

E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos

Joe Kutchera

con **Hilda García** y **Alonso Fernández**

y contribuciones de Carlos Espíndola, Igal Rubinstein,
Mercedes López Arratia, Óscar Castro,
Patrick Suquet Rodríguez-Cabo,
Rafael Jiménez, Karla Berman, Jana Boltvinik,
Ximena Moreno, Rob Casas y Roger Kline,
María Moyal, Claudia Griffa, Brian Christian

PRIMERA EDICIÓN EBOOK

México, 2014

GRUPO EDITORIAL PATRIA

**Para establecer comunicación
con nosotros puede hacerlo por:**



correo:
Renacimiento 180, Col. San Juan
Tlihuaca, Azcapotzalco,
02400, México, D.F.



fax pedidos:
(01 55) 5354 9109 • 5354 9102



e-mail:
info@editorialpatria.com.mx



home page:
www.editorialpatria.com.mx

Dirección editorial: Javier Enrique Callejas

Coordinación editorial: Lorena Blanca

Diseño de interiores: Jorge Antonio Martínez Jiménez y Gustavo Vargas Martínez

Diseño de portada: Juan Bernardo Rosado Solís

Supervisión de prensa: Miguel Angel Morales Verdugo

Revisión técnica:

Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

Universidad Iberoamericana

Los créditos de fotografías de este libro aparecen al calce de cada una. Su inclusión en esta obra no autoriza su reproducción ulterior sin seguir los lineamientos que cada autor, editor o licenciatario de dichas fotografías indiquen de manera particular.

Las marcas mencionadas en este libro son registradas y están protegidas por la Ley respectiva. Su única función dentro del texto es ilustrativa, por lo que cualquier solicitud en referencia a su uso deberá dirigirse a la empresa correspondiente.

E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos

Derechos reservados:

© 2014, Joe Kutchera, Hilda García y Alonso Fernández

© 2014, GRUPO EDITORIAL PATRIA, S. A. DE C. V.

Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca

Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana

Registro Núm. 43.

ISBN ebook: 978-607-438-777-3

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presente obra en cualesquiera formas, sean electrónicas o mecánicas, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Impreso en México

Printed in Mexico

Primera edición ebook: 2014

Testimoniales

Por medio de ejemplos prácticos en materia de mercadeo moderno y utilizando las redes sociales mediante los 5 pasos de ***E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos***, este libro nos abre los ojos en cuanto al poder que estas tecnologías del mundo digital dan al individuo para formular y lograr cambios en nuestras sociedades. Como entidad sin fines de lucro dedicada a utilizar estas tecnologías para lograr cambios de paradigmas en educación y para fomentar la equidad social, nos sentimos honrados y agradecidos de que sus autores y colaboradores hayan decidido donar el producto de la venta de este libro a nuestra fundación. Comprando este libro usted ayuda a que niños en situaciones de desventaja, y en parajes remotos del mundo, tengan acceso igualitario en cantidad y calidad al mundo del conocimiento. (Puede ver la historia de nuestra ONG en el capítulo 3.)

RODRIGO ARBOLEDA,
Presidente & CEO
One Laptop per Child Association

El mundo digital cambia cada minuto. Quienes deciden emprender en esta industria deben estar dispuestos a evolucionar todos los días, escuchando lo que las audiencias demandan para ofrecer el mejor producto o solución posibles. Recomiendo leer ***E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos*** y seguir su proceso de cinco pasos como guía cuando usted necesite cambiar o adaptar su estrategia de marketing.

MIGUEL RAMÍREZ
Fundador de MedioTiempo.com

E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos es lectura obligada para cualquiera que pretenda entender y maximizar su mercadeo electrónico en Latinoamérica y otros países donde se encuentren compatriotas de sus países. Joe Kutchera y sus colaboradores son pioneros en esta área, y en verdad saben de qué está hecha.

DAVE MORGAN
CEO de Simulmedia
Fundador y exdirector de
TACODA, Inc., adquirido por AOL

Un plan de comunicación eficiente necesita un nuevo modelo que integre las nuevas posibilidades como las redes sociales. ***E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos*** permite a los estudiantes de marketing y a los ejecutivos de comunicación planear nuevas estrategias de contenidos online de acuerdo con las tendencias actuales. Recomiendo leer ***E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos***.

JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ MONZONCILLO
Catedrático de Comunicación Audiovisual
Universidad Rey Juan Carlos

Dedicatoria

Este libro está dedicado a One Laptop per Child (OLPC), fundado en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) por Nicholas Negroponte.

La misión de OLPC es crear oportunidades educativas para los niños más pobres del mundo mediante la entrega de una laptop rígida, de bajo costo, bajo consumo y con conectividad para cada niño. Con esto, los chicos se involucran en su propia educación: aprenden, comparten y crean juntos. Así, se mantienen conectados entre ellos y con el mundo para un futuro más brillante.

El autor, coautores y colaboradores de ***E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos*** se sienten muy entusiasmados por donar sus ganancias producto de la venta del mismo a OLPC.

Gracias a usted por comprar este libro y apoyar a OLPC también.

Para saber más de esta fundación visite: <http://one.laptop.org> y <http://www.olpcmexico.org>



Contenido

Prólogo	XI
Introducción	XVII
Palabras del autor y sus coautores	XXIII
Capítulo 1. Un modelo de mercadotecnia para este siglo	1
La mercadotecnia ha muerto	1
Crecimiento explosivo de los medios sociales	3
Preparen, apunten, disparen	4
Mercadotecnia ágil	5
Necesidad de un nuevo modelo de mercadotecnia	6
E-X-I-T-O: un modelo mercadológico digital para este siglo	8
Elementos del modelo E-X-I-T-O	9
Capítulo 2. E - Escuche a su audiencia	15
Escuchar	15
Ocho tendencias de las audiencias	17
Las redes sociales irrumpen	24
Buscar talentos en YouTube: la historia de la banda Journey y Arnel Pineda	28
Cuidame Mucho, desde Argentina	30
Caso de éxito: 3M escucha ideas para usar el Post-it: la necesidad de expresar creatividad	34
Caso de éxito: S.com.mx - Escuchando la necesidad del mercado a nuevos canales	41
Conclusión y lista de verificación	45
Capítulo 3. X - eXperimente como usuario mediante perfiles	47
La historia de Dan Ariely	47
Visualización de los consumidores como perfiles	51

VIII E-XI-TO: su estrategia de marketing digital en 5 pasos

Beneficios de usar perfiles que representan su target market o mercado objetivo.....	53
Yo soy [personaje que representa su marca].....	54
“Había una vez...”: técnicas para contar historias en mercadotecnia.....	55
Vínculo emocional en las historias.....	57
Cómo identificar a los personajes influyentes.....	60
Cómo escuchar y encontrar líderes de opinión:	
la historia de Cumbio y Nike.....	63
Clasificación de líderes de opinión.....	66
Ejemplos de perfiles de líderes de opinión en Internet.....	67
Pamela Ocampo: editora de Harper’s Bazaar México.....	67
Daniela Escalante: directora de Guik.....	69
Creación de perfiles de usuarios de Internet con bajos recursos.....	70
Muhammad Yunus: el banquero de los pobres.....	71
OLPC: una laptop por niño.....	72
Caso de éxito: Banamex lanza Tran\$fer.....	78
Caso de éxito: Sears Latino, creación de perfiles para tres tipos de mercados latinos en Sears.....	83
Conclusión y lista de verificación.....	86
Capítulo 4. I - Integre sus canales de comunicación.....	87
De cómo Joe compartió su experiencia en Volaris con 7 050 “amigos”.....	87
Mercadotecnia social = servicio a clientes.....	91
¿Qué hay en su “centro de mando” de medios sociales?.....	92
Los mercados son conversaciones.....	93
Integración de una estrategia de contenidos.....	94
¿Quién es la persona encargada de hacer el contenido?.....	96
Descripción del área de Contenido Digital y sus responsabilidades.....	99
¿Qué es un plan de contenidos?.....	100
Seis consideraciones para elaborar un plan de contenidos.....	102
Calendario editorial: una herramienta para sintonizar con la audiencia.....	104
Piensa Digital.....	105
“El contenido es esencial... pero la distribución es irremplazable”.....	106
El community manager o embajador de la marca.....	108
Desarrolle y mantenga una sola plataforma web central.....	109
BabyCenter organiza sus contenidos.....	110
Equilibrio de operaciones centralizadas contra específicas para cada país.....	112
Bumeran: un buen ejemplo.....	112
El que se equivocó (The Home Depot) y el que tuvo éxito (Best Buy).....	113
Los consumidores siempre quieren precios bajos y buena calidad.....	114
Cómo un sitio web traducido puede conducir a un crecimiento en ventas internacionales.....	115
Exija sus clientes internacionales.....	116
Encuentre los mercados internacionales correctos.....	116
Caso de éxito: Cinépolis usa los discernimientos de los medios sociales para aumentar sus ventas y la participación de sus clientes.....	117

Caso de éxito: Garnier 100% Color: integración de redes sociales y video en su sitio web	120
Conclusión y lista de verificación.....	125
Capítulo 5. T – Transforme su audiencia en comunidades	127
Contenido y conversaciones en función de la comunidad.....	127
Proceso creativo, formación de historias y campañas.....	130
Cómo convertirse en un “Emperador” mediante la narración social de historias.	130
“Cómo ganar amigos e influir en las personas”	132
Creación de comunidades a través de la música	133
De cómo Internet puede impulsar las carreras de los músicos: Radiohead y Zoé	133
Unilever: cómo transformar al público en una comunidad mayor a 200 000 mujeres latinas	137
Caso de éxito: ADNPolítico.com despierta el entusiasmo político de la comunidad	139
Caso de éxito: Procter & Gamble lanza SoloEntreAmigas, la hermana mayor que te escucha y guía	147
Conclusión y lista de verificación.....	153
Capítulo 6. O - Optimice los resultados	155
Pruebas A/B y la campaña de Obama	155
La prueba A/B como parte de la tecnología que está cambiando las reglas de los negocios.....	158
Técnicas y herramientas de optimización	167
¿Cómo comprender mejor el camino de su cliente hacia una conversión?.....	167
Modelos de atribución.....	172
Souchi.com y el poder de Pinterest para una PyME.....	173
Pruebas de usabilidad	176
Caso de éxito: Implementación de pruebas de usabilidad de Norwegian Cruise Line	177
Instituto Maurer: optimiza un plan de medios y cambia vidas	180
Conclusión y lista de verificación.....	186
Conclusión. Confronte los desafíos para resolver problemas	187
Cuando se sigue el modelo: Acento Advertising	187
Desarrollo del presupuesto de E-X-I-T-O.....	191
Epílogo. Resolución de problemas mediante el emprendimiento.....	195
Apoyo gubernamental para empresas incipientes: Chilecon Valley	196
Apoyo corporativo para empresas incipientes: PepsiCo10.....	197
La pregunta del millón: logística y envíos para el comercio en línea	198
Tiendas virtuales: vaya a donde el cliente quiere comprar (con teléfonos inteligentes).....	199
Tecnología disruptiva: impresiones 3D	201

X E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos

El fin de la brecha digital: tecnologías de liberación 202
Nuevos servicios móviles para audiencias de bajos recursos..... 205

Herramientas para profesores y estudiantes de marketing..... 208

Bibliografía y direcciones electrónicas..... 209

Índice 213

**Apéndice. Cuestionario sobre análisis del fin de la brecha digital
y el rápido crecimiento del uso de teléfonos celulares entre los migrantes 223**

Prólogo

Reflexionar acerca de los acontecimientos más importantes que se han presentado en el desarrollo de la publicidad digital en México y América Latina durante los últimos 10 años es una oportunidad ideal para cuestionarnos sobre una década en la que hemos visto cómo el ecosistema —anunciantes, agencias y medios— ha enfrentado grandes retos que hoy nos permiten reconocer al cambio tecnológico como un factor desestabilizador de modelos de negocio, así como de estrategias de comunicación y que, al mismo tiempo, ha abierto un campo nuevo y extraordinario para la innovación y la creatividad.

Para los anunciantes y agencias la tarea de conectar con audiencias cada vez más fragmentadas, consumidores evasivos y hasta reticentes, se ha convertido en un reto creciente donde la lealtad de marca es cada vez más distante y, en ciertos casos, prácticamente un mito. Los indicadores de alcance y frecuencia ya no son suficientes; temas como el *engagement* ocupan hoy una parte central de la agenda. Y qué decir de industrias en las que su modelo de negocio basado en esquemas de distribución física han visto su entorno cambiar en unos cuantos años ante nuevos esquemas de distribución digital.

La transformación de los medios digitales en los últimos 10 años ha sido vertiginosa. Hemos visto empresas surgir de la nada —Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest, y otras—, lo que aunado a la masificación y diversificación de acceso a Internet mediante más dispositivos como celulares, tablets, consolas de videojuegos, televisores, etcétera, presenta retos y oportunidades que apenas empezamos a vislumbrar pese a que el consumidor ya les ha dado la bienvenida y las utiliza de manera entusiasta y creciente día con día.

Si bien la inversión publicitaria en Internet en el caso de México se multiplicó 10 veces desde 2005 a 2010 para alcanzar en 2011 la cifra de 4 mil 624 millones de pesos, aún debemos reconocer que el porcentaje del share (7.2% en México y 9% en Brasil) es todavía muy pequeño comparado con países como Estados Unidos que, en datos de 2011, era ya de 20%, en tanto que Reino Unido ostentaba 33%.

XII E-XI-TO: su estrategia de marketing digital en 5 pasos

Hoy, cuatro grandes temas enmarcan las oportunidades que las empresas en Latinoamérica tienen por delante en los próximos 10 años.

1. Nuevos modelos de negocio. Internet no es solo un medio publicitario sino una plataforma de comercialización que abre nuevas oportunidades a las empresas y está cuestionando el modelo de negocio actual de bastantes de ellas (entretenimiento, equipo de cómputo y fotografía, servicios de viaje y muchos otros más).

El 9 de abril de 2012 se propagó por Twitter este mensaje: "Remember this day. 551-day-old Instagram is worth \$1 billion. 116-year-old New York Times Co.: \$967 million"¹ una frase que en unas cuantas palabras retrata la realidad que vivimos, en la que modelos de negocio que han prevalecido por décadas están siendo cuestionados y superados por nuevos modelos que surgen con rapidez.

Pensando en esta frase vale la pena recordar que ha habido otros ejemplos de compañías que, innovando en sus modelos de negocio y estrategias, han cambiado las reglas del juego de industrias que parecían ajenas y que hoy son parte integral de su ecosistema.

Apple: la Industria de la música

Si bien el iPod hoy es ampliamente conocido, no fue el primer reproductor de música digital disponible en el mercado ni iTunes la primera tienda digital. En un mercado donde la marca Walkman dominaba la categoría, la entrada de Apple en un inicio fue percibida como un fabricante de computadoras que buscaba desarrollar un proyecto de nicho, como sus computadoras. Hoy Apple domina 70% de las ventas mundiales de música digital y capitalizó el éxito de su reproductor para diversificar sus dispositivos a tablets, celulares y top boxes para televisión.

YouTube: televisión por cable y contenidos musicales

En los años 1980, MTV dominaba la escena musical y el consumidor pacientemente esperaba por horas para ver los videos de sus artistas favoritos; en 20 años el panorama es diferente y MTV ha recurrido a nuevos contenidos dado que hoy todos los videos están disponibles *on demand* para el consumidor a través de su plataforma, y el consumidor, no conforme con ver las versiones oficiales, participa creando sus propias versiones en algo que se ha llamado *user generated content*. Las disqueras aceptaron distribuir su valioso contenido gracias a un modelo de negocio que era por completo nuevo para ellas: *ad supported revenues* o ingresos apoyados por publicidad.

Netflix: Distribución de video formato largo

En 2009, Blockbuster llegó a tener 60 000 empleados y 1 700 tiendas que cubrían todo Estados Unidos; sin embargo, el 23 de septiembre de 2010 se declaró en bancarrota ante el embate de otras ofertas más competitivas y de más valor para el consumidor como Netflix, que en 1999 inició su servicio de distribución digital. En 2011 ya reportaba 23 millones de

¹ "Recuerde este día. Instagram, con 551 días de edad, vale mil millones de dólares. New York Times Co. con una antigüedad de 116 años: 967 millones."

suscriptores y, sin duda, el modelo de negocio *por suscripción* prevalecía sobre el modelo por renta.

Y así podríamos recorrer diversos ejemplos en todo tipo de industrias y con múltiples factores que pueden explicar su éxito, pero lo que estos 3 casos —como muchos otros— tienen en común es la presencia de Internet como plataforma comercial y de distribución. La oportunidad de estar en contacto con el consumidor las 24 horas del día, los 365 días del año, aporta valor para oferentes y demandantes. La dependencia de canales de distribución física ya no es absoluta; por el contrario, ahora estos se pueden complementar, lo que significa tener más y mejor información de los productos y servicios que más demanda el consumidor, además de que la cobertura geográfica, que antes era un factor clave en la distribución física, ya no constituye un impedimento en el mundo digital.

Internet es un terreno fértil para probar nuevos modelos de negocio. El comercio electrónico ofrece la plataforma de intercambio pero no es el único modelo que hoy las empresas pueden probar: modelos de suscripción, modelos con *revenue share* de publicidad, e-goods, modelos de *freemium* y más, constituyen alternativas viables.

2. Evolución de las estrategias de comunicación. La discusión entre medios tradicionales y digitales debe dejarse a un lado; es necesario construir puentes de entendimiento entre medios, agencias y anunciantes, por lo que se torna fundamental reconocer que el consumidor no distingue entre medios online y offline y está dispuesto a interactuar en todo momento y cada vez más, exigiendo una comunicación interactiva y personalizada para satisfacer sus necesidades. Tener a un gerente de marketing digital es insuficiente si la alta dirección no visualiza que la estrategia de una empresa involucra, desde su gestación, todos los componentes de la comunicación. No se trata de adaptar una campaña para hacer su versión en Internet: estamos ante la oportunidad de tener un diálogo con el consumidor, y la suma de todos los esfuerzos de comunicación debe llevar a este resultado.

Internet es una plataforma de comunicación. La convergencia digital está transformando la forma en que el consumidor demanda e interactúa con los contenidos. Tener acceso a ellos por múltiples dispositivos abre la posibilidad de interactuar con el consumidor en un proceso de comunicación bidireccional que, visto como parte de una estrategia integral de comunicación, aproveche a todos los recursos disponibles para comunicar los mensajes de las marcas y de los nuevos negocios en un entorno digital.

Para esto es necesario dar un paso trascendental al ampliar la perspectiva de la publicidad digital de un enfoque centrado en los clics y el *click-through rate* que, si bien han sido esenciales para su desarrollo y gran atributo diferenciador, hoy se requiere un mejor entendimiento del impacto que provocan las millones de impresiones que se generan en la campañas de las marcas. En este sentido, 2013 será un año clave en la integración de los medios digitales en una perspectiva multiplataforma con un mejor entendimiento para identificar y definir cuáles son los principales indicadores que permitan evaluar la compra de medios digitales desde su planeación, proceso de compra y evaluación en términos de alcance, frecuencia e impacto en las principales variables de marca.

XIV E-XI-TO: su estrategia de marketing digital en 5 pasos

Para resolver esta problemática e incentivar las métricas digitales, se está desarrollando en Estados Unidos el proyecto *Making Measurement Make Sense (3M's)*², una iniciativa conjunta de la Association of National Advertisers (ANA), Interactive Advertising Bureau (IAB), la 4A's (American Association of Advertising Agencies) y el Media Rating Council (MRC).

De manera colectiva, estas organizaciones representan en su totalidad la cadena de valor detrás de la publicidad y el marketing digital, y reconocen la necesidad de que las métricas digitales sean útiles y fáciles de utilizar en la compra multimedios, y así facilitar las decisiones de los gerentes de marca.

Los principales objetivos de la iniciativa 3M's son:

- a. Migrar del concepto de impresiones "servidas" a impresiones "vistas" y establecer esto como un estándar.
- b. Introducir la métrica online Gross Ratings Point (GRP), lo que permitirá generar reportes de alcance y frecuencia basados en impresiones vistas.
- c. Implementar un sistema taxonómico para los anuncios en banners, rich media y video en streaming.
- d. El Media Rating Council ha aceptado ser el organismo que establezca los estándares para la industria, con definiciones transparentes y métodos para la planeación, compra y evaluación de medios digitales con esta visión multimedios y multiplataformas.

Esta iniciativa es un llamado urgente para que se desarrollen proyectos similares en colaboración con organizaciones como el Consejo de Investigación de Medios (CIM) para el caso mexicano y sus equivalentes en los demás países de América Latina.

3. Nueva generación de emprendedores. Si Latinoamérica quiere tener un papel protagonista en los próximos 10 años, necesitaremos más emprendedores que aprovechen los nuevos recursos tecnológicos para desarrollar sus propias empresas. Tenemos diversos casos como Rovio (Angry Birds) de Finlandia o Spotify de Suecia, que nos demuestran que el talento y las oportunidades de negocio no están limitadas a ciertos países. Así, el emprendedor tiene que pensar que el mercado no es solo local, sino que gracias al alcance de Internet, puede abrirse paso al mundo entero siempre y cuando su propuesta agregue valor al consumidor y esté sustentada en grandes aportaciones de profesionalismo, creatividad, innovación y persistencia.

4. Educación. Es necesario trabajar desde las universidades en actualizar programas de estudio, fomentar la vinculación y desarrollo de profesores de planta y de cátedra para que faciliten a las nuevas generaciones de profesionales el contar con un mejor entendimiento de las herramientas de marketing interactivo, donde la colaboración entre las escuelas de negocios e ingeniería es indispensable.

Somos privilegiados al ser parte de estos tiempos de cambio y a la vez enfrentamos una gran responsabilidad para aprovechar esta extraordinaria oportunidad que conlleva el uso

² <http://www.measurementnow.net>

de tecnologías de información y comunicación que, sin duda, puede llevar a nuestras empresas, marcas, agencias y medios a nuevos horizontes con un renovado dinamismo, de ahí la importancia de contar con el aporte de investigadores y autores como Joe Kutchera quien, con la colaboración de Hilda García y Alonso Fernández, se ha dado a la tarea de presentar una perspectiva cercana a nuestros países a través de esta obra: ***E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos***. Necesitamos más esfuerzos como este que Joe ha emprendido con pasión y ante la necesidad de abrir la discusión y contar con casos que sean cercanos a nuestro entorno.

Enhorabuena para los autores pero también para usted, amable lector, que por estar leyendo estas líneas comparte la inquietud y deseo de ver que América Latina se convierta en protagonista de la gran transformación que ya está sucediendo en la publicidad digital y en el marketing interactivo.



Gabriel Richaud F.
Director General IAB México
Noviembre, 2012

Introducción

Hace muchos años, cuando se empezó a utilizar la electricidad, las empresas solían tener un “director de electricidad”, del mismo modo que ahora las empresas cuentan con un “director de mercadotecnia digital” o un “gerente de medios sociales”. Solíamos decir “foco eléctrico” pero, en la actualidad, la red “eléctrica” impulsa *todo* lo que hacemos. Lo mismo sucede en el caso de la mercadotecnia “digital” y “social”. Todo es, sencillamente, *mercadotecnia integrada*.

Sabemos que las comunicaciones digitales tienen un lugar preponderante dentro de nuestras vidas, en especial, debido al veloz crecimiento de los medios sociales, los teléfonos móviles y las tabletas electrónicas. Tomamos decisiones que se basan en la información que encontramos en línea por medio de motores de búsqueda o en lo que dicen nuestros amigos —incluso, completos desconocidos— acerca de los productos que pensamos comprar. Estos comentarios determinan la forma en que gastamos nuestro tiempo y nuestro dinero. Dictan la manera en que dirigimos nuestros negocios y, a veces, hasta con quién nos casamos.

Y, sin embargo, demasiados mercadólogos permanecen dentro de sus torres de marfil corporativas. No escuchan ni responden a su audiencia objetivo en los sitios de reseñas de productos ni en las redes sociales porque conservan su esquema mental anticuado. Los mercadólogos no responden debido a que no se han involucrado con la evolución de los procesos de escuchar y recibir información. No podemos regresar al pasado; debemos evolucionar de modo que nuestras empresas sean un reflejo de la manera en que la sociedad realmente funciona.

Algunas de las preguntas que usted podría tener acerca de esta evolución son: ¿Qué contenido o información en verdad le interesa a mi audiencia en línea? ¿Cómo los puedo atraer a mi sitio web, página de Facebook o aplicación móvil? ¿Qué métodos debo utilizar para comunicarme con ellos?

XVIII E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos

Esa es la razón por la que escribimos este libro: para responder a preguntas como estas y para presentar un proceso sencillo, pero eficaz, que permita crear una estrategia eficaz de mercadotecnia y comunicación. Queremos ahorrarles a usted y a su compañía la molestia que representa cometer dolorosos errores de marketing digital mediante la descripción de cinco pasos concretos y prácticos que los conducirán a su propio éxito. La mercadotecnia ha cambiado. Podemos adaptarnos a la manera en que nuestras audiencias han evolucionado y recibir información hoy mismo.

Las páginas que usted está a punto de leer contienen los conocimientos de docenas de mercadólogos destacados a los que hemos entrevistado a fin de producir una guía práctica con narraciones de la vida real. Aunque se enfoca en la mercadotecnia “digital”, el libro destaca la forma en que los medios sociales y digitales en realidad pueden ayudarlo a crear una estrategia integrada de 360°, así como a administrar el servicio a clientes de manera más eficaz.

En mercadotecnia, las modas van y vienen, pero, sin importar cómo cambien las tácticas de comunicación digital, creemos que nuestro modelo de E-X-I-T-O en 5 pasos le ofrecerá una guía concisa para establecer una estrategia mercadológica eficaz para comunicarse y atraer a su audiencia en línea, en dispositivos móviles y a través de todos los medios.

Nuestro modelo de E-X-I-T-O desglosa el proceso de planeación de mercadotecnia en cinco pasos sencillos:

- **E** – **Escuche** a su audiencia
- **X** – **eXperimente** como usuario mediante perfiles
- **I** – **Integre** sus canales de comunicación
- **T** – **Transforme** su audiencia en comunidades
- **O** – **Optimice** los resultados

La fase “E” representa la sección de **investigación**. Los segmentos “X” e “I” corresponden a la fase de **planeación**, mientras que los pasos “T” y “O” representan la **ejecución** y **administración** de un plan de mercadotecnia.

Son pasos que parecen sencillos. Pero lo son solo si se siguen como un modelo y los resultados se evalúan con constancia a fin de corregir estrategias conforme se aplica la estrategia, no hasta el final. Los ciclos comienzan con escuchar, terminan con optimizar, pero se vuelve a comenzar como si fueran procesos inacabados.

Esquema mental del emprendedor digital

Aunque la mayor parte de este libro se concentrará en el proceso de E-X-I-T-O en las comunicaciones mercadológicas, varias de nuestras anécdotas enfatizan la importancia de resolver problemas enormes exactamente de la manera en que lo hacen los emprendedores. Los anunciantes ya no pueden limitarse a la creación de nuevas campañas publicitarias. En vez de ello, necesitamos averiguar la forma en que nuestras compañías pueden ofrecer a los consumidores un mayor valor por medio de nuestros sitios web, medios so-

ciales y aplicaciones móviles. La tasa de crecimiento de la industria de los medios digitales y la velocidad de información nos obligan a responder con mayor rapidez.

En eMarketer se proyecta que entre 2012 y 2016 Latinoamérica será una de las regiones de mayor crecimiento en gasto publicitario en línea en todo el mundo, aumentando de \$3.62 mil millones de dólares en 2012, a \$7.68 mil millones de dólares en 2016, un incremento de 112% en tan solo cuatro años. Aun así, y a pesar de este crecimiento impactante, la televisión abierta domina los gastos en medios en esta región geográfica, donde solo 10% se destina a la publicidad digital.

Al pensar como un emprendedor digital, las empresas incipientes de hoy, orientadas hacia los medios sociales, pueden resolver problemas enormes y desarrollar productos y servicios interactivos a precios competitivos (o sin costo alguno), atraer audiencias hacia nuevas plataformas e impulsar el crecimiento en los países latinoamericanos. Dos de las dificultades importantes que deben resolverse son el rezago en la inversión y la falta de conocimientos técnicos.

Rezago en la inversión

Si analizamos el gasto publicitario en Internet que menciona eMarketer por individuo como medida relativa por país, podrá observarse que los mercados desarrollados como el Reino Unido o Estados Unidos invierten 185 y 165 dólares por persona, respectivamente³. Sin embargo, en mercados como Brasil y Argentina, las empresas solo invierten 24 y 20 dólares por usuario. México invierte aún menos: solo 10 dólares por cibernauta. Geoff Ramsey, presidente ejecutivo de eMarketer, dice: "Aún cuando se tiene a menos personas en línea, los anunciantes cibernéticos de México no están invirtiendo tanto por persona como los mercados desarrollados". Ellos han encontrado una tendencia similar entre otros mercados en desarrollo. China, por ejemplo, invierte tan solo 13 dólares por usuario de Internet.

Gian Fulgoni, CEO de comScore, comenta: "En 2011, la publicidad en línea en Latinoamérica se incrementó a una tasa de 42% con un crecimiento de 36% para México. Hay mucho espacio para crecer dado que la publicidad en línea representa solo 8% del gasto total en medios de la región". comScore muestra que el gasto de publicidad en línea de América Latina ascendió a 2.5 mil millones de dólares; una tasa de crecimiento interanual de 42%.

Falta de conocimientos técnicos

Gabriel Richaud, director general de Interactive Advertising Bureau (IAB [México]), indica que el mayor reto es la falta de educación en medios digitales. "La mayoría de las universidades no incluyen a los medios digitales en sus planes de estudio de publicidad o mercadotecnia. Realmente es cuestión de recursos humanos. Detiene a la industria —agencias, compañías de medios y emprendedores digitales— en cuanto al desarrollo de las empresas". Es por esto que en la actualidad IAB México está trabajando con las universidades para capacitar a sus profesores (y a sus estudiantes) en mercadotecnia digital para lograr una mejor integración de esta área en sus programas de estudio.

³ Presentación de Geoff Ramsey (CEO de eMarketer) en la conferencia de IAB México, 26 de julio de 2012.

Gian Fulgoni (comScore) sugiere que “la región puede acelerar su crecimiento tomando ventaja del aprendizaje acumulado en Estados Unidos y otras zonas en cuanto a la mejor manera de aumentar con rapidez la publicidad en línea, al propio tiempo que se evitan los errores”.

Hemos colaborado con algunos de los líderes intelectuales de la mercadotecnia digital en México y EUA precisamente por esa razón: para compartir sus conocimientos con ustedes, los lectores, los futuros líderes de la mercadotecnia digital en Latinoamérica.

Para dar sentido a este libro

¿Por qué escribimos un libro típico —impreso en papel— acerca de la mercadotecnia digital? Esta es más una pregunta retórica que de fondo porque, como mencionan Paloma Díaz, Nadia Catenazzi e Ignacio Aedo: “Todo libro, sin importar el tipo del que se trate, tiene principalmente dos finalidades: almacenar la información que se quiere conservar... [y] que los autores puedan comunicarse con otro grupo, los lectores.”⁴ Empero, elegimos de manera inicial este soporte por familiaridad, esto es, muchos lectores acuden a los medios impresos para obtener información, y nosotros queremos que la encuentren. En segundo lugar, por su trayectoria y probada eficiencia para fomentar la permanencia; en tercero, porque a pesar de los grandes esfuerzos de las plataformas de lectura electrónica, el préstamo o intercambio se ve más en los libros impresos que en los digitales (54%); en cuarto, por el aspecto estético y la sensación táctil y el olor de papel que los jóvenes (18-34 años de edad) valoran más (41%) que otros grupos. Sin embargo, anticipamos que un número importante de ejemplares de la presente obra se leerá, de hecho, en lectores digitales, no en una edición en papel.

Escribimos esta obra para compartir narraciones prácticas que destacan la manera en que empresas reales planearon sus propias estrategias digitales. Nuestra esperanza es que estas narraciones y casos de estudio logren hacer que las lecciones sean en verdad aplicables a fin de que usted las lleve consigo a su sitio de trabajo. Al final de cada capítulo, hemos incluido una lista de preguntas que lo guiarán en la creación de su propia estrategia digital de E-X-I-T-O.

Nuestra fórmula incluye un acrónimo de cinco letras, pero, ¿qué es el éxito? Antes de continuar, tomemos una pausa para considerar lo que realmente significa esta palabra.

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra como:

éxito. (Del lat. *exītus*, salida.)

1. m. Resultado feliz de un negocio, actuación, etc.
2. m. Buena aceptación que tiene alguien o algo.
3. m. p. us. Fin o terminación de un negocio o asunto.⁵

Pero, ¿qué nos hace “felices”? ¿Y qué da por resultado una “buena aceptación”? Las cosas superficiales como el dinero o la fama nos pueden seducir con facilidad. Es posible que otras personas piensen que “vender un montón de cosas” equivale a tener éxito.

⁴ Díaz P., Catenazzi N. y Aedo I. (1996). De la Multimedia a la Hipermedia, Madrid, Rama.

⁵ <http://lema.rae.es/drae?val=éxito>

También es pertinente especificar el significado de la palabra “mercadotecnia” o marketing. Es frecuente que las personas utilicen “publicidad” y “mercadotecnia” de manera intercambiable, lo que es incorrecto. La publicidad se subsume a la mercadotecnia, la cual también incluye investigación de mercado, posicionamiento, ventas y servicio al cliente, entre otros.

El diccionario de la Real Academia Española define “mercadotecnia” como:

1. f. Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.
2. f. Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin.⁶

Según el profesor y prolífico autor Philip Kotler, marketing es “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.”⁷

Preferimos la definición del doctor Kotler porque implica el uso de métodos socialmente responsables “para satisfacer las necesidades de la audiencia objetivo” que van más allá de solo “convencer a las personas de que compren más cosas”.

Mientras escribía los contenidos de este libro, Joe se topó con un ejemplar del periódico gratuito “La Semana de Frente” de la Ciudad de México. En el mismo había una entrevista con Homero Aridjis, poeta, novelista, activista ecológico, periodista y diplomático mexicano, en la que se le preguntaba, “¿Qué es un éxito?” Su respuesta: “Para mí el único éxito que existe es el de la realización de sí mismo. Que usted se sienta satisfecho, realizado con su proyecto de vida o con su proyecto de obra, ese para mí es el éxito.”⁸

Al aplicar esta definición a los negocios, no pude más que recordar el discurso que Steve Jobs pronunció en la ceremonia de graduación de la generación del año 2005 de la Universidad de Stanford, donde dijo: “Su tiempo se encuentra limitado, de modo que no lo desperdicien viviendo la vida de alguien más. No se dejen atrapar por el dogma —que es vivir según los resultados de los pensamientos de otras personas—. No permitan que el ruido de las opiniones de los demás ahogue el sonido de su propia voz interior. Y, más importante que todo lo demás, tengan la valentía de seguir a su corazón e intuición”.

Jobs abandonó sus estudios en Reed College para seguir su curiosidad e intuición y tomó clases en materias como caligrafía, la cual influyó el diseño tipográfico para las primeras computadoras de Apple. Se decía afortunado en cuanto a que encontró lo que amaba muy pronto en la vida, cuando fundó Apple en la cochera de sus padres a los 20 años de edad con su compañero Steve Wozniak. Se asignó un salario de tan solo 1 dólar al año, confiado en que sus millones de acciones en Apple aumentarían de valor; al paso del tiempo habrían de tener un valor de 2.1 mil millones de dólares.

Si bien Homero Aridjis considera que el éxito es sentirse satisfecho del trabajo, en el caso del marketing, nuestro éxito será que los consumidores o usuarios de un producto se sientan

⁶ <http://lema.rae.es/drae/?val=mercadotecnia>.

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>.

⁸ La Semana de Frente (Año 2, Número 70, del 27 de septiembre al 3 de octubre de 2012).

XXII E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos

satisfechos con él. Además, no es un proceso terminado. Una vez que se logró que alguien experimentara satisfacción con algo, hay que volver a escuchar a la audiencia para mejorar el servicio o el producto que consume. Los ciclos son continuos y también debe serlo el de ***E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos.***

Capítulo 1

Un modelo de mercadotecnia para este siglo

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

ABRAHAM MASLOW

La mercadotecnia ha muerto

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

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

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

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

Entonces, ¿qué reemplazará a este modelo inservible?

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

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

Las proyecciones de gasto en tecnología sustentan el argumento de Chen. Según Gartner, la principal empresa de investigación y asesoría en tecnologías de la información en el mundo, para 2017 el director de mercadotecnia gastará más dinero en tecnologías de la información que el director de informática.⁴ Con la rápida adopción de redes sociales, medios en línea y teléfonos móviles, los líderes de mercadotecnia no tienen otra opción. Los directores de mercadotecnia deben aprovechar la variedad de tecnologías para analizar de mejor forma los datos que surgen cuando las empresas identifican y se comunican con sus consumidores a través de los medios interactivos.

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

² The Fornaie Group, http://www.fournaisigroup.com/Marketers-Lack-Credibility.asp?_fwaHound=15127937_12185_15127937_0_0_0_0.

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

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

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

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

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

Crecimiento explosivo de los medios sociales

Por supuesto, estos cambios no estarían sucediendo si no fuese por un cambio radical en la conducta de los consumidores. Las estadísticas muestran que las tecnologías digitales tocan cada aspecto de la vida humana, tanto de manera personal como profesional. Por ejemplo, una de cada ocho parejas que se casó en Estados Unidos en 2009 se conoció a través de los medios sociales.⁶ Y la mayoría de las compañías utiliza las redes sociales para encontrar talentos. Según LinkedIn, 80% de todas las empresas emplean las redes sociales en busca de talento, y 95% de ellas usan LinkedIn.⁷

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

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

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

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

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

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

4 EX-ITO: su estrategia de marketing digital en 5 pasos

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

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

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

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

Preparen, apunten, disparen

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

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

- radio: 38 años,
- televisión: 13 años,
- Internet: 4 años,
- iPod: 3 años, y
- facebook: 3 años, 8 meses.⁹

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

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

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

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega puntual y continua de software valioso.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos software funcional de manera frecuente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo más corto posible.¹⁰

Mercadotecnia ágil

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

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

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

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

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

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

Necesidad de un nuevo modelo de mercadotecnia

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

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

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

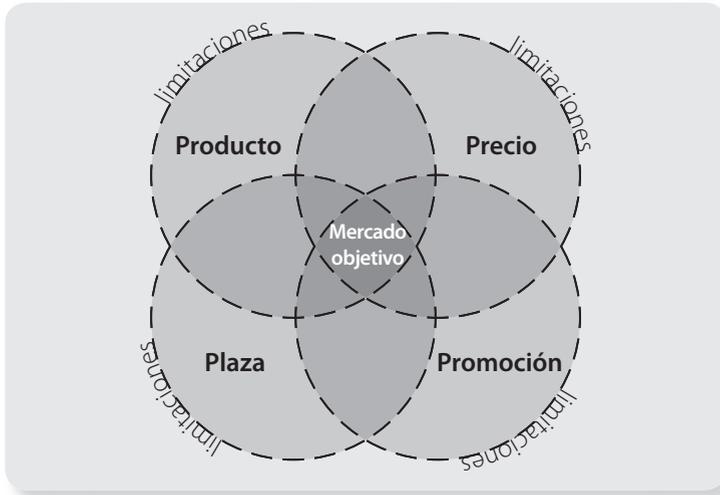


Figura 1.1. Las cuatro P.

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

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

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



Figura 1.2. Metodología S.M.A.R.T.

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

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

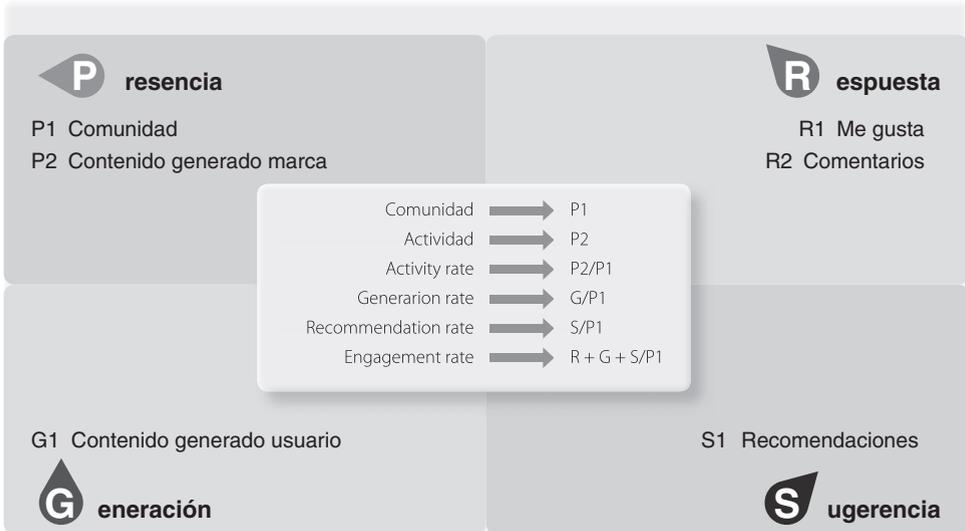


Figura 1.3. Modelo PRGS de los medios sociales.

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

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

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

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

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

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

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

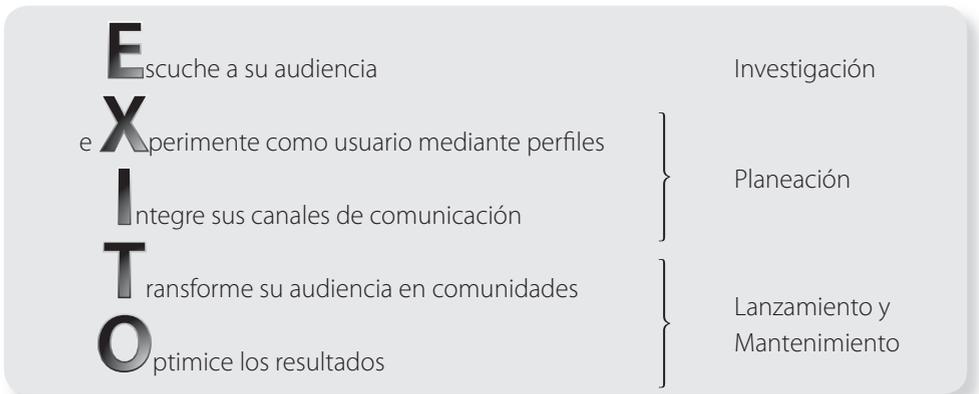


Figura 1.4. Modelo de E-X-I-T-O.

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

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

E – Escuche a su audiencia

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

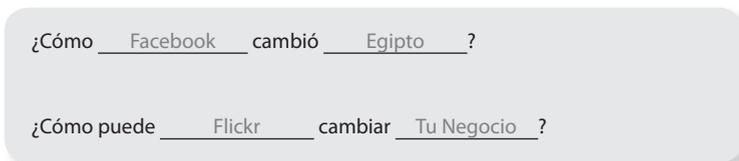


Figura 1.5. Los medios sociales logran cambios.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

X - eXperimente como usuario mediante perfiles

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

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

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

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

I – Integre sus canales de comunicación

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

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

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

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

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

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

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

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

T – Transforme su audiencia en comunidades

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

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

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

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

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

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

O – Optimice los resultados

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

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

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

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

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

Y, con eso, ¡empecemos!