acceso a una nueva generación de clientes, consumidores y usuarios (48%).



Cuadro n° 31. Fines operativos de uso de las Redes Sociales.

Fuente: Elaboración propia

En líneas generales vemos que habría dos grandes categorías que se disputan los fines operativos. Por un lado, potenciar el branding y, por el otro, dar respuesta a consultas de clientes. En un grado muy bajo e incipiente se busca reclutar personal (26%), relevar opiniones de clientes para decisiones estratégicas (25%) y derivar tráfico a un sitio de e-commerce (16%).

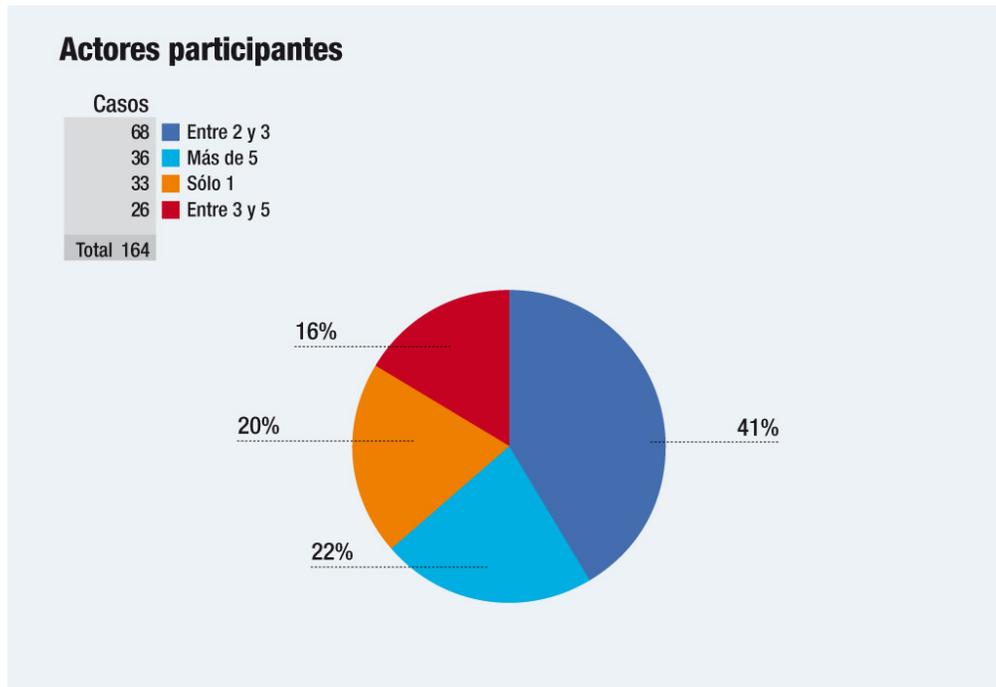
### 3.2.4 Recursos

En cuanto a los recursos involucrados en la gestión de las redes sociales, en el 41% de los casos se destinan entre 2 y 3 personas a la gestión, muy por encima de otras opciones, como vemos en el cuadro n° 32. Por su parte, los 3 actores más mencionados en la gestión de las redes sociales son: una persona del equipo de marketing de forma part time (42%), una agencia de marketing digital (39%) y un CM interno full time (35%). Por su parte, sólo el



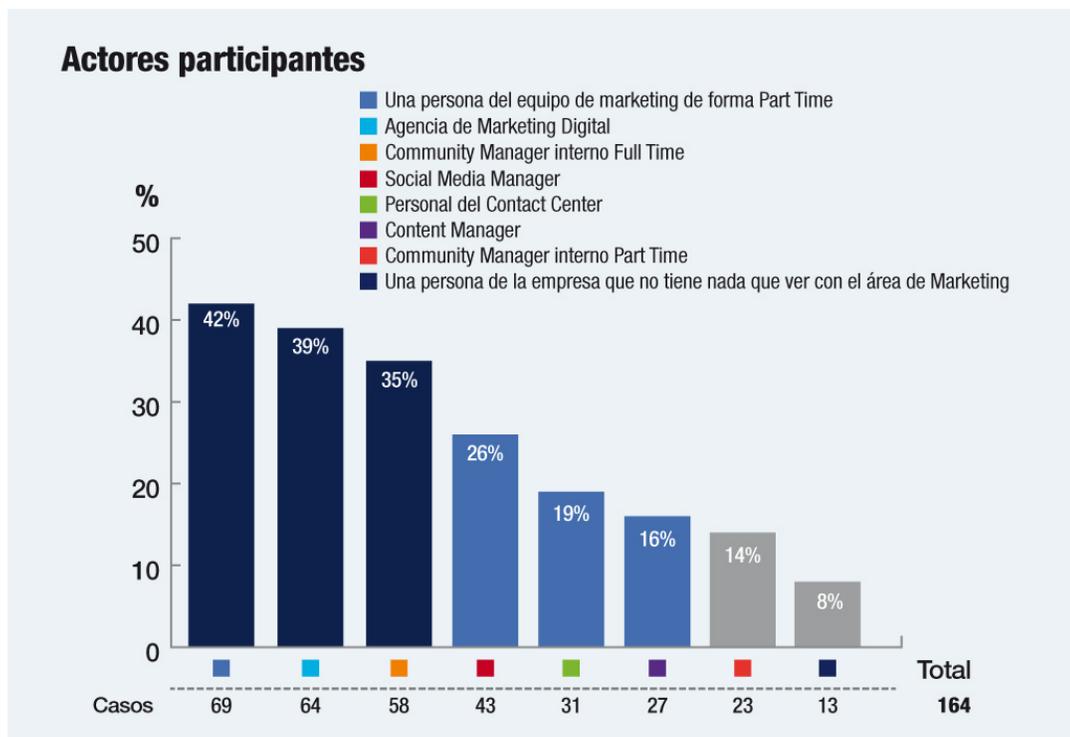
26% de los casos menciona la participación de un *Social Media Manager*, dato que coincide con la investigación realizada por la Revista Management Herald (2012) presentada en capítulos anteriores, y el 19% la participación de personal del *contact center*, como indica el cuadro n° 33.

Estos indicadores manifestarían que ya hay un nivel de desarrollo en cuanto a la cantidad de recursos involucrados en la gestión de las redes sociales, que establecerían un base mínima de 2 o más personas en el 80% de los casos. Además ya se observa una tendencia al desarrollo de áreas de *Social Media Management*, como parte de las estructuras de marketing y comunicación. Un prueba concreta del impacto que las redes sociales están teniendo en las estructuras organizativas de las áreas de marketing y comunicación.



Cuadro n° 32. Cantidad de recursos involucrados en la gestión *social media*.

Fuente: Elaboración propia



Cuadro n° 33. Tipo de actores involucrados en la gestión *social media*.

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.5 Indicadores de éxito y objetivos buscados

A la hora de consultar sobre cuáles son los principales indicadores para medir la gestión de las redes sociales, las métricas más mencionadas son: cantidad de seguidores (69%), tasa de crecimiento de los seguidores (52%), nivel de *engagement* de los seguidores (50%), cantidad de “me gusta” y reenvío de las publicaciones (38%). Sólo el 16% de los casos mide el nivel de impacto con las ventas de la empresa, como se presenta en el cuadro n° 34. Y sólo el 26% indica que mide el nivel de impacto en la reputación online y la percepción de imagen de marca. Lo cual sería una paradoja. Si se ha mencionado que el principal fin operativo de las redes sociales es potenciar el branding: ¿Cuál será el motivo por el cuál la medición del impacto de las redes sociales en la percepción de imagen de marca y la reputación online sería todavía incipiente? Sin dudas los indicadores más medidos parecieran ser aquellos que miden la gestión de los CM, quienes tienen el peso de la gestión de las redes sociales en la gran mayoría de las marcas. Esta situación nos brindaría una



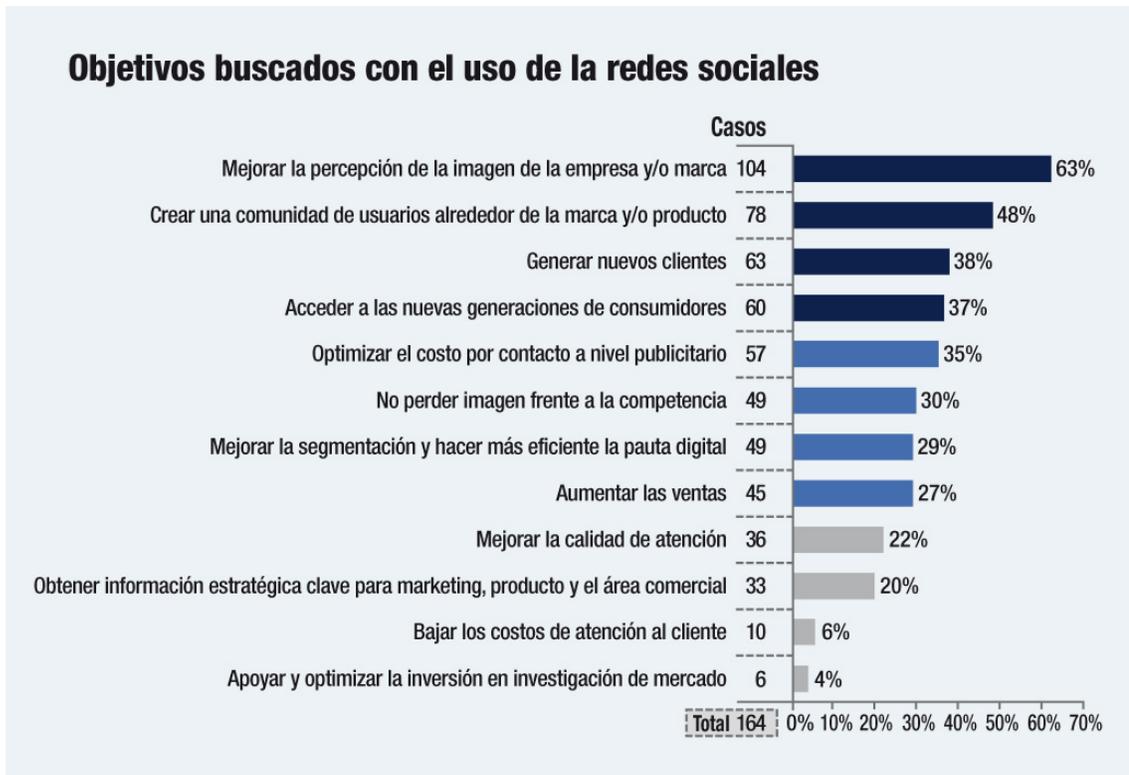
pista de que tal vez todavía no habría una consciencia desarrollada a la hora de medir el impacto en el negocio de las redes sociales.



Cuadro n° 34. **Indicadores de éxito de las Redes Sociales.**

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, a la hora de conocer los principales objetivos buscados con la gestión de las redes sociales, el 63% pretende mejorar la percepción de la imagen de la empresa, lo cual corroboraría la paradoja antes presentada; el 48%, crear una comunidad de usuarios alrededor de la marca; el 38%, generar nuevos clientes; el 37% busca acceder a las nuevas generaciones de consumidores y el 35% optimizar el costo por contacto publicitario, como se indica en el cuadro n° 35. Sin embargo, en el cuadro n° 34 vimos que sólo el 16% mide el nivel de impacto en las ventas generales de la empresa y sólo el 26% el impacto en la percepción de imagen de marca.

Cuadro n° 35. **Objetivos buscados con las Redes Sociales.**

Fuente: Elaboración propia

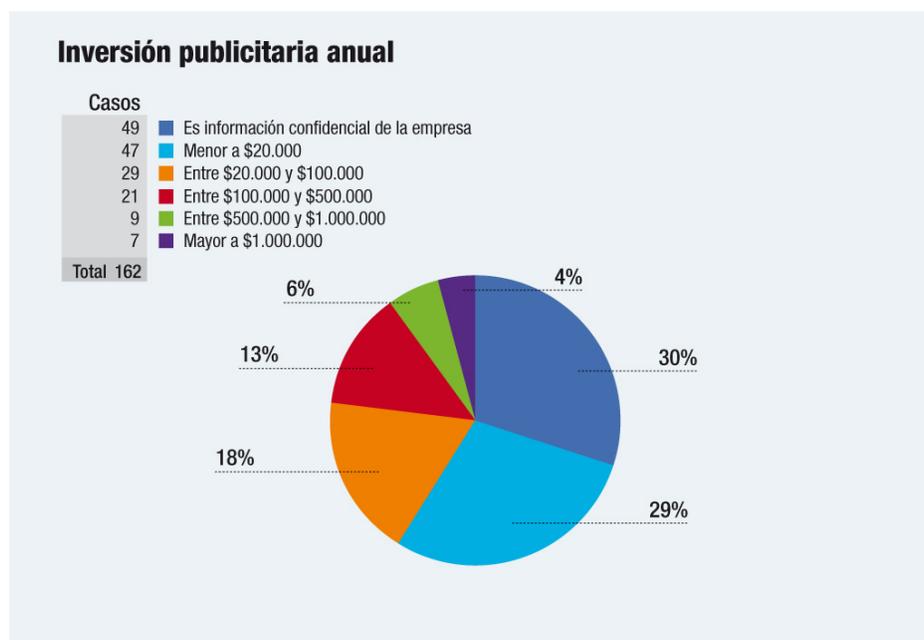
Todavía sería muy incipiente la búsqueda de la mejora de la calidad de atención al cliente (22%) y la obtención de información estratégica para la toma de decisiones de marketing, producto y el área comercial (20% de los casos). Datos muy significativos. En el cuadro n° 31 el 52% menciona a la “respuesta a quejas, consultas y reclamos de clientes” como uno de los usos principales, sin embargo en otra paradoja de esta investigación sólo el 22% indica que tiene como objetivo la mejora de la atención. Y en cuanto al gran potencial que tienen las redes sociales para obtener información estratégica para la toma de decisiones, en pos de dialogar con clientes y consumidores en busca de co crear valor, sólo el 20% lo indica como un objetivo estratégico. Situación que presentaría un gran potencial de desarrollo.



### 3.2.6 Inversión publicitaria

El 47% señala que invierte menos de u\$s 12.000 por año para la difusión de las redes sociales. El 19% invierte entre u\$s 12.000 y u\$s 120.000 y sólo 4% más de u\$s 120.000. Esta información es confidencial en el 30% de los casos, como indica el cuadro n° 36.

Este escenario es muy posible que cambie en el corto plazo a partir del cambio de modelo de negocio de Facebook, que demandará que las marcas inviertan más en la difusión de los contenidos para lograr alcance en su comunidad. Además de la tendencia en aumento de la inversión digital<sup>36</sup>, que será presentada más adelante.



Cuadro n° 36. Inversión publicitaria anual en las Redes Sociales (Pesos Argentinos).

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.7 Principales emergentes de la encuesta y entrevistas

Los resultados de esta investigación coinciden en gran medida con lo desarrollado en el marco teórico y con las premisas presentadas a lo largo de todo el trabajo. Las redes sociales estarían teniendo un impacto en la gestión de marketing y comunicación. Impacto que vería reflejado en los recursos involucrados y los distintos roles que han surgido y que asumen protagonismo en las áreas de marketing y comunicación, como ser los CM y SMM.

<sup>36</sup> <http://www.agenciasdemedios.com.ar/>



Por otro lado se manifiesta mayoritariamente que las redes sociales son una herramienta fundamental en pleno ascenso que abren un canal de diálogo con el mercado. Lo cual coincide con las teorías y paradigmas propuestos por Qualman (2009), Del Fresno (2012), Levine, Locke, Searls y Weinberger (2009) y Lusch & Vargo (2006), que ya se han presentando; las redes sociales impulsarían un modelo de comunicación bi y multidireccional.

Sin embargo, se han observado algunas paradojas que muestran que todavía hay un largo camino a la hora de profesionalizar la gestión de las redes sociales en las principales marcas y empresas de la Argentina. Situación que se puede observar en cuanto a la medición de los resultados de los objetivos planteados como prioritarios. Según se ha presentado, los principales indicadores usados para medir la gestión *social media* son tasas de *engagement* y cantidad de seguidores, en lugar de la medición del impacto en la percepción de la imagen de marca, que todavía es incipiente. Asimismo, recordemos que potenciar el *branding* y la imagen de marca serían los principales objetivos buscados por las marcas y empresas. La paradoja que se refleja con esta situación es que se define un objetivo prioritario pero no se lo mide con los indicadores correctos. Y lo que no se mide ¿cómo puede controlarse? De alguna forma, la medición del *engagement* y la cantidad de seguidores son indicadores que pueden medir la gestión del CM. Pero lo interesante es advertir que a un *Brand Manager* se lo mide por la percepción de la imagen de marca, lo cual repercute de forma directa en los resultados del negocio. Por tal motivo, sería interesante estudiar en otra investigación si existe una correlación entre los niveles de *engagement* y cantidad de seguidores en relación a la percepción de la imagen de marca y reputación *online* de una empresa.

Algo similar ocurriría con la respuesta a las consultas de clientes. Sería uno de los principales usos de la gestión de las redes sociales. Sin embargo, en cuanto a los principales objetivos buscados “la mejora de la atención” sería un objetivo todavía incipiente. La paradoja es que si bien se reconoce como práctica habitual no hay un objetivo claro de mejorar la calidad de atención.



Por último, en cuanto al impacto en los resultados de negocio, y en líneas generales, se esperarían resultados más a mediano plazo a partir de la gestión de las redes sociales. El corto plazo, en este sentido, se podría interpretar como un período de aprendizaje para muchas empresas y profesionales en la materia. Escenario que se corroboró con las entrevistas presenciales. Aunque hay que resaltar que también hay empresas pioneras, las cuales reconocen que la gestión *social media* está teniendo un impacto en los resultados del negocio en el corto plazo. Lo cual también coincide con los casos de éxito relevados y presentados en el marco teórico.



### 3.3 CAPÍTULO III: RESULTADOS DEL BENCHMARKING

#### 3.3.1 Benchmarking: las 100 fan pages en Facebook de las marcas más reconocidas de la Argentina

Nos propusimos llevar a cabo un estudio comparativo a partir de relevar las *fan pages* en Facebook de las 100 marcas más reconocidas de la Argentina, con el objetivo de determinar los principales usos, tipos de publicaciones, periodicidad de las publicaciones, nivel de quejas y reclamos, sentimiento hacia la marca, niveles de *engagement*, cantidad de seguidores y niveles de respuesta a las consultas.

Para ello, se determinaron una serie de rubros a investigar que englobaron empresas de servicios y productos de consumo, como ser: aerolíneas, alimentos, automotriz, banca, bebidas, belleza, electrodomésticos, indumentaria, internet, medios, moda, energía, retail, salud, servicios y telecomunicaciones.

Asimismo, se diseñó una grilla homologada para recabar información para luego relevar en forma manual cada *fan page*, gracias al apoyo de la consultora CICMAS Strategy Group. Además se utilizaron tanto la herramienta likealyzer.com para obtener indicadores de *engagement* y de tipos de publicaciones de cada *fan page* como la plataforma de SocialBakers para determinar la cantidad de fans de la Argentina, en casos de *fan pages* de alcance regional.

Se relevaron las *fan pages* en Facebook de las siguientes 106 marcas de la Argentina:

<b>Bebidas y alimentos</b>	Coca Cola, La Serenísima, Activia, Casancrem, Arcor, Cofler, Ser, Milka, Mamá Lucchetti, Matarazzo, Knorr, Sancor, Nestlé, Quilmes, Kelloggs, Danone, Pepsi, Sprite, Nescafé Dolca
<b>Telcos</b>	Movistar, Telefónica, Personal, Claro
<b>Servicios Financieros</b>	Santander Río, Banco Galicia, MasterCard, HSBC, Citi, Tarjeta Naranja, BBVA Francés, Banco Macro, Mapfre, Zurich, ICBC, American Express, Visa
<b>Automotrices</b>	Volkswagen, Toyota, Mercedes Benz, Renault, Ford, Peugeot, Citroën, Chevrolet, Fiat, Honda, BMW
<b>Servicios</b>	Grupo OSDE, Swiss Medical Group, LAN, Aerolíneas Argentinas, DIRECTV Latin America, Club La Nación, Cablevisión, Galeno



<b>Retail</b>	McDonald's, Carrefour, Jumbo, Disco, Farmacity, Starbucks, Walmart, La Anónima
<b>Laboratorios</b>	Espacio Bagó, La Roche-Posay
<b>Tecnología</b>	Samsung, Philips, Microsoft, Apple, Sony, Nintendo, Playstation, IBM, NOKIA, HP, Dell
<b>Belleza y cuidado personal</b>	Sedal, Gillette, Pantene, Pampers, L'Oreal Professionnel, Avon, Dove, Johnson's Baby
<b>Moda</b>	47 Street, Kosiuko, Ricky Sarkany, Muaa, Kevingston, Converse
<b>Internet</b>	Dafiti, Mercado Libre, Google
<b>Deportes</b>	Adidas, Nike, Puma
<b>Energía</b>	YPF, Shell, Petrobras
<b>Medios</b>	MTVLA, Diario Clarín, Disney Channel Latinoamérica, Discovery, C5N, La Nación

### 3.3.2 Principales resultados

En principio se observa que el 12% de los casos no presenta una *fan page* activa para la Argentina y que muchas de las empresas multinacionales tienen una *fan page* compartida en toda la región, en la cual se suben contenidos ad hoc para cada país y que se activan de acuerdo a la procedencia de cada seguidor.

En cuanto a los principales usos (ver cuadro n° 37), se puede advertir que las marcas le darían dos usos principales a las redes sociales. En primer lugar potenciar la atención de consultas de clientes, “brindar respuesta a consultas, quejas y reclamos de clientes” encabeza el ranking con el 83.9% de los casos. En segundo lugar potenciar el branding, esto se desprende de que “el desarrollo de contenidos aspiracionales ligados a la marca y empresa” (73.1% de los casos), “el desarrollo de activaciones promocionales como concursos y juegos virtuales” (69.9% de los casos), “el anuncio de las novedades de la marca al canal comercial” (65.6% de los casos), “la difusión complementaria de campañas publicitarias y promocionales” (62.4% de los casos) y “el acceso a una nueva generación de clientes / consumidores / usuarios” (61.3% de los casos), todos estos conceptos enunciados están ligados a la gestión de marca y aparecen en el ranking de los usos más importantes luego de dar respuesta a los clientes.

Por otro lado, no se observa un uso significativo para consultar opiniones a clientes, a partir de las cuales tomar decisiones estratégicas (tipo encuestas) (6.5% de los casos), ni “el



reclutamiento de personal” (9.7% de los casos). En cuanto a la “derivación de tráfico a un sitio de *e-commerce*”, se presenta solo en el 36.6% de los casos. Hay que contemplar que no todas las marcas tienen un sitio de *e-commerce* activo.



Cuadro n° 37. Principales usos de las FanPages en Facebook.

Fuente: Elaboración propia

A la hora de evaluar el nivel de respuesta a consultas de los seguidores (cuadro n° 38), en el 47.3% de los casos hay un nivel de respuesta alto. Este indicador se determinó al observar la cantidad de respuestas a consultas de seguidores, brindadas por las marcas en un período de 30 días, contemplados en forma retrospectiva desde el momento del análisis. Sin embargo, en el 25.8% de los casos hay un nivel bajo o nulo, lo cual indicaría las actuales carencias en la gestión de atención al cliente en las *fan pages* de Facebook. Si bien –como vimos en el punto anterior– representa uno de los usos más significativos, este indicador señalaría que muchas marcas tienen la oportunidad de moderar el nivel de quejas y



reclamos y sin embargo no lo estarían haciendo con un nivel de respuesta alto y en muchos no lo hacen directamente.



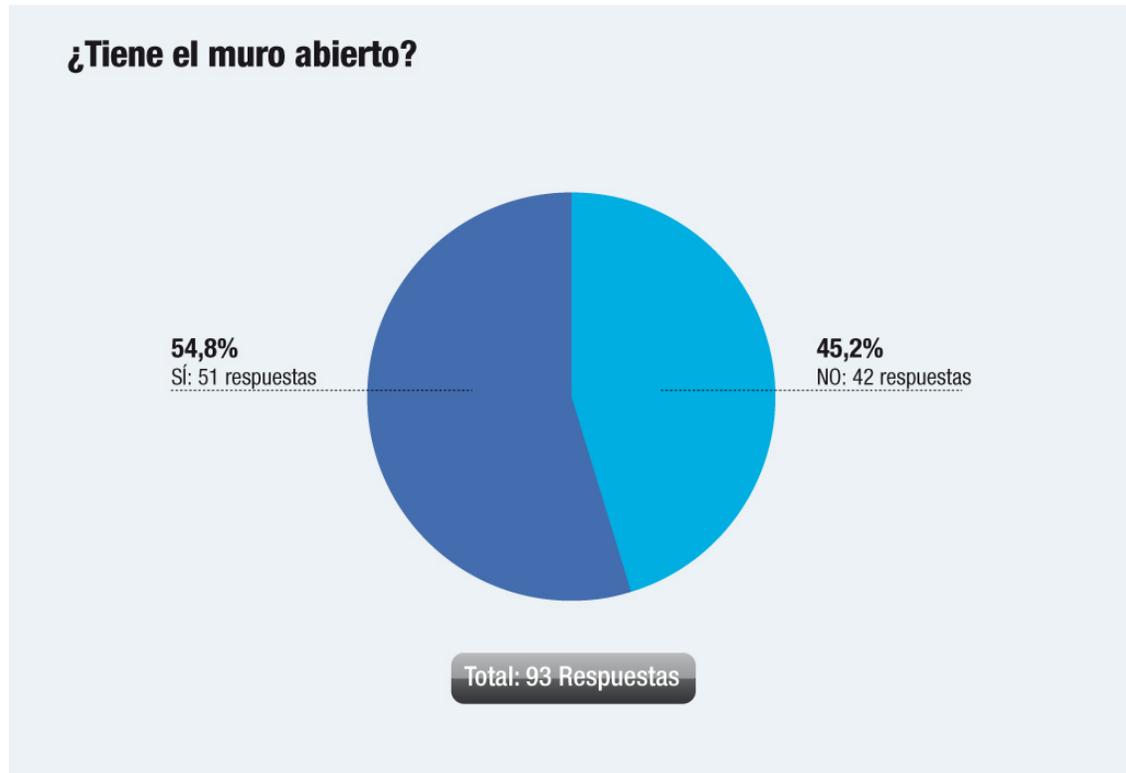
Cuadro n° 38. Nivel de respuesta de consultas.

Fuente: Elaboración propia

Otro dato significativo, reflejado en el cuadro n° 39, indica que sólo el 54.8% de los casos tiene el muro abierto para recibir consultas de sus seguidores. Por un lado, las empresas buscan responder a las consultas de los seguidores, sin embargo en el 45.2% de los casos no abre el muro para recibir consultas, lo cual no impide que los seguidores puedan dejar comentarios en las publicaciones, pero en estos casos no habilitan el canal directo para consultas espontáneas, una práctica recomendada si lo que se busca es moderar y responder a todas las quejas y reclamos y conocer la voz de clientes y consumidores. Sería interesante estudiar cuáles son los motivos de esta decisión. Seguramente esto se deba a que las marcas no encontrarían estratégica esta práctica o tendrían reticencias por no saber como moderar los comentarios negativos y no contarían con los recursos para dar respuesta en tiempo y



forma, escenarios que también fueron mencionados en las entrevistas realizadas para este trabajo.



Cuadro n° 39. **Muro abierto o muro cerrado.**

Fuente: Elaboración propia

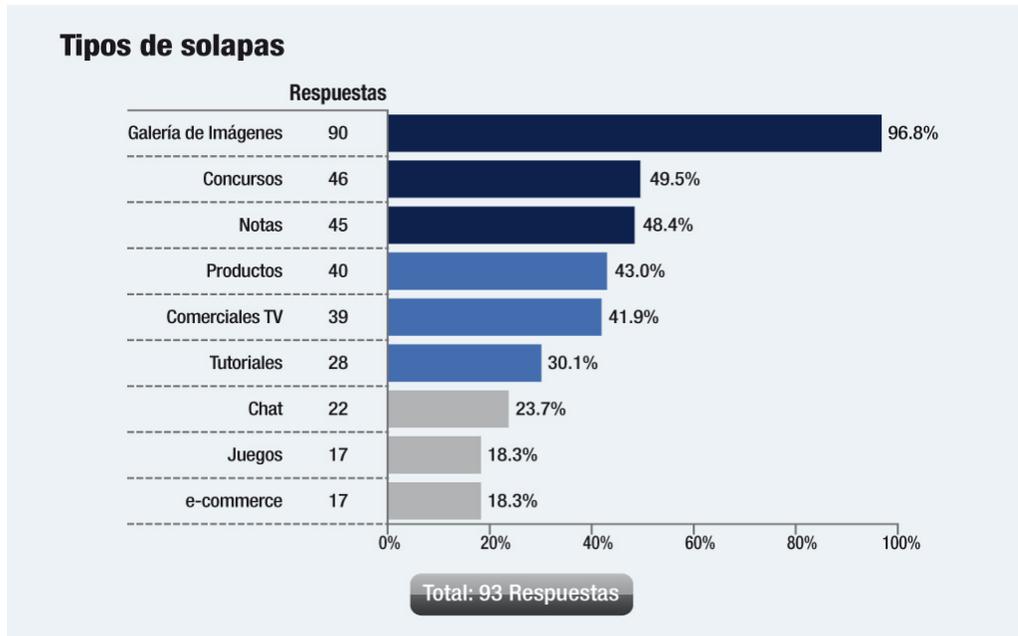
En cuanto al nivel de *engagement* se registra una tasa promedio de 2.12%, la cual está dentro del rango recomendado por algunos especialistas, que como se ha mencionado es de 0.5% a 2%, indicador que seguramente surja justamente al tomar como referencia el comportamiento de las empresas con mejor performance. Lo interesante sería saber qué beneficios genera en la imagen de marca tener niveles de *engagement* superiores a 2.

Con respecto al tipo de publicaciones, se observa que en el 91.24% de los casos se suben imágenes con textos, en el 4.14% se suben links que redireccionan a otras páginas, en el 2.94% se suben videos y en el 1.56% , textos sin imágenes. Esto se debe a que las imágenes con textos son las que más *engagement* generan.

Por otra parte, al evaluar el tipo de aplicaciones más utilizadas en solapas (ver cuadro n° 40), se observa que en el 96.8% de los casos se suben álbumes de fotos, en el 49.5% se



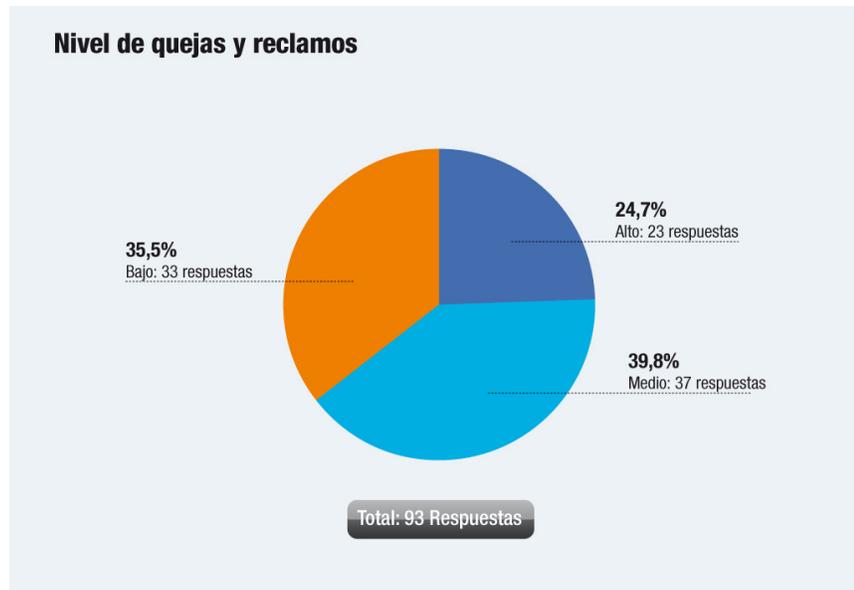
realizan concursos promocionales y en el 43% se suben descripciones de productos. En el caso de los juegos y los canales de *e-commerce* se observan sólo en el 18.3%.



Cuadro n° 40. **Tipo de solapas.**

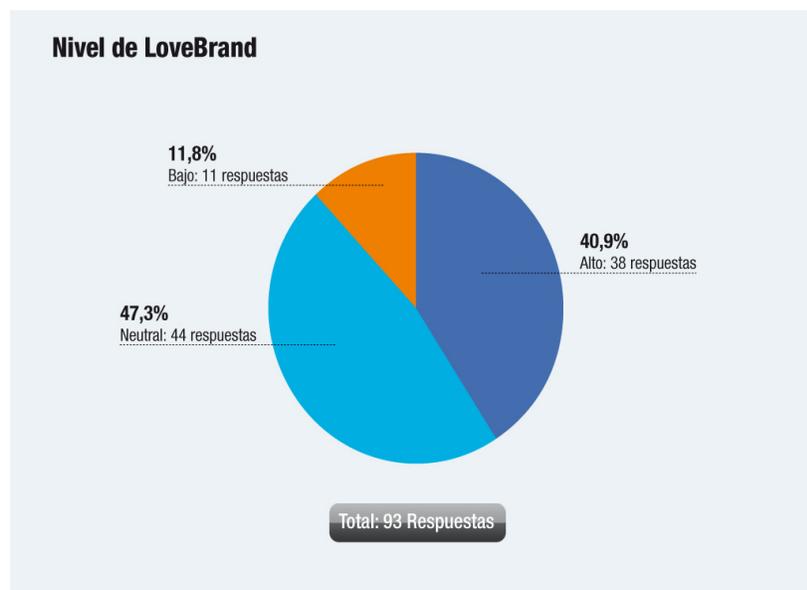
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al sentimiento positivo (*LoveBrand*) manifestado hacia las marcas, se presenta un nivel alto en el 40.9% de los casos (ver cuadro n° 42), este indicador se midió a partir de la evaluación de las menciones positivas realizadas por los seguidores hacia la marca durante en un período de 30 días, contemplados en forma retrospectiva desde el momento del análisis. Por contrapartida, se observa un nivel de quejas y reclamos (ver cuadro n° 41) del orden de 24.7%, observado a partir de las menciones negativas de la misma forma que en el caso antes mencionado, lo cual revelaría que las marcas tienen mucho por ganar en cuanto a su reputación online y la percepción de imagen de marca, ya que en promedio se evalúa que se reciben más comentarios positivos que negativos, y la posibilidad de dar respuesta y moderar las quejas y reclamos de forma satisfactoria puede permitir transformar un reclamo en un comentario positivo.



Cuadro n° 41. **Nivel de quejas y reclamos.** Fuente: Elaboración propia

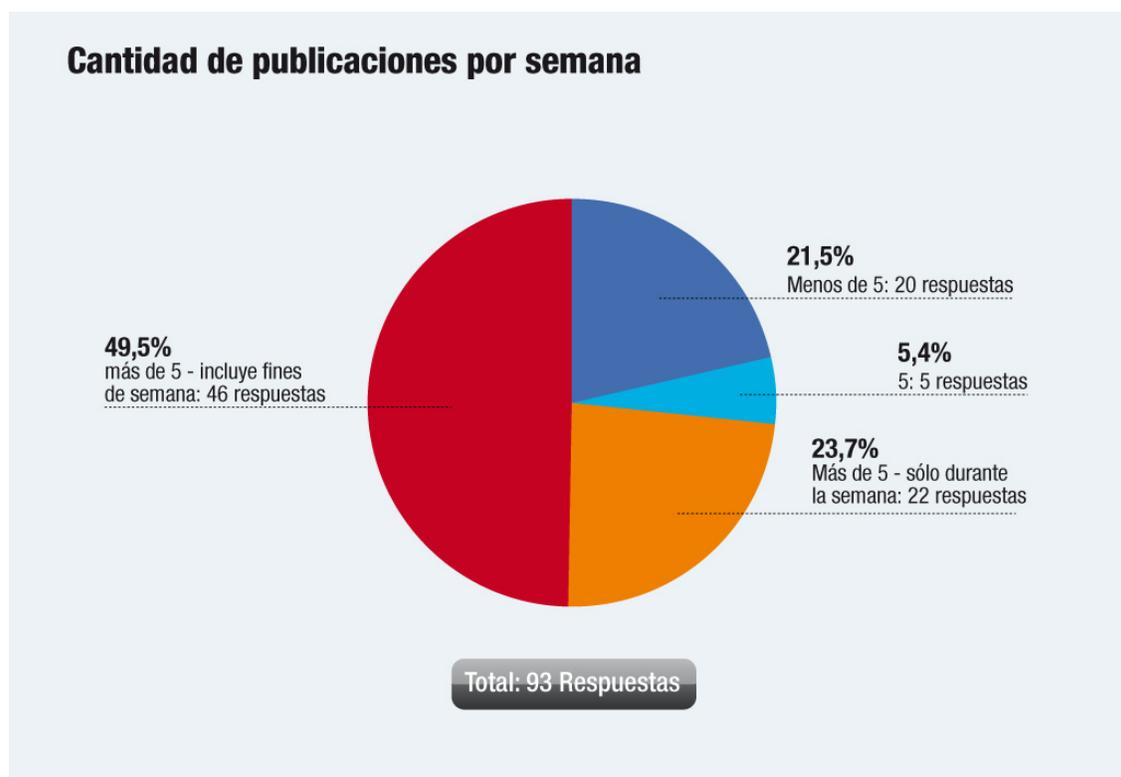
Por otro lado, se observa que hay algunas marcas de servicios que reciben una gran cantidad de reclamos, generalmente las empresas de telecomunicaciones, *Internet* y los bancos. Sin embargo, las empresas que moderan esas consultas logran bajar el nivel de reclamos, aumentar los niveles de satisfacción y mejorar su reputación, como ya se mencionó en el caso de Movistar



Cuadro n° 42. **Nivel de LoveBrand.** Fuente: Elaboración propia



Otro dato muy interesante surge de observar la cantidad de publicaciones que se realizan por semana (computada de lunes a domingo). En el 73.1% de los casos se suben más de 5 publicaciones, de las cuales sólo el 49.5% lo hace también durante sábados y domingos. En el 26.9% restante se realizan 5 o menos publicaciones, como puede verse en el cuadro n° 43. Además el promedio de publicaciones diarias es de 1.29, indicador que no cumple con la regla de oro de Facebook de publicar entre 3 y 5 publicaciones por día, como ya se ha presentado. Es interesante observar que aquellas marcas que tienen un indicador menor a 0.5 publicaciones diarias presentan un tasa de *engagement* promedio menor a 0.90%, lo cual presentaría una correlación entre la cantidad de publicaciones y el nivel de *engagement*. En contrapartida, las marcas que realizan 1 o más publicaciones por día tienen un nivel de *engagement* promedio de 2.48%. Y las que hace 2 o más de 2, tienen un nivel de *engagement* de 2.55%.



Fuente: Elaboración propia



Por último, se buscó determinar la orientación estratégica de los contenidos, clasificando a los tipos de publicaciones en cuatro grandes grupos:

1. **Enfoque comercial.** El foco está puesto en mostrar los productos y servicios de la marca para activar la compra, las publicaciones tienen un bajo nivel de creatividad y un fuerte enfoque transaccional. Por ejemplo, el caso de Bonafide que pone el foco en publicar sólo imágenes y promos de productos, no genera contenidos exclusivos ni fomenta el desarrollo de contenidos aspiracionales ligados a la marca.<sup>37</sup>
2. **Foco en contenidos diferenciados.** Aquí se busca un alto desarrollo de contenidos a medida, pensados de forma exclusiva para esta plataforma, con el objetivo de contar una historia y/o experiencia ligada a potenciar el concepto de la marca, una campaña y/o un *insight*, para que los seguidores participen y se identifiquen con el *branding* desde los contenidos y no desde un enfoque transaccional.

MamaLucchetti es un caso emblemático de foco en contenidos diferenciados en la comunidad *social media*. La marca ha desarrollado personajes y contenidos exclusivos con mucha creatividad e innovación. Han generado una historia alrededor de la marca y los seguidores están pendientes de la campaña y de los personajes y participan dejando comentarios.<sup>38</sup>

3. **Desarrollo de comunidades.** Foco en mostrar los beneficios de los productos y servicios asociados, desarrollo de contenidos exclusivos, promocionar campañas de marketing como eventos y experiencias de branding, combinados con el desarrollo de una comunidad en la cual se fomenta la interacción y la retroalimentación desde los contenidos y la participación en juegos y concursos. Son un ejemplo claro de este concepto Movistar y Telefónica, las cuales no sólo se han propuesto mejorar la calidad de atención desde las redes sociales sino que además han desarrollado una comunidad

---

<sup>37</sup> Véase <https://www.facebook.com/BonafideArgentina>

<sup>38</sup> Véase <https://www.facebook.com/MamaLucchetti>



alrededor de la marca, que goza de beneficios y contenidos exclusivos. Además, en algunos casos la propia comunidad brinda respuesta a consulta de otros seguidores.<sup>39</sup>

4. **Foco en anuncios de comunicación institucional.** Contenidos centrados en difundir información y novedades de la compañía y el mercado de pertenencia.

YPF es un caso representativo de foco en anuncios de comunicación institucional dado que centra su estrategia de contenidos pura y exclusivamente en eso. Tiene fines más políticos y de comunicación de los indicadores de negocio y las novedades para los *stakeholders*. Allí informan sobre las inversiones realizadas, la producción lograda e información técnica de la empresa y el mercado de referencia.<sup>40</sup>

Desde ya que la mayoría de las empresas combinan algunas de estas estrategias a la hora de generar sus planes de contenido, pero lo que se buscó es evaluar qué estrategias prevalecen. En un 58.1% de los casos se desarrollan publicaciones con foco en contenidos diferenciados, en el 37.6% se busca un enfoque comercial, en el 31.2% se busca el desarrollo de comunidades y sólo en el 4.3% de los casos se pone el foco en anuncios de comunicación institucional, como se presenta en el cuadro n° 44. Sin embargo al determinar el nivel de *engagement* promedio de las empresas que presentan publicaciones con enfoque comercial se observa que tienen un nivel 1.86, *versus* un 2.23 para el caso de aquellas que ponen el foco en contenidos diferenciados y 2.21 para el caso de aquellas que buscan desarrollar comunidades.

---

<sup>39</sup> Véase <https://www.facebook.com/comunidadmovistarargentina>

<sup>40</sup> Véase: <https://www.facebook.com/YPFnuestraenergia>

Cuadro n° 44. **Enfoque de la fan page.**

Fuente: Elaboración propia

Del siguiente estudio se destacan datos muy significativos. Se ha vislumbrado una correlación positiva entre la cantidad de publicaciones diarias y los niveles de *engagement*. Sin embargo, han surgido preguntas para futuras investigaciones que han sido mencionadas. Por ejemplo: ¿Qué relación hay entre niveles de *engagement* superiores a 2% y la mejora de la percepción de la imagen de marca? Por otro lado, se ha observado que casi el 44% de los casos no tienen el muro abierto, lo cual presentaría un síntoma de que aun muchas marcas se estarían preguntando los verdaderos beneficios de habilitar ese canal de diálogo espontáneo.

También se ha mostrado que los niveles de *LoveBrand* altos serían superiores a los niveles de quejas y reclamos altos, señal que las marcas tendrían mucho por ganar a la hora de dialogar con sus seguidores.



## 4. CONCLUSIONES

### 4.1 Abordaje de las conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos abordado la gestión de las redes sociales desde distintas aristas y matices, con el objetivo de analizar sus principales usos, la gestión, los recursos involucrados y la medición del impacto en los resultados del negocio.

A continuación se realiza la presentación de las conclusiones y se incluyen en el anexo algunas de las principales problemáticas detectadas que podrían ser motivo de futuras investigaciones en la materia (ver al respecto Algunas problemáticas subyacentes observadas).

### 4.2 El impacto de las redes sociales en la gestión, los recursos y los resultados del negocio

La cuestión central de esta investigación era determinar si las redes sociales están teniendo un impacto significativo en la gestión de las áreas de marketing y comunicación, los recursos involucrados y los resultados del negocio.

En este sentido y a modo de síntesis, hemos señalado que la lógica transaccional de negocios denominada *Goods Dominant Logic (GDL)* estaría siendo desafiada y cuestionada tanto por los nuevos emprendimientos de negocios en la web, nuevos hábitos y comportamientos de los nativos digitales, como por el contexto que brega por nuevas formas de consumo y un marketing más sustentable, que asuma responsabilidades en el cuidado del planeta, la inclusión social y estrategias de largo plazo.

En este contexto las redes sociales estarían cambiando la comunicación corporativa desde un modelo unidireccional a uno bi y multidireccional, como se ha dado testimonio durante todo este trabajo, lo cual repercute e impacta de lleno en la gestión. Este nuevo modelo presentaría oportunidades y un contexto inédito para la co-creación de productos, servicios, campañas de comunicación y contenidos, a partir del diálogo con los seguidores y la posibilidad de acceder a nuevas técnicas de investigación de mercado para aplicar en el universo digital que se nutren de las menciones espontáneas que hacen los cibernautas de las marcas y de la detección de los grandes temas de conversación que se producen en las distintas redes sociales. Por lo cual, podríamos validar la hipótesis central de este trabajo, es



decir que el crecimiento de las redes sociales en la Argentina, y su impacto a nivel antropológico y sociológico, están cambiando la gestión de marketing de las empresas y el rol de los profesionales de marketing y comunicación.

En esta línea argumentativa, destacamos también que *Internet*, las redes sociales y los distintos dispositivos tecnológicos han acelerado los tiempos de llegada a las grandes masas de consumidores. En unos pocos meses se puede imponer una nueva plataforma o medio digital que logre seducir a los cibernautas, desplazando a otras aplicaciones en el corto plazo y cambiando las reglas del juego a mediano plazo, ya que hay plataformas muy instaladas en la gestión de las redes sociales de las marcas y empresas, principalmente Facebook y Twitter.

El impacto comunicacional, producido por la inmediatez en la comunicación, la difusión multidireccional de los mensajes en el contexto digital y el seguimiento de los temas que se convierten en tendencias en las redes sociales (*Trending Topics*), genera que las marcas adapten comunicaciones específicas, destinadas a sumarse a una ola de menciones o en respuesta a un competidor, en busca de tener llegada de forma inmediata a grandes masas de consumidores<sup>41</sup>. Esta situación impacta de lleno en los equipos de Marketing, Comunicación y *Social Media*, quienes deben estar muy atentos a estas oportunidades, las cuales deben tener una respuesta inmediata; situación que obliga a tomar decisiones de forma ágil y contemplar equipos de gestión para crisis de reputación o este tipo de participaciones estratégicas en *trending topics*. Inclusive, estas situaciones se pueden disparar durante los fines de semana, ya que las redes sociales están activas 7x24 durante todo el año; otra señal que impacta de lleno en la gestión de los equipos de marketing y comunicación.

---

<sup>41</sup> Un ejemplo claro de esto se produjo en la última entrega de los premios Oscar 2014. Durante el evento la animadora de los premios se sacó una autofoto (*selfie*) con un grupo de actores de Hollywood. La foto no fue espontánea, fue parte de una estrategia de comunicación de la empresa Samsung, sponsor del evento. Esa foto se transformó en Tendencia Mundial (*Trending Topic*). Media hora después que terminara la transmisión, la imagen había sido compartida por más de 2 millones de personas y se convirtió en la foto más compartida en la historia de Twitter. La moraleja de este episodio es que la foto fue tomada con un celular de la marca Samsung. Pocos días después de este suceso, Apple lanzó una campaña digital que mostraba que si la conductora hubiera usado un Iphone en lugar de un Galaxy Note para tomar la foto el marco de la misma hubiera sido más amplio y hubiera permitido mostrar a uno de los actores, quien quedó cortado en la foto original. Estímulo y respuesta en la comunicación, es un nuevo factor que produce la inmediatez del mundo digital cuando se producen *Trending Topics*.



Con respecto a Facebook, sin duda, es la red social más utilizada por las empresas y recientemente ha cambiado su modelo de negocio desde un enfoque de *Social Media* a *Social Business*, lo cual ha tenido un gran impacto en las posibilidades para lograr un crecimiento orgánico de seguidores y en el nivel de alcance de las publicaciones de las marcas (3% por cada publicación promedio), las cuales deberán incrementar la inversión digital si desean mantener los niveles de alcance. Además, Facebook se ha transformado en una plataforma de marketing convergente que se ha ocupado de integrar distintos servicios, aplicaciones y herramientas digitales y permite generar bases de datos de un alto valor para las marcas. En unos años no resultaría extraño esperar que cada vez más personas deseen ingresar a secciones de servicio de las empresas desde sus propias redes sociales. Incluso: nos atrevemos a vaticinar que en un futuro, cada vez más, las marcas van a desarrollar aplicaciones para descargar al celular e interactuar desde ese medio, como, de hecho, ya ocurre con empresas de noticias, servicios e Internet<sup>42</sup>. Sin embargo, muchas empresas todavía estarían lejos de capitalizar los múltiples beneficios que pueden ofrecer las redes sociales y ello sería producto – paradójicamente – del acelerado crecimiento de estas últimas. En efecto, algunos ejecutivos de primera línea, profesionales de marketing y comunicación no se han actualizado en estas temáticas al ritmo de los avances y experiencias de las marcas pioneras en la gestión de *Social Media*. Esta situación habría producido un crecimiento dispar de casos de éxito y la aparición de nuevos *players* en el mercado de marketing digital como agencias de marketing digital, especialistas en *social media*, *community managers*, quienes han cubierto las necesidades de actualización brindando soporte a las empresas y a los líderes del negocio en una primera instancia, como hemos corroborado en las distintas entrevistas. De hecho, se ha señalado que más del 80% de las empresas encuestadas cuentan con 2 o más personas involucradas en la gestión *Social Media*. Generalmente un CM, una Agencia de Marketing Digital externa y una persona del equipo de marketing de forma *part time*. Lo cuál sería una prueba clara de que las redes sociales también tienen un impacto en los recursos involucrados en la gestión. Hemos comprobado que el 25% de las grandes empresas ya cuenta con un área de *Social*

---

<sup>42</sup> Medios como Clarín y La Nación y empresas como Facebook, Mercado Libre, Santander Río y Banco Galicia, por citar algunos ejemplos de aplicaciones para descargar a un smartphone para interactuar con dichas marcas.



*Media Management*, dato que coincide con otra investigación realizada por la Revista Management Herald (Brunetta, 2012, p. 38) como ya hemos señalado.

El pensamiento digital estaría imponiendo nuevos interrogantes a la hora de diseñar un plan de marketing y comunicación, ya que hay experiencias que han probado que con menos presupuesto y una campaña bien segmentada y pensada se pueden lograr resultados tangibles y medibles. Este cambio de paradigma también impactaría en las agencias de marketing y publicidad las cuales habrían comenzado a cuestionar la mirada tradicional con foco en la TV y los medios masivos como centro de la estrategia de comunicación. En este aspecto la mirada del *planner* sería clave para tener un enfoque global y orientado a los resultados. Se estaría viviendo un momento histórico en ese sentido, de plena transición y experimentación, donde conviven ambos mundos en forma simultánea: por un lado, empresas que mantienen un enfoque más tradicional y conservador que no obtienen grandes resultados de negocio de la gestión de las redes sociales, en principio porque no lo medirían y en segundo lugar porque no sabrían como capitalizar al máximo su potencial, y, por el otro, empresas innovadoras que son pioneras en la materia y obtienen grandes resultados, como los casos ya mencionados y el 9% de las empresas que lo afirman en la encuesta realizada. También hay empresas que combinarían ambos mundos en busca de maximizar los resultados, a fuerza de prueba y error, y esperan obtener resultados en el mediano plazo, como la gran mayoría de los casos relevados.

En cuanto al impacto en los resultados, para muchos líderes de marketing sería una pregunta irrelevante. De hecho hemos señalado algunas paradojas entre lo que se busca y lo que se mide realmente, según datos de la encuesta realizada. Muchas marcas buscarían estar presente en las redes sociales porque las consideran de vital importancia, aunque después no se mida en Retorno de la Inversión (ROI). En algunos casos, el impacto en los resultados de estas plataformas se mediría más en relación a los niveles de reputación online e imagen de marca, que desde el aumento de las ventas. Y en los casos que están más enfocados en la atención online por medio de las redes sociales, el impacto en los resultados se mediría desde los indicadores de mejora de la satisfacción, insatisfacción, calidad de atención, la evolución del humor de los clientes, los niveles de respuesta y el impacto en otros canales como *Call Centers*.



Siguiendo con el análisis del impacto en los resultados, la encuesta realizada a la comunidad de marketing señala que la gran mayoría de las empresas esperarían lograr resultados significativos en el negocio recién a mediano plazo. Aunque muchas empresas no sabrían cómo capitalizar al máximo su potencial. En este marco también hay incipientes casos de éxitos significativos que son un faro para otras empresas, como ya se ha presentado el caso Movistar y Telefónica. Además el 9% de los ejecutivos encuestados señaló que ya estarían obteniendo resultados en el corto plazo.

#### **4.3 Principales objetivos, usos, fines operativos e indicadores de gestión de las redes sociales**

Los resultados de la encuesta realizada a la comunidad de marketing han sido determinantes a la hora de determinar cuales serían los principales objetivos, usos, fines operativos e indicadores de gestión de las redes sociales.

Las redes sociales se utilizarían principalmente como una herramienta para potenciar el branding, es decir, como complemento de campañas publicitarias, activaciones promocionales, anuncio de novedades al canal comercial, acceder a nuevas generaciones de consumidores y el desarrollo de contenidos aspiracionales ligados a las marcas; y para dar respuesta a consultas, quejas y reclamos de clientes. Sin embargo, aún se observarían numerosas carencias en la gestión de respuestas a clientes, tanto en tiempo como en forma. Por otra parte, si bien las redes sociales presentan un gran potencial para el relevamiento de opiniones de clientes para decisiones estratégicas, todavía no sería una de las prácticas más utilizadas en la Argentina.

En cuanto a las herramientas con las que se mide el impacto en el negocio, la respuesta tiene diferentes matices: depende del grado de evolución de cada marca en la gestión de las redes sociales. Si se trata de una empresa que sólo está presente por temas de *branding* y para mejorar la imagen de marca, según los entrevistados, algunas marcas lo miden a través de encuestas periódicas a sus clientes y consumidores. Otras se nutren además de estudios de reputación *online* y el monitoreo del humor de los seguidores. Aquellas empresas que se enfocan en los niveles de *engagement*, lo miden de forma comparativa con sus competidores por medio de herramientas de gestión que ya se han mencionado en esta



investigación. Además, muchas empresas desarrollarían sus propios algoritmos de medición del *engagement* y realizan relevamientos manuales de sus plataformas y las de la competencia.

Por el lado de las empresas que han incursionado en la gestión de la atención, se medirían los indicadores antes presentados a través de encuestas que se envían luego de que se produce el momento de contacto. Muchas empresas redireccionan a sus clientes a formularios *online* fuera del espacio de la red social o por *inbox* para hacer el seguimiento de las consultas y no exponer la resolución del caso a la voz de toda la comunidad. Cabe señalar, en este, sentido que muchas empresas que optan por incursionar en la gestión de atención al cliente lo hacen a través de respuestas automáticas, al igual que en los *call centers*, una práctica que si no es bien gestionada podría generar el efecto contrario al esperado por un seguidor que busca justamente interactuar con un Agente de Atención Digital de forma directa y encontrar un tono humano y personalizado en las respuestas. Algunas empresas de servicios combinarían ambas prácticas y para ello deben realizar un trabajo previo de definición estratégica, con el objetivo de establecer los tipos de consultas periódicas que pueden tener una respuesta automática y los casos que requieren de la moderación de un Agente de Atención.

Por último, en el caso de las empresas que buscan traccionar seguidores a las plataformas de *e-commerce*, medirían la cantidad de tráfico generado y la tasa de conversión de clientes a través de herramientas de gestión y *back office* de dichas plataformas.

En cuanto al ahorro de costos de atención de las redes sociales frente a otros canales de atención tradicionales, cabe señalar que el costo de start up de este tipo de soluciones a gran escala requiere una fuerte inversión inicial. En este sentido Gustavo Papasergio, *Social Media Manager* de Movistar, señaló en una entrevista realizada de forma exclusiva para este trabajo:

“En base a mi experiencia personal, este es uno de los grandes paradigmas de la industria en la que trabajo. Mientras que los canales digitales de contacto crecen, los tradicionales también suben lentamente o se mantienen. No es verdad que la atención al cliente en redes sociales es más económica. Al menos cuando se realiza a gran escala. Se necesita mucha tecnología, herramientas y conocimiento para realizarlo al nivel de una multinacional. El



verdadero ahorro pasa por fomentar los canales de autogestión. Este es uno de los puntos más interesantes en cuanto a comunidades en línea. Y en el ámbito de las telecomunicaciones solamente Telefónica y Movistar están experimentando con esto a través de sus foros <http://comunidad.movistar.com.ar/> donde además se premia a los usuarios por ayudar a otros usuarios. Es el único ejemplo real que conozco en el mercado de Comunidad Autogestionada donde además se recompensa el conocimiento y la participación. Hay indicadores, es medible y además es una tendencia en alza con excelentes resultados. El único ámbito donde este tipo de estrategia puede llevarse a cabo, medirse y experimentarse correctamente es en un foro de discusión y usando técnicas de gamification. Puede estar integrado a Facebook u otra red social, pero el núcleo de una comunidad que se ayuda entre sí solo puede desarrollarse exitosamente en foros de discusión o alguna plataforma específicamente diseñada para esto. Hay varios ejemplos en internet de este tipo de plataformas”<sup>43</sup>.

#### 4.4 Uso de las menciones de los seguidores con fines estratégicos

Otra pregunta secundaria planteada era ¿se usan las menciones de los seguidores con fines estratégicos, para definir acciones concretas que repercutan en mayores ventas, mejor imagen y clientes más satisfechos? En capítulos anteriores se ha aludido a los conceptos tanto de *reputación online* como nuevas técnicas de *research digital* y herramientas de *social listening*. La habilidad de las empresas para escuchar las menciones de sus seguidores y detectar los grandes temas de conversación e *insights* de su público *target* les permitirá detectar oportunidades para mejoras de producto, distribución, promoción, *pricing*, problemáticas en canales de atención, puntos de venta, servicios y logística. Sin embargo, durante la encuesta realizada, se ha detectado que las empresas no tendrían como objetivo prioritario obtener información estratégica de las redes sociales. Sólo el 20% reconoce que tiene este objetivo, un dato revelador, ya que las redes sociales tienen el enorme potencial de funcionar como un canal de escucha e interacción con los consumidores (un indicador que abre un gran campo de desarrollo e investigación). ¿Se deberá ello a que aun no hay un gran número de especialistas en estos temas en el mercado?

---

<sup>43</sup> Gustavo Papasergio, Social Media Manager de Movistar



En esta línea, en una entrevista realizada a una empresa que cuenta con una herramienta de *Social Listening* que se comercializa en toda la región, los directivos han manifestado que muchas empresas de primer nivel no tienen especialistas internos capaces de procesar y analizar la información que generan estas herramientas, quienes tienen la capacidad no tienen el tiempo disponible. Por este motivo tuvieron que desarrollar un área de consultoría interna para proveer ese servicio a sus clientes, de forma que puedan aprovechar al máximo el potencial de sus soluciones. Además hemos mencionado que las herramientas de *Social Listening* no son económicamente accesibles, menos si las empresas no cuentan con especialistas internos que puedan procesar la información. Sin embargo, ¿cuál es el punto de equilibrio entre el costo de estas herramientas y las oportunidades de negocios que se pueden aprovechar con la información a la cual se puede acceder por medio de ellas? Sin dudas, las empresas que han incursionado en el desarrollo de áreas de *Social Media Management* (el 26% de los casos según la encuesta realizada) son las más evolucionadas en este sentido y estarían capitalizando esta información y experimentando nuevas formas de monitoreo de las redes sociales, para luego activar soluciones gracias a las oportunidades detectadas. Esto también se refleja en la encuesta realizada, que indica que las empresas más avanzadas en la gestión de las redes sociales ya han comenzado a utilizar todas estas herramientas de forma sistémica y esperan obtener resultados en el corto plazo, aunque sólo son un 9% de los casos. En el 31% de los casos relevados, las empresas señalan que no saben cómo aprovechar al máximo esta información.

En definitiva, en el mundo *social media* no hay finales abiertos, sino un continuo devenir que implicará dedicar tiempo para mantenerse actualizado en cuanto a las tendencias y estudiar los casos de éxito. Las infinitas posibilidades que brinda el espacio digital estarían comenzando a impactar de lleno en la gestión de las empresas quienes avizoran nuevas formas para brindar y comunicar sus productos y servicios y dialogar con sus clientes y consumidores. Sin embargo, también se observan casos de empresas que todavía no han encontrado el rumbo para explotar al máximo el potencial de las herramientas que tienen al



alcance de su mano.<sup>44</sup> Por eso, esperamos que este trabajo de investigación sea el inicio de un camino fructífero para la comunidad de marketing y comunicación de la Argentina donde prime el diálogo entre sus integrantes en pos de potenciar la gestión *social media* de marcas y empresas, en beneficio de todos. Las herramientas están a la disposición de todos aquellos profesionales que se decidan a emprender la aventura de elevar las fronteras del conocimiento.

---

<sup>44</sup>Un reciente caso da prueba de ello. La marca Pepsi lanzó un comercial previo al Mundial Brasil 2014 donde se observa a Wanda Nara y el jugador del Inter Mauro Icardi tomando una Pepsi, que terminaba con el siguiente remate: "Con esta promo. Ganás por aforo". Esta alusión era un guiño a la situación sentimental de dos personajes (pues Icardi le "robo" la mujer a su mejor amigo en la vida real). En el comercial además hay situaciones de robo explícitas. La repercusión en las redes sociales fue inmediata, hubo tantos comentarios negativos que obligó a Pepsi a cambiar el remate del comercial en plena campaña por "Esta promo da que hablar". Lo sorprendente es que la campaña no haya sido testeada en las redes sociales para evitar el nivel negativo de exposición que obligó a un cambio de estrategia. Si bien los objetivos de "dar que hablar" se cumplieron con creces, el efecto semántico negativo tiene un impacto en el largo plazo. "Con esta acción la empresa hasta se arriesga a perder un sponsoreo", disparó en una nota con iProfesional el creativo publicitario Gabriel Dreyfus. En la misma línea y en la misma nota, Lorena Amarante, ejecutiva de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA) destacó que "una marca de trayectoria internacional como Pepsi tiene que tener cuidado antes de lanzar este tipo de comunicación". Llama la atención que una marca como Pepsi piense en el corto plazo, cuando tiene a su disposición una herramienta muy poderosa para construir el futuro y dialogar con sus audiencias. Al respecto véase "Pepsi, Wanda, Icardi" (2014).



## 5. BIBLIOGRAFÍA

Aboujaoude, E. (2011). *Virtually You*. New York: W. W. Norton & Company

AERCO (2009). Base de datos: <http://www.aercomunidad.org/>

AMDIA, (marzo, 2014) “Desayuno: Cómo optimizar la satisfacción de sus clientes y reducir los costos operativos”.

Recuperado de <http://www.amdia.org.ar/presentaciones/desayuno-como-optimizar-la-satisfaccion-de-sus-clientes-reducir-los-costos-operativos-2/>

American Marketing Association (2012). *The AMA'S Executive Guide To Social Media Success In 2012*

Asociación Argentina de Marketing (2013, agosto). E-Marketing ¿Las redes sociales venden? Recuperado de [http://www.aam-ar.org.ar/?e-marketinglas-redes-sociales-venden&page=ampliada&id=340&\\_s=&\\_page=](http://www.aam-ar.org.ar/?e-marketinglas-redes-sociales-venden&page=ampliada&id=340&_s=&_page=)

Basile, E. (2013). Enrique Román: ‘Para el cliente, cada red social tiene un nivel de expectativa diferente’.

Recuperado de <http://www.callcenternews.com.ar/index.php/rep/rep-news/ent/644-erk>

Booz & Co (2011). Campaigns to Capabilities Social Media & Marketing 2011.

Recuperado de [http://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Strategyand-Buddy-Media-Campaigns-Capabilities-Social-Media-Marketing-2011.pdf?\\_ga=1.111664068.1552718670.1399942421](http://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Strategyand-Buddy-Media-Campaigns-Capabilities-Social-Media-Marketing-2011.pdf?_ga=1.111664068.1552718670.1399942421)

Brunetta, H. (2012). Revista Management Herald. Innovación 2020, nov-dic. Business Wire (2013, octubre). Piper Jaffray Completes 26th Semi-Annual "Taking Stock with Teens" Market Research Project.

Recuperado de <http://www.businesswire.com/news/home/20131010006430/en/Piper-Jaffray-Completes-26th-Semi-Annual-Stock-Teens>

CACE (2014). El Comercio Electrónico creció un 48,5% en Argentina y ya son más de 12 millones los argentinos que compran por Internet.

Recuperado de <http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-485-en-argentina-y-ya-son-mas-de-12-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/>

Cashmore, P. (2011, agosto). Google+: 10 things it does better. Recuperado de

<http://edition.cnn.com/2011/TECH/social.media/08/23/google.plus.better.cashmore/index.html>

Castells, Manuel (2012). *Comunicación y Poder*. Madrid: Editorial Alianza. Página 24



Cooper, B. (2013). 10 Surprising New Twitter Stats to Help You Reach More Followers. Recuperado de <http://www.huffingtonpost.com/belle-beth-cooper/>

COPC (2013) <http://www.copc.com/resources/copc-standards/copc-csp-standard/csp-5-0-standards-and-guides-other/>

Del Fresno, Miguel (2012). *El Consumidor Social. Reputación Online y Social Media*. Barcelona: UOC.

Facebook Pages Statistics & Number of Fans (s.d.). Recuperado de <http://www.socialbakers.com/reports/>

Fanpage Karma (2013). Recuperado de <http://blog.fanpagekarma.com/>

Heber, Y. (2013). Digital Studio presenta el detrás de escena de taxi , de Almacén para Ribeiro. Recuperado de <http://www.adlatina.com.ar/publicidad/digital-studio-presenta-el-detr%C3%A1s-de-escena-de-taxi-de-almac%C3%A9n-para-ribeiro>

Igarza, R. (2009). *Las burbujas del ocio*. Buenos Aires: La Crujía

Ignite Social Media (2013). Recuperado de <http://www.ignitesocialmedia.com/>

Jiménez, A. (2012). Aclarando conceptos: Engagement en Comunicación. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/55/12033/conceptos-engagement-comunicacion.html>

Kotler & Trias de Bes (2004). *Lateral Marketing. A new approach to finding product, market and marketing mix ideas*. Hoboken: Wiley.

Levine, R.; Locke, C., Searls, D.& Weinberger, D. (2009). *Manifiesto Cluetrain*. Barcelona: Deusto

Li, C. & Bernoff, J. (2009). *El Mundo Groundwell*. Barcelona: Editorial Empresa Activa.

*Libro de Twitter* (2012). Recuperado de <http://librodetwitter.com/>

López , G. & Ciuffoli, C. (2012). *Facebook es el mensaje*. Buenos Aires: La Crujía

Lusch, R. & Vargo, S. (2006). Service Dominant Logic: Reactions, Reflections, and Refinements. *Marketing theory* 6(3), 281-288.

Martínez Fustero, E. (2013) Qué es un Community Manager y cuáles son sus principales funciones en la empresa. Recuperado de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/que-es-un-community-manager/>

Mendelson, B. J. (2013). *La Trampa de la Redes Sociales*. Madrid: Urano.



- O'Reilly, T. (2011). "Facebook es un nuevo sistema operativo". Recuperado de <http://blogs.lainformacion.com/con-noticias-de-facebook/2011/11/22/>
- OM Latam (2013, mayo). Evento So Digital OM Latam y Socialbakers. Recuperado de <http://www.omlatam.com/review-sodigital-buenos-aires/>
- Pivot conference (2013, octubre). *The State of Social Marketing 2012 – 2013*. Recuperado de <http://pivotcon.com/wp-content/uploads/2013/07/SOS2013.pdf>
- Pozzi, S. (2014, marzo). No es oro todo lo que cotiza. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2014/03/01/actualidad/1393704592\\_949700.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/03/01/actualidad/1393704592_949700.html)
- Premsky, M (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants. From On the Horizon* (MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001)
- Premsky, Mark (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants. From On the Horizon, 9(5)*.
- Qualman, E. (2009). *Socialnomics*. Hoboken: Wiley
- Qualman, E. (2012). 39 Social Media Statistics to Start 2012. Recuperado de <http://www.socialnomics.net/2012/01/04/39-social-media-statistics-to-start-2012/>
- Reuters (2013, marzo). YouTube, con 1,000 millones de visitas. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2013/03/21/youtube-con-1000-millones-de-usuarios>
- Ross, P. (2014) Hashtags Increasingly Popular on Facebook. Recuperado de <http://www.socialbakers.com/blog/2143-hashtags-increasingly-popular-on-facebook>
- Salvador, M. (2014) Las bases del Social Listening. Recuperado de <https://club.globallogic.com.ar/las-bases-del-social-listening/>
- Sayre, K. (enero, 2013). How to Approach Social-Media Commerce. Recuperado de [https://www.bcgperspectives.com/content/commentary/marketing\\_digital\\_economy\\_how\\_to\\_approach\\_social\\_media\\_commerce/](https://www.bcgperspectives.com/content/commentary/marketing_digital_economy_how_to_approach_social_media_commerce/)
- Sayre, K., Rastogi, V., Zwillenberg, P., Visser, J., & Sheerin, A. (2012). Marketing Capabilities for the Digital Age. Recuperado de [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/marketing\\_branding\\_communication\\_marketing\\_capabilities\\_for\\_digital\\_age/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/marketing_branding_communication_marketing_capabilities_for_digital_age/)
- Socialbakers (2014a, enero). Social Marketing Report: Argentina Regional. Recuperado de <http://www.socialbakers.com/reports/regional/january-2014-social-marketing-report-argentina-regional>



Socialbakers (2014b).

Socially Devoted. Recuperado de <http://sociallydevoted.socialbakers.com/>

Van Den Heuvel, D. (2012). The AMA's Executive Guide to social media Success in 2012.

Recuperado de <http://www.marketingsavant.com/wp-content/uploads//The-AMAs-Executive-Guide-to-Social-Media-Success-in-2012.pdf>

Wilson, J., Guinan, J., Parise, S., Weinberg, B. (2011, julio) What's Your Social Media Strategy? Recuperado de <http://hbr.org/2011/07/whats-your-social-media-strategy/ar/1>

Wittman, C. (octubre, 2013) Average Facebook Page Reaches 12.6%. Recuperado de <http://edgerankchecker.com/blog/>

“¿Por qué Pinterest resulta tan influyente para el comercio electrónico” (2014, enero).

Recuperado de <http://www.puromarketing.com/16/18406/pinterest-resulta-influyente-para-comercio-electronico.html>

“2013 Latin America Digital Future in Focus”. ComScore (2013, mayo). Recuperado de [http://www.comscore.com/Insights/Presentations\\_and\\_Whitepapers/2013/2013\\_Latin\\_America\\_Digital\\_Future\\_in\\_Focus](http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Latin_America_Digital_Future_in_Focus)

“Allus recomienda el software Bing Bang Social Media” (julio, 2013). Recuperado de <http://www.tyncontact.com/371529-Allus-recomienda-el-software-Bing-Bang-Social-Media.note.aspx>

“Social Marketing Reports” (s.d). Recuperado de <http://www.socialbakers.com/reports/>

“Twitter marca el paso a empresas” (2012, julio). Recuperado de

<http://www.excelsior.com.mx/2012/07/24/dinero/849535>

“What Increased Content Sharing Means for Businesses” (2013). Recuperado de

<https://www.facebook.com/groups/communitymanagersargentina/>

“Why Do Consumers Become Facebook Brands Fans?” (2013, junio). Recuperado de

<http://www.syncapse.com/why-consumers-become-brand-fans/>



## 6. ANEXOS

### 6.1. Estrategias adoptadas por las empresas en las redes sociales

En cuanto a las estrategias adoptadas por las empresas que se han zambullido de lleno en el mundo de las redes sociales, se presenta una clasificación a cargo de Wilson, Guinan, Parise y Weinberg (2011):

- **Practicantes predictivos:** se refiere a todas aquellas empresas que usan las redes sociales con fines específicos y que afecta solo a un área de la organización, como por ejemplo servicio al cliente, investigación y desarrollo, marketing. Funciona bien para las empresas que tratan de evitar la incertidumbre y para obtener resultados que puedan ser medidos. Cada acción se mide para estudiar el impacto en los resultados.
- **Investigador creativo:** Son aquellas empresas que deciden afrontar los riesgos de la experimentación y efectúan pruebas a pequeña escala para encontrar formas discretas de mejorar funciones y prácticas de negocio. El objetivo de este perfil de empresas es escuchar a sus clientes y empleados en Facebook y Twitter. No se trata solo de aplicar las redes sociales a fines de Marketing sino también de InMarketing, con el objetivo de detectar mejores prácticas y difundirlas dentro de la empresa. Si se piensa a nivel de compañías multinacionales con más de 10.000 empleados, se puede proyectar el potencial del uso de redes sociales a nivel interno.
- **Campeones:** se trata de empresas que realizan grandes iniciativas diseñadas para obtener resultados predecibles. Este tipo de proyectos requieren aunar el trabajo de distintas áreas de la empresa. Por ejemplo, lo que implicó la campaña Ford Fiesta Movement (2009), la cual tuvo por objetivo el lanzamiento de ese modelo en EE.UU. a través de las redes sociales. El proyecto requirió de esfuerzos conjuntos entre las áreas de Marketing, Comunicación y Producto. Sin duda, se trata de uno de los casos de éxito más reconocidos llevado a cabo en las redes sociales. La estrategia de Ford consistió en prestar 100 modelos 0 km durante seis meses a distintos beneficiarios, quienes a cambio debían usar las redes sociales para hablar de sus experiencias con el nuevo modelo, de manera auténtica y directa. Para seleccionar a los candidatos, se llevó a cabo un concurso que permitió elegir de forma cuidadosa a los conductores, ya que se buscaba



que tengan muchos seguidores para potenciar una acción viral. Los resultados fueron notables.

Luego de los seis meses, los conductores habían publicado más de 60.000 artículos, que obtuvieron millones de clicks, incluyendo más de 4,3 millones de visitas en YouTube. La campaña costó u\$s 5.000.000 pero creó una tasa de conocimiento de la marca de prelanzamiento de 37% entre los *Millennials*, generó 50.000 oportunidades de ventas a nuevos clientes y provocó 35.000 pruebas de manejo. Un nivel de resultados que se podrían esperar de una campaña tradicional que cuesta decenas de millones de dólares. Ello nos conduce a una de las preguntas de esta investigación: ¿cuánto invertir en publicidad y en busca de qué resultados? Aquí vemos cómo el uso de las redes sociales cambió las reglas del juego en una industria acostumbrada a realizar sus lanzamientos en los medios tradicionales.

- **Transformadores:** son aquellas empresas que llevan el uso de las redes sociales a otro estadio de evolución, impulsando interacciones a gran escala para facilitar la colaboración interna y externa y la descentralización de la toma de decisiones. Presenta un enfoque más ligado al desarrollo en red y a la co-creación de valor, entre los distintos *stakeholders* de una corporación.

## 6.2 Algunas problemáticas subyacentes observadas

Durante el trabajo de campo se han presentado varios temas para profundizar que pueden ser material para nuevas investigaciones, a saber:

### 6.2.1 Gerencias de Atención al Cliente vs. *Brand Managers*

Algunas de las empresas de servicios más importantes del país incursionaron en las redes sociales para comenzar a atender las consultas de sus clientes. En estos casos el rol de la Gerencia de Atención al Cliente tiene un peso específico muy importante en la gestión de las redes sociales, ya que está a cargo de los Agentes de Atención *Online*. No se ha detectado que alguna de estas empresas haya tenido una estrategia proactiva a la hora de difundir que las redes sociales son un canal viable para responder consultas de clientes y fomentar que los clientes opten por este canal. Más bien prefieren conservar un perfil bajo,



habilitar el canal y comenzar a responder las consultas en la medida que el propio crecimiento orgánico se va produciendo, dado que los clientes poco a poco se empiezan a familiarizar con los tiempos de respuesta que se brinda por las redes sociales y optan por ese canal en detrimento de otros.

En este sentido, una situación observada es que muchas veces las áreas de atención al cliente entran en conflicto con áreas de marketing que están más enfocadas en cuidar temas de imagen, pero ¿la mejora de la calidad de atención no implica acaso cuidar el *branding* y un tema que repercute en la imagen de la empresa? Se producen así intereses encontrados que se disputan la gestión de estas plataformas. En todas las empresas que han incursionado en un plan estratégico de atención de consultas en las redes sociales se suele encontrar la figura del SMM, quien está a cargo de moderar esta gestión y sinergia entre áreas. Por este motivo, resultaría interesante estudiar cómo será la evolución natural esperada del SMM dentro de la estructura de marketing de una empresa. ¿A quién deberá reportar el SMM? ¿Cómo se logrará una sinergia entre los *Brand Managers* y las Gerencias de Atención que tienen intereses encontrados en la gestión de las redes sociales? ¿Qué peso tendrá el SMM en la definición de la estrategia de negocio de una empresa en el mediano plazo?

### 6.2.2 Nuevos sistemas de gestión integrados con las redes sociales

En cuanto a los sistemas de gestión, la incursión de herramientas de *Social CRM* es todavía incipiente en las empresas; de ahí, la relevancia de estudiar a futuro las distintas oportunidades de promoción, segmentación y *research* que permite una herramientas de estas características, para potenciar las estrategias de marketing y la gestión comercial de las empresas. También es importante destacar que estas plataformas habilitan un conocimiento superior de cada cliente, ya que permiten conocer el historial de participación en las redes sociales, lo cual involucra tanto el historial de distintos reclamos y consultas como las menciones positivas hacia la marca, contenido que brinda nuevas herramientas para la gestión de atención al cliente y lograr mayor satisfacción.

Pese a estos beneficios potenciales, gran parte de estos proyectos requieren grandes costos de *start up*, el involucramiento de la dirección de la compañía y una redefinición estratégica



del negocio para aprovechar al máximo todas las oportunidades que habilita esta tecnología.

### 6.2.3 Actualización y entrenamiento profesional en Social Media

Cómo se ha mencionado al inicio de esta investigación, el crecimiento acelerado de las redes sociales ha demandado una necesidad de actualización profesional a todos los líderes y profesionales de marketing y comunicación. Sin embargo, no se ha relevado un gran desarrollo de espacios formativos en este sentido. Muchas de las universidades de primera línea ofrecen cursos de extensión y posgrado en la materia. Casos como el Programa de *Social Media Management* de la Universidad Austral (44 horas de duración), Gestión de las Redes Sociales (24 horas de duración) de la Universidad Torcuato Di Tella, Gestión Corporativa de Redes Sociales de la USAL, Diplomatura en Redes Sociales y *Community Management* del ITBA (102 horas de duración) y el Postgrado de *Community Management* de la UB (96 horas de duración), son algunos de los espacios más significativos.

Sin embargo, el crecimiento de los roles de SMMs y CMs dentro de las empresas podría dar lugar a investigar si es necesaria la creación de una carrera universitaria o terciaria para formación de estos perfiles. La articulación de las universidades con las empresas es clave en este sentido. Por otro lado ¿cómo responden las empresas a la demanda de capacitación en temas de *Social Media Management* y *Community Managemet* y las permanentes actualizaciones que se producen en este campo de estudio?

En aquellas empresas que todavía no cuentan con la figura de un SMM, la necesidad de integración de los distintos reportes que se producen de las distintas plataformas de *social media* es crítica. En algunas de las empresas entrevistadas los ejecutivos responsables de la gestión de las redes sociales no tienen una única tarea, y derivan la tarea a un CM, luego generalmente una agencia de marketing digital externa colabora en la ejecución la estrategia y la generación de los contenidos. La dinámica del día a día y la falta de tiempo muchas veces generan que los distintos reportes de *social media* no sean aprovechados; de hecho, de las encuestas surge que el 31% de los ejecutivos indicaron que no sabían como aprovechar al máximo su potencial; de ahí la necesidad de integrar el reporting para entender cómo utilizar la información y la importancia de la formación de los CM y SMM,



quienes tendrían que estar capacitados para interpretar esta información y articularla con las necesidades del negocio, como se ha mencionado anteriormente.

### 6.3. Tendencias esperadas a mediano y corto plazo

Definir las tendencias de las redes sociales es sin dudas una de las tareas más difíciles y arriesgadas, dada la velocidad de los avances del mundo digital. Sin embargo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas sumado, y luego de analizarlos, podemos aventurar algunos de los posibles escenarios esperados:

- **Integración de las aplicaciones en los *smartphones*.** A lo largo de este trabajo se han presentado algunos datos que indican que los usuarios cada vez más acceden a las redes sociales desde los *smartphones*. Tendencia que crece en la mayoría de las redes sociales. Así lo manifestó también Alejandro Zuzenberg, Director General de Facebook Argentina, en el *Marketing Day* 2014. Inclusive, redes como Instagram –la plataforma más adoptada por los adolescentes en la actualidad– fueron pensadas para usar de forma exclusiva desde estos dispositivos. Es posible esperar que esta tendencia siga creciendo y que surjan nuevas aplicaciones que respondan a nuevas necesidades de consumo cultural para los jóvenes, quienes están adoptando este tipo de hábitos y comportamientos. Además las marcas deberán contemplar que muchos consumidores y clientes tendrán un primer contacto con una campaña publicitaria desde los dispositivos móviles.

Asimismo, con la mejora de las condiciones de conectividad, es posible esperar que las plataformas con videos gocen de mejor performance en estos dispositivos y abran nuevos usos y campos de experimentación, como pueden ser las video-llamadas, las posibilidades de ver programas de TV directamente desde Youtube o plataformas para ver películas como Netflix (“Crece la tendencia”, 2010).

En este sentido, los dispositivos celulares están centralizando la atención de los consumidores quienes cada vez más podrán resolver una mayor cantidad de situaciones de atención y consultas comerciales por este medio. Prueba de esto es que la publicidad en la industria Mobile constituye el segmento de mayor crecimiento en publicidad en Internet, según indica un artículo de *iprofesional.com* (“Las campañas”, 2013).



- **Nuevos dispositivos y nuevas tecnologías.** A falta de *smartphones*, *tablets* y *laptops*, se avencinan nuevos dispositivos que podrán tener un gran impacto en el mercado. Casos como los relojes inteligentes (ejemplo GalaxyGear), los anteojos Google Glass, el crecimiento de los *Smart TV*, que integran conectividad a *Internet* y acceso a las redes sociales, y soluciones de realidad virtual podrían ser indicios de nuevos hábitos de consumo cultural y nuevos cambios a nivel antropológico en el mediano plazo, con impacto en el acceso de las redes sociales.
- **Publicaciones cada vez más diferenciadas.** El cambio del modelo de negocio de Facebook, mencionado anteriormente, responde a la lógica de que el creciente número de empresas que se han volcado a las redes sociales han producido una saturación de las publicaciones. Para lograr alcance de sus contenidos, las empresas deberán generar publicaciones novedosas que les permitan diferenciarse en la propuesta de contenidos de otros competidores, en lugar de copiarse unas a otras. En esta línea de ideas, podría estipularse que se transformen cada vez más en especialistas en contenidos, como una suerte de actividad paralela a su *core business*, para poder tener alcance y llegada a sus comunidades.
- **Mayor inversión digital.** El pensamiento digital está cobrando protagonismo en las agencias, centrales de medios y las empresas. Para lograr mayores indicadores de alcance y *engagement*, sin duda se necesita que las empresas inviertan más en pautas digitales. En la medida que se conozcan más casos de éxito y haya patrones replicables y trasladables a diferentes industrias, es muy factible esperar que se destine mayor presupuesto a las pautas digitales en detrimento de otros medios tradicionales y masivos, que no permiten alcanzar la segmentación y resultados de las redes sociales y medios digitales. De hecho, la inversión en *Internet* ya representa el 7.3% de la inversión publicitaria del país con un crecimiento de 41.3% en el período 2012/2013 según datos de la Cámara Argentina de Agencia de Medios (2014), superando en inversión a medios como vía pública, cine, radio y revistas. Otro motivo para pensar que el pensamiento digital está cambiando los pilares de la estrategia de marketing de las empresas



- **Desplazamiento de canales tradicionales de atención como telemarketing, *direct marketing* y puntos de contacto.** Las nuevas generaciones bregarán por encontrar respuestas a momentos de contacto con las empresas desde los distintos dispositivos tecnológicos, un canal de contacto orgánico para ellos, donde también se retroalimenten de la opinión de otros consumidores, como hemos señalado en el nuevo modelo de comunicación multidireccional y casos de autogestión como el de Movistar. Otro claro ejemplo de este fenómeno se da en el sector hotelero y turístico con el portal TripAdvisor<sup>45</sup>, donde cada viajero deja sus recomendaciones y otorga un puntaje a la experiencia de su viaje.
- En la medida que se imponga culturalmente el concepto de que las empresas deben dar respuesta a sus clientes en los medios digitales, con los mismos estándares que lo han hecho en sus canales tradicionales, las marcas buscarán profesionalizar la gestión de atención digital e incorporar la tecnología y los recursos adecuados. Por ejemplo, muchas personas optan por la atención digital u operar de forma personal en plataformas tecnológicas (v.gr. Home Banking) antes que ir hacia una sucursal o llamar a un *Call Center* (“Las redes sociales”, 2014).
- **Crecimiento del comercio electrónico desde las redes sociales.** En este trabajo también se han presentado indicios que la tendencia de *Social Media Commerce*, traccionada por la generación de los *Millennial Consumers*, seguirá impulsando el comercio electrónico que ha tenido un crecimiento de 48.5% según los datos que se han presentado de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). Las redes sociales cada vez más podrían potenciar la tracción de usuarios hacia sitios de *e-commerce*.

---

<sup>45</sup> <http://www.tripadvisor.com/>