

PROFESORES

Carlos Mazalán

Fernando Arocena

José Luis Seco

Guillermo Paz

Dayana Barrionuevo

Marcelo Bechara

Rodrigo Gálvez Elkin

COMPILACIÓN Y REDACCIÓN

Lic. Pilar Ferreyra



# La degustación digital

Un Fast Food de la comunicación y el marketing digital

### Profesores

Carlos Mazalán

Fernando Arocena

José Luis Seco

Guillermo Paz

Dayana Barrionuevo

Marcelo Bechara

Rodrigo Gálvez Elkin

### Compilación y redacción

Lic. Pilar Ferreyra

ISBN 978-987-21008-4-1

**Editorial Universidad Siglo 21**

UNIVERSIDAD  
**SIGLO**



VICERRECTORADO DE INNOVACIÓN,  
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

# La degustación digital

Un Fast Food de  
la comunicación y  
el marketing digital

Ciclo de conferencias con los profesores de las diplomaturas de comunicaciones y marketing digital de la Universidad Siglo 21

# Índice

## La degustación digital

Ciclo de conferencias con los profesores de las diplomaturas de comunicaciones y marketing digital de la Universidad Siglo 21

### Capítulo 1

Bienvenidos a La Degustación Digital

Página 7



### Capítulo 2

Estrategia y plan de comunicación digital

Página 23



### Capítulo 3

Publicidad en medios digitales

Página 41



### Capítulo 4

Gestión de la relación y de la experiencia con el cliente

Página 55



### Capítulo 5

Presupuestos, protocolos y gestión de crisis

Página 67



### Capítulo 6

Una mirada introductoria al eCommerce

Página 83



# Un Fast Food de la comunicación y el marketing digital

## Profesores

Carlos Mazalán

Fernando Arocena

José Luis Seco

Guillermo Paz

Dayana Barrionuevo

Marcelo Bechara

Rodrigo Gálvez Elkin

## Compilación y redacción

Lic. Pilar Ferreyra









## .Capítulo 1

# Bienvenidos a La Degustación Digital

# Bienvenidos a La Degustación Digital

Por Carlos Mazalán  
@cmazalan



Hace más de 10 años, con un grupo de colegas, profesionales y amigos, iniciamos una experiencia académica en la Universidad Siglo 21 con algo que siempre nos encantó: compartir conocimientos. Así nació @LaDiplo, que fue creciendo y expandiéndose, dando oportunidades a muchas personas de aprender y desarrollar nuevas habilidades.

Con el paso del tiempo, aprendo y guardo conceptos que repito, reafirmo y comparto. Algunas de esas frases que llevo conmigo son que lo único constante es el cambio, que no solo hay que ser, sino parecer, que el libro no está escrito, sino que lo escribimos entre todos, o que con la tecnología podemos iluminar una ciudad o destruirla, que vivimos la vida en beta, que hay que compartir y cooperar. Cada una de esas frases es la punta y a su vez el resumen de ideas en las que creo y con las que avanzo y construyo día a día.

Vivimos una época sumamente interesante. La tecnología avanza a un ritmo tan acelerado que yo le llamo e-bullición en lugar de evolución, y, para entenderlo, ¿qué mejor que compartir el viaje juntos?

Las comunicaciones y el marketing digital tienen una gran capacidad de hacernos llegar a donde queremos, y es nuestra responsabilidad hacer buen uso de las técnicas y herramientas.

Por eso, antes de iniciar el camino de compartir, enseñar y transmitir experiencias con mis compañeros de ruta en @LaDiplo, las certificaciones y diplomaturas de comunicaciones digitales, social media y marketing digital de @LaSiglo21, quiero anticipar que vamos a recorrer y degustar conceptos, técnicas y herramientas que tienen un propósito: inspirarnos y estimular la incorporación de habilidades para hacer cada día mejor nuestro trabajo de comunicadores, con pasión y responsabilidad.

Digo pasión porque comunicador no es cualquiera. Comunicador es aquel que disfruta de llevar un mensaje contando una historia, una buena nueva, de responder luego de escuchar las necesidades del otro, de ayudar a organizaciones a propagar su mensaje y cumplir un rol clave en la sociedad actual.

Agradezco a los profesores por su trabajo y entrega, a la Universidad Siglo 21 por darnos la posibilidad de compartir nuestros conocimientos, a la Lic. en Ciencias de la Comunicación Pilar Ferreyra, por la compilación de estos textos, y a ustedes, por sumarse a esta degustación digital

## La evolución de las comunicaciones en una sociedad que cambia a cada paso

Hace años, el presidente de una compañía me dijo que necesitaba gestionar la reputación de la empresa que había fundado su padre porque nunca lo habían hecho profesionalmente y porque creía que era un momento oportuno. Me contó que, cuando su progenitor conducía la organización y había algún problema por el cual tomaba estado público y salían esas noticias en los diarios, él decía: «Silencio. Dejen pasar el tiempo, que todo pasa».

Pero el hijo se había dado cuenta de que el mundo de su padre ya había cambiado y de que en la era de los medios digitales, cuando algo así sucedía y salía en las noticias, la nueva época era la del «todo queda». Y tenía razón, porque en internet todo queda registrado.

Dicho esto, el mundo cambió y sigue cambiando constantemente. Las comunicaciones reales entre las personas, las organizaciones, las naciones y el mundo suceden, en su inmensa mayoría, a través de medios digitales. Para el comunicador, conocer sus secretos es prácticamente un deber y una gimnasia permanente.

Saber qué queremos lograr, planificar, medir, controlar, compartir y aprender de nuestros colegas; desarrollar estrategias, campañas digitales, narrativas, protocolos, presupuestar y trabajar en equipo; todo es parte de la cotidianidad con docentes y alumnos.

En este mundo en donde lo único constante es el cambio, parafraseando a Alvin Toffler (1928-2016), hoy más que nunca tiene sentido el hecho de desarrollar la capacidad de aprender, desaprender y reaprender.



**Es la era de la reputación, donde todos somos  
fiscales y donde más que nunca cada uno es  
esclavo de lo que dice y amo de lo que calla.**



### El futuro nos vino a visitar

Durante la pandemia iniciada en 2019, el distanciamiento social y la conectividad (buena o no), en la mayoría de los hogares, generaron una curva de aceleración de la transformación digital prevista por muchos estudios para dentro de 20 años; esos mismos que vislumbraban que el trabajo del futuro sería muy diferente del que conocíamos hasta el reciente presente.

Por eso creo que es un buen momento no solo para actualizarnos respecto de los avances y capacidades de la tecnología para ayudarnos a hacer mejor nuestro trabajo, sino para que la dominemos y la pongamos a nuestro servicio, teniendo en mente algunos conceptos que siempre hemos promovido: compartir, cooperar y colaborar para aprender y crecer juntos en el desarrollo que tiene nuestra sociedad del conocimiento.

Quienes tenemos acceso a la tecnología encontramos herramientas y plataformas para capacitarnos, comunicarnos y trabajar online. Desde el punto de vista de la comunicación y el marketing, podemos dar valor a la relación con nuestros clientes y sus audiencias no solo diciendo, sino haciendo (lo que los profesionales llamamos storytelling y storydoing) y también teniendo un propósito con el que la comunicación nos represente (storybeing).

**Figura 1.** Del storytelling al storydoing. La comunicación no es decir, es hacer.



Creo que lo que decimos y hacemos debería surgir desde la empatía para entrar al corazón de nuestros interlocutores, pensando en desarrollar relaciones de largo plazo, escuchando y respondiendo emocional e intelectualmente, lo que yo llamo comunicaciones afectivas, en un mundo donde el mercado está conformado por conversaciones.

Dicho esto, quiero contarles sobre algo que incorporé en mí hace años, motivado por mi amiga, la ingeniera Roxana Bassi, y el ingeniero Carlos Pallotti, quienes comprenden que este micromundo de las comunicaciones que nos apasiona está inmerso en algo más grande. Hablo de la sociedad del conocimiento, piedra fundamental de todo lo que veremos y escenario de los cambios de paradigmas que nuestro mundo vive.

Sociedad del conocimiento es una expresión acuñada por Peter Drucker (1909-2005) a partir de una sección de su libro publicado en 1969, llamado “La era de la discontinuidad” y que se refiere a una sociedad que se basa en las tecnologías de la información y la comunicación y que utiliza los datos para generar transformaciones sociales, culturales y económicas que contribuyan al desarrollo.

En esa sociedad, la pandemia del COVID-19 aceleró en muchos casos la adopción de tecnologías digitales para la vida social, el entretenimiento, el comercio, la educación, etcétera, acortando la brecha digital.

Sin embargo, y más allá de los que aún no pueden conectarse e integrarse a una nueva normalidad, existen y se generan nuevas brechas de acceso digital que separan a los que mejor usan los recursos tecnológicos de los que no lo hacen. Y no solo esta brecha de acceso se da dentro de un país con sus individuos, sino que genera diferencias entre distintas sociedades del mundo, lo que produce diferentes niveles de experiencias y ventajas que pueden tomar unos sobre los otros.

Ahí es donde comienza nuestro gran desafío.

*Ojalá disfruten este camino con nosotros y se sumen como parte de la comunidad de @LaDiplo.*



**Las nuevas brechas de acceso digital, marcan diferencias en individuos, organizaciones y países de acuerdo a su capacidad para tomar ventaja con el uso de la tecnología.**



# La era del conocimiento

## — El ecosistema digital en la sociedad del conocimiento

En cada inicio de clases, me gusta desarrollar los conceptos de la Sociedad del Conocimiento como pilares de nuestro trabajo y tal lo compartí en el artículo que publiqué en [Rockear Las Comunicaciones en LinkedIn](#)<sup>7</sup>. Analizaremos cómo los diversos componentes de este ecosistema están viendo alterados sus roles e interacciones en la sociedad del conocimiento. Para comenzar, veamos cuáles son los componentes de dicho ecosistema y cuál es su rol:

- **Individuos como nosotros:** ciudadanos, profesionales, estudiantes, padres, hijos, habitantes de este planeta, con diversos roles y funciones. El individuo y su formación en el nuevo medio son el eje del cambio necesario para convertirnos en sociedades del conocimiento. Internet ha dado posibilidades antes impensadas para el desarrollo y la comunicación de los individuos, como blogs, crowdsourcing o movimientos ciudadanos online. La educación de los individuos en nuevas habilidades y el uso por parte de los ciudadanos de los nuevos conocimientos y servicios son los pilares para desarrollar la sociedad del conocimiento.
- **Organizaciones** de las que nosotros formamos parte: El trabajo, la escuela, la universidad, el barrio y la ciudad, organizaciones de voluntarios y profesionales. Las organizaciones son también componentes de cambio, en la medida en que las nuevas habilidades digitales de los individuos impulsan mejoras en los procesos y métodos existentes en las organizaciones de las que forman parte. En un mundo cada vez más competitivo, donde los recursos calificados escasean, se vuelve crítico expandir los mercados (venta o preventa online), crear nuevos productos (productos digitales), optimizar los procesos (procesos digitales, automatizados o semiautomatizados), diferenciarse de la competencia (servicios online a clientes) y bajar costos (mejora de procesos, más control, cambios laborales, promociones y subvenciones). La adopción de tecnología es la clave del desarrollo económico de un país: no existe industria ni organización que pueda darse el lujo de trabajar hoy en día sin la ayuda de computadoras e internet. Y veremos cómo la adopción de tecnología por parte de las organizaciones determina también el modelo de sociedad de conocimiento que puede crearse.

- **El Estado**, en todos sus niveles: nacional, provincial y local. No existe ninguna posibilidad de crear una sociedad del conocimiento sin que el Estado, en todos sus estratos, se involucre y cambie. Más allá de su rol en establecer políticas públicas destinadas a impulsar la economía digital y asegurar la equidad social de su implementación, el Estado también puede hacer uso de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) para mejorar sus procesos, lograr una relación más directa con los ciudadanos, reducir los tiempos de respuesta e incrementar la eficacia. Esto suele ser parte de la llamada «modernización del Estado».
- **El mundo entero**, como la suma de todos los Estados, todas las organizaciones y todos los individuos. El mundo también está cambiando debido a la sociedad del conocimiento, y organismos como la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y las Naciones Unidas (ONU) participan en los intentos de coordinar acciones. Las fronteras físicas se desdibujan, los conflictos legales aumentan, la información fluye inmediatamente y la censura se vuelve difícil. Algunos de los temas «candentes» son: la gestión de internet y sus recursos comunes para que funcione; la preservación de las lenguas y las culturas locales; la competencia y el equilibrio de poder entre los diversos países, y asegurar que las sociedades del conocimiento nos lleven a un futuro mejor, de igualdad, paz e inclusión para todos.

**Figura 2.**  
El ecosistema digital





## — Los cambios que conlleva la sociedad del conocimiento

Casi sin darnos cuenta, estamos participando como individuos, miembros de organizaciones y ciudadanos en sociedades que se encuentran en plena evolución hacia sociedades del conocimiento. Pero estas sociedades no están emergiendo en forma aislada de otros cambios que están sucediendo a gran escala, incluyendo cambios en el equilibrio económico, político, social y cultural en todo el mundo. Estos cambios van teniendo lugar gradualmente y, como estamos inmersos en ellos, muchas veces ni nos damos cuenta de cuántas cosas hacemos en la actualidad que eran impensables hace años. Por eso vamos a reflexionar acerca de cómo algunos de estos cambios afectan a los diversos componentes de nuestro ecosistema:

**A. Cambios en la forma de comunicar entre los diversos componentes.**

**B. Cambios en la forma de hacer negocios.**

**C. Cambios en la gestión de gobierno en todos los niveles de los Estados.**

**D. Cambios en el equilibrio internacional.**

### A. Cambios en la comunicación

En pocos años, internet y sus tecnologías nos ofrecieron nuevos medios de comunicación que brindan ventajas críticas sobre los medios anteriores. Las resumimos a continuación:

Multiplicidad de medios de acceso: Computadora personal, celular, tableta, smartphone, televisor y, con las tecnologías IoT (internet of things o internet de las cosas), hasta las heladeras, lavarropas, luces, coches y muchos más dispositivos empiezan a conectarse e interactuar.

- **Velocidad:** Cualquier mensaje cruza el globo en pocos segundos, sin importar su origen o destino.
- **Costo:** Podemos comunicarnos desde Argentina con alguien que se encuentre en Japón, y cuesta lo mismo que hacerlo con alguien que esté en Córdoba, con un valor mínimo. El email reemplazó al correo postal, y la voz sobre IP revolucionó y sacudió la telefonía fija tradicional.
- **Desde todo lugar:** Con las conexiones inalámbricas y móviles, ya no importa desde dónde nos conectemos. Con un GPS (global positioning system), ya casi no hay lugar en la Tierra donde perderse.
- **Comunicación uno-a-muchos:** Hasta hace pocos años, había muy pocas formas de comunicarnos masivamente con otros. Tal vez podíamos lograrlo publicando un libro o teniendo un programa de radio, pero eran medios de

comunicación en un solo sentido y accesibles para muy pocos. Internet convirtió a los individuos en prosumidores: consumidores, pero también productores de contenido. Entre los medios de comunicación masivos, podemos citar, por ejemplo, los foros de discusión, sitios, blogs, canales en YouTube, TikTok, Instagram, Twitter, los mensajes en Facebook, WhatsApp y las comunidades virtuales.

Ahora veamos brevemente: ¿cómo afectaron estos nuevos medios de comunicación a nuestro ecosistema de individuos, organizaciones, Estados y mundo?

- Como individuos, podemos comunicarnos desde casi cualquier lugar y en cualquier momento, con un destinatario individual o masivo que puede estar en cualquier parte del mundo. Todos nos convertimos en potenciales productores de información y, por lo tanto, la información de todo el mundo, «de primera mano», es accesible de forma inmediata y económica. Podemos conocer las opiniones de individuos en primera persona desde las redes, servicios de chat, sitios web, etcétera. Algunos de los desafíos de esta nueva era incluyen cómo gestionar el volumen de información que nos rodea, cómo filtrarlo o cómo proteger nuestra privacidad e intimidad, eligiendo quién tiene acceso a qué.
- Desde el punto de vista de las organizaciones y empresas, los nuevos medios de comunicación permitieron optimizar los canales con clientes, consumidores, socios de negocio y proveedores. Los sitios web hacen visibles productos y servicios, convirtiendo a todo el mundo en potencial cliente. Las comunidades virtuales expanden los límites del marketing y los negocios online.
- Desde el punto de vista de los Estados, hay nuevos canales que conectan al ciudadano con los diversos estratos de gobierno. El e-government se abre paso, aprovechado al máximo por algunos Estados para mejorar su servicio, pero también es temido por otros, que ejercen sin barreras una censura de contenidos. Es importante recordar que los gobiernos, por muchos siglos, han trabajado en secreto, y ahora el acceso directo de los ciudadanos a sus datos les brinda poder y desbalancea el equilibrio existente.
- En el mundo, el acceso a la comunicación directa con los habitantes del otro lado del globo presenta un valor increíble a la vez que desafía las reglas del mundo establecido. Uno de los temas críticos en el debate mundial es la libertad de expresión y el acceso a la información, la ética de la información y la preservación de las diversas lenguas y culturas. ¿Cómo podemos lograr un mundo conectado y globalizado, pero que respete y resalte las culturas individuales? Esa es la cuestión.

## B. Cambia la forma de hacer negocios, ¡y la forma de ganar dinero!

El acceso potencial al mercado global, sumado a contar con un nuevo canal de comunicación económico y eficiente, está revolucionando la forma de hacer negocios, trabajar, comprar y vender.

- Para los individuos, se vuelve más fácil informarse antes de comprar, y se puede comprar online de una forma cada día más simple. El eCommerce se desarrolla y se convierte en un nuevo medio de venta masivo. La red se vuelve una fuente de información para el soporte posventa, instrucciones de uso, consejos de otros usuarios y videos de uso. Podemos educarnos mediante cursos online que se ajustan a nuestros horarios y ocupaciones. Surgen nuevas profesiones y otras expanden sus horizontes a un mercado potencial de todo el mundo. El teletrabajo gana adeptos y el desafío es adecuarse a esta nueva modalidad y naturalizarla. Se desarrollan nuevas oportunidades de trabajo personal, uniendo oferta y demanda en distintos puntos del globo.
- Para las empresas, la comunicación instantánea y sin barreras abre las fronteras para los negocios, al menos virtualmente, ya que los desafíos del mundo físico siguen. Surgieron nuevos negocios: venta de contenido, plataformas de series y películas, marketplaces comerciales, teletrabajo, servicios online que pueden desarrollarse y comercializarse en todo el globo, plataformas de entretenimiento o educativas, monetización de contenidos a través de las redes, entre muchísimos otros. En estos casos también se aprecian cambios en industrias, como la del turismo, la inmobiliaria o la de transporte, donde la intermediación tiene nuevos tipos y formas de desarrollo. También cambian y evolucionan las plataformas de pago y transacciones.
- Para el Estado surgen nuevas oportunidades de comprar y vender a todo el mundo. La competitividad de las empresas puede mejorarse mediante una optimización de procesos utilizando la tecnología. Los países pioneros, como Japón, Finlandia o Estados Unidos, impulsan la industria digital (software, hardware, innovación y servicios) y logran destacarse de los demás para emerger como nuevas potencias digitales.
- En el mundo se ven alterados los equilibrios comerciales debido a nuevos negocios, encabezados por empresas como Amazon, Facebook, Microsoft o Google. Como potenciales trabas, los negocios electrónicos presentan desafíos en la legislación, los derechos del consumidor online, la propiedad intelectual o el pago electrónico, entre otros temas clave.

### C. Cambia la forma de gestionar el Estado

Es crítico el rol del Estado en impulsar el desarrollo de la sociedad del conocimiento. Este cambio se manifiesta especialmente a través de políticas públicas (leyes, decretos, planes) destinadas a beneficiar diversos sectores clave.

Pero también el Estado debe cambiar su forma de comunicarse e interactuar en el nuevo ecosistema digital:

- Individuos (Estado/ciudadano): Los ciudadanos y los gobiernos tienen ahora un canal de comunicación abierto. El e-government comienza a permitir que diversos procesos, como aquellos relacionados con el registro civil, los impuestos, los automotores, la patente de conducir o las denuncias, puedan iniciarse o hasta llevarse a cabo completamente online. Los gobiernos implementan la llamada «ventanilla única», portales de internet donde los ciudadanos pueden informarse acerca de los procesos que deben iniciar.
- Respecto de los procesos democráticos, el flujo de información aumenta la transparencia y los ciudadanos pueden controlar mejor cómo se gasta su dinero. Como consecuencia de la masificación, los ciudadanos convierten los canales de comunicación en medios para reclamar, exigir y protestar. Surgen los movimientos ciudadanos online (ciberactivistas) y los gobernantes comienzan a darse cuenta de la enorme fuerza de los ciudadanos digitales, informados, conectados y activos.
- Organizaciones (Estado/empresas): Las empresas pueden participar en licitaciones o informarse acerca de procesos que deben iniciar (impuestos, pagos, beneficios fiscales, etc.). La facilidad de realizar procesos online aumenta la eficiencia de las empresas y reduce costos, aumentando las utilidades. Los gobiernos desarrollan políticas específicas para impulsar la industria del software, servicios digitales y la innovación.
- Gobiernos (Estado/Estado): Los gobiernos pueden establecer parte de sus procesos de manera online y, de este modo, mejorar sus servicios para los ciudadanos y aumentar la eficiencia. Un ejemplo es el intercambio de información entre oficinas públicas que intercambian datos; por ejemplo, datos del registro civil, de propiedades y de pago de impuestos. La informatización de otros procesos, por ejemplo, de los procesos judiciales, demanda más tiempo por su complejidad. En general, la informatización del Estado es un proceso lento que requiere muchos cambios en la cultura social. Según sostienen algunos, para lograr un avance efectivo del e-government no solamente hay que lograr que el Estado asuma un uso intensivo de las TIC y

que promueva la difusión y transmisión de sus actividades de manera digital, fomentando la transparencia de sus actos, sino también que los ciudadanos tengamos una inmersión en dichas tecnologías.

Mundo: La gestión de internet y sus recursos compartidos (llamada internet governance) se vuelve un tema clave de debate actual. Diversas organizaciones mundiales, como la ONU, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), la Unesco, la Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Número (ICANN), etcétera, tratan de ordenar la gestión de la red, y se establecen batallas entre los diversos jugadores. La gestión de los recursos comunes de los que dependemos es un tema que no está resuelto y en el que la diplomacia internacional continúa trabajando.

#### D. Cambian las relaciones entre los países

El flujo de información y el flujo de negocios digitales también cambian las relaciones internacionales.

Los diversos países organizan sus acciones —no libres de intereses particulares, por supuesto— en temas de coordinación y gestión de internet, ética de la información y transparencia, legislación, protección de minorías, preservación del lenguaje y la cultura, temas de discriminación y acceso a recursos; es decir, áreas tradicionales de trabajo de los organismos tradicionales, a las que se suma el espacio digital.

Uno de los temas más críticos es el de los cambios en los sistemas legales internacionales, que originalmente estaban diseñados para funcionar dentro de fronteras físicas muy concretas.

### — Conclusión

El camino para avanzar en la era del conocimiento requiere que continuemos maximizando el uso de las TIC —como individuos, en nuestras organizaciones, en el Estado— en un profundo proceso de transformación cultural.

Como individuos y organizaciones, debemos asumir que tenemos la opción de participar activamente, comprender el funcionamiento de las TIC y sacar el máximo provecho, o podemos dejarnos llevar por una ola que de todas formas nos va a incluir —o arrastrar—. Quienes tomen el camino de la acción verán abrirse nuevos horizontes.

Para los Estados, el nivel de actualización de sus legislaciones es un gran desafío no solo por no quedarse afuera de la evolución, sino por equilibrar los intereses contrapuestos que muchas veces esta misma evolución genera. Las nuevas tecnologías cambian las reglas, y las empresas líderes mundiales que las desarro-

llan se convierten en las dueñas del as en la manga, desafiando permanentemente el status quo de los países y los mercados.

Quienes tenemos responsabilidad en ámbitos públicos o privados en el terreno de la comunicación, el marketing y los negocios digitales, sabemos que tenemos un largo camino para andar y en permanente actualización. Además considerar que el conocimiento ya no es de uno sino de la humanidad y que cada día se promueve más el mundo colaborativo.

En los próximos capítulos, hablaremos sobre estrategias y planificación de las comunicaciones digitales, sobre publicidad online, herramientas para trabajar en redes sociales, procesos y protocolos, atención del cliente y conceptos de comercio electrónico. ¡Disfrútenlos!

Es una era para crear, compartir y aplicar los conocimientos que están en permanente movimiento. Estudiar, investigar, probar, hacer, equivocarse y seguir son las reglas de juego en este mundo, donde lo único constante es el cambio.

*Si tenés comentarios y querés compartirlos, sos bienvenido en  
LaDegustaciónDigital@Mazalan.com, pero también los podés ingresar en  
LaDegustacionDigital.Mazalan.com*



“ Es un mundo en permanente movimiento, y para entenderlo uno no puede quedarse quieto. ”





## **.Capítulo 2**

# **Estrategia y plan de comunicación digital**

# Estrategia y plan de comunicación digital

Por **Fernando Arocena**  
@farocena

Uno de los desafíos que enfrentamos al armar el programa de la Diplomatura de Comunicaciones y Marketing Digital de la Universidad Siglo 21 fue darle un hilo conductor a una diversidad muy amplia de temas y técnicas que forman parte del quehacer profesional en estas áreas, variedad que, tal como repetiremos muchas veces en el curso, muta y cambia al ritmo de las tecnologías y de su adopción. Encontramos ese hilo conductor organizando las materias en torno a una metodología de planificación —diseñada ad hoc— que se convirtió también en el eje de la evaluación final que realizan los alumnos para aprobar la diplomatura.

El Plan de Comunicación y Marketing Digital tiene una inspiración estratégica: parte de un diagnóstico y definición de objetivos, cuenta con un plan de acción en diferentes etapas y culmina con la evaluación de resultados que nos permiten saber cuánto avanzamos, obtener aprendizajes y volver a empezar, ajustando nuestros planes y optimizando nuestras acciones. Empecemos por el principio.

## — Estrategia, táctica y plan

**Estrategia** es una palabra gastada, una con la que los consultores se dan aires; una palabra usada en el deporte, en los videojuegos, en innumerables actividades profesionales y en la vida cotidiana; y, por supuesto, en los negocios. Pero, en realidad, pocos podrían definir correctamente qué significa estrategia, diferenciarla de **objetivos**, de **plan** o de **táctica**. Como sucede con otras palabras gastadas, estrategia es una que se ha vaciado de valor: se usa tanto que puede significar cualquier cosa. O nada.

Sin embargo, para organizar un proceso de comunicación o marketing, o incluso para organizar un plan de negocios en general, la estrategia es un arma poderosa. Por eso vamos a empezar por el principio: buscar estrategia y su significado original y ver cómo se incorporó al lenguaje de los negocios, recorriendo algunas de sus definiciones clásicas. Pero también vamos a ponernos de acuerdo con «de qué

hablamos cuando hablamos de estrategia», porque luego será un concepto clave para desarrollar nuestra metodología de planificación en comunicaciones digitales.

### **Definición de estrategia**

El Diccionario de la lengua española de Espasa Calpe define estrategia como «técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo» (2005, <https://www.wordreference.com/definicion/estrategia>).

Aunque la definición parece sencilla, vamos a desmenuzarla y analizar cada uno de sus términos:

- **Técnica** es un conjunto de conocimientos prácticos y procesos. Cuando hablamos de técnica, nos referimos a un área específica del campo del saber.
- **Conjunto de actividades.** Al mencionar actividades, la definición de estrategia trasciende el campo teórico y llega al terreno de la acción. Además de un área del saber, la estrategia es un conjunto de actividades concretas que ponen en movimiento al sujeto (el individuo, la empresa, etc.).
- **Objetivo.** El cierre de la definición deja claro que, ya sea como conjunto teórico de conocimientos o en cuanto acción, la estrategia siempre incluye una orientación hacia objetivos.

Diremos, entonces, que estrategia es conocimiento, acción y meta. Y será fundamental tenerlo en cuenta para no adentrarnos en el diseño de estrategias definiendo un conjunto de vaguedades o simples declaraciones de valores y visiones.

### **Diferencias con la táctica y el plan**

Cuando enfrente el desafío de comunicación que nos propone un cliente, lo primero que le pregunto es: «¿Qué quiere que pase?». Puede parecer una simplificación extrema, pero las mejores estrategias son definiciones originales, valientes... y simples. Visualizar en el futuro el destino que ansiamos para nuestro proyecto, desafiar nuestros límites para imaginar llegar más allá de lo que cualquier otro piense y —al mismo tiempo— mantener los pies en la tierra para definir una meta realizable no son acciones para nada sencillas.

Tener una visión ambiciosa se relaciona con la creatividad y el coraje para soñar en grande. Ser realista depende de contar con un diagnóstico bien hecho que considere los recursos disponibles y su proyección en el tiempo.

Hablamos aquí de recursos materiales y también de talentos, ventajas diferenciales, oportunidades del contexto, etcétera.

Entonces, plantear «¿qué queremos que pase?» implica hacernos una pregunta

simple y gigante, a la vez que nos pone en el inicio del camino de la estrategia, que proporciona una dirección para avanzar hacia un objetivo.

Y, puestos a hacer preguntas, las dos básicas que deben responderse con la formulación estratégica son las siguientes:

- ¿Dónde?
- ¿Qué?

«A dónde» quiero llegar (qué quiero que pase, dicho en otras palabras) y «qué» debo hacer para alcanzar mi objetivo. En la combinación de esas dos preguntas, reside el concepto de estrategia. Recordando esa simple fórmula, podremos recuperar la definición de estrategia en cualquier contexto y lugar.

Hay otra pregunta que a veces se usa equivocadamente en esta etapa: nos referimos a «¿cómo?». Dado que esta pregunta se responde con un detalle de pasos y tareas, claramente se refiere a la etapa táctica o de ejecución. La estrategia responde a «dónde» queremos ir y «qué» haremos para llegar allí. La táctica responde a «cómo» hacer lo que haremos para alcanzar la meta.

Figura 4. Etapa técnica de ejecución



## — Diez pasos para un plan estratégico digital

Hemos estudiado distintas metodologías de planes de negocios y adaptamos los elementos del esquema más difundido de planificación comercial para la elaboración de un plan estratégico de comunicaciones digitales, marketing y social media.

A los efectos de simplificar la lectura, nos referiremos a este como plan estratégico digital (PED).

Nuestro plan estratégico digital se desarrolla en una metodología de diez pasos



que sigue el proceso lógico de planificación de negocios, pero incluye funciones específicas de los medios digitales, como producción de contenidos, social listening, construcción de comunidad y evaluación de analíticas digitales.

### **Paso 1: Diagnóstico**

La metodología de los diez pasos engloba bajo el título «Diagnóstico» todo el análisis sobre la empresa, su producto y negocio, la competencia y el público objetivo al que nos vamos a dirigir. Además, será necesario identificar el problema o desafío que queremos enfrentar con el plan y, para ello, deberemos ser agudos para priorizar el principal «punto de dolor» de marketing o comunicación de la empresa.

Hablamos de «punto de dolor» echando mano a una metáfora médica. Y vale la pena comparar el diagnóstico que hace un médico con el que debe hacer el estratega digital. Cuando el paciente recurre al médico, puede tener varias molestias, desde fiebre y una afección respiratoria hasta problemas de vista u hongos en la piel. Y, si bien es importante la comprensión del todo, es más crítico identificar el principal punto de dolor y su causa subyacente.

Así, la empresa a la que le proponemos un plan estratégico digital puede presentar inquietudes varias: entender mejor a sus consumidores (investigación de opinión), hacerse conocida por un público más amplio (awareness), querer mejorar la valoración de su marca entre quienes que ya la conocen (branding), aumentar las ventas (conversiones) o impulsar las recompras de sus actuales clientes (fidelización), entre otros objetivos. Pero, como estrategias, debemos ser capaces de focalizar el desafío que más importa o más «duele» en el estado actual de la empresa.

### **Paso 2: Objetivo estratégico**

Como ya mencionamos en el inicio de este capítulo, la estrategia consiste en definir qué haremos para cumplir con un objetivo. La definición de objetivos es una técnica que implica creatividad, capacidad de abstracción y claridad de pensamiento.

Cuando partimos de objetivos claros, el plan de acción fluye de manera más natural y sencilla.

Tomando el acrónimo SMART (specific, measurable, achievable, realistic y timely), que define uno de los métodos más difundidos para la fijación de objetivos, vamos a traducirlo al español y sumar una sexta letra y un sexto atributo. Hablaremos entonces de definir objetivos que cumplan con las siguientes condiciones: ser temporalmente definidos, enfocados, realizables, medibles, ambiciosos y

sintéticos. Vamos a recordarlos como objetivos **TERMAS**.

- **Temporalmente definidos.** Debemos fijar un plazo para el cumplimiento de nuestros objetivos. Al hablar de planes estratégicos de negocios, un año es un plazo razonable.
- **Enfocados.** Cuanto más amplio sea el alcance de nuestros objetivos, mayor dificultad tendremos para medirlos y para alcanzarlos. Un principio básico de la estrategia es definir una meta específica que reduzca la incertidumbre y alinee las energías en pos de su concreción.
- **Realizables.** Un objetivo es realizable cuando se adapta a los recursos disponibles. Este atributo no solo les da viabilidad a nuestros planes, sino que actúa de manera inspiradora, permitiéndole al equipo visualizarse trasponiendo una meta que le resulte lógica.
- **Medibles.** Contar con indicadores medibles es la única forma de comprobar si nuestras acciones nos acercan a la meta deseada. A la hora de definir objetivos, hay que elegir qué variables clave tomaremos para evaluar el éxito y, en lo posible, poner las cifras a las que aspiramos. En digital, todo —o casi todo— se puede medir.
- **Ambiciosos.** La ambición tiene que ver con plantear objetivos que desafíen nuestros límites e inspiren a nuestros equipos; en el lenguaje de Google, «trazar objetivos exponenciales y no incrementales» que multipliquen nuestro avance  $\times 10$ , en lugar de hacernos avanzar un 10 %.
- **Sintéticos.** Una de las funciones de un objetivo estratégico es alinear los esfuerzos de la organización. Pero para eso el objetivo tiene que estar expresado en una frase sintética y simple, fácil de asimilar y repetir.

Figura 5. **TERMAS**

**Temporalmente definidos**

**Enfocados.** Máxima concentración en mínima superficie

**Realizables.** Adecuados a los recursos disponibles

**Medibles.**

**Ambiciosos.** “Exponenciales no incrementales”

**Sintéticos.** Dicen mucho en pocas palabras

### Paso 3: Canales

El tiempo que los usuarios destinamos a las redes sociales y los medios digitales ha crecido de tal manera que hoy, en la primera etapa de la década de 2020, ya no consumimos los medios, vivimos en ellos.

A diferencia del siglo XX, cuando las audiencias se dividían entre la televisión, la radio y la prensa, hoy hay una decena de plataformas, una cantidad inabarcable de páginas web y una oferta de información que se aproxima al infinito. Las audiencias están fragmentadas y la atención de las audiencias no solo está fragmentada, sino que va cambiando en pocos años, trasladándose a la nueva plataforma de moda o a un nuevo uso de una plataforma conocida.

La respuesta de la planificación de medios es armar un mix que considere una estrategia y un rol para cada plataforma, pero también que combine más de una para capturar distintos públicos o a públicos similares en distintos momentos.

Y, pese a que las audiencias y los usos han ido variando a lo largo de los últimos años, hay tendencias de utilización y funcionamiento de plataformas que se mantienen relativamente estables para elaborar un criterio. Veamos los principales canales digitales que tener en cuenta para Argentina y Latinoamérica:

Facebook (2004): Es la plataforma publicitaria más eficiente para llegar a públicos de cualquier nivel socioeconómico y edad. Si bien a partir de 2014 ha decaído su alcance orgánico en favor de su alcance pago y ha sufrido la deserción de los adolescentes y adultos jóvenes, que emigraron hacia otras redes, sigue teniendo un alcance y cobertura masivos y es muy eficiente para alcanzar segmentos publicitarios específicos.

- YouTube (2006): El consumo de video sigue creciendo y es la plataforma de video más popular. Constituye una plataforma poderosa para el desarrollo de la narrativa de cualquier marca, para la difusión y plan de pauta de comerciales publicitarios. Es, además, el espacio en que se generan los más grandes fenómenos virales.
- Twitter (2007): Es el medio de información en tiempo real más adecuado para difundir las últimas novedades y el mejor canal para llegar a periodistas e influenciadores en determinados rubros técnicos. Twitter es, además, la plataforma de escucha y monitoreo por excelencia. Una estrategia integral no debería prescindir de esta plataforma.
- LinkedIn (2002): La más antigua de las redes sociales vigentes y la que crece más lento, pero también más regularmente. Si en algún momento se consideró casi exclusiva para búsqueda de empleados y empleos, hoy es una platafor-

ma de relacionamiento profesional para muchos de sus usuarios activos. Resulta una herramienta fundamental para toda empresa que quiera fortalecer su marca-empleadora y para las empresas que quieran reforzar su reputación a través de la reputación de sus principales ejecutivos.

- Instagram (2010): Impuso un nuevo lenguaje de comunicación visual, casi sin palabras, que caló hondo en la generación de los millennials, aunque se está expandiendo a públicos de todas las edades y a muy diversos temas. Hoy es el medio de los influencers por excelencia. Está creciendo en stories y videos. Podría ser un canal estratégico para el desarrollo del social selling o la venta a través de redes sociales en lugar de la web.
- WhatsApp (2009): Cinco años después de su aparición, hacia mediados de la década de 2010, WhatsApp se convirtió en el líder de las aplicaciones para smartphones y en el sistema de comunicación interpersonal y grupal más utilizado. Una década más tarde, se convirtió en una herramienta ideal para lograr conversiones a partir de la atención interactiva de los clientes y un campo próspero para hacer integraciones más complejas, automatizando respuestas e incorporando inteligencia artificial.
- Web y blogs: Como plataforma de desarrollo de contenidos largos, enriquecidos y actualizados, los blogs son una herramienta de gran utilidad en el propósito de generar un medio propio para las marcas. La web, como propiedad de marca en el ámbito online, es un canal insoslayable para casi cualquier empresa. Deben considerarse aspectos de posicionamiento (SEO) y performance (adaptabilidad a dispositivos móviles, velocidad de carga, etc.). A diferencia de las redes sociales, la web es un medio propio y totalmente controlable para presentar tu mensaje con la disposición que quieras y sin pagarle a nadie para que se muestre. Tu sitio web es el lugar de aterrizaje para que te encuentren en Google y la plataforma para crear landing pages específicas para campañas publicitarias que lances en Google y redes sociales.
- TikTok (2016): La red social china, expandida por todo el mundo con sus videos breves y facilidades para mezclar doblajes, música y ediciones audiovisuales creativas, está creciendo rápidamente como un espacio de pura diversión. Hoy está copada por preadolescentes y adolescentes. Como las marcas todavía no la han colonizado, hay grandes oportunidades para quienes se decidan a hacerlo y encuentren la forma efectiva de sentar su presencia allí.

### **Estrategia por canal**


La selección de un mix de canales debe estar acompañada por una definición de

objetivos y acciones para cada uno de ellos. Algunas preguntas que deberíamos definir son las siguientes:

- ¿Qué función tendrá cada red en nuestro plan estratégico digital?
- ¿Por qué elegimos dicha red?
- ¿Qué tipo de mensajes o narrativa desarrollaremos en cada red?
- ¿Qué mix de comunicación orgánica (no paga) y publicitaria designaremos para cada plataforma?
- ¿Qué frecuencia de publicación tendremos?

Cuando una organización está en una etapa inicial del desarrollo de su presencia online, no es conveniente arrancar con todas las redes y canales al mismo tiempo, sino priorizar una o unas pocas y concentrarse en un desarrollo paulatino antes de abrir una nueva.

Figura 6. Ejemplo de definición de estrategia por canales

   			
.Estrategia			
Storytelling	Interacción y conversaciones	Inspiración y tutoriales	Listening y presencia online
.Acciones			
Contar una historia a partir de imágenes inspiradoras	Contenidos para público masivo y target. Recibir y responder consultas	Contenidos que involucran audio y video y tienen mayor impacto en la audiencia	Monitorear conversaciones. Mantener la presencia en una red que ya viene trabajando
.¿Por qué?			
La red prioritaria para generar engagement	La más eficiente para publicidad segmentada o múltiples audiencias	Contenidos inspiradores y tutoriales sobre como cargar tu tarjeta o comprarla	Es una red poderosa donde ocurren las conversaciones

#### Paso 4: Contenidos

La creación de contenidos constituye el eje central del plan estratégico digital. Y es la puesta en acto del plan en sí mismo. No es objeto de este curso profundizar en el plan editorial, pero mencionaremos algunos aspectos claves para abordarlo.

¿Cómo hacemos que los contenidos sean relevantes para los intereses de nuestros públicos objetivos? Lo lograremos poniéndonos en el lugar de ellos y buscando un

equilibrio entre lo que al público le interesa y lo que tenemos para decir desde nuestra marca.

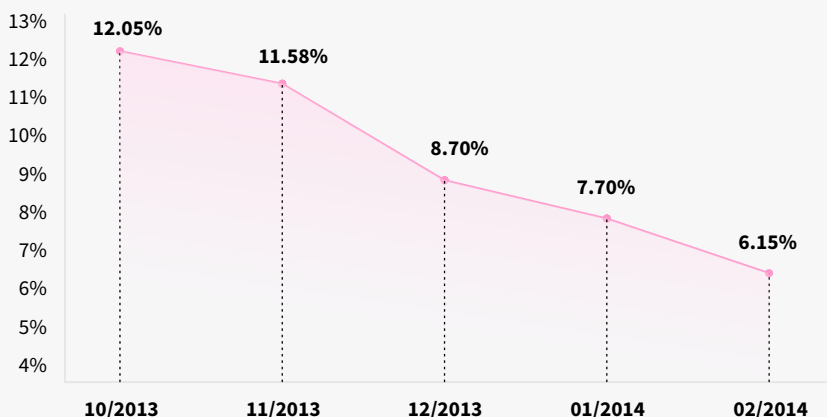
Hay que considerar que las redes sociales son medios de construcción colectiva que nacieron pensados para conectar personas, no empresas. Para competir por la atención en ellos, tenemos que hablar con voz humana y brindar mensajes frescos y sin artificios. Otra clave ineludible es «escuchar antes que hablar»: nuestra marca es una voz más en el mar de conversaciones que se suceden en las redes. Publicar un mensaje sin tener en cuenta el contexto puede inducir a graves errores.

Al hablar de plan de contenidos, nos referimos a la organización anticipada y a largo plazo —de seis meses a un año— de los mensajes de marca que publicaremos en las diferentes plataformas. El plan de contenidos nos da una guía del relato o narrativa por desarrollar que luego puede complementarse con una grilla anticipada mensual o semanal de los contenidos desarrollados para cada período.

### Paso 5: Publicidad

En febrero de 2014, la unidad digital de la agencia Ogilvy, Social@Ogilvy (2014), publicó un análisis de más de 100 páginas de Facebook, marcas mundiales con un total de más de 48 millones de seguidores, mostrando que, en un lapso de 5 meses previos a esa fecha, el alcance orgánico medio del contenido publicado había caído del 12 % al 6 %. La agencia tituló a ese informe «Facebook Zero», pronosticando que el fenómeno se acentuaría, lo que llevaría el alcance orgánico de las empresas a prácticamente desaparecer.

Figura 7. Alcance orgánico medio del contenido publicado en páginas de marcas



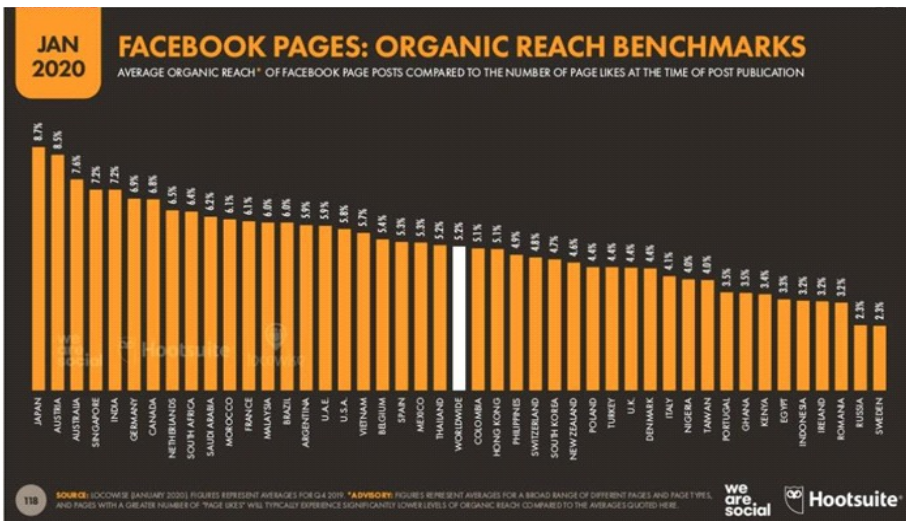
Fuente: Social@Ogilvy

La evolución no parece haber sido tan drástica: datos publicados en enero de 2020 por HootSuite (2020) en su reporte anual ubican el promedio mundial de alcance orgánico de páginas de Facebook en 5,7 %, en relación con los seguidores.

Pero la conclusión es indiscutible: las redes sociales son empresas que necesitan facturar y, si queremos que nuestro contenido corporativo se vea, es necesario pagar por publicidad.

La creatividad y los contenidos útiles son necesarios, pero ya no son suficientes. ¿La buena noticia? Con un umbral muy bajo de inversión, podemos lograr alcanzar audiencias amplias y representativas, y, lo que es mejor: podemos llegar a los segmentos específicos de público a los que queremos impactar.

Figura 8. Páginas de Facebook: puntos de referencia de alcance orgánico



Veamos, a continuación, algunos conceptos introductorios básicos de la publicidad en internet.

### Dos actitudes, dos estrategias

Haciendo una simplificación extrema que nos permitirá entender el comportamiento esencial de los usuarios en internet, podemos decir que las personas solo se conectan a la red con dos actitudes posibles: buscar y descubrir.

La búsqueda es la que se da cuando el usuario tiene claro lo que quiere y abre la ventana de Google para tipear su necesidad. El descubrimiento ocurre cuando el usuario comienza a recorrer las redes sociales o los sitios de noticias sin una finalidad específica en mente, solo para informarse o entretenerse.

Figura 9. Búsqueda en Google versus descubrimiento en redes



Para cada una de esas actitudes, existe una estrategia publicitaria y herramientas específicas. Las estrategias genéricas son las que logran que nos encontren cuando están buscando o aparecer y lograr que se detenga el cursor o el pulgar en nuestro contenido cuando están en actitud de descubrimiento.

Para la primera, Google ofrece publicidad en el buscador, que saldrá en la primera página de resultados cuando alguien busque las palabras por las que pagamos. Para la segunda, está la publicidad de Facebook, Instagram o Twitter, entre otras redes. También está la Red de Display de Google, un inmenso grupo de sitios web de todo el mundo en los que pueden aparecer nuestros anuncios en forma de banners o sobreimpresos.

### Paso 6: Listening y respuesta

La comunicación en social media no está completa si no incluye una escucha activa de lo que se dice de la compañía y su sector. Para ello, Twitter es la red más adecuada: todos los contenidos son públicos y se puede seguir a usuarios individuales o usuarios agrupados en listas o por temas, por hashtags o por palabras claves.

Incluir el «monitoreo» como una sección del plan tiene el propósito de explicitar un objetivo para la escucha social. Además, define algunas de las herramientas básicas que se emplearán, cuáles serán los contenidos que se entregarán y con qué frecuencia se llevarán a cabo las entregas.

También es preciso fijar políticas para responder a los comentarios y menciones en redes sociales. Invariablemente, al abrir un canal de comunicación interactivo, las réplicas comenzarán a llegar y hay que estar preparados para procesarlas.



## **Paso 7: Influencers y comunidad**

Frente a la fragmentación de audiencia y la pérdida de peso específico que internet provocó en los medios tradicionales —dada la explosión de la oferta de información—, los influencers se convirtieron en los nuevos medios. Produciendo contenidos de calidad y trabajando con mucha dedicación en responder a las necesidades de sus seguidores, conformaron audiencias fieles frente a las cuales tienen credibilidad y capacidad de traccionar comportamientos.

### **¿Cómo incluirlos en el PED?**

Como cada una de las variables tácticas, la inclusión de influencers deberá analizarse en relación con el objetivo estratégico del plan y los recursos disponibles. Si decidimos incluirlos, deberemos hacer una búsqueda y selección de los más apropiados al tono y estilo de la empresa y al mensaje que se quiera comunicar.

Una regla básica, contratemos o no influencers, es identificarlos y monitorearlos. Como un capítulo del PED, podemos incluir un listado de influencers con los que aspiramos a relacionarnos desde la marca. Con ellos desarrollaremos una política de seguimiento y relacionamiento, que incluye darles Me Gusta, comentarles sus entradas, republicarlas y mencionarlas, buscando siempre la mejor oportunidad para entrar en relación o intercambios.

La forma más efectiva de trabajar con un influencer, cuando hay decisión y presupuesto, es plantearle un brief, definir los límites y los «permitidos», y desarrollar una idea creativa en conjunto, para una posterior ejecución rentada por parte del personaje elegido. Las acciones a mediano o largo plazo son más efectivas para el posicionamiento y la obtención de resultados que las acciones individuales y sueltas.

### **Construir comunidad**

Una lección valiosa que pueden tomar las marcas de los influencers es la dinámica para construir comunidad. No hay prácticamente nadie que se haya convertido en influencer sin empezar dialogando y respondiendo a sus seguidores, así como vinculándose con referentes. La reciprocidad, en las redes sociales, paga dividendos.

¿Cómo se planifica la construcción de una comunidad? Estableciendo horas periódicas para identificar a los referentes de la industria y a los referentes entre los clientes, siguiéndolos y buscando relacionarse con ellos a través de interacciones digitales.

A medida que los seguidores crecen, las marcas pueden promover su participación

en las redes, proponer campañas para que los usuarios creen contenidos, incentivar a que compartan y comenten, lanzar challenges (desafíos) y otras iniciativas participativas.

### Community building

- Scouting
- Reciprocidad
  - Follow
  - Reposteo/Likeo
- CM como facilitamiento/Animación

Es más fácil para un artista o para una organización comunitaria construir una comunidad, pero vale la pena para cualquier marca recorrer el camino. Cuando una organización consolida una comunidad, fideliza a sus clientes, establece relaciones significativas y duraderas y alienta un intercambio enriquecedor para la mejora de sus productos y procesos.

A diferencia de un grupo de seguidores común y corriente, una comunidad se comporta como un grupo integrado, inspirado en valores y propósitos compartidos; en otras palabras, son personas que comparten un sentimiento de pertenencia.

El vínculo comunitario tiene una esencia permanente y duradera. En una comunidad el intercambio se da horizontalmente, es más parecido a una conversación que a un monólogo y se genera un liderazgo distribuido. Un ejemplo que resultará gráfico para cualquiera es una hinchada de fútbol, ¿o acaso alguien cambia los colores de su pasión por una circunstancia pasajera?.

### Grupo vs. Comunidad

<ul style="list-style-type: none"><li>• Unidos por un objetivo</li><li>• Membresía a término</li><li>• Un líder o referente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propósito compartido</li><li>• Valores compartidos</li><li>• Conversación horizontal</li><li>• Liderazgo distribuido</li><li>• Membresía estable</li></ul>
---	--

### Paso 8: Out of the box

Siguiendo con la metáfora futbolera, en este punto proponemos «pisar la pelota y levantar la cabeza»; o salirse del juego y mirar el tablero, tomando distancia, para utilizar una comparación con el ajedrez. El octavo paso de nuestra metodología abre

la puerta a la creatividad, al pensamiento lateral y a la innovación disruptiva.

Muchas veces el community management cae en el error de mantenerse en el compartimiento estanco de las redes sociales y limitarse a sumar seguidores o interacciones, sin conexión ni impacto en otras áreas y sin contribución sobre los resultados significativos del negocio.

Incluso el armado de un plan sistemático nos expone al riesgo de terminar llenando casilleros cuando el sentido común y la urgencia de los resultados se pierden de vista.

Por eso incluimos una etapa para pensar más allá de la planificación estándar e incluso más allá de las plataformas online, revalorizando las conexiones que hay entre lo digital y todas las demás herramientas de la comunicación y el marketing.

Muchas veces un exitoso mensaje publicitario en medios tradicionales, adaptado a la dinámica interactiva de las redes, es el motor que define el éxito de un plan digital. Otras veces —demasiadas— el secreto de la viralización de una campaña online depende de una impactante acción offline.

¿Qué cosa extraordinaria va a hacer para llamar la atención, enamorar a su target o que su plan se transforme en memorable?

### **Paso 9: Analytics y reporte**

En marketing y comunicación online, todo es medible. Las plataformas y herramientas entregan tantos datos que es fácil perderse en un bosque de estadísticas y apartarse de lo único que importa: medir cuánto nos acercamos a los objetivos propuestos.

El concepto de indicadores clave de rendimiento (KPI, según la sigla en inglés, por key performance indicators) se refiere a la selección de variables críticas mínimas para medir el éxito de la gestión. Una correcta comprensión de este tema nos obliga a seleccionar un número limitado de indicadores. En nuestra opinión, los KPI deben contarse con los dedos de una mano: no deberían ser más de cinco. Si abundan, no son clave, son multitud.

La evaluación estadística es un paso fundamental del ciclo continuo de planificación y mejora: permite medir y ajustar para optimizar los esfuerzos. Para Avinash Kaushik, jefe de Análisis Estratégico en Google Marketing, ser sensible a las conclusiones que nos dan los datos y aprender de ellos es de vida o muerte. «Si no cambias el 60% de tus creatividades de anuncios, orientación y presupuesto en función de lo que aprendiste con el primer 30% de tu inversión, estás perdiendo el barco. De hecho, podrías estar perdiendo el océano entero» (Kaushik, 2019, <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/data-and->

measurement/2020-data-measurement-strategies/).

Una frecuencia recomendable para reporte de gestión y resultados es la mensual. Al inicio de acciones en un plan anual, sin embargo, debe ponerse más foco en las actividades de lanzamiento que en los resultados obtenidos, dado que los errores de aprendizaje son normales y una evaluación rigurosa de performance podría inducir a decisiones equivocadas.

De acuerdo con el tipo de plan y objetivos, sin embargo, puede necesitar una mayor frecuencia de información. Un plan de conversiones, por ejemplo, requiere actualizaciones semanales o diarias.

Más allá de los reportes, el community manager y el planner publicitario, que están permanentemente sobre las plataformas, deben revisar indicadores todos los días y dar aviso al project manager o el planner estratégico, en caso de novedades relevantes.

### **Paso 10: Recursos y presupuesto**

El diseño de un plan estratégico digital y su posterior ejecución requieren la cobertura de numerosas funciones, a cargo de profesionales especializados y actualizados, en un campo que está en cambio permanente.

La planificación estratégica debe recaer idealmente en un planner estratégico, un profesional con conocimiento en todas las áreas del ecosistema digital, con visión de negocios y comunicación y con experiencia en la formulación estratégica.

Contar con un PED que ponga en claro los objetivos, organice los esfuerzos y permita avanzar de una forma medible hacia la obtención de resultados es una herramienta útil para optimizar la inversión de la ejecución.

### **Recursos humanos para el marketing y la comunicación digital**

En la ejecución de este plan de diez pasos, deberían considerarse seis funciones:

1. Contenidista.
2. Diseñador.
3. Community manager.
4. Planner publicitario digital.
5. Social listener.
6. Especialista en Analytics.

A esto hay que sumarle:

7. Ejecutivo de atención al cliente.
8. Project manager o director estratégico.

El desarrollo de marketing y comunicaciones digitales es una tarea de dedicación periódica que requiere la elaboración y publicación de contenidos varias veces por semana, así como la atención a comentarios y preguntas de usuarios en las redes todos los días.

Teniendo todo eso en consideración, se comprende la complejidad de un trabajo ejecutado profesionalmente y se vislumbra un costo de horas de trabajo de determinado nivel. Como contrapartida, la posibilidad de medir el resultado de las acciones a través de indicadores detallados y abundantes establece una exigencia alta para este campo profesional.

¿Cualquier empresa que quiera presencia en redes sociales debe contar con un equipo tan numeroso? En la práctica, empresas pequeñas o profesionales independientes exigen concentrar muchas de esas funciones, a veces hasta llegar al punto de que un community manager produzca contenidos de texto y gráficas, los publique, los publicite, modere comentarios y consultas, monitoree conversaciones y haga los reportes analíticos; seis en uno o la combinación de hombres-orquesta que usted prefiera. En algunos casos, se impone el desdoblamiento en diferentes personas para las funciones de diseño y publicidad online, que requieren trabajadores con perfiles distintivos.

### **Costo y precios**

La mayoría de las agencias y consultoras digitales define los precios de sus servicios a partir del costo de horas involucradas, aun cuando su mayor desafío para maximizar rentabilidad es despegarse de costos y cobrar por el valor entregado al cliente.

El valor puede estimarse en función de los resultados, especialmente cuando estos sean de conversión y ventas, dado que en ese caso se puede calcular el retorno de la inversión (ROI, por return of investment). El planteo sería: «Si nuestro trabajo produce ventas por un monto x, queremos cobrar un tanto por ciento» o «si el objetivo es conseguir leads que gasten un promedio de x, los honorarios de la agencia serán de y por cada lead».

Existen, de todas formas, otras fórmulas teóricas para la presupuestación, que exceden el marco de este capítulo.

Para redondear, diremos que conviven en el mercado: un formato de cobro por fee mensual, con contratos semestrales o anuales; un cobro por proyecto completo o one shot (aplicable a planes estratégicos, estudios de social listening a plazo fijo o desarrollos web, etc.); y las comisiones por pauta, que representan un negocio de bajo margen y cero compensaciones por parte de las plataformas.







## **.Capítulo 3**

# Publicidad en medios digitales



# Publicidad en medios digitales<sup>1</sup>

Por José Luis Seco  
elcuchu@gmail.com

## — ¿Qué atributos de un comunicador digital marcan la diferencia en la gestión de las redes sociales?

Un comunicador digital que tenga la habilidad en el manejo orgánico de las redes sociales, pero además posea el conocimiento y la destreza para planear, crear y optimizar estrategias de comunicación de campañas publicitarias en plataformas como Facebook, Instagram y Google, marcará la diferencia.

Es cierto que existen estrategias de comunicación digital orgánicas en Facebook que funcionan muy bien y crean una fidelización eficiente y eficaz. Sin embargo, el alcance de objetivos concretos se multiplica con la inversión en campañas publicitarias planificadas sobre las plataformas de Facebook y de Google. Ambas entregan estadísticas en poco tiempo y con mucha exactitud, lo que implica que el profesional que gestiona publicidad online debe estar alerta para llevar a cabo los cambios necesarios para que la campaña sea lo más pertinente posible.

Tanto Facebook como Google son plataformas que muestran gratis las publicaciones de los usuarios, de acuerdo con las reglas de determinados algoritmos. A la exposición de los mensajes que se lleva a cabo sin invertir dinero se la denomina difusión orgánica.

Los algoritmos de Google recompensan con un servicio gratuito a los portales o cuentas relevantes que estén optimizados (SEO). Facebook, en cambio, pide que los usuarios produzcan contenidos interesantes que gusten a la gente. Tanto lo que pide Google como lo que pide Facebook para que la difusión sea orgánica implica tiempo, algo que, en general, escasea.

A menudo Facebook nos ofrece promocionar nuestra publicación mediante un botón azul próximo al aviso. Si cliquemos en ese botón, Facebook nos ofrecerá una

<sup>1</sup> Materia de la Diplomatura en Comunicaciones Digitales de la Universidad Siglo 21, dictada el viernes 17 y el sábado 18 de mayo de 2019 por José Luis Seco, asesor en Marketing Digital. Correo: elcuchu@gmail.com

versión exprés de Facebook Ads que cuenta con parámetros para crear una campaña publicitaria estandarizada (por defecto). Esto no es muy recomendable, ya que muchas de las configuraciones por defecto no suelen ser adecuadas para nuestro negocio. Una campaña tiene características intrínsecas al producto o al servicio, pero además tiene objetivos específicos que requieren estrategias inteligentes de publicidad.

Figura 10. Promocionar publicación



The image shows a screenshot of a Facebook post interface. At the top, there is a blurred image of a person. Below it is a white box with a grey button that says "Enviar mensaje". Underneath is a grey notification box with a close icon (X) and the text: "Vuelve a promocionar esta publicación. Esta publicación ya no se promociona. Puedes ver los resultados y agregar presupuesto para seguir mostrándola a más personas." Below the notification is a blue bar showing "1.031 personas personas alcanzadas" and a blue button that says "Promocionar publicación". To the right of the screenshot is a white box with a green header "Tip gourmet" and a fork icon. The text inside says: "Nunca apretar el botón azul por defecto para promocionar nuestras publicaciones."

### ¿Qué pasa con las redes sociales?

Cuando surgieron las redes sociales, sobre todo con la masificación de Facebook, uno de los indicadores del éxito de una empresa en social media estaba determinado por la cantidad de seguidores que tenía la página. A mayor cantidad de seguidores, mayor era la capacidad de la página de llegar a la comunidad. Se suponía que, si una empresa tenía una comunidad de 100.000 seguidores, cada mensaje que publicara en la red social llegaría a gran parte de esa comunidad y que, cuanto mayor fuera la comunidad, mayor sería la difusión.

En el marco de esa creencia, se invirtió mucho en conseguir una gran cantidad de seguidores; y, de hecho, se sigue haciendo. Pero en noviembre de 2014 quienes estaban a cargo de la gestión de las páginas de Facebook de empresas notaron una pérdida en el alcance orgánico de las publicaciones. Si hasta noviembre de 2014 se lograba llegar a un 16 % de la comunidad mediante el uso orgánico de Facebook, a partir de aquella fecha ese porcentaje cayó a un 5% (en el mejor de los casos).

Poco después llegó la explicación oficial de Facebook. En la actualidad un usuario de Facebook sigue varias páginas y tiene más o menos amigos. La acumulación de publicaciones de amigos y de páginas produce tal exceso de información que resulta imposible que ese solo usuario pueda visualizar todo. Entonces, a partir de noviembre de 2014, el algoritmo de Facebook cambió: desde entonces solo muestra lo que más le interesa a la persona. Mostrará las publicaciones que tengan más interacciones, es decir, más me gusta, más comentarios y hayan sido más veces

compartidas. Esta es la razón que explica que en Facebook actualmente aparezcan las publicaciones de las páginas de empresas, emprendimientos o de amigos con los que los usuarios interactúan a menudo, pero que tiendan a desaparecer las páginas de empresas, de emprendimientos o de amigos a cuyos contenidos hace tiempo los usuarios no le dan me gusta, ni realizan comentarios ni comparten. La escasez de me gusta es, para el algoritmo actual de Facebook, algo así como un sinónimo de «puedo prescindir de verlo».

A partir de ese momento, los expertos en gestión de redes sociales comprendieron que el número de seguidores era una métrica poco significativa si el objetivo era difundir las publicaciones. La solución era relativamente fácil, pero no gratuita: hacer publicidad en Facebook.

En síntesis, por más grande que sea nuestra comunidad, la difusión de nuestros mensajes no llega a más del 2 %, aproximadamente, de manera orgánica. Por lo cual, si queremos que nuestros mensajes se propaguen más allá de la comunidad y lograr los objetivos que nos planteamos en la estrategia, es necesario invertir en publicidad.

Es necesario conocer los medios con los que contamos para hacer publicidad online y lograr la difusión y el tráfico necesarios para que las acciones obtengan el resultado deseado.

La publicidad online nos permite controlar la difusión de nuestros mensajes de manera rápida.

### **¿Por qué hacer publicidad online de los contenidos?**

Las principales razones para desarrollar campañas de publicidad online son:

- Para difundir el contenido de manera rápida y precisa.
- Para ampliar la cobertura «orgánica» de los contenidos.

La idea de hacer publicidad online es invertir para ahorrar tiempo en la difusión de nuestro contenido.



**Ya no se trata de buscar 'seguidores' sino de 'interacciones' con las publicaciones.**



## — ¿Cuáles son las diferencias entre publicidad tradicional y publicidad online?

Tabla 1. Diferencias entre publicidad tradicional y online

.Diferencias	.Medio tradicional	.Medio online
Económica	Una página par después de la sección de opinión (lunes a viernes) en La Voz del Interior: \$258.000.	Mil (1000) impresiones en Google Display: \$90. *Impresiones: Cada vez que su anuncio es visualizado, se cuenta como una impresión.
Segmentación y relevancia	Ofrecen poca capacidad de segmentación.	Permiten una alta segmentación, llegando a nichos específicos. *El objetivo es llegar a la persona correcta en el momento correcto.
Cobertura	Ofrecen una cobertura limitada.	Permiten una cobertura flexible, que puede ir desde un área en una ciudad hasta todo el mundo.
Medición	Brindan datos estimados de alcance y no permiten una medición de los resultados.	Brindan información más precisa sobre los resultados.
Optimización	No brindan posibilidades de mejorar una pauta cuando está corriendo.	Permiten optimizar las campañas.
Respuesta directa	Los medios tradicionales no brindan una respuesta directa.	Los medios online permiten generar un feedback inmediato con el consumidor.

## — Facebook y Google: las dos mayores plataformas publicitarias del mundo

Si le preguntan a un directivo de Google cuál es la misión de la empresa, seguramente dirá algo como «brindar acceso a la información que existe en internet de manera fácil y ordenada», ya que eso hace el buscador. Si le hacemos la misma pregunta a un directivo de Facebook, nos dirá: «Brindar un espacio donde los usuarios puedan intercambiar y compartir información de manera fácil y segura». Ahora, si le preguntamos a un inversor cómo subsiste Google o Facebook, la

respuesta será la misma: con la publicidad.

Las fuentes de financiamiento de Google y Facebook están basadas en sus plataformas publicitarias. En Google se llama Google Ads y en Facebook se denomina Facebook Ads.

Entender la lógica de estas dos plataformas publicitarias nos permitirá:

- comprender cómo funcionan los buscadores y las redes sociales;
- mejorar la difusión e interacción de los mensajes publicitarios;
- optimizar los resultados y presupuestos.

Instagram, Twitter y LinkedIn también tienen sus plataformas publicitarias, con una lógica similar a las de Google o Facebook.

### Facebook Ads

La plataforma publicitaria de Facebook se llama Facebook Ads y aprovecha principalmente las características de la red social para los distintos formatos de campañas que podemos desarrollar. Se accede a la plataforma comercial haciendo clic en el triángulo azul que está en el ángulo superior derecho de la ventana e ingresando a Administrar Anuncios.

#### Importante

Es muy común que la gente no conozca la diferencia entre una página de Facebook y una cuenta publicitaria de Facebook.

Es importante entender la diferencia entre una página de Facebook y una cuenta publicitaria de Facebook, ya que muchas veces se crean confusiones que nos llevan a tener campañas repartidas por varios lugares, lo que hace difícil controlar en qué se está gastando nuestro presupuesto publicitario.

**Página de Facebook:** Es el elemento que creamos o administramos para publicar nuestras acciones, en forma de post, videos, fotos, enlaces, etcétera. Además, en la página brindamos información sobre nuestra empresa y medios de contacto.

**Cuenta publicitaria de Facebook:** Es una cuenta que utilizamos para armar campañas y difundir las publicaciones y demás elementos de las páginas de Facebook. Se le asocia una tarjeta de crédito o un método prepago y los datos de facturación de la empresa que compra la publicidad.

Toda página de Facebook tiene asociada una cuenta publicitaria por defecto, que suele ser la del creador de la página. El problema está en que, cuando una persona

crea varias páginas de Facebook, todas están vinculadas por defecto a la cuenta publicitaria del creador. Esto genera confusión y resulta difícil de administrar, principalmente en cuanto a las formas de pago. Se recomienda usar el administrador comercial de Facebook: Business Manager, por una cuestión de orden y organización. Para acceder a esta herramienta, simplemente se tiene que ingresar a [business.facebook.com](https://business.facebook.com).

### **El Administrador de Anuncios de Facebook**

El Administrador de Anuncios de Facebook es la herramienta fundamental de la cuenta publicitaria y es la que nos permite armar y administrar campañas en Facebook.

## — Los objetivos publicitarios

El objetivo publicitario es lo que querés que las personas hagan cuando vean tus anuncios. Por ejemplo, si querés mostrar un sitio web a personas interesadas en tu negocio, debés crear anuncios que alienten a las personas a visitar el sitio web. Cuando creás un anuncio, primero elegís un objetivo. El objetivo que seleccionas está alineado con tus objetivos comerciales generales.

### **Tipos de objetivos**

#### **1. Objetivos de reconocimiento:**

Tienen que generar interés sobre el producto que estás vendiendo o sobre el servicio que estás ofreciendo. Hay dos posibles objetivos de reconocimiento.

#### **2. Objetivos de consideración:**

Tienen que generar que una mayor cantidad de personas empiece a pensar en el negocio que estamos publicitando y que, inclusive, extienda la búsqueda de información acerca de nuestro negocio. Se cuenta con tres opciones dentro de los objetivos de consideración:

2.1. Objetivos de tráfico, es decir, aumentar el número de visitas al sitio web o que más cantidad de personas use la aplicación móvil (app).

2.2. Objetivos de interacción, es decir, lograr que una mayor cantidad de personas vea una publicación:

- Que interactúen con una publicación.
- Que den más me gusta a una página.
- Que más personas soliciten una oferta prometida en la página.
- Que aumente la asistencia a un evento.

2.3. Reproducciones de video, para aumentar el reconocimiento de la marca se pueden promocionar videos que muestren material que estén relacionados con el lanzamiento de un producto o que presenten opiniones de los clientes.

2.4. Generación de clientes potenciales, para recopilar información de las personas interesadas en el negocio que estamos promocionando. Por ejemplo, recopilar correos electrónicos de los potenciales consumidores.

2.5. Mensajes: para iniciar conversaciones con el negocio que estamos promocionando y generar más clientes potenciales, impulsar posibles transacciones, responder a preguntas y ofrecer ayuda a los potenciales clientes.

**3. Conversión.** La conversión es una acción específica que queremos que el usuario realice: hacer una compra, completar un formulario o hacer un test. Para hacer un seguimiento de las conversiones o medirlas, es necesario usar el píxel de Facebook o eventos de la app.

**4. Ventas del catálogo:** En Facebook podemos crear un catálogo vinculado con nuestro sitio de eCommerce y crear campañas publicitarias mostrando los productos de la tienda.

Los objetivos de las campañas publicitarias deberían ser funcionales a los objetivos de marketing de la estrategia de negocio. Cuando se decide por el reconocimiento de la marca, lo que se hace es aumentar el alcance de la marca, así como, cuando se opta por un objetivo de tráfico y conversión, lo que se hace es aumentar las ventas y medir las conversiones.

Pero **¿qué es una conversión?** Es la acción deseada que tiene la compañía y aporta un valor al negocio. Si lo que se desea es que la gente compre el producto o servicio, la conversión ocurre cuando el cliente compró. Sin embargo, puede haber otras conversiones, como llenar un formulario, registrarse o bajar un documento, por ejemplo.

La plataforma de Facebook Ads permite definir las conversiones con el mismo píxel de la cuenta para medir los resultados de nuestras campañas.



El objetivo de interacción es para aumentar las 'reacciones', 'compartidos' y 'comentarios'





## La segmentación de la plataforma de Facebook Ads

La característica diferenciadora de Facebook Ads es que permite configurar una campaña publicitaria que muestre los anuncios a las personas correctas.

La plataforma no solo nos permite segmentar por edad, sexo y lugar, sino también por intereses, es decir, si quiero que a mi anuncio solo lo vean las mujeres de más de 25 años que viven en Barcelona, y que además les guste la cocina gourmet, puedo hacerlo con un par de clics.

Esta característica nos permite mostrar nuestros anuncios a la persona correcta en el momento correcto. Y nos hace ahorrar mucho dinero.

## Público «customizado» y remarketing

También es posible crear públicos a partir de ciertos comportamientos que hayan tenido los usuarios en nuestra página de Facebook, en nuestra app o en nuestro sitio web. Otra opción es crear públicos a partir de sus direcciones de correo electrónico o teléfonos, siempre que estén asociados a las cuentas de Facebook personales. Estos públicos se pueden combinar con las demás características de segmentación antes mencionadas.

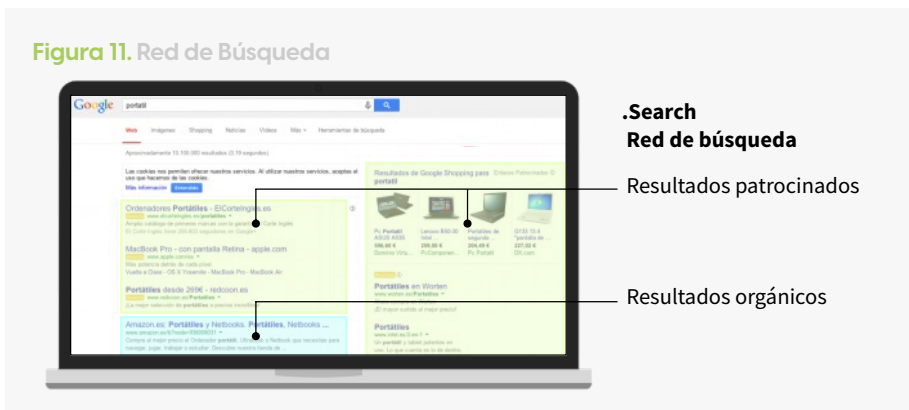
El remarketing es la acción de crear campañas que muestren anuncios a estos tipos de públicos que ya han tenido contacto con nuestra marca a partir de otras campañas.

## Google AdWords<sup>2</sup>

La plataforma de Google Ads está compuesta por tres partes principales:

### 1. Red de búsqueda (Search).

Son los anuncios que aparecen en función de las palabras que ingresan los usuarios en el buscador de Google. Se los puede identificar por una pequeña etiqueta que dice: «Publicidad» o «Anuncio».



<sup>2</sup> Desde el 24 de julio de 2018, Google AdWords se denomina Google Ads.

## 2. Red de Display

La publicidad aparece en sitios que ceden su espacio para que Google disponga sus anuncios (Google les paga por ello).

Figura 12. Red Display



## 3. YouTube

Cuando los anuncios que tenemos son videos, podemos darle difusión publicitaria en YouTube. Esto se hace desde la misma plataforma publicitaria de Google Ads.

A continuación, se ve una tabla que muestra las propiedades principales de Google Ads y las características de cada una.

Tabla 2. Principales propiedades y características de Google Ads

.Tipo de Campaña	.Lugar de los anuncios	.Segmentación	.Tipo de Puja	.Formato de avisos
Search	Buscadores	Palabra Clave	CPC	Texto
Display	Sitios asociados a AdSense.	Palabras claves, ubicaciones, temas, intereses, remarketing, sexo, edad.	CPC y CPM	Texto y banners
YouTube	Ofrecen una cobertura limitada.	Palabras claves, ubicaciones, temas, intereses, remarketing, sexo, edad.	CPV (CPM)	Video

## — Conceptos básicos

### **CPC (costo por clic)**

Se define un costo por clic efectivo que haga el navegante, por lo cual el anunciante pagará en función de los clics que obtenga el anuncio.

### **CPM (costo por mil impresiones)**

Se denomina impresión a la visualización de un anuncio. El costo por mil impresiones define el valor por cada mil visualizaciones. El anunciante puede contratar la cantidad de impresiones que desee.

Por ejemplo, si un espacio tiene un CPM de \$8 y el anunciante contrata un millón (1.000.000) de impresiones, terminaría pagando \$8000, ya que  $(1.000.000/1000) \times \$8 = \$8000$ .

### **CPA (costo por acción)**

El tipo de pauta se define por las conversiones que obtenga el anunciante a partir de la campaña que se lleve a cabo. Una conversión puede ser una acción de compra, el llenado de una solicitud de presupuesto o lo que se crea conveniente.

### **CPV (costo por vista)**

Se define un costo por cada reproducción. Es comúnmente usado en las pautas de YouTube.

### **Landing page**

Landing page es la página que se abre cuando un navegante hace clic en nuestros anuncios y banners.

Una buena landing page genera mejores resultados si:

- cumplimos la promesa que hacemos en el banner;
- dejamos al navegante lo más cerca de nuestra conversión.

### **Campañas de Search**

Como mencionamos, las campañas en el buscador de Google muestran anuncios de texto en función de las palabras claves que ingrese el usuario. Este tipo de publicidad es muy relevante, ya que las palabras que ingresa el usuario en el buscador definen su interés en un producto o servicio.

Como anunciantes, mostramos los anuncios solo a las personas que estén interesadas en nuestros productos o servicios, optimizando los recursos, ya que llegamos al público justo en el momento indicado.

## Red de Display

La segmentación en la Red de Display se puede hacer según los siguientes parámetros:

- Palabras claves (contextual).
- Emplazamientos (sitios específicos).
- Temas (temas generales: deportes, viajes, etc.).
- Intereses (comportamiento del usuario).
- Remarketing.
- Demográficos (sexo, edad, situación parental).

## Remarketing

Esos malditos banners que me siguen por todas partes

Como mencionamos antes, el remarketing permite identificar a un visitante de nuestro sitio para luego abordarlo con anuncios en otros sitios de la Red de Display. Se recomienda lo siguiente:

- Usar con criterio y estratégicamente (no saturar).
- Se puede usar también en YouTube, Facebook y Search.

## YouTube

El video es un formato que nos permite comunicar mucha información en pocos segundos.

Si bien el formato más usado en publicidad en YouTube es el denominado pre-roll, porque el anuncio aparece antes del video que queremos ver y debemos esperar 5 segundos antes de poder saltarlo, se debe tener en cuenta cómo atraer la atención de la audiencia en esos 5 segundos.

Una de las formas es brindar información que le pueda interesar a la persona que va a mirar el video. Por ejemplo, una marca de caldos puede aparecer con su anuncio antes de todos los videotutoriales de cocina, y su mensaje será más pertinente y recordable.

Otra estrategia para aprovechar los 5 segundos «obligatorios» de los anuncios pre-roll es la desarrollada por Toyota Yaris, que se puede ver acá: <https://www.youtube.com/watch?v=zdKSG67uAAw>

## Optimización

El proceso de optimización consiste en analizar los resultados de las campañas y determinar qué funcionó (y dejaremos en funcionamiento) y qué no brindó los resultados esperados (y cambiaremos o eliminaremos).

Dos de los elementos que nos permiten hacer una optimización rápida de nuestras campañas son el CTR (click through rate) y las conversiones.

### **Definición de tasa de clics (CTR)**

La tasa de clics es la proporción que muestra con qué frecuencia las personas que ven un anuncio hacen clic en él. La tasa de clics (CTR) puede utilizarse para calcular el rendimiento de los anuncios y de las palabras clave.

- La CTR es la cantidad de clics que un anuncio recibe dividida por la cantidad de veces que el anuncio se muestra:  $\text{clics} \div \text{impresiones} = \text{CTR}$ . Por ejemplo, si tuvo 5 clics y 100 impresiones, su CTR sería de 5 %.
- Un CTR alto es un buen indicador de que los usuarios consideran que sus anuncios son útiles y relevantes.
- Puede utilizar el CTR para evaluar qué anuncios, campañas y palabras clave son exitosos y cuáles mejorar.

### **Las conversiones**

Las conversiones, la tasa de conversión y el valor que aportan al negocio son métricas que nos permiten medir el éxito de las campañas. De ahí la importancia de medirlas. Por ejemplo, medimos que nuestra campaña costó \$1000 y generó 20 conversiones de \$100 cada una. En este caso, el ROI es positivo o, lo que es lo mismo, ganamos más de lo que invertimos.

El proceso de optimización consiste en medir, analizar y tomar decisiones en función de los datos, para mejorar los resultados de las campañas.

## **— Conclusión**

La publicidad online es la manera más veloz y eficaz de llegar al público específico que necesitamos contactar, entusiasmar e impulsar a contactarnos y a comprar los servicios o productos que se están promoviendo.

No es de fácil resolución. Es necesario estudiar y ser muy meticuloso, ya que se trata de nuestro dinero o el de nuestro cliente. Sin embargo, la flexibilidad de poder comenzar con una pauta mínima de \$100 nos permite probar, aprender y adquirir habilidades mientras hacemos y, con tiempo y práctica, dominar la publicidad online<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Marco teórico presentado por José Luis Seco, materiales PPP entregados por José Luis Seco, páginas de Help de Facebook y Google y varias páginas especializadas en marketing digital.





## **.Capítulo 4**

# **Gestión de la relación y de la experiencia con el cliente**



# Gestión de la relación y de la experiencia con el cliente<sup>4</sup>

Por Marcelo Bechara  
@mgbechara



Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer ni escribir, sino los que no sepan desaprender y volver a aprender.



Alvin Toffler

Todo negocio requiere una visión compartida y el diseño de una estrategia. Un negocio sin una estrategia ni tácticas que la sustenten no es un negocio sostenible en el tiempo. Es una acción con cierta intencionalidad, que no tiene propósito claro ni en el corto ni en el largo plazo. Es una acción de corto aliento, que obtendrá resultados inesperados, erráticos y que, muy probablemente, no obtenga valor añadido alguno.

Si se parte del concepto de que una estrategia es un proceso que añade valor permanente y continuamente en el largo plazo, el modo en que gestionemos la relación con los clientes y el valor que les otorguemos serán factores decisivos del éxito de nuestra estrategia. El Para qué lo que hagamos y cómo lo hagamos impactará en los clientes de un modo o de otro. Por ese motivo, es necesario basar todas nuestras decisiones en los propósitos de largo plazo, aún las circunstancias de corto plazo.

Hoy, estamos asistiendo al cambio del cambio. Caracterizado por ser masivo, cualitativos y sistémicos. No se trata sólo de una época de cambio. En la actualidad estamos atravesando un cambio de época en la que sólo trascenderán los innovadores.

Adicionalmente estamos atravesados por algunas obsolescencias en prácticas habituales a nivel organizacional. Modelos mentales que implican habitar la pregunta como principal herramienta de gestión. Competencias aggiornadas al

<sup>4</sup> Materia de la Diplomatura en Comunicaciones Digitales de la Universidad Siglo 21, dictada el sábado 10 de mayo de 2019 (5 horas cátedra) por el profesor Marcelo Bechara, presidente y fundador de Evoltis, una compañía con 22 años en el mercado cordobés. Está compuesta por cuatro empresas complementarias y sinérgicas: Vocus, Deelo, Centro de Formación Profesional e Innovis.

nuevo contexto. Modelos de gestión basados en el agilismo. El desafío es poder identificar, gestionar y escalar en los desafíos organizacionales como respuesta a los cambios exponenciales que estamos viviendo.

El entorno está caracterizado por el acrónimo VICA:

- Volatilidad
- Incertidumbre
- Complejidad
- Ambigüedad

Lo importante es el comportamiento para dar respuesta a dicho entorno.

Para hacer frente a este entorno la organización debe definir comportamientos donde la pregunta que nos conduce:

### ¿Para qué hago lo que hago?

- A la **volatilidad** la gestionamos con la definición de un propósito.
- A la **incertidumbre** con **aceptación**.
- A la **complejidad** con **simpleza**.
- A la **ambigüedad** con **agilidad**.

En la actualidad, los nuevos conocimientos nos permiten diseñar distintivamente nuestra propuesta de valor. El conocimiento diferencial es lo que nos permite INNOVAR. Una vez que innovamos podemos mejorar y entregar al cliente experiencias diferentes que superen sus expectativas. Cuando ofrecemos una buena experiencia, el cliente colabora. Al colaborar el cliente, el negocio suma más conocimiento que luego se transformará en más valor para el cliente y el mercado. Así, generaremos un círculo virtuoso entre el conocimiento al servicio de la innovación, la innovación al servicio de la experiencia, la experiencia al servicio de la colaboración.

Pero, **¿qué es innovar?** INNOVAR es generar nuevas ideas que añadan valor

A menudo estos son los factores que impiden sostener un proceso de INNOVACIÓN:

1. El miedo.
2. La falta de tiempo.
3. Que las agendas operativas están saturadas.
4. No incorporar modelos ágiles de gestión de proyectos.
5. Falta de priorización

## — Cinco pasos para la gestión de la innovación

1. **Concientización** de la organización acerca de qué es innovar y para qué se innova. La concientización implica adoptar una lengua franca que implique un lenguaje común y con sentido para la empresa.
2. **Medición** de la cultura de la innovación.
3. **Ideación** para activar el pensamiento creativo.
4. **Activación** del equipo de innovación en forma orgánica.
5. **Aceleración** en células para transformar proyectos en valor.

El nuevo entorno social, económico y tecnológico, exige:

- Un cambio exponencial
- Una transformación digital
- Un nuevo modelo de negocio
- Un nuevo modelo de organización
- Actualización del capital humano
- Un nuevo perfil de consumidor
- La innovación como motor de la diferenciación
- Híper competencia y nuevos jugadores
- Foco en la experiencia del cliente y del colaborador
- Disminución de los ciclos de vida de los productos y servicios

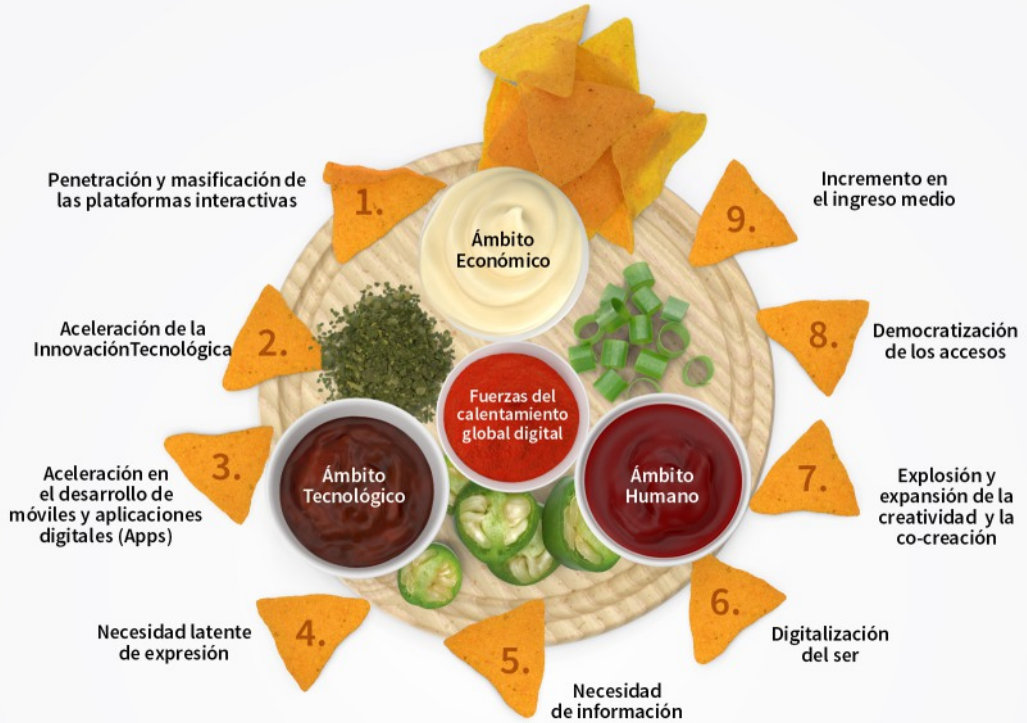
A continuación, se muestra el gráfico de Andrés Silva Arancibia<sup>5</sup> sobre las nueve fuerzas que están impulsando el Calentamiento Global Digital y modificando los hábitos de los consumidores en entornos de híper conexión.



**La innovación para que sea sostenible, debe ser sistémica y sistemática.**



<sup>5</sup> Andrés Silva Arancibia ([www.andressilvaarancibia.com](http://www.andressilvaarancibia.com)) es speaker en estrategia digital, social media marketing y nuevos consumidores con más de 250 mil seguidores en redes sociales, más de 80 conferencias en 8 países. Co-founder de TwSocial, director-fundador de 13Redes SpA, director de FluMarketing SpA y director de Xpressium. Autor del libro Conextrategia (2016).



De acuerdo a Larry Downes<sup>6</sup>, consultor y orador estadounidense en el desarrollo de estrategias comerciales, la “Ley de las Interrupciones” que rige los tiempos que corren, está definida por un crecimiento exponencial de los cambios tecnológicos, mientras el sistema social (la sociedad), y los sistemas legales cambian gradualmente y luchan por mantenerse al día.

### — De las 4P a las 4C a las 6C

Tradicionalmente las variables del marketing se pensaban sobre la base de las 4P: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, en los últimos años esas variables se reemplazaron por las 4C:

<b>Producto</b>	→	<b>Cliente</b>
<b>Precio</b>	→	<b>Costo</b>
<b>Plaza</b>	→	<b>Comercialización</b>
<b>Promoción</b>	→	<b>Comunicación</b>

<sup>6</sup> Larry Downes, The Laws of Disruption: Harnessing the New Forces that Govern Life and Business in the Digital Age, Basic Books, 2009, p. 304

En la actualidad, a partir de la omnicanalidad activada como estrategia, el modelo se transforma en 6P integradas entre sí:



### — Customer relationship manager (CRM)

Es importante tomar consciencia que, en la actualidad, en la Era de la Colaboración, es el cliente el que gestiona la relación con las empresas. Y que el proceso de contacto con el cliente, recorre el siguiente ciclo:



#### Los consumidores de hoy son:

- Más cautos, más racionales y maduros.
- Están más informados.
- Antes de comprar, consultan.
- Buscan referencias.
- Busca argumentaciones fuertes que expliquen la compra.
- Conoce los precios y explora las mejores ofertas.
- Son más amigos de la tecnología.
- Utilizan los beneficios, cupones y descuentos.
- No prometen fidelidad.
- Asumen un rol fundamental en la post venta.

#### El cliente digital

- Siempre está conectado.
- Ignora a la publicidad.
- Valora la inmediatez.

- Espera “mucho más” en la compra presencial.
- Es participativo y colaborativo.
- Produce información.
- Busca su propia experiencia de cliente.
- Prioriza el uso de los dispositivos móviles.
- Son experimentados e informados.
- Espera honestidad.
- Espera un trato personal.
- Utiliza lenguajes nuevos.
- Es multitarea.
- Interactúa con las marcas omnicanal.

### — ¿Qué esperan hoy los clientes de las empresas?



**Los líderes del mercado consideran que existen dos fuentes de ventajas competitivas: la habilidad para aprender acerca de sus clientes más rápidamente que sus competidores, y la habilidad para convertir ese aprendizaje en acción, más rápido que la competencia**

Jack Welch<sup>7</sup>



Los clientes del siglo XXI son mucho más exigentes porque están más informados, buscan más referencias, meditan antes de consumir, no se queda con lo que le ofrecen, compara precios y calidad, valora mucho la atención que les ofrezcan, en particular, si es personalizada, esperan que se comuniquen pronto, y aman la transparencia.

Hoy, los clientes valoran a las empresas, de acuerdo a:

- La calidad.
- La experiencia.
- La transparencia.
- La confianza.
- Las herramientas.
- La comunicación.
- La innovación.
- El compromiso.

<sup>7</sup> John F. Welch, más conocido por el nombre, Jack, ha sido uno de los empresarios más reconocidos y controversiales de Estados Unidos. En sus 41 años en la compañía General Electric, pasó de ocupar una posición de ingeniero junior en 1960 a transformarse en el CEO de la corporación. Durante los 20 años en que fue líder en General Electric, fue conocido por su estilo dinámico y abrasivo, en particular con los empleados. Mientras su estilo de gestión fue un aspecto que siempre fue puesto en debate, nadie discutió jamás los resultados económicos de su liderazgo

De modo que, a la hora de pensar un negocio, hay que preguntarse: **¿Qué atributos queremos que tengan nuestros productos para que alcancen una percepción de valor diferencial? ¿Qué es lo que sé hacer? ¿Dónde mi propuesta de valor impacta positivamente? ¿Dónde genera confianza sostenible y consistente mi propuesta de valor?**

Es importante seleccionar aspectos de nuestros atributos y focalizarnos en la relevancia, la diferencia y la credibilidad, sobre ellos.

La propuesta de valor debe ser (en ese orden):

1. Relevante.
2. Diferente.
3. Creíble.

### **Nuevo modelo de negocios**

De acuerdo a Paul Greenberg<sup>8</sup> el concepto de Customer Relationship Manager (CRM)

**“Es una filosofía y una estrategia de negocios soportada por un sistema y una tecnología diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios”.**

Una política de CRM se personaliza definiendo políticas. ¿Qué políticas vamos a tener con el cliente? El proceso tiene que tener claramente una definición. ¿Qué le vamos a comunicar a nuestros clientes? La comunicación con el cliente de hoy, es personalizada.

### **¿Cuándo y dónde empieza la estrategia de CRM?**

La estrategia de CRM comienza con la voz del cliente. Escuchando en forma activa al cliente (es quien valida nuestra estrategia a partir de su percepción de valor).

La estrategia más relevante es la que se enfoca en la demanda porque identifica los desafíos del cliente y actúa en consecuencia. Solo al indagar qué quiere el cliente es que es posible desarrollar el músculo de la anticipación.

¿Qué quiere el cliente? En general, comunicaciones sencillas, claras y transparentes, hechos y acciones, que no sean invasivas y, sobre todo, que resuelvan sus necesidades, se anticipen a una o identifiquen una oportunidad.

<sup>8</sup> Paul Greenberg, más conocido como el padre de la CRM y el padre del CRM social. Presidente de The 56 Group y blogger de PGreenblog y de ZDNet's Social CRM: The conversation. Autor del libro: un sistema y una tecnología diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios.

### La estrategia de CRM consta de 4 pilares<sup>10</sup>:

1. Identificar al cliente. Por sus gustos, preferencias, hábitos de consumo.
2. Diferenciar. Se trata de la diferenciación por distintas variables que tienen impacto en la elección que hace el cliente al consumir. Para obtener la diferenciación se puede tomar en cuenta el market share y el wallet share. Otra forma de diferenciación es a partir del valor estratégico que ese cliente tiene para la empresa.
3. Interactuar. Que sea el cliente que elija cómo y por donde interactuar con la empresa, definir los canales y los procesos de soporte para facilitar las interacciones.
4. Personalizar. La identificación, diferenciación y la interacción adecuadas, nos permiten personalizar al Cliente nuestra propuesta de valor.

### — Ciclo de relación y de vida con el cliente

A los fines de poder diseñar un abordaje con foco en el cliente, debemos clusterizar generando una matriz donde podamos medir el ciclo de vida y el ciclo de relacionamiento del cliente.

El objetivo es convertir las conversaciones con los clientes en transacciones.

#### Datos relevantes del marketing digital

- Una estrategia basada en el journey del cliente impacta positivamente en el engagement en un 77% de los casos.
- El 64% de las empresas top de marketing están integrando la experiencia del cliente (tendiendo puentes entre marketing, servicios y ventas).
- El 72% incrementará su inversión en herramientas de marketing y tecnología en los próximos dos años.
- Estrategias omnichannel integradas. El 95% de los top leaders afirman que son efectivas.

#### Tipos de lealtad que se establecen con los clientes

- Transaccional: sólo satisfago mi necesidad.
- Funcional: además de satisfacer la necesidad, percibo un valor adicional.
- Relacional: adicionalmente, me identifican como cliente.
- Estratégica: promuevo en mi círculo la satisfacción percibida.
- Sagrada: definiendo la marca.

<sup>10</sup> CRM at the speed of light: social CRM 2.0 strategies, tools and techniques for engaging your customers. Paul Greenberg es la máxima autoridad intelectual en CRM social.



**La queja y el reclamo no son lo mismo. La queja es una expectativa no cumplida. El reclamo es una promesa no cumplida. Siempre es positivo especificar lo que prometemos.**

Una gestión con foco en el cliente debe considerar escalar a:

<b>Foco en el producto</b>	<b>Foco en el cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia tradicional</li><li>• Participación del mercado</li><li>• Satisfacción</li><li>• Ingresos</li><li>• Valor transaccional</li><li>• Intercambio tradicional</li><li>• Empresa departamentalizada</li><li>• Relación unidireccional</li><li>• Canales masivos</li><li>• Búsqueda de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Océanos azules</li><li>• Participación del cliente</li><li>• Lealtad</li><li>• Rentabilidad</li><li>• Valor vitalicio</li><li>• Co-creación de valor</li><li>• Empresa integrada</li><li>• Relación de aprendizaje</li><li>• Canales diferenciales</li><li>• Búsqueda de clientes</li></ul>

La experiencia del cliente o CX, es la Es la percepción que el Cliente tiene de sus interacciones con la Organización.

Los pilares de una experiencia memorable son:

- Funcionalidad
- Accesibilidad
- Emocionalidad

Las características de una empresa con una cultura organizacional de alta propensión a la excelencia en CX son:

- Liderazgo con propósito
- Percepción de la marca
- Compromiso del Colaborador
- Conexión con el Cliente

#### **Recomendaciones para desarrollar una estrategia de CX:**

1. Lograr el compromiso real de la Dirección.
2. Respaldarse en la voz del cliente
3. Diseñar el mapa de la experiencia
4. Diferenciar a los Clientes
5. Comprometer a los Colaboradores
6. Gestionar todos los segmentos

7. Celebrar los logros
8. Gestionar la omnicanalidad
9. Gestionar el ecosistema tecnológico

### Lecciones aprendidas

- Pensemos que debemos comenzar a hacer; a hacer más; a hacer menos y a dejar de hacer
- Sistematicemos la Experiencia del Cliente
- Empecemos por un diagnóstico
- Promovamos el Aprendizaje. No castigemos el error
- No dependamos de un Líder salvador
- Invirtamos primero en Personas, luego en Procesos
- Gestionemos la convergencia en la diversidad
- Experimentemos. Prototipemos
- Escuchemos a nuestros Clientes
- Definamos Indicadores de la Experiencia del Cliente
- Dispongamos de espacios físicos y virtuales para compartir y acelerar la cocreación de valor
- Comencemos por lo simple y de bajo impacto

## — Conclusión

Es necesario tomar consciencia que el cliente hoy ha escalado en sus expectativas, y que, además, en su mayoría, son clientes que conocen el manejo de la tecnología. Hoy los mejores anunciantes de nuestras campañas son los mismos clientes. Los consumidores acuden a los foros y transmiten a otros potenciales clientes su opinión sobre cómo resultó su experiencia, cómo se lleva a cabo la venta, qué ocurre en la postventa (la fase más débil de las organizaciones) y qué opina de la relación costo/beneficio.

Las organizaciones que pretendan perdurar necesitarán innovar. La única manera de innovar es tener en claro la relación con los clientes y cuáles son las tendencias y nuevas necesidades que los clientes van marcando. La innovación no se obtiene episódicamente, no es un evento. Es un proceso que debemos gestionar en forma sostenible.

El conocimiento diferencial nos permite innovar. Innovar nos permite desarrollar mejores experiencias con nuestros Clientes y esto promueve el ambiente colaborativo, clave en la ventaja competitiva para la co-construcción de valor sostenible en el tiempo.

La Degustación Digital. Un Fast Food de la comunicación y el marketing digital.





# .Capítulo 5

## Presupuestos, protocolos y gestión de crisis

# Presupuestos, protocolos y gestión de crisis

Por Por Guillermo Paz y Dayana Barrionuevo

Todo era risas en la agencia o en la empresa mientras se preparaba el plan hasta que llegó el momento de hacer el presupuesto, hasta que llegó el momento de plantear los protocolos y procesos y hasta que llegó el momento de prepararnos para enfrentar una crisis.

El párrafo anterior, que bien puede sonar a una broma, es más real de lo que se cree en la mayoría de los casos, pues el armado de un presupuesto es la gestión de la escasez, donde ahora debemos acomodar esa estrategia, esa creatividad, a lo realista, a lo posible, a lo que nuestro propio proyecto permite y a cómo se va a recuperar lo invertido.

La estrategia siempre es optimista y trata de mostrarnos el camino por seguir para cumplir el objetivo planteado; por ello, siempre es propositiva y se enfoca en marcar la ruta para llegar a un estado ideal desde la realidad de la que partimos.

Por eso en este capítulo nos vamos a enfocar en los tres elementos que suelen llevarnos a tierra y ayudan a que nuestras estrategias tengan mejores posibilidades de éxito, porque implican que vamos a estar preparados para llevarlas adelante y que nos hemos anticipado a los posibles problemas que surjan. Estamos hablando de los presupuestos, los protocolos y la gestión de crisis.

## — Presupuestos

Un presupuesto se puede realizar desde diversas necesidades en social media. Quizás estamos realizando un plan para la empresa en la que trabajamos, quizás lo hacemos para nuestro propio proyecto o quizás lo hacemos para establecer el precio que debemos cobrar por nuestra asesoría.

Uno de los grandes problemas que aún aquejan al social media, y lo han sufrido todas las industrias incipientes hasta alcanzar la madurez, es precisamente este:

La novedad de esta actividad, la diversidad en la calidad y profesionalismo de quienes la practican, así como otros factores, influyen en que estemos en

una situación donde hay una falta de precios de referencia, que termina repercutiendo en una disparidad y multiplicidad de criterios (o los no criterios), ninguno con basamento sólido en una herramienta y que pueden variar desde criterios sociales (precio de amigo, familiar, etcétera), el criterio de magnitud del cliente y no del proyecto (armado de un proyecto a una empresa grande o chica), el criterio de economía vital (cuánto me hace falta para llegar a fin de mes) y finalmente, el criterio de la presa (cuánto es lo más barato que se puede cobrar sin perder dinero, y lo más caro, sin espantar al cliente, y buscar un punto intermedio). (Paz, 2017, p. 106)

Si bien existen múltiples maneras de trabajar el armado de presupuestos, una de ellas —sobre la que nos enfocaremos— está basada en la posibilidad de definir cuánto valor agrega el cumplimiento de los objetivos y, sobre eso, cuánto estaremos dispuestos a gastar para conseguir tales objetivos, por un lado; y, por otra parte, cuánto nos cuesta realizar las actividades y tareas pensadas para el proyecto que llevarían al cumplimiento de los objetivos. Si estos dos elementos se pueden conciliar y armonizar, estamos ante un posible presupuesto sobre el que trabajar.

No solamente debemos calcular cuánto nos va a costar realizar un proyecto, sino que también debemos saber si ese costo justifica el proyecto en sí mismo, en función de lo que se logrará.

Durante la etapa del armado de un plan y antes de comenzar a ponerlo en marcha, debemos conocer cuál es el presupuesto que necesitamos, cómo deberá integrarse y en qué momentos se necesitará hacer los desembolsos.

Para ello, se deben especificar diferentes metas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas metas están relacionadas con los costos de producción, las maneras de llegar a la audiencia objetivo, los efectos esperados del mensaje, los efectos que se espera reflejar en cambios conductuales, la planificación y colocación de los medios, el plazo que debe durar el proyecto y cada esfuerzo particular, así como algunos otros aspectos más que se tienen en cuenta.

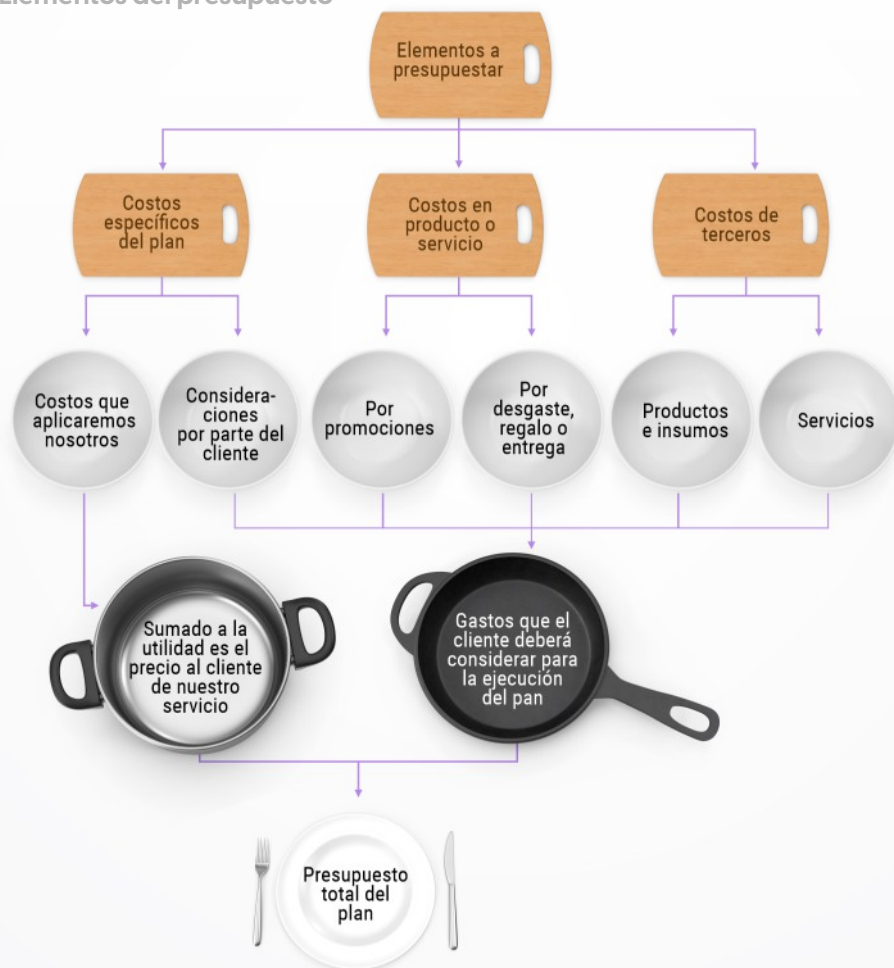
Un objetivo, por su misma naturaleza, es abstracto e intangible desde el punto de vista de un presupuesto, ya que, suponiendo que nuestro objetivo sea, como dijimos en un ejemplo anterior, incrementar las ventas en un 30 % durante el presente año, no poseemos ningún indicio de cómo realizar un presupuesto que señale cuánto debemos gastar para lograr cumplirlo. De esta manera, para llegar al presupuesto habrá que ir desgranándolo a través de la técnica de presupuestación por objetivos y actividades, que se formula indicando cuáles son las tácticas y planes por los cuales cumpliremos



nuestros objetivos. A partir de ello, se podrán especificar las tareas necesarias para lograr cumplir con las tácticas y los planes.

Como las actividades son tangibles, podemos costearlas de manera sencilla y generar el número que estamos necesitando para nuestro presupuesto. En pocas palabras, saber cuánto dinero hace falta para realizar las actividades que prevemos contribuirá al cumplimiento de las tácticas que hacen que alcancemos los objetivos. (Paz, 2017, p. 114)

**Figura 14.**  
Elementos del presupuesto



Fuente: adaptado de Herramientas digitales para emprendedores ( Paz, 2017, p. 88).

En la Figura 14, podemos ver la estructura de los costos de un proyecto desde el punto de vista de una consultoría. Si fuera el costo de un proyecto propio o de un proyecto en la empresa en que trabajamos, podemos integrar los costos específicos del plan en una sola instancia.

Lo que es importante, en definitiva, es comprender los costos que incluye nuestro plan y prestar atención a cualquier costo oculto que pueda aparecer y se nos haya pasado por alto, como los costos de desgaste de producto durante las producciones de fotos o los productos que se enviarán a diseñadores o se dispondrán en promociones, ofertas y concursos, por citar algunos casos.

- Costos de producción: Cuánto nos cuesta generar cada una de las acciones que tenemos pensado implementar.
- Gastos en medios/promoción: Cuánto gastaremos en publicitar y difundir lo que estamos haciendo.
- Costos subordinados: Son los costos que se desprenden del mismo proyecto, atados a la consecución de etapas anteriores.
- Costos de estructura: Son los costos para ser funcionales desde el punto de vista estructural (recursos humanos, maquinarias, costos fijos, etc.).

Revisemos los recursos que debemos aplicar y un recordatorio para que no nos olvidemos de ninguno en este análisis para evitar los costos ocultos.

Figura 15. Tipos de recursos



Fuente: adaptado de Herramientas digitales para emprendedores ( Paz, 2017, p. 66).



La clave, una vez que debemos presentar nuestro proyecto o nuestro brief ante un potencial cliente, pasa por lograr tres aspectos en esta reunión o presentación:

1. Acordar el objetivo planteado y cuánto valor le agrega al negocio conseguir el objetivo.
2. Plantear la manera en que se conseguirá el objetivo.
3. Establecer lo que cuesta conseguir el objetivo en términos de recursos.

Si nuestro cliente está de acuerdo con nosotros en el valor que le aporta al negocio conseguir un objetivo establecido, y si está de acuerdo con la manera en que planteamos que tal objetivo debe alcanzarse, la defensa de nuestro presupuesto simplemente debe realizarse desde la justificación de que está correctamente planteado, y, por supuesto, de que supone un gasto menor al valor conseguido. En otras palabras: si logramos establecer que el cliente deberá gastar \$100 para conseguir \$1000 y si estamos de acuerdo con que ese es un objetivo de interés para el cliente y con la manera en que planteamos que se conseguirá, no existe razón alguna para que no se nos apruebe dicho presupuesto.

En definitiva, el planteamiento de un presupuesto apropiado estará dado por lograr establecer los recursos que se deberán aplicar, en cuanto a tiempo, esfuerzo, dinero y oportunidad, para obtener valor para el negocio, según lo establecido en los objetivos, a través de un plan establecido por la estrategia, en un plazo de tiempo particular.

Lo importante de toda estrategia y todo presupuesto es que el valor que se agrega a la marca sea mayor que el costo por conseguirlo. Y, mientras esa brecha sea mayor, más fácilmente se defenderá nuestro proyecto. Imaginemos un caso muy simple en el que presentamos un presupuesto para que una marca pueda vender diez pares de zapatillas. El valor que estamos agregando es el de la ganancia por la venta de esos diez pares. Si el costo del plan para conseguir esas diez ventas equivale en costo a la ganancia de la venta de un par, nuestro retorno de inversión será de diez a uno, con lo que no habrá argumentos en contra del plan que resistan.

$ROI = \text{Valor agregado} / \text{Costo del plan}$ . (Estrategia, planificación y presupuesto Paz, 2018, p. 71)

Finalmente, cuando hablamos de la presentación de un presupuesto, debemos considerar cómo se mostrará a nuestro cliente o a quien tome la decisión sobre aprobarlo o no, y cómo lo percibirá.

Siempre debemos recordar que los puntos por los que van a comenzar los ataques a cualquier proyecto, ya sea por parte de un cliente, de un inversor o de un superior, es por las presunciones que sean tomadas como supuestos dados. Debemos tener

solidez a la hora de defenderlos.

El segundo punto crítico es cualquier instancia de nuestro proyecto donde haya números, ya que es el lugar donde más rápido se pueden encontrar inconsistencias y donde, además, un error invalida el resto del proyecto. Al revisar los números, no solamente hay que ver si las cuentas cierran matemáticamente, sino también que lo hagan desde el punto de vista del sentido común. La primera y definitiva pregunta que debemos hacernos es: ¿hace ruido alguno de los números?

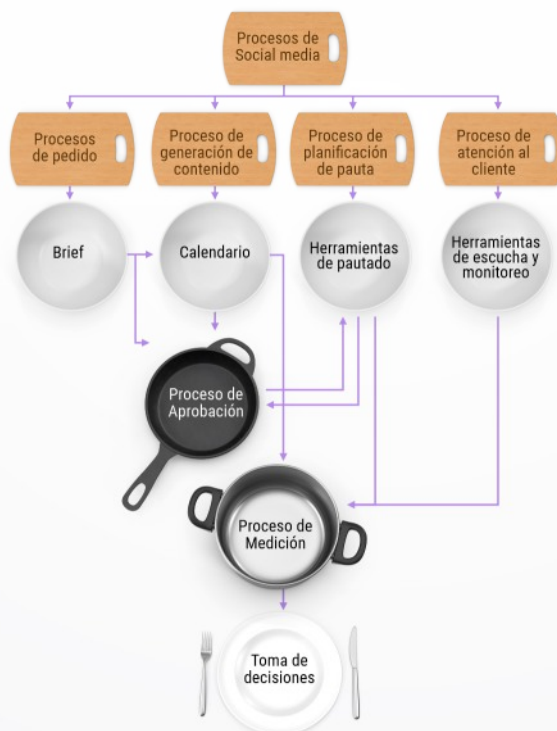
## — Procesos y protocolos de social media

Los procesos de social media implican las maneras en las que se llevarán adelante nuestros planes, y, mientras más claramente establecidos estén estos procesos, mucho mejor será la ejecución cuando lleguemos a esa instancia. Por ello es clave definir los procesos que llevaremos a cabo para las actividades centrales de nuestros planes de social media.

Los procesos llevan, por un lado, un set de pasos que debemos definir para que sean apropiados, y por el otro, una herramienta que nos permita gestionar los procesos de manera tangible.

Veremos todo esto en la Figura 16:

**Figura 16.**  
Procesos de  
social media



Fuente: adaptado de  
Estrategia, planificación  
y presupuesto (Paz, 2018, p. 66).

- Los procesos de pedido implican la generación de los brief en los que se basarán las piezas y acciones que realizaremos en nuestro plan. Por ello es importante que estén claramente definidos, y que sigan una lógica que nos resulte sencilla, clara y consistente para seguir.

Un brief se puede realizar sobre toda una campaña o un plan general, así como sobre piezas específicas. (Paz, 2018, p. 106)

Un buen brief de campaña tiene una función dual: servir como inspiración al equipo creativo que trabajará en el calendario, en la bajada táctica y en la ejecución de la estrategia; servir de control para delimitar el ámbito de trabajo, los objetivos, lo que se espera realizar y las métricas de éxito, entre otros aspectos. Mientras mejor logrado esté el brief, mayor eficiencia se logrará a la hora de desarrollar la campaña que haya que ejecutar, pues el equipo contará con la información necesaria, en el momento necesario.

- El proceso de generación de contenidos podrá ser variable, de acuerdo con la estructura con la que contamos como equipo y de acuerdo con los diferentes puntos de control y de aprobación que se requieran para llevar adelante la ejecución de ellos. Debemos establecer los responsables de cada etapa, así como el circuito que los contenidos realizarán desde que son una simple idea en el borrador hasta su publicación. Su principal herramienta será el calendario de contenidos.
- Del mismo modo que sucede con la generación de contenidos, la pauta debe responder a un proceso establecido que nos permita definir qué se pautará, para alcanzar a qué público, con qué intención, con qué métrica de seguimiento y con qué monto en cada momento. Para ello podemos integrarlo en el calendario de contenidos y pautas o trabajar sobre herramientas de planificación de pauta específicas.
- Se requieren procesos de aprobación cuando el responsable de comunicación de la marca no será quien deba ejecutar los calendarios de contenidos y de pautado.
- Los procesos de atención al cliente y de relacionamiento con nuestros públicos a través de redes sociales también requieren un proceso que nos guiará sobre cómo debemos vincularnos y nos llevará a establecer nuestros mecanismos de escucha y respuesta.
- Finalmente, estos procesos deberán ser medidos y analizados para poder tomar decisiones.

Por su parte, los protocolos de social media son documentos que gobiernan la

manera en que se realizan ciertos procesos y procedimientos para asegurar la calidad de estos, su previsibilidad y colaborar a tomar decisiones de manera anticipada, en función de lo previsto en ellos.

Los protocolos definen de antemano cómo debemos actuar ante ciertas situaciones que pueden surgir y, de esta manera, nos presentan la resolución sobre cómo tomar decisiones, antes de requerirlas.

De este modo, se vuelve imprescindible contar con protocolos desarrollados previamente, antes de requerirlos. Es por esta razón que los protocolos se vuelven una de las principales herramientas de la planificación, a nivel de la táctica de nuestros planes de social media.

Los protocolos se utilizan para ordenar y sistematizar el trabajo que realicemos en social media con nuestra marca, y se transforman en uno de los principales valores de nuestro plan, pues saber qué se debe hacer en cada momento nos ayudará a ahorrar tiempo, energía y esfuerzo y a prevenir problemas e inconvenientes.

Al brindarnos lineamientos sobre todos los procesos y actividades, los protocolos permiten que no dependamos de una sola persona, pues podemos recurrir a los documentos generados para analizar qué se debe hacer en cada momento. Por otra parte, nos brindan previsibilidad y consistencia a la hora de realizar las tareas.

- Un buen protocolo debe ser pesimista. El optimismo se debe utilizar en el armado de la estrategia, para delinear los caminos que debemos seguir para lograr nuestros objetivos; en el momento de la táctica, y en especial en el armado de los protocolos, debemos pensar cuáles pueden ser los problemas y obstáculos a los que nos enfrentaremos, y anticiparnos en plantear posibles soluciones o caminos para esquivarlos y superarlos. (Paz, 2018, p. 93)
- No debe alcanzarnos con plantear algunas situaciones posibles a las que nos podemos enfrentar. Debemos abarcar la mayor cantidad de situaciones posibles.
- Los protocolos deben guiarnos en cuanto a las acciones que debemos realizar y los pasos que seguir.
- Los protocolos no deben basarse en particularidades, sino intentar llevar las situaciones a generalidades que puedan aplicarse en muchas situaciones diferentes.
- Un buen protocolo debe enfocarse en cómo resolver las situaciones que surgen.
- Si logramos despersonalizar las tareas, los protocolos pueden funcionar aun con ausencias o cambios en el equipo.

Existen múltiples protocolos que gobiernan diferentes procesos que podemos integrar en un protocolo general de social media para nuestra organización, teniendo en cuenta que quizás no necesitemos desarrollar todos y cada uno de los aquí presentados. Esta lista se realiza teniendo en cuenta que las organizaciones grandes o de naturaleza compleja necesitan contar con múltiples herramientas que aseguren una coherencia en la comunicación en todas sus instancias:

- Protocolo de respuestas.
- Protocolo de generación de contenidos.
- Protocolo de espacios de contenidos propios.
- Protocolo de participación en espacios de terceros.
- Protocolo de fuentes aceptables de uso.
- Protocolo de compartidos.
- Protocolo de participación en conversaciones.
- Protocolo de imagen en redes sociales.
- Protocolo de video en redes sociales.
- Protocolo de solicitud de pauta en redes sociales.
- Protocolo de uso y manejo de redes sociales.
- Protocolo de espacios de contenidos propios.
- Protocolos de respuesta y análisis de información.
- Documento de preguntas frecuentes.
- Base de datos de usuarios y seguidores.
- Manual de estilo en social media.
- Acuerdo de confidencialidad.

En nosotros está plantear cuál es la necesidad que tenemos de implementar uno u otro, y, sobre todo, tener en cuenta que el momento de desarrollar un protocolo es cuando no estamos en situaciones de conflicto, sino cuando estamos planificando cómo las evitaremos, antes de que surjan.

### — La gestión de crisis en social media

Entre los aspectos positivos que dejará el COVID-19 para los profesionales de la comunicación, está el hecho de que el concepto de lo que verdaderamente es una crisis quedará grabado a fuego en la mente de las personas a las que nos tocó vivir la etapa de cuarentena, distanciamiento social y el regreso al nuevo normal.

Una crisis es «una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se

encuentran implicados. Se habla de crisis si y sólo si, se producen hechos que afectan posiciones vitales de alguien» (Elizalde, 2004, p. 19). En otra definición, el Centro de Crisis de la Universitat de Barcelona indica:

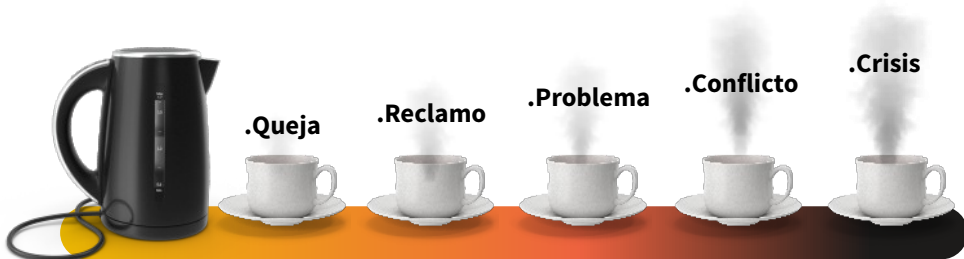
El término crisis designa cualquier suceso inesperado que produzca importantes pérdidas y sensación de pérdida de bienestar y de control, sin necesidad de que se registren pérdidas de vidas humanas y/o materiales directos. En ocasiones se las denomina también incidentes críticos. (2015. Citado en Barrionuevo. 2018. Pág. 51).

Con base en estas definiciones, comprendemos que las crisis afectan el bienestar, producen pérdidas, generan caos y tienen un impacto en el poder y en la posición que ese individuo, empresa o institución tenía antes del evento crítico.

Dado que se tienen que cumplir todas estas condiciones para que un fenómeno sea considerado una crisis, debemos indicar que estas son muy poco frecuentes, aunque su poder destructivo puede ser extremo.

Las tipologías críticas más comunes a las que se enfrenta una organización son:

Figura 17. Tipología de situaciones críticas



Fuente: adaptado de Táctica en Social Media. (Paz, 2018. Pág. 72).

La queja es una disconformidad sobre alguna característica del producto o servicio, sin que la marca esté en la obligación de cambiar las condiciones de prestación del servicio o de brindar algún resarcimiento al usuario. Tal como Marcelo Bechara mencionó en su capítulo, es una expectativa no cumplida; por ejemplo, ir a cenar a un restaurante en plan romántico y que en la mesa del lado haya una familia con niños inquietos y ruidosos.

El reclamo es una acción que se produce debido a una violación contractual o de promesa. Tiene carácter formal y pretende la resolución de la disputa en términos más o menos cordiales. Siguiendo con el ejemplo, si en la reserva del restaurante se pidió explícitamente una mesa en un lugar determinado y, al llegar, ese lugar está ocupado, eso será motivo de reclamo.

El tercer nivel crítico es el problema, el cual se puede definir de dos maneras: es un

reclamo que no se ha resuelto por los canales pertinentes; o es una situación fortuita que ocasiona una interrupción en el flujo normal de los procesos o de la prestación de servicios de la organización.

En el primero de los casos, el restaurante no logra resolver de una manera satisfactoria la demanda del cliente de ocupar el lugar deseado. En el segundo, podría tratarse de un problema eléctrico que deja sin luz al local e imposibilita la prestación del servicio.

Cuando el problema escala a un nivel tal que se genera una relación de rivalidad entre las partes, hablamos de conflicto. Elizalde (2004) indica que los conflictos son «relaciones más o menos hostiles en las que las partes procuran hacer que la otra pierda algo que se pretende como recompensa o pago» (p. 20).

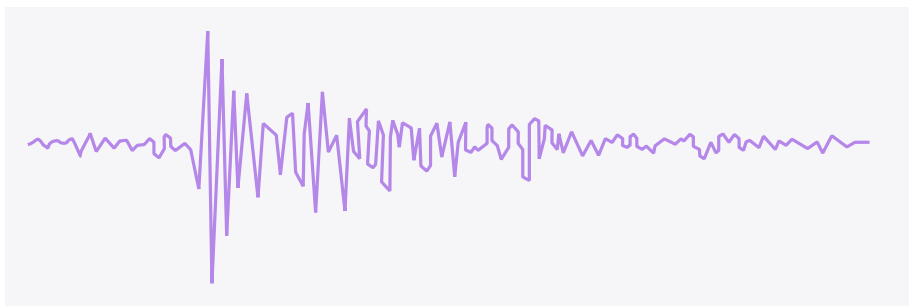
El conflicto es experimentado subjetivamente, puesto que «en la misma relación de conflicto los participantes perciben las consecuencias de la relación y de las acciones de la otra parte de un modo diferente» (Elizalde, 2004, en Barrionuevo, 2018, p. 53).

Imaginemos que el problema eléctrico en el restaurante sucede mientras se celebra la cena de una boda en él. Es probable que haya un conflicto de intereses entre quienes sintieron que su fiesta se había arruinado y quien trató de hacer todo lo humanamente posible para resolver la situación de emergencia.

Es poco probable que la situación del ejemplo pueda escalar a una crisis. Sin embargo, si los problemas del restaurante son recurrentes y crónicos, sí podría llegar a serlo. Muchas crisis se gestaron como pequeños conflictos que se ignoraron o se minimizaron durante años hasta que, finalmente, un día estallaron y arrastraron a la organización completa.

Otro aspecto que debemos tener en cuenta sobre las crisis es que su forma de afectar a las organizaciones es muy similar a la manera en que se produce un sismo:

Figura 18. Sismograma de la crisis



Fuente: adaptado de <http://recursos.cnice.mec.es/biosfera/alumno/2ESO/tierrin/contenidos8.htm>

Al observar la Figura 18, podremos notar que la vida tenía un curso normal hasta que un evento masivo principal rompió la armonía existente. A ese pico le siguieron réplicas menores que afectaron las estructuras ya dañadas en el primer momento y pusieron al límite la capacidad de dar respuesta a los problemas generados con los recursos existentes.

Finalmente, el último aspecto para tener en cuenta en la analogía del sismo es la duración en el tiempo de la situación crítica hasta alcanzar la nueva estabilidad. Para que la organización sobreviva a la crisis, esta debe lograr resistir al evento principal, a las réplicas, a la escasez o al desgaste de los recursos y a la extensión en el tiempo del problema.

Tal como dijimos al comienzo, la crisis de COVID-19 nos permite ver claramente estos aspectos. El sismograma empieza con el mismo pico, pero no se desarrolló igualmente en una empresa de alimentos que, en una de servicios turísticos, por ejemplo.

Habiendo definido qué es una crisis, la tipología de las situaciones críticas y cómo evoluciona una crisis, debemos pensar cuál es el rol del social media en ella.

En primer lugar, debemos dejar claro que muy raramente las crisis están originadas en problemas de comunicación; a lo sumo, una ineficiencia o negligencia en nuestra área puede agravar problemas ya existentes. De todas maneras, lo esperable es evitar caer en cualquiera de las otras tipologías críticas por decir algo inapropiado.

En segundo lugar, el rol de la comunicación en general y del social media en particular es apoyar al comité de crisis comunicando sus decisiones y directrices de la manera más clara posible a cada uno de los públicos afectados; un plan de comunicación de crisis no es tan diferente del plan de comunicación que presentó Fernando Arocena en el capítulo 2 de este libro. Lo que lo distingue es que la etapa diagnóstica está liderada por el comité de crisis, que suele estar conformado por un equipo interdisciplinario de profesionales.

Utilizando una vez más el ejemplo de COVID-19, en la Provincia de Córdoba se utilizó al COE (Comité de Operaciones de Emergencia) como organismo interdisciplinario de gestión de la crisis, el cual generó la información que se procesó y distribuyó por los diferentes canales informativos mediante comunicación institucional, por ejemplo, los sitios de los organismos participantes en el grupo: mediante acciones de prensa, haciendo llegar la información a los medios tradicionales y portales de noticias digitales y utilizando pauta publicitaria oficial en diferentes canales (medios tradicionales, vía pública, digital, entre otros).



Si bien es muy poco probable que desde las redes sociales se generen crisis, sí son un vector ideal para propagar dos aspectos que afectan a la comunicación de crisis: el rumor y las fake news.

El rumor es un dato o información nacido de una fuente no oficial. Knapp (en Avilia Lammertyn, 1999) señala que los rumores «son noticias no controladas, que se suelen propagar oralmente. Consisten en la repetición entre diferentes personas de algo realmente sucedido o no» (p. 186).

Por otro lado, el fenómeno de las fake news es la difusión de noticias falsas con apariencia de ser verdaderas, ya que se publican en fuentes relativamente confiables, o bien donde se falsea el emisor para dar mayor credibilidad a la información fraudulenta.

Tanto el rumor como las fake news asientan su efectividad en dos factores: la fuente confiable (por ejemplo, «me lo reenvió un amigo, mi hijo o mi nieto») y una manipulación de las emociones negativas (miedo, inseguridad, tristeza, etc.) del receptor ante la crisis. Estos elementos hacen que la noticia sea replicada viralmente a sus contactos o que se genere algún tipo de acción concreta, que podría ir desde confundirlo en cuanto al rol que debe tomar en la crisis hasta involucrarlo en delitos o estafas.

A modo de cierre de este capítulo, diremos que la presupuestación, los protocolos y la gestión de crisis no forman parte de los aspectos donde la mayoría de los comunicadores se sienten más cómodos. Sin embargo, ser juiciosos y prudentes en el manejo de los recursos, de los procesos y de los puntos críticos es el camino que nuestra actividad siempre debería tomar.

Lo importante de toda estrategia y todo presupuesto es que el valor que se agrega a la marca sea mayor que el costo por conseguirlo.





# **.Capítulo 6** **Una mirada** **introdutoria** **al e-commerce**

# Una mirada introductoria al e-commerce

Por Rodrigo Gálvez Elkin  
@RodrigoGalvezE

**¿Qué es?, ¿para qué sirve?, ¿vale la pena?:** Naturaleza, utilidad, justificación.

**¿Qué se debe hacer?:** Planificar, gestionar y desarrollar.

**¿Qué se debe saber?:** Escenario, participantes, marketplaces.

Existen muchos caminos posibles para llegar a una comprensión básica sobre el eCommerce. El camino elegido para este trabajo está compuesto por las respuestas a estos tres grupos de cuestiones:

En primer lugar, cuestiones básicas sobre el eCommerce relacionadas con su naturaleza, su utilidad y su justificación: ¿qué es el eCommerce?, ¿para qué sirve?, ¿vale la pena dedicar recursos y esfuerzos en esto?

En segundo lugar, cuestiones relacionadas con la actividad propia del eCommerce: ¿qué se hace en eCommerce en cuanto a planificación, gestión y desarrollo?

En tercer lugar, cuestiones relacionadas con el escenario del eCommerce: ¿qué se debe saber para conocer el escenario y sus actores principales?

## — ¿De qué hablamos cuando hablamos de eCommerce?

Para conceptualizar rápidamente, podríamos describir al eCommerce como el intercambio de bienes y servicios a través de medios electrónicos, aunque, si nos quedamos con esta mirada sencilla, no estaríamos mencionando las implicancias y las ventajas concretas que tiene el eCommerce.

Dado que es una actividad online, este intercambio de bienes y servicios tiene particularidades. Una empresa debe formular su oferta de forma digital, y esto se debe realizar de forma tal que los potenciales clientes puedan encontrar esa oferta y luego puedan analizarla para tomar la decisión de compra. Un cliente debe tener disponible toda la información necesaria para tomar esa decisión, lo cual no es una tarea fácil de realizar de forma digital para una empresa que está acostumbrada a tratar con sus clientes de forma presencial.

El eCommerce permite a los clientes comprar y pagar en cualquier momento. Esta

característica implica que la empresa recién comienza a participar en el cumplimiento de la promesa realizada cuando ya existe un pedido y un pago realizado por un cliente. Esto facilita la operación comercial tradicional porque posibilita una operación de compraventa incluso sin que haya existido una interacción o negociación entre un cliente y el personal de la empresa. Así, se generan beneficios operativos en tiempo de atención al cliente, gracias a lo cual se puede optimizar el uso del tiempo del personal.

Otra característica es que la tecnología que se utiliza en el eCommerce permite administrar una mayor cantidad de operaciones de forma simultánea con limitaciones prácticamente inexistentes, a diferencia de lo que sucede en el comercio tradicional, en el cual los límites están dados por el espacio físico donde se desarrolla la actividad y la cantidad de personal disponible para atender a clientes en un momento determinado. Para poder crecer en el mundo físico, es necesario también crecer en costos de infraestructura y personal. Las inversiones en eCommerce permiten el manejo de un mayor volumen con costos incrementales prácticamente insignificantes.

Los aspectos logísticos constituyen uno de los principales desafíos en el eCommerce debido a que, si bien, por un lado, tenemos la posibilidad de incrementar las ventas con menores costos, por otro lado, debemos cumplir con la entrega, que, en el caso de tratarse de productos, suma la complejidad potencial de hacerlos llegar a distintas localidades en un tiempo prudencial que sea conveniente para los clientes. Los beneficios del eCommerce son evidentes. El avance de la tecnología y la velocidad creciente de su adopción por parte de las personas es una realidad avasalladora de la cual tenemos muestras diarias de forma constante.

Una consecuencia natural del eCommerce que ya se está viendo en sociedades más avanzadas es que se acortan los eslabones en las cadenas de valor. Esto significa que, a través del eCommerce, las fábricas pueden llegar cada vez más fácilmente hasta el consumidor final, y la logística es una de las principales barreras actuales para que este escenario se haga realidad. Una cadena de valor que antes estaba constituida por fabricantes, importadores, distribuidores mayoristas, comercios minoristas y consumidores finales puede hoy tranquilamente ser reemplazada únicamente con dos o tres eslabones de esa cadena.

¿Vale la pena?, ¿justifica el esfuerzo? A esto se responde pensando no solo en los beneficios potenciales que existen, sino también en una perspectiva de mera supervivencia ante un contexto en permanente cambio que demanda a las empresas adaptarse de forma rápida para evitar su obsolescencia o, lo que es peor, su desaparición. Además, la relación directa que existe entre el canal de venta digital y

el tradicional u offline es innegable. Por esta razón es que se debe considerar una estrategia online que complemente o acompañe la offline.

## — Planificación, gestión y desarrollo del eCommerce

### ¿Qué se debe hacer en eCommerce?

Inicialmente, y al igual que sucede con cualquier otro tipo de inversiones que realice una empresa, un proyecto de eCommerce requiere una planificación adecuada.

Para poder planificar, debemos considerar: la realidad concreta de la empresa; sus objetivos de negocio; su historia y etapa de desarrollo; sus recursos y la potencialidad de desarrollo de su eCommerce; el contexto cultural del mercado en el cual pretende incursionar; su competencia; los factores diferenciales para competir; los canales de comercialización disponibles; las características y prácticas propias del rubro; las expectativas de nivel de servicio de los diferentes segmentos de clientes; los condicionamientos propios del tipo de producto que se quiera comercializar; las habilidades y las capacidades del equipo existente o que se va a desarrollar; el ecosistema tecnológico disponible o el que se va a seleccionar en función de la propuesta de valor definida; el nivel de experiencia en tecnología y prácticas de eCommerce; entre otros aspectos que se consideren esenciales para la formulación de un plan.

Con la guía inicial de un plan de acción, se debe realizar la gestión propia del eCommerce, que es una disciplina absolutamente dinámica y requiere una gran agilidad en su ejecución. Para la gestión de un eCommerce, se debe controlar el desarrollo concatenado de una serie de procesos que demandan la actualización constante de información y dependen de una coordinación adecuada para lograr un resultado óptimo.

Algunos de estos procesos de gestión involucran: tareas de catalogación de productos; actualización de precios, nivel de stock e información de productos en diferentes sistemas; generación de campañas de comunicación; gestión de promociones especiales; atención a clientes por múltiples canales digitales; preparación de equipos y procesos especiales para acciones masivas; captura de datos predefinidos para mediciones; generación de reportes de gestión; coordinación con otras áreas, como compras o legales; procesamiento de pedidos; verificación de acreditación de pagos y facturación; preparación logística de pedidos en depósito; coordinación para envío o retiro de productos y gestión de reclamos, entre varias otras cuestiones.



Como vemos, la gestión de un eCommerce involucra tareas de diferente índole, algunas más administrativas y otras más operativas, que, dependiendo del volumen del negocio y de otras características de la operación, pueden ser ejecutadas por una persona que cumpla muchas funciones a la vez o por diferentes personas que realicen cada una de las tareas especializadas.

Lo característico es que estas gestiones deben ser coordinadas y debe tenerse en cuenta que todas son parte de un solo proceso común general que se puede subdividir, pero que cada parte siempre influye en el resultado general, como un mecanismo que está compuesto por diferentes piezas. Comprender el aporte de cada pieza o función en el resultado general y coordinar su ejecución con el resto están entre las tareas principales en el rol de gestión.

Finalmente, un eCommerce se debe desarrollar de forma permanente, sin importar el tamaño de la empresa, la antigüedad que lleve en la gestión de eCommerce, las características de su rubro o cualquier otro detalle relacionado con su funcionamiento. La tecnología evoluciona y converge para crear nuevas opciones. Las expectativas de los clientes se modifican. Las circunstancias del mercado cambian de forma inesperada. Las posibilidades de innovar en servicios siempre están al alcance de cualquiera que esté dispuesto simplemente a probar algo nuevo.

El dinamismo es algo que caracteriza al eCommerce, de modo que todos los aspectos de una propuesta de valor se deben replantear de manera permanente y periódica, buscando encontrar nuevas opciones para brindar a los clientes.

Recomendamos usar el siguiente modelo para abordar integralmente la estrategia de eCommerce:

Figura 19. Abordaje integral de la estrategia de eCommerce





## — Escenario y actores principales

¿Qué es necesario conocer sobre el escenario en el que se desarrolla el eCommerce y sobre los actores principales?

El eCommerce está regulado por las mismas leyes que cualquier otra actividad comercial, es decir que no hay una normativa específica que obligue a una empresa a guiarse por reglas diferentes de las del comercio tradicional.

El principal organismo relacionado con las actividades del eCommerce en Argentina es la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), una asociación civil sin fines de lucro creada para divulgar y promover el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas al comercio electrónico, que, entre otras actividades, realiza un estudio anual sobre la realidad del comercio electrónico y organiza eventos como el eCommerce Day, el Cyber Monday y el Hot Sale (sitio web CACE).

Pero el eCommerce también involucra la actividad de profesionales relacionados con el marketing y el desarrollo de tecnología. Hay diversos organismos y asociaciones especializados en promover y desarrollar actividades y buenas prácticas de marketing digital, publicidad, comunicación, desarrollo de software y toda una gama de micro especialidades que existen en cada una de estas disciplinas.

Las empresas que venden sus productos a través de internet deben trabajar necesariamente con profesionales del rubro tecnológico debido a que es uno de los componentes necesarios para poder participar en eCommerce. Los programadores y las empresas que brindan servicios de software son actores muy importantes y esenciales para el desarrollo de la actividad del eCommerce.

También debemos considerar a quienes se especializan en todas las actividades relacionadas con la comunicación digital, dado que es la forma en la cual una empresa puede entablar contacto con sus clientes. Una gama muy extensa de profesionales puede ayudar a una empresa, según cuáles sean las particularidades de su proyecto, con servicios como diseño gráfico; gestión de redes sociales; planificación y estrategia de marketing digital; posicionamiento en buscadores; analítica y reportes; publicidad digital; atención y experiencia de clientes; creatividad y desarrollo de contenidos; producciones en multimedia, y una serie de nuevas actividades y micro especializaciones que, con el mismo avance tecnológico y el desarrollo de los mercados, surgen de manera constante para brindar nuevas experiencias en formatos digitales.

Para poder vender productos por canales digitales, una empresa puede optar por desarrollar su propia tienda digital, pero también puede elegir participar en marketplaces o mercados virtuales, como Mercadolibre, Tienda Naranja o ICBC

Mall, entre varios otros. También puede optar por una estrategia combinada, contando con ambas opciones, lo cual es lo recomendado: ampliar la participación en distintos puntos de venta.

Los marketplaces son una muy buena opción debido a que tienen un desarrollo y especialización que les permite brindar una real solución para empresas grandes, medianas y hasta unipersonales que quieren vender sus productos online, pero también para los usuarios compradores que quieren tener certeza y seguridad al realizar una compra online. Los marketplaces fijan reglas de juego transparentes y claras que, sumadas a un muy avanzado desarrollo tecnológico, crean un escenario ideal para el desarrollo de la actividad de transacciones electrónicas masivas, con inmensos beneficios para el eCommerce. Es muy importante considerar a los marketplaces dentro de las estrategias de las empresas, debido a los grandes beneficios que ofrecen.

Como vemos, el escenario en el cual se desenvuelve el eCommerce tiene sus diferencias con respecto al comercio tradicional, y los actores que influyen en su desarrollo son personas y organizaciones que se desenvuelven en nuevas actividades y profesiones, brindando servicios muy específicos que ayudan a potenciar los resultados de negocio que una empresa puede obtener. En la constante evolución del mundo actual, es un buen consejo permanecer atentos y abiertos a conocer estas nuevas especialidades, imaginando cómo se pueden aprovechar para obtener grandes beneficios.

## — El modelo del triángulo del eCommerce

Un proyecto de eCommerce requiere recursos para su desarrollo. Como toda actividad comercial, apunta a lograr objetivos de rentabilidad, y, para obtener rentabilidad, es necesario aplicar de la manera más eficiente los recursos disponibles.

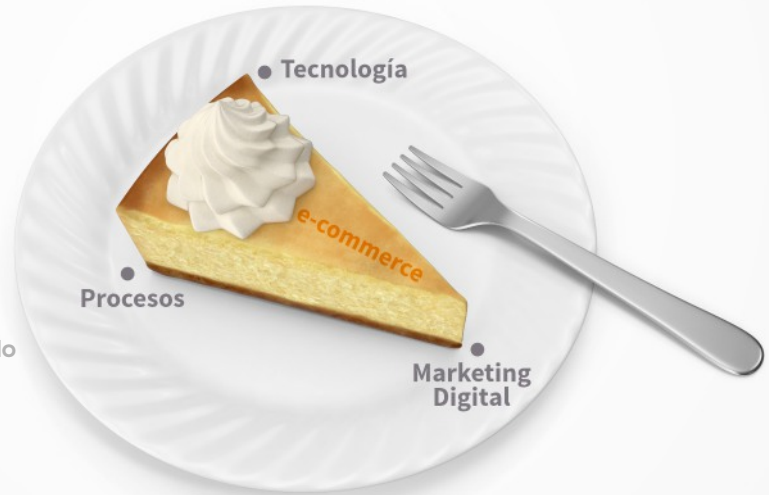
Para visualizar de manera gráfica con qué grado de eficiencia una empresa está haciendo uso de sus recursos en el desarrollo de su proyecto, podemos utilizar el modelo del triángulo del eCommerce.

**Figura 20.** Modelo del triángulo del eCommerce (Ver página siguiente)

Para lograr éxito en eCommerce, es necesario desarrollar de manera equilibrada tres diferentes áreas de trabajo: tecnología, marketing digital y procesos.

La tecnología es la base sobre la cual se desarrolla cualquier proyecto de eCommerce. El marketing digital permite que los clientes puedan encontrar a una empresa dentro del universo digital. Y los procesos son todas las actividades

**Figura 20.**  
Modelo del triángulo  
del eCommerce



internas que ejecutan las empresas para desarrollar el eCommerce.

En empresas de cualquier rubro y tamaño, independientemente del momento o estadio de desarrollo en el que se encuentren, debe existir un equilibrio en estos tres aspectos mencionados, si es que se pretende aplicar los recursos de la manera más eficiente. Los planes de implementación, mejora o desarrollo de un eCommerce deben incluir actividades que apunten a lograr este equilibrio y, a partir de él, buscar un crecimiento sostenido.

Dentro de cada una de estas áreas de trabajo, encontramos las tareas que se deben realizar día a día en un eCommerce. Cada una de estas áreas tiene profesionales con culturas de trabajo diferentes y con habilidades y capacidades específicas.

Quien está supervisando el proyecto de eCommerce no puede realizar de forma óptima su tarea sin conocer sus diferencias, para poder, desde ese lugar, coordinar los esfuerzos que se realicen, buscando obtener los objetivos de negocio planteados.

### **Tecnologías**

¿Por qué tecnologías? Hablamos de tecnologías para representar el amplio rango de softwares específicos que se utilizan en un eCommerce.

Si miramos con detenimiento, las empresas actualmente utilizan muchas tecnologías diferentes, y cada vez es más común el agregado de hardware y software para hacer más eficientes todos los procesos de negocio. En todo proyecto de eCommerce, las tecnologías desempeñan un papel preponderante. Saber y poder orquestar su funcionamiento es lo que potencia el resultado que una organización puede tener aprovechando los beneficios que brinda.

Cualquier empresa que quiera vender online necesita básicamente un software que permita: por un lado, que la empresa ofrezca sus productos, y por otro, que sus clientes realicen un pedido y lo paguen. Este tipo de software se denomina plataforma de eCommerce.

Además, necesita alguna manera de poder formalizar esa operación realizando una factura y manteniendo un control mínimo de las compras y ventas de los productos que ofrece y la cantidad o stock con que cuenta: estos softwares son conocidos como softwares de gestión o ERP (enterprise resource planning).

Si una empresa envía emails a sus clientes, puede utilizar alguna plataforma de email marketing; si hace publicidad digital, puede utilizar, por ejemplo, plataformas como Facebook Business Manager o Google Ads, en conjunto con otras herramientas de analítica y reportes.

En la medida en que la operación avanza y se complejiza, y si el proyecto lo amerita y existe disponibilidad de recursos, existen otras soluciones tecnológicas que se pueden aprovechar para poder crecer en volumen y de forma organizada. Solo para mencionar algunas: una empresa puede utilizar alguna solución conocida como CRM para administrar los detalles de las relaciones y contactos con sus clientes; si tiene depósitos con productos dispersos, puede utilizar un WMS (warehouse management software) para optimizar el almacenamiento de productos y los recorridos de personal dentro del depósito; tecnologías como RFID (radio frequency identification) se utilizan mediante chips colocados en etiquetas para identificar el movimiento de productos dentro de una tienda o un depósito; y un sinnúmero de desarrollos de software a medida, que se utilizan para cubrir prácticamente cualquier necesidad en cualquier rubro.

Existen empresas que no tienen plataforma propia de eCommerce porque deciden comercializar a través de un marketplace que les ofrece esta tecnología. En estos casos, el trabajo en tecnología deberá enfocarse en la conexión que el marketplace debe tener con el propio sistema de gestión de la empresa (manejo de productos, stock, precios, etc.). En los casos en los cuales conviva la oferta de eCommerce en una plataforma propia con la de un marketplace, esta conexión se complejiza porque debe ser tripartita, es decir que la información sobre productos, modificación de stock o de precios, etcétera, debe viajar constantemente entre el sistema de gestión, la plataforma propia y el marketplace.

Esto último es lo que se denomina en tecnología como integraciones. Las integraciones son los procesos que posibilitan la conexión entre diferentes tecnologías o softwares para permitir el viaje de datos de un lugar a otro.

Como vemos, la tecnología juega un rol fundamental en una empresa. Es muy

importante conocer los beneficios que nos puede brindar y las implicancias de utilizar los diferentes tipos de soluciones que existen, valorándolas no solo desde el problema que resuelven, sino desde el grado de interconexión (integración) que permitan tener con otras tecnologías.

### **Marketing digital**

¿Por qué marketing digital? El marketing digital y —más ampliamente— la comunicación digital posibilitan a una organización dar a conocer sus productos y propuesta de valor a sus potenciales clientes en el ámbito digital.

Internet, las redes sociales, las páginas web, el email, los blogs, los mapas, los buscadores, los foros, las aplicaciones, los videos, los marketplaces, etcétera, hay una infinidad de espacios digitales que nuestros potenciales clientes visitan constantemente y de forma cada vez más creciente. Cada espacio cuenta con sus características, sus estilos y sus reglas particulares. La potencialidad de difusión y la eficiencia de los resultados en comunicación que ofrecen estos espacios los transforman en algo muy importante para considerar al momento de proyectar una gestión de eCommerce.

Partiendo de los objetivos generales de negocio y de las realidades concretas que se analicen en cada caso particular, se debe definir una estrategia de comunicación con sus objetivos concretos y la forma en que se medirán los resultados obtenidos.

Dependiendo del proyecto, se podrán utilizar diferentes técnicas, como el análisis segmentado de potenciales clientes y su caracterización con las técnicas del buyer persona; la estructuración de campañas de comunicación basadas en ejes principales para la generación de contenidos; la detección de públicos potenciales; la planificación y ejecución de anuncios en redes sociales para que los potenciales clientes puedan descubrir la solución o producto ofrecido; los anuncios en buscadores para aquellos clientes que buscan una solución concreta con clara intención de compra; técnicas de posicionamiento orgánico en buscadores o SEO; el remarketing, para que aquellos usuarios que visitan una página web vean luego anuncios de esa empresa en otros espacios digitales; la analítica y reportes para poder tomar decisiones en función de los resultados de las comunicaciones realizadas; los envíos de emails con noticias o nuevas promociones y ofertas de productos, ya sea en nuevas campañas o mediante automatizaciones previamente programadas, etcétera.

Entre muchas otras técnicas y actividades que permite la comunicación digital, estas componen un área esencial para el desarrollo y el éxito de un eCommerce. Sin la aplicación de estas técnicas de comunicación digital, es muy difícil imaginar que

los potenciales clientes de una empresa puedan llegar a conocer, evaluar y eventualmente comprar los productos que se ofrezcan en un sitio web.

### **Procesos de gestión**

¿Por qué procesos de gestión? Las empresas deben realizar una serie de actividades que posibilitan que su propuesta de valor llegue a efectivizarse. Estos procesos implican actividades estratégicas y operativas, de organización y ejecución que se deben llevar adelante con la dinámica propia del eCommerce.

Ejemplos de esto son: el análisis de capacidades y habilidades existentes en el equipo actual y las necesarias en función del plan general por ejecutar; la selección, organización y capacitación del equipo de eCommerce; la distribución de funciones y actividades por realizar entre personal interno y tercerizado; la categorización y catalogación de los productos por ofrecer; la organización de la atención a los clientes en los diferentes canales que ofrezca la empresa; el procesamiento de las ventas que se generen; el control y la actualización del stock y los precios en los diferentes sistemas de gestión; la planificación de promociones particulares y la participación en acciones digitales masivas; las actividades de logística que comprenden todo lo que se hace internamente para poder seleccionar, preparar y despachar productos comprados; y las actividades externas para hacer llegar efectivamente los productos al domicilio indicado por el cliente con medios propios o tercerizados, entre otras cuestiones.

Los equipos siempre están compuestos por personas que tienen más habilidades o capacidades para algunas tareas que para otras, y quien coordine estos equipos debe realizar un análisis y una lectura detallada de estos aspectos para poder probar con diferentes formas de distribuir las múltiples responsabilidades, funciones y tareas que se deben ejecutar. Todo esto bajo la constante del dinamismo propio de la gestión del eCommerce, lo cual permite una gran flexibilidad en las formas de organización de un equipo multidisciplinario.

La ejecución coordinada de los procesos de gestión suele representar un área de trabajo con oportunidades muy grandes de mejora en muchas empresas que trabajan en eCommerce. En organizaciones pequeñas o de reciente creación, es común encontrar demasiadas informalidades o un estilo de ejecución que se apoya más en las personas que en los procesos. En organizaciones grandes o que ya llevan años de existencia, es más común encontrar el trabajo aislado o por silos.

Cuando se analiza el eCommerce desde la perspectiva de los procesos, tanto para diseñar un proyecto que no existe aún como para perfeccionar uno ya existente, siempre se encuentran posibilidades de mejora. Por ello es que los procesos de

gestión de una empresa forman una de las tres grandes áreas de trabajo que se deben analizar para lograr mejores resultados en eCommerce.

### — Cinco conclusiones

El eCommerce ofrece muchas y grandes posibilidades, pero también demanda el desarrollo de nuevas habilidades. Se debe planificar, gestionar y desarrollar con dinámica y teniendo en cuenta un nuevo escenario, con nuevos actores y participantes que modifican la realidad de los modelos de negocio tradicionales.

Las tecnologías existentes, las que se van a desarrollar y la convergencia que se produce entre ellas, creando nuevas posibilidades de agregar valor, demandan que los equipos de eCommerce tengan un amplio conocimiento en este campo. La creciente utilización de diferentes tipos de software y la complejidad de operaciones entre múltiples plataformas requieren que, al elegir software, se valore la posibilidad de integración con otros softwares por encima de cualquier funcionalidad o solución.

El marketing digital, la comunicación digital y todas las técnicas y micro especialidades que derivan de estas actividades otorgan posibilidades insospechadas para poder alcanzar de manera altamente eficiente los potenciales clientes de una empresa. Se debe planificar estratégicamente, considerando la creación y gestión de un equipo multidisciplinario que bien puede ser tercerizado.

Los procesos de gestión internos de una empresa que se desempeña en eCommerce determinan muchas veces el nivel de éxito en la consecución de objetivos de mediano y largo plazo. Los procesos se deben analizar tanto de forma individual, haciendo foco en cada uno, como de forma general, mirando la imagen del proceso completo y valorando el aporte de cada uno al resto del proceso general, haciendo consciente a todo el equipo de la mutua influencia que tienen.

La evolución tecnológica y el cambio son las constantes que deberían motivar el replanteo permanente de las propuestas de valor de las empresas para animarlas a probar nuevas tecnologías y procesos, de modo de poder aprovechar los beneficios que ofrece el eCommerce. ■

# Referencias bibliográficas



## Referencias bibliográficas

Alvin Toffler, La Tercera Ola (1979)

Avilia Lammertyn, R. (1999). Relaciones Públicas: Estrategia y Tácticas de Comunicación Integradora. Revista Imagen.

Barrionuevo, D. (2018). Comunicación de Crisis de Magic Experience de Juan Toselli International Tours. Siglo 21.

Bizneo HR Software. (s. f.). +30 Herramientas Home Office.  
<https://www.bizneo.com/blog/home-office/>

Centro de Crisis de la Universitat Autònoma de Barcelona. (2015). Primeros Auxilios Psicológicos. <https://www.coursera.org/learn/pap>

Chase, L. (s. f.). Community Management: More Than a Rol, a Discipline.  
<https://communityroundtable.com/about/community-management-more-than-one-role-a-discipline/>

Downes, L. (2009). The Laws of Disruption: Harnessing the New Forces that Govern Life and Business in the Digital Age. Basic Books.

Elizalde, L. H. (2004). Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación. La Crujía.

Fleishman Hillard, [Most Contagious 2012]

<https://www.slideshare.net/contagiousmag/most-contagious-2012>

Google. (2012). Proyecto Re-Brief.

<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/video/project-rebrief/>

Greenberg, P. CRM at the speed of light: social CRM 2.0 strategies, tools and techniques for engaging your customers.

Harbott, A. (2011). What is strategy?. <https://www.harbott.com/what-is-strategy/>

Kaplan, A. M. y Haenlein, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons, (53), 59-68.

Manson, M. (2014). Facebook zero: Considering life after the demise of organic reach. Social@ Ogilvy White Paper, 1-7.

Paz, G. (2017). Herramientas digitales para emprendedores. Siglo 21.

Paz, G. (2018). Táctica en Social Media. Siglo 21.

Paz, G. (2018). Estrategia, Planificación y presupuesto. Siglo 21.

Porter, M. (1998). On Competition [En competencia]. Harvard Business Review.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (2005). La estrategia como objeto de estudio: ¿por qué buscar un nuevo paradigma? Harvard Deusto Business Review, (1), 108-117.

Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2005). El futuro de la competencia: co-creación de un valor único con los clientes. Deusto.

Ries, E. (1996). Enfoque: el futuro de su empresa depende de ello. McGraw-Hill/Interamericana de España.

Schwager, A. y Meyer, C. (2007). Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 85(2), 116-157.

Temkin, B. D. (2010). Mapping The Customer Journey, Best Practices For Using An Important Customer Experience Tool [Mapeando el viaje del cliente, Mejores prácticas para usar una herramienta importante de Experiencia al Cliente].  
[http://crowdsynergy.wdfiles.com/local--files/customer-journey-mapping/mapping\\_customer\\_journey.pdf](http://crowdsynergy.wdfiles.com/local--files/customer-journey-mapping/mapping_customer_journey.pdf)

The Community Roundtable. (2012). Community Maturity Model [Modelo de Madurez de Comunidad].

<http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Insights/SOCM2012.pdf>

Sitio web Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (s. f.).  
<https://www.cace.org.ar/>



Editorial Universidad Siglo 21