



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

**Oportunidades y desafíos de las organizaciones ante el auge de la comunicación digital y la crisis de confianza en las corporaciones**

**Autora: Agustina Nigro**

**DNI: 32553193**

**Mentora: Luciana Delmar**

**Buenos Aires**

**Julio 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

Oportunidades y desafíos de las organizaciones ante el auge de la comunicación digital y la crisis de confianza en las corporaciones.

Autora: Agustina Nigro

Tutora: Luciana Delmar

Buenos Aires, Julio 2018

## ÍNDICE

- 1. Reflexión inicial**
- 2. Introducción**
- 3. Objetivos**
  - a. Generales
  - b. Específicos
- 4. Contexto**
  - a. El auge de la comunicación digital, una disciplina en transición
  - b. El departamento de marketing y la necesidad de reinventarse
  - c. Nuevas generaciones en la toma de decisiones
  - d. La (des)confianza en las instituciones
- 5. Situación Problemática**
- 6. Marco Teórico**
- 7. Diseño de la Solución**
  - a. Estructura del área
  - b. Desarrollo de Contenido
  - c. Canales propios en Redes Sociales
  - d. Contenido para Empleados
  - e. Posicionamiento de Ejecutivos
  - f. Métricas
- 8. Consideraciones Finales: el fundamento de todo está en el cambio incesante**
- 9. Bibliografía**

## **1. Reflexión inicial**

Este trabajo busca ser un reflejo de mi propio recorrido profesional durante los últimos años y mostrar el impacto que los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Marketing y Comunicación en la Universidad, como también la experiencia de Intercambio en Northwestern University - Kellogg School of Management, tuvieron sobre el desarrollo de mi carrera.

Durante casi diez años me dediqué a gestionar las relaciones con medios de distintas organizaciones, tanto en agencias de comunicación y relaciones públicas, y luego en compañías de tecnología. Este trabajo se centra principalmente en mantener relaciones con periodistas y editores, acercarles contenido que sea de interés para ellos, sus medios y, en definitiva, sus audiencias. Todo esto, entregando los mensajes que las marcas quieren posicionar. Es decir, buscar ese terreno común entre uno y otro.

Sin embargo, al realizar la Maestría y estar en contacto con los cambios y avances que se están viviendo en la actualidad y que se analizan en este trabajo, interpreté que era necesario virar este enfoque hacia uno más digital. Una disciplina reciente que tiene mucho para explorar y a la que todavía estamos descubriendo.

En este sentido, comencé a trabajar más de cerca con las redes sociales y los medios digitales como canal de comunicación con audiencias clave, llegando a liderar el área de Social Media en la organización de la que actualmente soy parte.

Este trabajo refleja esta transición, busca un marco contextual y teórico para estos cambios e intenta poner en palabras un plan de acción y recomendaciones para atravesar este nuevo paradigma de trabajo.

## 2. Introducción

Los avances tecnológicos en las últimas décadas han democratizado el alcance de Internet y el acceso a dispositivos para la población. Esto, proporcionó un terreno ideal para que surgieran y se popularizaran las redes sociales, lo que acercó un micrófono virtual a millones de personas en todo el mundo. Esto sin duda cambió drásticamente las reglas de la comunicación y lo continúa haciendo en la actualidad.

La generación nacida entre los años 1980 y 1990 creció expuesta a estos avances y está viviendo su etapa adulta con acceso total a estas tecnologías. Sin lugar a dudas, esto determina características puntuales y una forma especial de relacionarse con las redes sociales que no tienen las generaciones anteriores.

Todo esto, genera un terreno propicio para que las noticias se difundan rápidamente, quedando expuestas todo tipo de instituciones al escrutinio público que enfrenta índices de confianza cada vez más bajos.

Con este escenario, los profesionales de marketing deben pensar estrategias de comunicación que sean exitosas y tengan un impacto directo en las ventas de las compañías, mientras son evaluados constantemente por los niveles de gastos en los que incurren. El retorno de inversión y los indicadores se volvieron en una obsesión de las organizaciones actuales que enfrentan escenarios de alta competitividad.

Para poder hacer frente a estas demandas y crear diferenciación, hoy en día es necesario pensar estrategias que pongan al consumidor en el centro, diseñando una experiencia pensada en él, lo que permitirá aumentar los niveles de compromiso y, en definitiva, de compra.

En este sentido, en este trabajo se intentará delimitar el rol que tienen las redes sociales como plataformas de comunicación para contribuir a que las empresas sean eficientes en su comunicación y en crear estas experiencias con sus clientes.

Se profundizará entonces sobre cómo lograr una comunicación eficiente en el contexto de las nuevas tecnologías y ante una generación con características puntuales. En este sentido, el desarrollo de contenido y las redes sociales tienen un factor estratégico para generar experiencias significativas que influyan, finalmente, en la decisión de compra de los consumidores. De esta forma, ¿cómo debe pensarse esta estrategia?

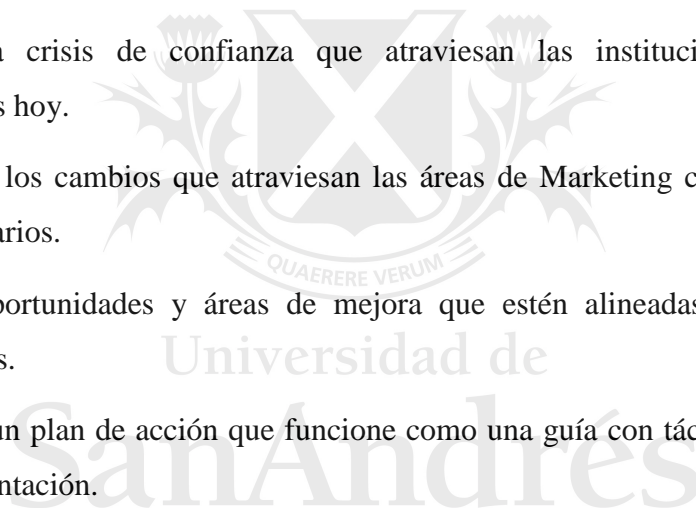
### 3. Objetivos

General:

- Identificar los principales desafíos y oportunidades que se presentan en la comunicación de las compañías ante la aparición de nuevos medios de comunicación, en su relación con los canales tradicionales.

Específicos:

- Analizar los cambios en los canales de comunicación, a la luz de la bibliografía seleccionada sobre la temática.
- Identificar las necesidades de la generación Millennial como audiencia primordial de la comunicación institucional actual.
- Analizar la crisis de confianza que atraviesan las instituciones mediáticas y corporativas hoy.
- Determinar los cambios que atraviesan las áreas de Marketing corporativas frente a estos escenarios.
- Detectar oportunidades y áreas de mejora que estén alineadas con los objetivos corporativos.
- Diseño de un plan de acción que funcione como una guía con tácticas concretas para su implementación.



## 4. Contexto

### a. El auge de la comunicación digital, una disciplina en transición

Durante los últimos años, la masificación del acceso a la tecnología e Internet ha cambiado radicalmente la forma en que las personas viven su vida diaria. Algunos datos lo demuestran:

- En febrero de 2016, mil millones de personas estaban usando la aplicación móvil WhatsApp<sup>1</sup>.
- Para 2019 se espera que haya 2.659,4 millones de teléfonos inteligentes (*smartphones*) en el mundo<sup>2</sup>.
- Cerca del 40% de la población mundial tiene acceso a Internet<sup>3</sup>.



4

<sup>1</sup> <https://blog.whatsapp.com/616/One-billion>

<sup>2</sup> <http://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>

<sup>3</sup> <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>

<sup>4</sup> <http://www.visualcapitalist.com/internet-minute-2018/>

Si bien estos datos muestran el alcance de estas tecnologías en la población mundial, también resulta interesante destacar que el crecimiento se ha potenciado en unos pocos años. En 1995, 23 años atrás, el 1% de la población mundial tenía acceso a Internet. Por su parte, la radio tardó 35 años en tener 50 millones de usuarios, mientras que la aplicación móvil *Angry Birds* lo logró en 35 días<sup>5</sup>. Los tiempos de adopción se aceleran incluso con las aplicaciones y redes sociales: Facebook logró tener 1 millón de usuarios en 10 meses, Instagram fue descargado por la misma cantidad en 2.5 meses<sup>6</sup>.

Por su parte, en Argentina es notorio el alcance de las redes sociales y los dispositivos móviles:

- Facebook es la red social más usada con 31 millones de usuarios activos mensuales, un 87% de los cuales accede vía móvil<sup>7</sup>
- De los sitios web más visitados en el país, 3 son redes sociales: YouTube, Facebook e Instagram<sup>8</sup>
- A nivel mundial, Argentina se ubica en el tercer puesto de los países que más tiempo pasa en redes sociales, con 3:32 horas diarias por usuario<sup>9</sup>

La adopción de estas tecnologías ha tenido un impacto en la forma en la que las personas se comunican, trabajan, estudian, hacen operaciones bancarias, leen libros, miran películas, escuchan música. Hoy en día existe una amplia cantidad de aplicaciones móviles y online que han transformado numerosos hábitos. La posibilidad de hablar por WhatsApp, trabajar de forma remota con personas ubicadas en distintos países, hacer maestrías enteras de forma online, son ejemplos que demuestran esta evolución.

A su vez, han surgido compañías que basan su modelo de negocio de forma completamente *online*. Empresas como Uber o AirBnb demuestran que en esta era digital no es necesario ser el dueño de los autos o de las habitaciones para tener un modelo de negocio exitoso.

Yendo puntualmente al área de la comunicación empresarial, para que sea efectiva es necesario hablarle al interlocutor donde pueda escuchar ese mensaje y de una forma tal de que este pueda ser entendido. Esto requiere que se analicen particularmente los canales que se usan para transmitir esa comunicación. Parecería que ya no es suficiente con transmitir un anuncio publicitario en la televisión. Los canales tecnológicos y sociales (*social media*)

---

<sup>5</sup> <http://visual.ly/reaching-50-million-users>

<sup>6</sup> <http://www.businessinsider.com/one-million-users-startups-2012-1?op=1>

<sup>7</sup> <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-south-america>

<sup>8</sup> <https://www.alexa.com/topsites/countries/AR>

<sup>9</sup> <https://es.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview/45>



existentes hoy en día, acercan la posibilidad de identificar grupos de consumidores por características sociodemográficas (edad, sexo, lugar de residencia, entre otros), como también por intereses: los likes en Facebook indican si una persona disfruta de ir al gimnasio, comer afuera, viajar. Esto permite desarrollar comunicaciones o avisos publicitarios de una forma asertiva y eficiente. Estarán expuestos a ese mensaje solo aquellas personas que sean el *target* o audiencia de una determinada campaña. Frente a la existencia de estos medios, un aviso televisivo o radial se vuelve menos eficiente en su propósito ya que es dirigido a un público mucho más amplio, sin ser tan específico.

A su vez, los cambios tecnológicos también permitieron cambios en la forma en que consumidores y empresas se relacionan. El concepto de colaboración, fomentado por las redes sociales y la posibilidad de disponibilizar información y el aporte de distintas personas sin importar ubicación geográfica, da lugar a un nuevo consumidor, que ya no es solo expectador. De esta forma nace el concepto de prosumidor<sup>10</sup>. Se trata de un individuo que tiene más poder que antes. Ahora tiene voz a través de las redes sociales y lo que permite la tecnología, ya no está silenciado dentro de la masa. Entonces también debe considerarse el poder (comunicacional) en manos del consumidor, revisar cuál es el espacio que el consumidor ha ganado en términos de comunicación y colaboración y cuál es la relación con las marcas que se reinventa. Parecería que las marcas deben tener esto en cuenta para lograr campañas efectivas.

La comunicación con los consumidores se enfrenta hoy al desafío de actualizarse y ser eficiente en la transmisión de mensajes. Por este motivo, es necesario replantear los canales que se utilizan y la información que se transmite. Estos deben responder a las características de los destinatarios, teniendo en cuenta la sobre-información actual y el *clutter* que esto genera, el poco tiempo del que disponen y el grado de predisposición a recibir este tipo de comunicaciones.

A su vez, las compañías tienen el desafío de tener acciones asertivas y eficientes de comunicación que tengan impacto y sean medibles en comparación con la inversión que se necesita.

En conclusión, definitivamente hay un auge de la comunicación digital promovido por la permeabilidad y masificación de la tecnología, lo que impacta directamente en la forma de

---

<sup>10</sup> Piscitelli, A (2009). Nativos Digitales. Buenos Aires: Santillana.

transmitir los mensajes y en los medios en sí mismos. Este escenario promueve prácticas de consumo distintas que llevan a nuevos hábitos de información por parte de los consumidores. Por estos motivos, se vuelve indispensable que los departamentos de marketing y comunicación institucional tengan en cuenta este escenario.

### **b. El departamento de marketing y la necesidad de reinventarse**

En este contexto, la relación de las personas con las compañías y con las marcas también se ha transformado, de ser espectadores de avisos publicitarios a interactuar de forma activa y tener más control sobre el contenido.

De esta forma, los departamentos de marketing, publicidad y comunicación se encuentran frente a la necesidad de replantear sus estrategias y actuar en un mundo conectado que continuará evolucionando. En este contexto, las empresas tienen el desafío de pensar planes estratégicos que entiendan estos parámetros y permitan aprovechar al máximo el potencial de los canales de comunicación que hoy se encuentran disponibles.

Por otro lado, es necesario considerar que las presiones sobre los departamentos de Marketing por entregar resultados son cada vez mayores y demostrar que las inversiones en las acciones deben estar atadas a resultados en el negocio, se vuelve fundamental planificar el gasto de una forma cada vez más estratégica y eficiente.

Las formas de entender y llevar adelante estrategias de marketing ha ido evolucionando y cambiando a través de los años. De acuerdo con Robert Rose y Carla Johnson<sup>11</sup>, se pueden distinguir siete eras del marketing. Durante los últimos 125 años esta disciplina se ha transformado cada 20 o 30 años. Los autores enmarcan la primera era comenzando con la Revolución Industrial a fines del siglo XIX, cuando el rápido desarrollo en los medios de transporte y la industria dieron lugar a un cambio rotundo en la forma de adquirir bienes. Continúan la era de la Producción (1900-1920), de las Ventas (1920-1940), del Departamento de Marketing (1940-1960), de las Compañías de Marketing (1960-1990), de las Relaciones (1990-2015) y la Era de la Experiencia (2015-?). Entender la evolución del marketing de esta forma y realizar esta clasificación es posible si se estudia el contexto histórico, económico y social en cada caso. De esta manera, los avances tecnológicos también constituyen un factor

---

<sup>11</sup> Rose, R. y Johnson, C. (2015). *Experiences: The Seventh Era Of Marketing*. Cleveland: Content Marketing Institute.

determinante. Tanto por la forma de comercialización de los bienes y servicios a través de los últimos 125 años, como también por la forma en que estos son comunicados al público.

Desde la aparición de la imprenta moderna de Gutenberg en 1450, hasta la aparición de la radio y la televisión, los desarrollos tecnológicos han ido marcando la forma en que los bienes y servicios se publicitan.

A su vez, el cambio en los medios de comunicación trajo aparejada una transformación en el contenido. Anuncios impresos en blanco y negro que luego pudieron tener colores, pasando por el sonido radial, hasta incluir imágenes en movimiento junto con sonido en la televisión.

En la actualidad, los profesionales del marketing y la comunicación deben encontrar nuevas formas de crear valor para la marca. La publicidad tradicional ya no es lo eficiente que solía ser para entregar mensajes a los consumidores. De acuerdo a un estudio de Nielsen, el tiempo que las personas pasan frente a la televisión y escuchando radio ha decrecido<sup>12</sup>. Esto sumado a la multiplicidad y masividad de Internet y los dispositivos electrónicos demuestra que hoy los consumidores se encuentran en otros lugares. Y las marcas deben buscarlos y transmitir sus mensajes de acuerdo a sus hábitos de consumo de medios.

A su vez, la multiplicidad de medios a la que hoy los consumidores se ven expuestos (televisión, radio, redes sociales en el celulares, en la tablet y en la computadora, vía pública, entre otros) genera que estén expuestos a constantes estímulos por lo que la capacidad de llamar la atención se ve disminuida. La cantidad de tiempo que las personas prestan atención decreció en los últimos años: de 12 segundos en 2000 a 8 segundos en 2015<sup>13</sup>, lo que se explica en gran medida por la proliferación de dispositivos móviles.

Además, los medios de comunicación, incluso los online, se encuentran plagados de avisos publicitarios. Por otra parte, se ha creado una reticencia a ver estos anuncios. El hecho de que existan *ad-blockers* en Internet y servicios como Netflix o Spotify para mirar películas y series o escuchar música sin anuncios, y donde esta característica es el mensaje principal al momento de promocionar estos servicios, da cuenta de esto.

Por otra parte, los consumidores tienen una mayor conciencia de los esfuerzos de marketing que realizan las empresas y tienden a confiar menos en sus mensajes, presumiendo que una compañía dirá lo mejor sobre sí misma. Puntualmente, los Millennials no confían en los

---

<sup>12</sup> <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2016/maximize-your-tv-advertising-effectiveness.html>

<sup>13</sup> <http://www.telegraph.co.uk/science/2016/03/12/humans-have-shorter-attention-span-than-goldfish-thanks-to-smart/>

medios tradicionales, buscando opiniones de amigos (37%), sus padres (36%) y expertos online (17%) antes de hacer una compra<sup>14</sup>.

Esto, sumado a la masificación de Internet, ha dado lugar a distintas fuentes de consulta sobre productos y servicios de todo tipo. Hoy en día, la opinión y experiencia de los pares, es decir personas “como uno”, está al alcance de un click y tiene un papel preponderante en la formación de opinión<sup>15</sup>. Estas fuentes ofrecen información mucho más rica y confiable sobre productos y servicios. Nace de esta forma el prosumidor:

“La palabra prosumidor, *prosumer* en inglés, es un acrónimo que precede de la fusión de dos palabras: producir (productor) y consumer (consumidor), es un concepto que fue anticipado por McLuhan y Barrington, quienes afirmaron que la tecnología electrónica permitiría al consumidor asumir simultáneamente los roles de consumidor y productor de contenidos. (...) Un *prosumer* no tiene fines lucrativos, solo participa en un mundo digital de intercambio de información, redes pares intercambiables. La palabra *prosumer* describe perfectamente a millones de participantes en la revolución de la Web 2.0 (Bradley, 2008: Lacy, 2008: Shuen 2008), ya que son cada vez más las personas involucradas que suben información a la red, y a su vez son consumidores de la misma, creando así un abanico de información en todos los sentidos. El término *prosumer* no solo se aplica a la red sino también a las nuevas tecnologías que ofrecen facilidad y compatibilidad con el usuario.” (Alejandro Piscitelli, 2010: 151)

Estamos, de esta forma, frente a un mundo de colaboración en el que el consumidor tiene un papel activo.

Los términos en que las empresas deben pensar la comunicación con sus consumidores se ha transformado. Si bien hay un cambio en cuanto a los medios en los que las compañías pautan (se espera que para fines de 2016 la publicidad móvil represente un 60,4% de toda la publicidad online y para 2019 un 72,2%), las limitaciones expuestas anteriormente aún se encuentran.

Sobre este punto, Gonzalo Alonso y Alberto Arébalos mencionan:

“Durante más de siete décadas, empresas y consumidores, marcas y usuarios, han mantenido una relación compleja y cambiante pero claramente vertical. La capacidad

<sup>14</sup> [https://s3.amazonaws.com/elitedaily-public/2015\\_EliteDaily\\_MillennialSurvey-2.pdf](https://s3.amazonaws.com/elitedaily-public/2015_EliteDaily_MillennialSurvey-2.pdf)

<sup>15</sup> Absolute Value, I. Simonson and E. Rosen

de transmitir mensajes por parte de las organizaciones a través de medios de comunicación, apoyada en ingentes recursos publicitarios, de marketing y de relaciones públicas, aseguraba al menos cierto control a los emisores sobre cuándo, cómo y dónde encontrarían a esos públicos que, en definitiva, terminarían comprando un producto en lugar de otro. La expansión de Internet, y particularmente de lo que se ha dado en llamar Web 2.0, está cambiando de raíz el marketing, la publicidad y las relaciones públicas y, en general, la relación de los consumidores con las empresas y sus marcas. Esto está destruyendo conceptos aceptados por años, creando otros, introduciendo el caos donde había orden, y horizontalizando relaciones que durante mucho tiempo fueron verticales.” (La Revolución Horizontal, 2009)

Los nuevos medios están también cambiando de un modelo *push* a *pull*, de acuerdo al Profesor Damián Sztarkman y lo dictado en el Seminario Marketing & Negocios en la era Digital. Tradicionalmente, los consumidores recibían mensajes publicitarios a través de acciones de Marketing directo, avisos en radio, medios gráficos, radiales y televisivos, vía pública, eventos de marca, entre otros. Luego había una validación de ese mensaje a través del boca a boca, de la fuerza de ventas de la compañía en cuestión, la familia del consumidor, etc. Sin embargo, en la actualidad, los mensajes también se transmiten de forma online pero, el cambio más importante se da en el momento de validación. Las Redes Sociales, los blogs, los sitios de comparación, los podcasts y muchas otras plataformas móviles y online son utilizadas para saber más acerca de ese producto o servicio, buscar opiniones, comentarios y experiencias de otros usuarios que permitan tomar una decisión sobre la compra mucho más informada. Hay una acción proactiva por parte de los usuarios en cuanto a la búsqueda de datos sobre las marcas y sus productos. Estamos en presencia de un consumidor mucho más activo, en línea también con lo planteado por Piscitelli y mencionado más arriba.

Google introdujo el concepto de Momento Cero de la Verdad (Zero Moment of Truth, ZMOT)<sup>16</sup> para describir este fenómeno. Tradicionalmente, los usuarios reaccionaban frente a un estímulo (por ejemplo, un anuncio televisivo), haciendo una compra en un punto de venta (momento 1 de la verdad) y luego teniendo una experiencia de uso con ese producto que confirmaba y rechazaba lo propuesto en un primer momento por ese estímulo. Cada momento de la verdad es una situación en el que un usuario interactúa con un producto o servicio determinado y confirma o no aquello que fue prometido en el primer estímulo.

---

<sup>16</sup> <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/zero-moment-truth/>

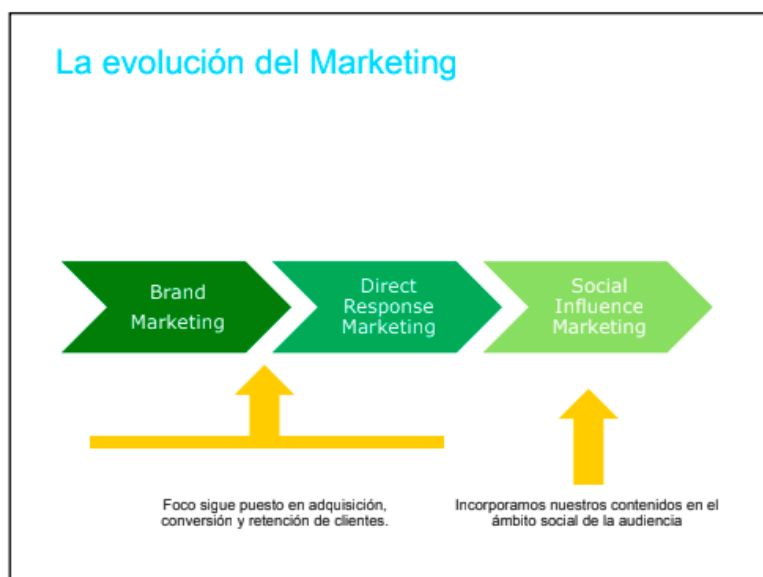
Sin embargo, actualmente se agrega una capa intermedia de búsqueda de información posterior al primer estímulo pero previo a la compra para conocer más. Este es el llamado momento cero de la verdad. A través de Redes Sociales, sitios web y demás, es posible acceder a opiniones y experiencias de otras personas que confirmen o rechacen la premisa propuesta por la marca. A su vez, este círculo se retroalimenta ya que luego de la experiencia el usuario puede también compartir su propia experiencia de manera online. Vuelve a aparecer entonces el concepto de consumidor como co-creador de la experiencia de marca ya que indefectiblemente tiene un impacto en las opiniones que otras personas tienen sobre esta.

En este punto vale la pena mencionar también el término *crowdsourcing*, como otra forma de explicar y entender este fenómeno de colaboración *online*. Según Wikipedia<sup>17</sup>: “Crowdsourcing (del inglés *crowd* –multitud– y *outsourcing* –recursos externos–) se podría traducir al español como *colaboración abierta distribuida* o *externalización abierta de tareas*, y consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaban empleados o contratistas, dejándolas a cargo de un grupo numeroso de personas o de una comunidad, a través de una convocatoria abierta. (...) El término se ha hecho popular entre las empresas, autores y periodistas, como forma abreviada de la tendencia a impulsar la colaboración en masa, posibilitada por las nuevas tecnologías, para así lograr objetivos de negocios o eventualmente propuestas sociales. (...) La web 2.0 se orienta a facilitar la máxima interacción entre los usuarios y el desarrollo de las redes sociales donde se pueda expresar y opinar, buscar y compartir información sobre temas de interés; permitiendo una mayor interacción y colaboración entre los usuarios.”

De esta forma, en el Seminario Marketing & Negocios en la era Digital, se introdujo esta evolución del Marketing:

---

<sup>17</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>



Esta evolución ya comenzó y es inevitable que afecte, en distinta medida y a distinto tiempo, a los distintos sectores de la economía. Quienes primero se adapten y tomen medidas en este sentido y para hacer frente a esta realidad, podrán marcar una diferencia con sus audiencias clave y tomar la delantera frente a la competencia.

De acuerdo a lo expresado en este apartado, el departamento y los profesionales de marketing tienen la necesidad de reinventarse y adaptarse constantemente para mantener la competitividad y redefinir cuál es el valor agregado de las organizaciones en las que trabajan.

### c. Nuevas generaciones en la toma de decisiones

La famosa Generación Y o *Millennials* son la más populosa de Estados Unidos, con 75.4 millones de personas entre 18 y 34 años en 2015<sup>18</sup>. Tienen características definitorias por el momento histórico en el que viven. Por un lado, aquellos aspectos asociados a la proliferación de la tecnología, como la masificación de los dispositivos móviles, la hiperconectividad, el acceso a una cantidad inabarcable de información. Todo esto, desarrolla capacidades distintivas en los sub-35. En un mundo totalmente conectado y con todo a la mano, es requisito saber filtrar y elegir lo que realmente es necesario o relevante. Por otra parte, estos jóvenes pertenecen a una época regida por los valores de la posmodernidad. Esto

<sup>18</sup> <http://www.census.gov/popest/data/index.html>

implica una búsqueda permanente de experiencias que lleva a que la única constante sea el cambio. Y también buscan vivir estas experiencias con las marcas con las que interactúan.

Esta información se vuelve especialmente relevante si se tiene en cuenta que hacen el 21% de las compras en Estados Unidos, lo que implica un gasto por más de USD 1 billón y un gran poder de influencia sobre otras generaciones<sup>19</sup>. A su vez, el 46% de los que pertenecen a esta generación declara tener más de 200 amigos en Facebook, mientras solo el 19% de quienes pertenecen a otras generaciones tiene esta cantidad de amistades en la red social. En cuanto a su rol como creadores de contenido, el 46% comparte contenido original que ellos mismos crearon como fotos o videos.

A su vez, tienen una particular relación con sus dispositivos. Están en contacto 43 veces por día con sus dispositivos y esperan que la experiencia que tienen en cada uno con una marca sea la misma<sup>20</sup>. Por otro lado, están 7 veces más dispuestos a dar información personal a una marca en la que confían pero si reciben información de una que no conocen o con la que no han tenido contacto, lo ignoran.

37% de los millenials sientes que se pierden de algo si no están en Facebook o en Twitter todos los días<sup>21</sup>

Los consumidores actuales parecería que no quieren que les hablen a ellos, sino que se genere una conversación, que se los involucre. En la publicidad tradicional, no hay conversación, ni colaboración, ni experiencia.

Si miramos solo las redes sociales, hay enormes oportunidades para que las marcas den pasos hacia la co-creación. Los Millennials prestan mucha atención al compromiso social, utilizando me gusta, acciones y comentarios como medidas de éxito para el contenido que publican.

El plan de acción aquí es simple: darles lo que quieren. Según Forbes, el 62% de los Millennials dice que si una marca interactúa con ellos en las redes sociales, es más probable que formen una relación.

---

<sup>19</sup> <http://www.millennialmarketing.com/who-are-millennials/#slide-3>

<sup>20</sup> <http://www.slideshare.net/SDLonline/understanding-global-millennials-summary-of-findings-from-expanded-global-study-35471691>

<sup>21</sup>

[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/marketing\\_center\\_consumer\\_customer\\_insight\\_how\\_millennials\\_changing\\_marketing\\_forever/?chapter=3](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/marketing_center_consumer_customer_insight_how_millennials_changing_marketing_forever/?chapter=3)



No se debe dejar pasar que las redes sociales en su origen se crearon con el fin de conectar personas con otras personas. Facebook, por ejemplo, creada por Mark Zuckerberg en 2004, tenía como objetivo poner en contacto a estudiantes de Harvard. No fue sino hasta mayo de 2005 que la red social permitió el primer anuncio pago. YouTube, creado en febrero de 2005, introdujo los anuncios antes de los videos en julio de 2007, prácticamente dos años y medio después. Los ejemplos siguen con Twitter, Instagram, Pinterest y cada una de estas plataformas. El hecho de que las marcas puedan publicitar y posicionarse aprovechando el alcance y formato de estas plataformas no fue parte del uso original de estos medios, sino que se desarrolló con el tiempo y de acuerdo al uso que los usuarios hicieron de cada uno de ellos. Un ejemplo reciente se ve con Facebook Live, el servicio de video en directo de Facebook. Se espera que las ganancias crezcan de US\$1,8 mil millones en 2015 a US\$10 mil millones en 2021<sup>22</sup>. Sin embargo, aún Facebook debe determinar cuál será el modelo por el cual generará valor para las compañías mientras las marcas estudian de qué forma pueden aprovechar estos videos para generar *engagement* con sus consumidores.

Los distintos aspectos que se mencionan en este trabajo se ven en gran parte impulsados también por los cambios generacionales y los desafíos que surgen en la coexistencia de las distintas generaciones tanto desde el punto de vista de los consumidores como hacia adentro de las organizaciones. Entender las características particulares y la interacción con ellos es fundamental para poder pensar campañas que tengan un impacto real.

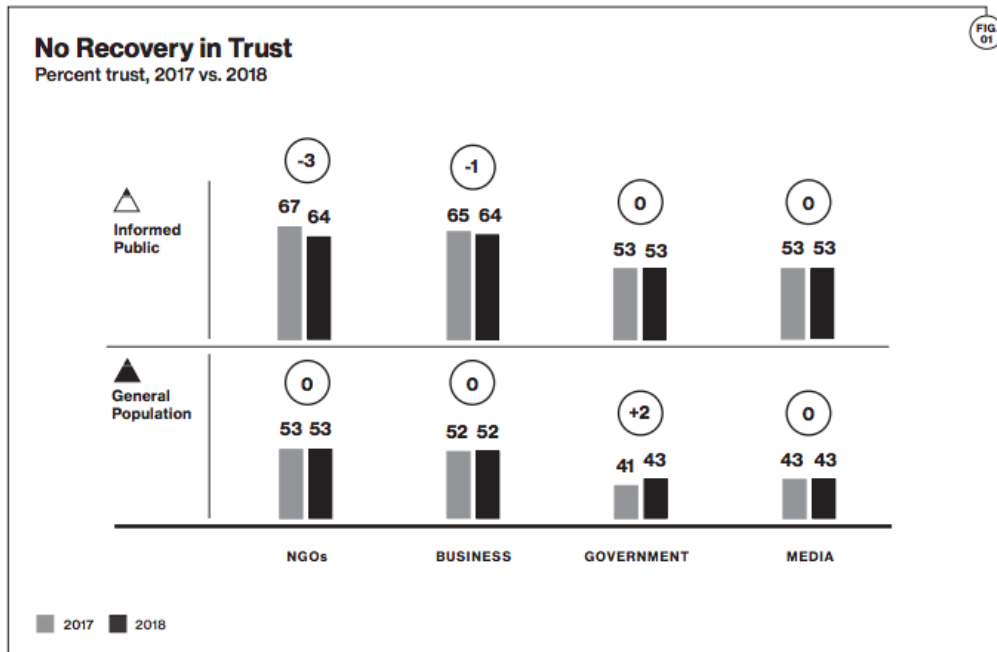
#### **d. La (des)confianza en las instituciones**

Las instituciones se encuentran enfrentando una crisis de confianza generalizada. De acuerdo a un estudio<sup>23</sup> realizado por la consultora global de Relaciones Públicas, Edelman, poco más (52%) de la mitad de las personas encuestadas confían en las corporaciones (*business*). Sin embargo, también los medios de comunicación atraviesan un baja en el índice de confianza, con solo un 43% de la población confiando en ellos.

---

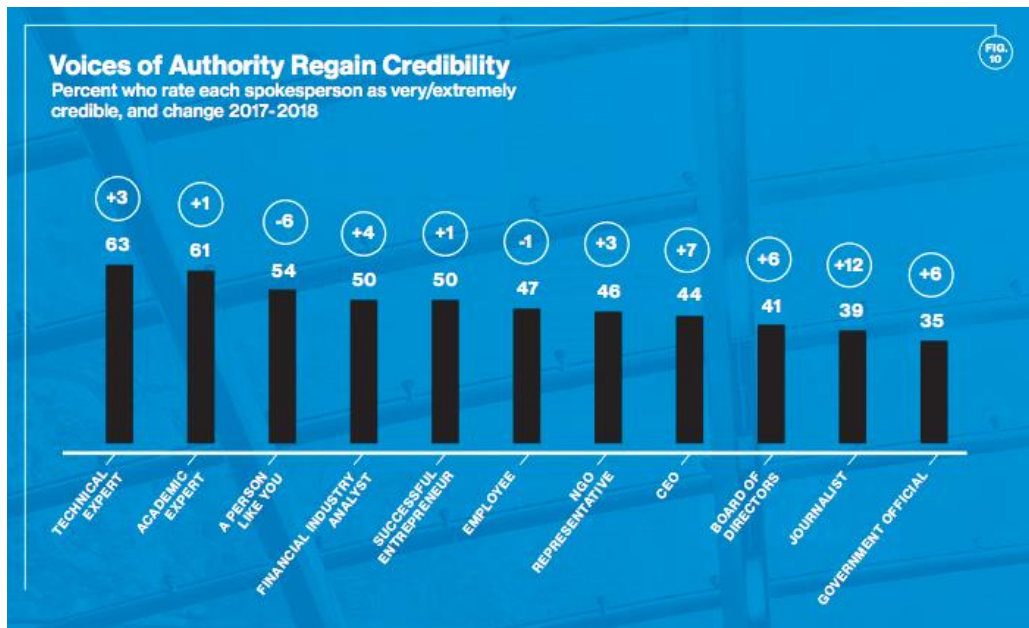
<sup>22</sup> <http://fortune.com/2016/04/14/facebook-f8-wall-street-analysts/>

<sup>23</sup> [http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report\\_FEB.pdf](http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf)



De estos datos podemos concluir que la voz de las compañías como anunciantes tradicionales se ve puesta en jaque y es necesario buscar nuevas formas de influencia. A su vez, campañas de prensa o relaciones públicas a través de periodistas y medios de noticias también se deben analizar bajo la luz de estos datos. Durante el siglo XX se popularizó la disciplina de las relaciones públicas como una forma acercar contenido de valor a los periodistas para que publicaran bajo su nombre información estratégica de las empresas, sin que sea percibida como publicidad paga. Esto cobró particular sentido en los últimos años a medida que los consumidores fueron adquiriendo cada vez más conciencia en cuanto a los avisos publicitarios y aumentaron su rechazo hacia ellos. Sin embargo, las campañas de prensa ahora también se ven impactadas por la crisis de confianza en los medios de comunicación.

Del reporte también se vislumbra qué tipo de personas gozan de mayores índices de confianza al momento de transmitir mensajes. Como se ve el cuadro a continuación, los expertos técnicos lideran la tabla, “una persona como yo” se posiciona en el tercer lugar, los CEOs ocupan el octavo lugar, dejando para el anteúltimo puesto a los periodistas.



Este último punto refuerza la crisis de los medios. Sin embargo, es necesario detenerse en aquellos que lideran las posiciones para entender de qué manera aprovechar estas personalidades en la comunicación corporativa.

Por un lado, es necesario recurrir a los expertos como voz autorizada. En el caso de una empresa de tecnología corporativa, aquellas personas de las áreas de conocimiento, como ingenieros electrónicos o desarrolladores, serían las personas indicadas para transmitir mensajes. Incluso en este caso podría pensarse en un experto externo reconocido con el que se pueda realizar un acuerdo para que funcione como portavoz de la empresa, al participar en eventos, publicidades y distintos contenidos.

Por otro parte, si seguimos con el ejemplo de una compañía corporativa, “una persona como yo” podría encarnarse en un cliente que haya tenido una implementación exitosa y cuente su experiencia. De esta forma, podrían realizarse distintas acciones con un Gerente de Sistemas de alguna empresa reconocida que haya adquirido una solución determinada y pueda dar testimonio sobre esto, comentando los desafíos con los que contaba al momento de tomar la decisión, qué lo llevó a elegir a ese proveedor y los resultados que haya obtenido. Esto puede hacer a través de distintos canales como videos, participación en evento, reuniones presenciales reducidas, entre otros. De esta forma, quien tenga que tomar la decisión podrá sentirse identificado con esta persona ya que seguramente muchas de sus problemáticas sean las mismas o busquen soluciones similares, hablarán el “mismo idioma”.

Los empleados se encuentran en la mitad de la tabla, pero por arriba de los CEOs. Hoy en día existen distintas maneras de darle “voz” a los empleados de una compañía para que sean portavoces y transmitan los mensajes clave. De esta forma, ya no es necesario que solo los altos ejecutivos de la dirección sean quienes hablan frente a los medios o conducen los lanzamientos y anuncios corporativos. Al contrario, para ciertos momentos sería más estratégico hacerlo a través de empleados, incluso más jóvenes o con características que busquen los clientes para identificarse. Por otro lado, el hecho de que un empleado se vea feliz de trabajar en esa empresa, contribuye a la imagen de la organización de la misma forma que lo hacen las acciones con la comunidad, lo que sería un beneficio secundario.

Los CEOs seguramente seguirán en el mapa de los principales portavoces pero sin lugar a dudas el mix debe ser más amplio e incluir a otros actores para lograr una adecuada comunicación que genere mayores niveles de confianza en las audiencias clave. Lo ideal sería distinguir los distintos momentos de comunicación y pensar la mejor estrategia y portavoz en cada caso de acuerdo al mensaje, la circunstancia, la audiencia y el canal a utilizar.

La verticalidad al momento de transmitir mensajes y definir voceros corporativos debe ser revisada en pos de lograr mayor credibilidad y empatía con los públicos objetivo.



Universidad de  
San Andrés

## 2. Situación Problemática

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de entender, por un lado, las posibilidades que tienen para ofrecer los nuevos medios de comunicación, en tanto vehículos de los mensajes que las compañías quieren comunicar a sus consumidores. Esta comunicación se realiza de acuerdo al formato propuesto por estos medios: videos, imágenes, *tweets* con un máximo de 140 caracteres, *snaps* que desaparecen luego de 5 segundos. Por otra parte, se debe pensar en el contenido de estos mensajes, de forma que sea relevante para el consumidor. Aquí aparecen las limitaciones propias de cada plataforma como la cantidad máxima de caracteres o el algoritmo de Facebook que prioriza contenido de amigos y familiares por sobre el contenido de las marcas.

Sin embargo, también surgen desafíos en cuanto a cómo se transmiten los mensajes que las compañías quieren posicionar. Sobre este punto es necesario introducir el término de *storytelling*. Diversos estudios<sup>24</sup> demostraron que a las personas les gustan las historias ya que el cerebro las procesa distinto que a los datos aislados. Son más fáciles de recordar e incluso el cerebro siente que las está experimentando. Ya sea contadas en libros, películas, series, canciones o a través de una imagen, estamos rodeados de historias. Esto tiene un profundo efecto en la forma en que las marcas deben pensar el contenido que quieren comunicar.

Simon Sinek ha dado una charla Ted llamada “Cómo los grandes líderes inspiran la acción”<sup>25</sup>. En su presentación, argumenta la importancia de saber identificar, explicar y transmitir el propósito, el porqué hacemos lo que hacemos. Tanto como personas como organizaciones. Las marcas que logran poner en palabras y comunicarlo, contar esa historia, logran una relación distinta con sus consumidores ya que pueden diferenciarse de su competencia y transmitir qué las mueve a hacer lo que hacen. Esto, según Sinek, no se logra solo presentando números, cifras o características técnicas de un producto, por más que sea superior al de la competencia. Contar una historia sobre el propósito es lo que hace la diferencia.

A su vez, todo esto se da en conversación con una generación que cuenta con hábitos de consumo y pautas particulares en cuanto a la comunicación y su relación con las marcas.

---

<sup>24</sup> <http://www.nytimes.com/2012/03/18/opinion/sunday/the-neuroscience-of-your-brain-on-fiction.html?pagewanted=all&r=0>

<sup>25</sup> [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)

Estas peculiaridades deberán ser un eje central al momento de crear un mensaje y elegir una plataforma de comunicación que los interpele.

Por último, no debe dejarse de lado la situación crítica que atraviesan hoy en día las instituciones (tanto corporaciones como medios de comunicación) y los sujetos en sí para identificar posibles amenazas hacia una comunicación eficaz y para tomar decisiones que permitan corregir en algún aspecto la crisis de confianza que atraviesan.

Estos escenarios y definiciones contextuales también plantean oportunidades concretas para aquellas organizaciones que entiendan de qué manera aprovechar las plataformas existentes para potenciar una comunicación eficiente con las audiencias clave.

En este sentido, las compañías se enfrentan a la necesidad de descifrar cómo aprovechar las plataformas existentes, adaptándose a sus formatos, y qué contenido comunicar en ellas con el objetivo de generar *engagement* con los consumidores, entendiendo sus características particulares. Este tipo de conexión es a lo que las marcas deben aspirar para diferenciarse de su competencia.

De acuerdo a lo expuesto hasta aquí se explicita la importancia de que las compañías y puntualmente los departamentos de Marketing rediseñen sus estrategias de comunicación y revisen los canales que utilizan. En este trabajo se buscará dar un marco que intente articular esta necesidad en el contexto actual.

#### 4. Marco Referencial Teórico

Es necesario, en primera instancia, definir cuáles son los medios de comunicación preponderantes en el escenario actual del ecosistema digital que se entiende por *engagement* y de qué forma el contenido es clave para generarlo. Identificar mejores prácticas en diversas organizaciones. Por último, se identificarán desafíos y necesidades puntuales de las marcas sobre los que se podrían trabajar.

En primer lugar, es necesario revisar cómo se entienden hoy en día algunos de los conceptos adelantados anteriormente.

En primer lugar, definir qué se entiende por *engagement* en la actualidad. En el artículo *Customer Engagement: Essence, Dimensionality, and Boundaries*<sup>26</sup>, Jenny van Doorn hace a distintas formas de definir el término. Por un lado, Brodie et al. (2011) hace referencia a la interactividad que caracteriza al vínculo entre una marca y el consumidor y como aquella es fundacional para entender el concepto de *engagement*. Se plantea que la creación de valor surge de la interacción y pone al consumidor desde un lugar de co-creación de este valor en cada una de las interacciones que tiene con la marca, lo que resulta es una perspectiva amplia por la cual cualquier consumidor de una marca puntual tendría *engagement* con ella. El análisis de Verhoef, Reinartz, and Krafft 2010, sin embargo, plantea el concepto como una manifestación de parte del consumidor hacia una marca que va más allá de lo transaccional. Otra perspectiva, de Economist Intelligence Unit<sup>27</sup>, describe que se trata de una conexión más profunda y significativa entre la marca y el consumidor. Esta definición deja de lado a la relación generada con la mera compra de un producto y que va más allá de la satisfacción del cliente. Es decir, no sólo se trata de un cliente satisfecho o al que le gusta una marca y compra sus productos, sino de una relación en la que también operan los conceptos de “compromiso” y “confianza” y que generan un comportamiento en el consumidor.

Calder, Isaac y Malthouse<sup>28</sup> retoman estos conceptos, describiendo *engagement* como un estado psicológico que ocurre por la interacción y co-creación de la experiencia de un cliente con una marca, bajo condiciones contextuales específicas, y que existe como un proceso dinámico. Hacen hincapié en que la experiencia que tienen con un producto o servicio a lo largo del tiempo permite a los consumidores alcanzar un objetivo personal.

---

<sup>26</sup> Journal of Service Research August 2011 vol. 14 no. 3 280-282

<sup>27</sup> Economist Intelligence Unit (2007), “Beyond Loyalty: Meeting the Challenge of Customer Engagement Part I,” The Economist Intelligence Unit 2007.

<sup>28</sup> How to Capture Consumer Experiences: a Context-Specific Approach to Measuring Engagement.

Es necesario entonces ahondar en el concepto de experiencia o *customer experience*. Según el artículo *A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience*, los autores definen a la experiencia del cliente en torno a elementos cognitivos, emocionales, físicos, sensoriales y sociales que marcan la interacción directa o indirecta del cliente con actores del mercado. Además, destacan la necesidad de que las compañías examinen cómo sus consumidores integran los productos y servicios en sus vidas cotidianas, con el objetivo de mejorar la relevancia de su marca y, en consecuencia, crear “valor”. Es decir, debe ser significativo para el consumidor, tener un impacto en su vida, trascendiendo lo funcional. De acuerdo con Abbott<sup>29</sup>, lo que la gente realmente quiere no son productos, sino experiencias satisfactorias. De esta forma, toma más preponderancia el aspecto emocional relacionado con la decisión de compra que el racional. Por otra parte, el contexto histórico-social juega un rol preponderante que las marcas no deben soslayar.

A su vez, en Harvard Business Review, Douglas Holt introduce el concepto de *crowdculture*<sup>30</sup>. Según él, las tecnologías digitales cambiaron la forma en que la cultura opera y branding es un conjunto de técnicas designadas para que una marca sea culturalmente relevante. Lo digital y particularmente las redes sociales permiten que se formen comunidades que pueden estar distanciadas en términos geográficos. Estas conexiones permiten que estas comunidades, que en otro momento no podrían formarse, tengan una voz y más fuerza. De esta forma, quienes en otro momento tenían un mayor control de lo que se comunicada como la industria del cine, de la música y las marcas, hoy son parte de algo mucho más difuso.

En una era de experiencias, los “profesionales de marketing deben desarrollar algo más interesante para destacarse sobre el ruido”<sup>31</sup>. Deben pensar en crear valor subjetivo para diferenciar su oferta. “Valor subjetivo” es lo que los consumidores experimentan frente a una marca, construido a través de las distintas interacciones que tienen con ella y va más allá del valor funcional que obtienen por el producto en sí mismo<sup>32</sup>. Así, se debe analizar qué tipo de experiencias generan relaciones con los consumidores.

---

<sup>29</sup> Abbott, L. (1955) *Quality and Competition*. NY: Columbia University Press.

<sup>30</sup> <https://hbr.org/2016/03/branding-in-the-age-of-social-media>

<sup>31</sup> *Experiences: The 7<sup>th</sup> era of marketing*, R. Rose and C. Johnson

<sup>32</sup> *A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience*



De acuerdo con un reporte realizado en Estados Unidos<sup>33</sup> el principal objetivo de negocio de agencias y departamentos de marketing que quieren mejorar su Experiencia al Cliente, es **augmentar el engagement con sus consumidores, seguido por incrementar la lealtad o retención y aumentar la conversión.**

Según el mismo informe, *customer engagement* es entendido como la experiencia integral, la construcción, que tiene un cliente a través de los distintos puntos de contacto y canales. Y cada uno de ellos, ninguno debe dejarse de lado y todos deben formar parte de esa misma experiencia unificada. Si tenemos en cuenta y como se mencionó anteriormente que esta experiencia es uno de los factores claves para la diferenciación entre marcas, se vuelve un fundamental desde una perspectiva no solo de marketing sino desde el negocio como un todo. Es decir, según estas premisas, las ventas de una organización se ven directamente afectadas por la estrategia de experiencia al cliente, su diseño e implementación.

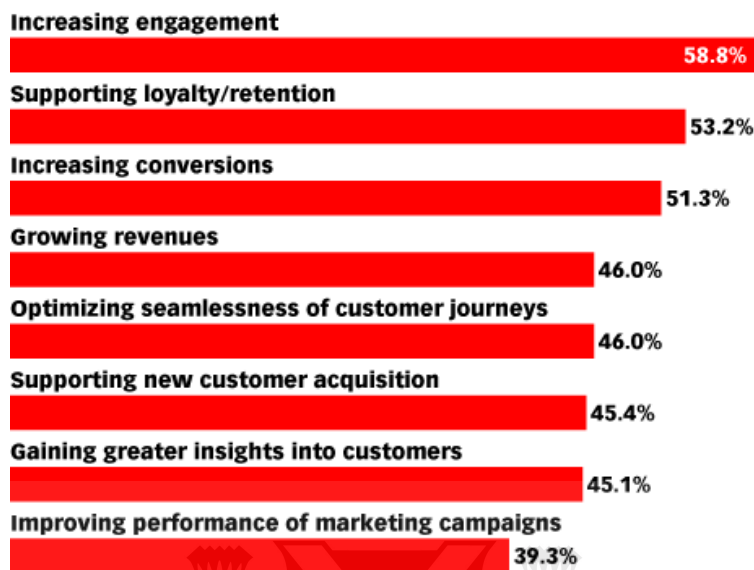
Una encuesta de CMO Council and RedPoint Global<sup>34</sup> muestra algunas indefiniciones respecto de la medición del impacto que las acciones tomadas sobre los distintos canales de contacto con el cliente y su experiencia tienen en el ingreso: un 71% de los encuestados dijo que le era posible hacer esta medición en 2017, versus un 49% en 2018. Parecería que aún hay camino para recorrer en torno a estos indicadores. De lo que no hay duda es que la digitalización permite medir cada vez más asertivamente cada uno de estos contactos con el cliente.

---

<sup>33</sup> <https://viewcontent2.emarketer.com/Content/understanding-customer-engagement?ecid=dfda7bcd4b86471fba0d362c1f4a962e>

<sup>34</sup> <https://www.cmocouncil.org/thought-leadership/reports/the-state-of-engagement>

**Business Objectives that Marketing Professionals in North America Are Trying to Accomplish via Enhancement of the Customer Experience, Jan 2018**  
% of respondents



Note: includes agencies, brand marketers and marketing services/technology providers  
Source: Data & Marketing Association (DMA) and Winterberry Group, "Elevating the Customer Experience" sponsored by Pitney Bowes, April 18, 2018

237175

www.eMarketer.com

En cuanto a las áreas digitales que son más prioritarias para generar engagement, la estrategia de social media encabeza la lista<sup>35</sup>, seguido por el desarrollo de contenido.

A su vez, es necesario plantear el término de *storytelling*. Este concepto hace referencia al hecho de transmitir mensajes a través de historias, basándose en el precepto de que la gente es más propensa a recordar este tipo de relatos que, por ejemplo, datos sueltos<sup>36</sup>. Esto se debe directamente a una respuesta química a nivel neurológico. Nuestro cerebro genera una hormona durante los momentos tensos de una historia, lo que permite que nos enfoquemos. Los finales felices, por su parte, hacen que se active el sistema límbico del cerebro, lo que nos hace sentir mejores y optimistas.

No es novedad que las organizaciones y sus equipo de marketing y comunicación deben construir estas historias para captar la atención de sus audiencias y transmitir mensajes con impacto. Parecería entonces que ya no es suficiente con aseverar que una empresa es la “número uno” o “líder” en un determinado segmento. Sino que hay que generar un relato con

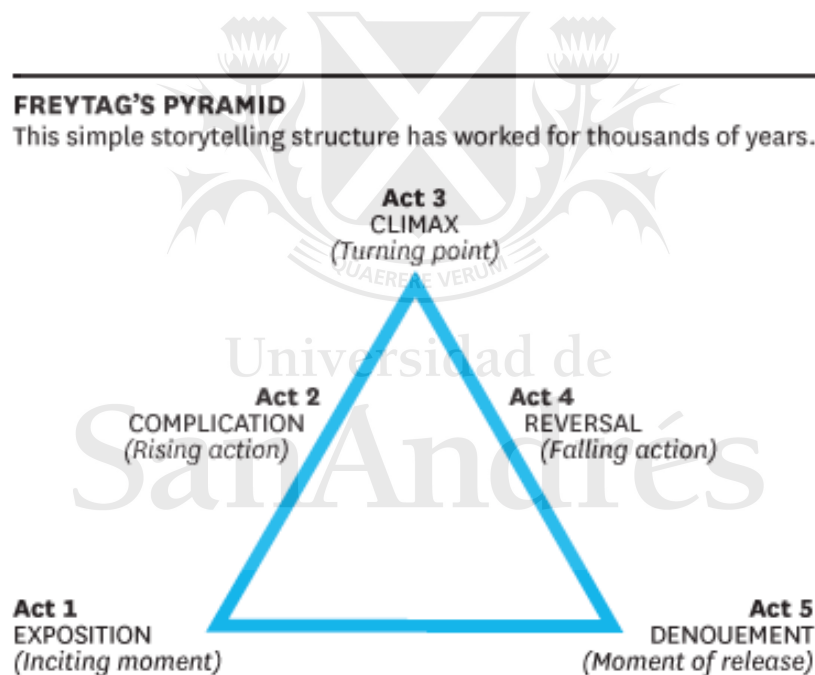
<sup>35</sup> <https://www.adobe.com/modal-offers/econsultancy-digital-trends-2018.html>

<sup>36</sup> <https://hbr.org/2014/03/the-irresistible-power-of-storytelling-as-a-strategic-business-tool>

el que el público objetivo pueda empatizar. Es más, de acuerdo con Matthew Luhn, escritor de Pixar que recientemente participó en una conferencia en Argentina, las personas se sienten más identificadas cuando las historias cuentan los altos y bajos de los héroes. Es decir, no alcanza con aclamar que una compañía tiene “el mejor producto”, sino cómo logró llegar hasta esa posición y los desafíos a los que se enfrentó, los momentos en los que fue difícil pero que pudieron superarse.

Sin lugar a dudas, hay mucho para aprender de las historias animadas sobre mejores prácticas para ser efectivos en la transmisión de mensajes que sean eficientes.

De esta forma, al momento, por ejemplo, de pensar un video para ser publicado en redes sociales o desarrollar un cuestionario para que un cliente exitoso pueda dar su testimonio, es preciso pensar en la siguiente estructura narrativa:



“Los datos pueden persuadir a la gente, pero no los inspira a actuar; para lograrlo, es necesario transformar la visión en una historia que dispare la imaginación y remueva el alma.”<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> <https://hbr.org/2014/03/the-irresistible-power-of-storytelling-as-a-strategic-business-tool>

## 8. Diseño de la solución

Para dar respuesta a lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de estructurar un marco de acción con tácticas concretas que las compañías puedan implementar e intenten dar solución a estas problemáticas.

En primer lugar, cabe aclarar que los pilares que se analizarán y detallarán a continuación deben estar alineados a un Plan de Marketing, con sus respectivos objetivos, estrategia, audiencia clave, y los Objetivos de negocio de la organización.

Teniendo esto en cuenta, a continuación se delinearán los principales aspectos a considerar por un área de Redes Sociales y su alcance: Desarrollo de Contenido, Canales Propios en Redes Sociales, Contenido para Empleados, Posicionamiento de Ejecutivos, Métricas y Medición, y *Benchmark*.

### a. Desarrollo de Contenido

Como se escucha recientemente, en marketing, el contenido es el rey. Esto quiere decir que el desarrollo de materiales informativos y útiles es clave para agregar valor a la audiencia, atraerlos y generar conversaciones online. Por estos motivos, debe pensarse especialmente un calendario de contenido que puede incluir distintos formatos según el producto o servicio y la marca en cuestión. Algunos ejemplos pueden incluir consejos o recomendaciones, *whitepapers*, *ebooks*, infografías explicativas, artículos o columnas publicadas en blogs, entre otros. Es particularmente importante detenerse a pensar en los insumos técnicos que se necesitarán desde el punto de vista de la información. De esta forma, deberán contactarse personas especialistas para proveer los datos necesarios. Por otra parte, deben pensarse la forma que tomará este contenido. Por ejemplo, en redes sociales, los videos e imágenes tienen muchas mejores tasas de reacción que los posts que solo tienen texto. En este sentido, por ejemplo, un caso de éxito será mejor contarlo a través de una entrevista en video que a través de una entrevista escrita.

De acuerdo al Profesor Matías Dell'Anno Irigoyen, a cargo del Seminario de Publicidad Online: "En social media la gente no está buscando nada por lo que nuestros posts son mucho más invasivos y es por eso que suelen pasar desapercibidos." En base a esta premisa es que debe darse especial atención al contenido. Usualmente las redes sociales son un "lugar" de esparcimiento o al que la gente acude para informarse. De esta forma, hay que tener en cuenta que los posts de las marcas compiten con las fotos de los amigos, la familia o el club de

fútbol predilecto. La pregunta entonces a realizarse al desarrollar contenido es qué interesaría tanto a la audiencia como para captar su atención y que quiera saber más como para hacer click o ver ese video que se está mostrando.

Por otra parte, las redes sociales utilizan un algoritmo para mostrar contenido a sus usuarios de acuerdo a los posts que tienen más probabilidad de interesar al usuario. Esto se realiza en base a su histórico en esa red social, los intereses que ha marcado como favoritos, lo que le gusta a sus amigos, etc. Este es otro motivo para identificar qué interesa a la audiencia y planificar contenido en este sentido.

### **b. Canales propios en Redes Sociales**

De acuerdo al Profesor Matías Dell'Anno Irigoyen, a cargo del Seminario de Publicidad Online: “La ventaja principal que tenemos en Social Media es que podemos definir la audiencia con muchísima precisión. A nivel de actitud, estamos llegando al usuario en un momento de esparcimiento y/o de comunicación, pero estamos llegando al usuario correcto.” En la misma clase se precisó también que es necesario definir con qué plataformas se trabajará, teniendo en cuenta que “Facebook nos va a servir para generar conocimiento de marca, Twitter para generar tendencias y *buzz*, LinkedIn se enfoca en temas profesionales y de educación.”

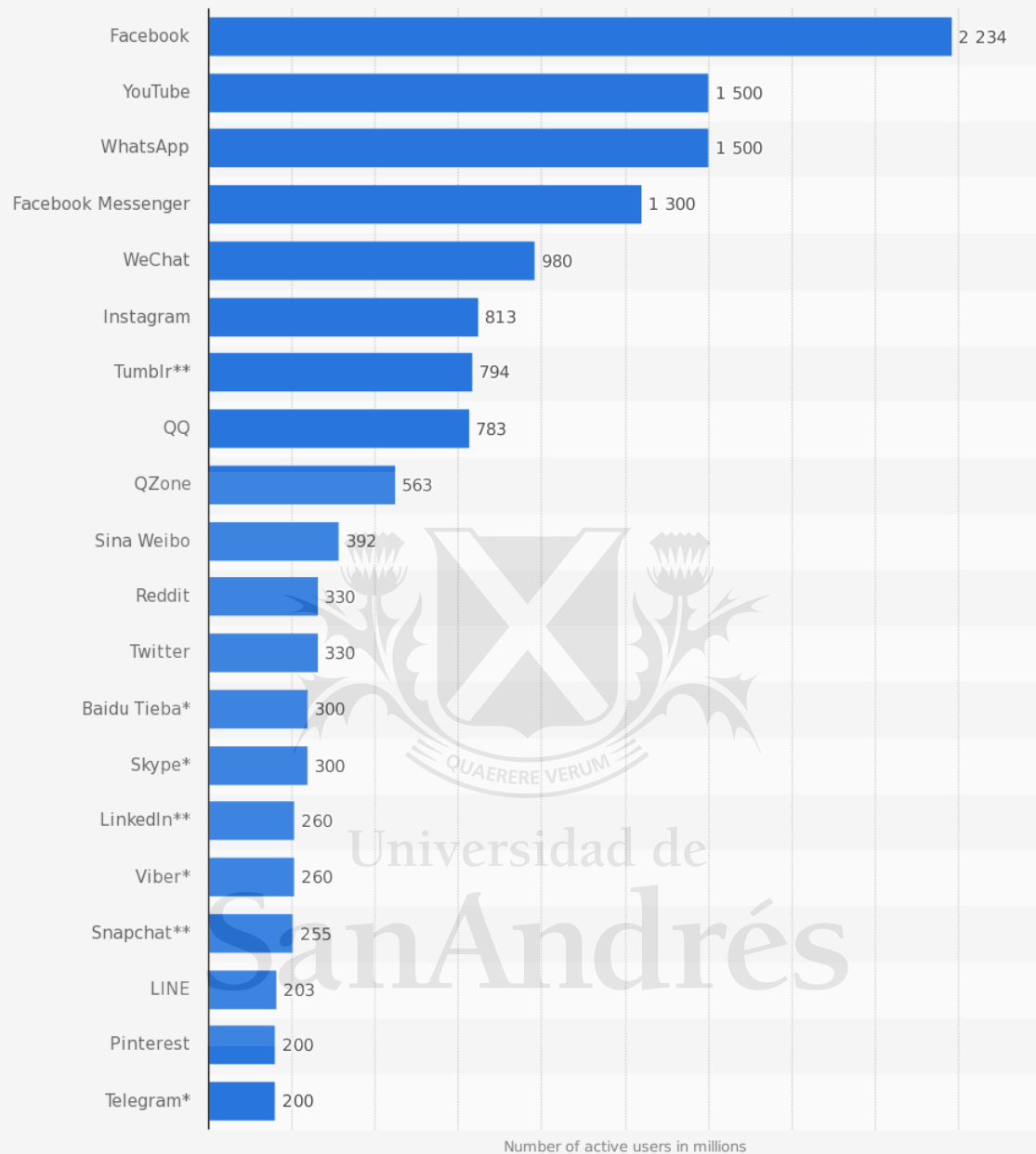
Además, deben considerarse otras herramientas online de apoyo a las redes sociales como Sitio Web, Blogs, y que sean aptos para ver de manera móvil, es decir, en el celular.

A continuación pueden verse las redes sociales con mayor cantidad de usuarios activos en el mundo, a abril 2018<sup>38</sup>. Según la misma fuente, hay aproximadamente 2 mil millones de usuarios en Internet que usan redes sociales y se espera que estos números sigan creciendo a medida que aumenta el uso de los dispositivos móviles. Otro dato a remarcar es que usualmente las redes sociales más populares son también las que tienen tasas más altas de *engagement*. Por otro parte, el informe detalla que el uso que se le da a cada red social es diverso: plataformas como Facebook están enfocadas en el intercambio entre amigos y familiares de fotos, juegos y actualizaciones de status. Mientras que otras como Twitter son sobre comunicaciones rápidas, funcionando como microblogs.

---

<sup>38</sup> <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

**Most popular social networks worldwide as of April 2018, ranked by number of active users (in millions)**



**Sources**

We Are Social; Kepios; SimilarWeb; TechCrunch; Apptopia; Fortune © Statista 2018

**Additional Information:**

Worldwide; We Are Social; SimilarWeb; TechCrunch; Apptopia; Fortune; Fortune; as of April 12, 2018; social network app/voip included

Teniendo en cuenta estos datos es que debe hacerse una elección sobre en qué plataformas estar presente, de acuerdo a los objetivos de marca. Tal como sentenció Marshall McLuhan, “El medio es el mensaje”<sup>39</sup>.

Además, debe considerarse los recursos para mantener estos canales de forma activa y dando respuesta a los usuarios de la comunidad.

<sup>39</sup> McLuhan, M., Fiore, Q., & Angel, J. (1988). *El medio es el mensaje*. Barcelona: Paidós.

### c. Contenido para Empleados

Hoy en día cada vez se difuminan más las barreras entre el ámbito interno y externo de una compañía. Por este motivo, las comunicaciones internas y con los empleados debe considerarse casi como un canal más de comunicación de marketing, ya que tendrá efectos sobre el posicionamiento de marca. En este sentido, los empleados tienen una potente voz sobre la organización: la conocen en profundidad, interactúan todos los días con la marca y hablan de eso también en redes sociales. Tienen el potencial de convertirse en embajadores de marca. Algunos datos<sup>40</sup>:

- 54% de empleados comprometidos leen contenido de su empresa en redes sociales;
- 40% cita la comunicación que la empresa hace en social media como una fuente de noticias a través de la cual se mantienen actualizados;
- 38% están dispuestos a compartir contenido relevante con compañeros de trabajo y clientes.

En este sentido, debe considerarse el contenido que los empleados compartirán en redes sociales, como también las redes sociales internas de la compañía.

Por una parte, debe desarrollarse un manual de políticas que identifique qué tipo de información puede ser compartida y cuál es la posición de la compañía frente a la participación en redes sociales por parte de los empleados.

Además, es recomendable realizar entrenamientos y ofrecer soporte para aquellos que deseen utilizar estas herramientas pero no tienen conocimientos suficientes.

Por último, brindarles contenido listo para compartir, junto con imágenes, links y un texto adaptado a social media, con el fin de hacer más fácil su presencia online.

Por otra parte, es necesario mencionar las redes sociales hacia el interior de las organizaciones que en el último tiempo han cobrado mayor relevancia. Las comunicaciones internas también enfrentan una crisis en la actualidad y se están reinventando. Al igual que en las comunicaciones externas, cada vez más se debe apelar a otro tipo de soportes para que los

---

<sup>40</sup> <https://blog.linkedin.com/2014/07/10/relationships-matter-what-we-can-learn-from-the-top-25-most-socially-engaged-companies>

mensajes sean entregados y generen engagement en la audiencia. Las redes sociales internas proponen una oportunidad al adoptar formatos que los empleados ya usan en un ámbito más personal de sus vidas. Recientemente Facebook lanzó Workplace<sup>41</sup> con el objetivo de que haya una plataforma donde compartir noticias, interactuar y escuchar a los colaboradores. Slack<sup>42</sup> es otro de los ejemplos que se están haciendo populares para gestionar proyectos y fomentar la colaboración entre equipos a través de una comunicación más eficiente.

#### **d. Posicionamiento de Ejecutivos**

Según un material desarrollado por la red social LinkedIn, *12 Pasos para convertirse en un líder social (12 Steps To Become a Social Leader)*<sup>43</sup>, los líderes que tienen una mayor performance hoy, son quienes tienen presencia y liderazgo en las redes sociales, por el hecho de ser transparentes y abiertos en las plataformas.

En el mismo contenido, se cita a Richard Branson, Fundador y CEO de Virgin Group: “Adoptar las redes sociales no es solo por diversión, es una forma vital de comunicación, mantener el oído en la tierra y mejorar el negocio.” Por su parte, Mark Parker, CEO de Nike, declara que: “Social Media está ayudándonos a unirnos y expandirnos. Nunca estuvimos tan cerca de nuestros consumidores.”

En este sentido, es necesario trabajar sobre el potencial que tienen las redes sociales desde el punto de vista del posicionamiento ejecutivo o del *top management*.

Para esto, será necesario en un primer lugar seleccionar a aquellos ejecutivos que serán parte de este programa. La recomendación es que al menos todo el C-Level esté comprometido en tener una activa y constante presencia online.

El segundo paso será definir qué redes se elegirán para construir esta imagen profesional y cuáles se reservarán a un uso más personal y privado. Por ejemplo: LinkedIn y Twitter para lo primero, Instagram y Facebook para lo segundo. A raíz de esto, se deberán hacer las configuraciones pertinentes de seguridad y privacidad.

---

<sup>41</sup> <https://www.facebook.com/workplace/about?source=topbar>

<sup>42</sup> <https://slack.com/features>

<sup>43</sup> <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/sales-solutions/resources/pdfs/linkedin-executive-playbook-ebook.pdf>



A continuación será necesario poner a punto el perfil seleccionado: completar todos los campos, subir fotos que sean acordes con el perfil profesional que se quiere proyectar y la imagen de la marca que se representa. Es importante tener en cuenta aspectos más técnicos como la personalización de la URL en LinkedIn o el tamaño de las fotos según cada plataforma.

Una vez que el perfil esté listo, será necesario comenzar a conectar con otros perfiles. Para esto se deberá agregar contactos a la red en el caso de LinkedIn o comenzar a seguir perfiles en el caso de Twitter. Se puede comenzar con colegas, compañeros de trabajo, clientes, proveedores y demás contactos del mercado, como también periodistas o líderes de opinión.

Para comenzar a compartir contenido, debe considerarse no publicar solo acerca de la compañía o marca ya que el objetivo será el de construir una imagen profesional y de liderazgo, no meramente publicitaria. La credibilidad será mayor si los contenidos son variados. De hecho hay una regla<sup>44</sup> según la cual el 20% del contenido debe ser sobre la marca y el otro 80% debe ser contenido interesante para la audiencia que está leyendo ese contenido. Por otro lado, al momento de elegir qué contenido compartir se recomienda realizar un calendario y pre-seleccionar temas que se quieran posicionar y sobre los que el ejecutivo conozca. El objetivo debe ser reflejar en las redes sociales la experiencia y conocimiento que el líder tiene sobre su área o industria y mostrar una cara humana de la marca.

También es fundamental la interacción con otros, tanto dando respuesta a los comentarios de los seguidores como interactuando con el contenido de otros en la red.

#### **e. Métricas y Medición**

Se recomienda realizar esta medición de forma mensual como máximo, pero también identificar contenidos especiales o críticos que ameriten un seguimiento más cercano en el tiempo. Además, tener en consideración los estándares de éxito de otras campañas similares como también monitorear a la competencia, tanto desde un punto de vista cualitativo de métricas como también hacer una comparación del tono utilizado y el tipo de contenido.

En este sentido, es necesario hacer un seguimiento cualitativo y cuantitativo.

---

<sup>44</sup> <https://www.socialmediatoday.com/content/8020-rule-why-just-20-your-social-media-content-should-be-about-your-brand>

Desde el punto de vista cualitativo, a continuación se detallan los principales indicadores a tener en consideración, tomadas del Seminario Marketing & Negocios en la era Digital, a cargo del Profesor Damián Sztarkman:

- Relevamiento de comentarios sobre un tema: monitoreo de menciones de una compañía, producto, problemáticas y competidores en tiempo real con la habilidad de encontrar las conversaciones más relevantes.
- Monitoreo de conversaciones: identificación de palabras clave asociadas con compañías, productos, problemáticas y de palabras clave con mayor impacto.
- Tendencias de temáticas: volumen, tendencias, comentarios para marcas y sus competidores.
- Influenciadores: identificación de influenciadores para una marca, productos, etc.
- Análisis de temáticas: análisis de presencia online sobre una compañía, problemáticas, competidores y campañas de marketing.

Hoy en día existen distintas herramientas tecnológicas capaces de hacer este análisis. Los resultados en este caso permitirán, por ejemplo, identificar cuál es la persona o cuenta más influyente hablando sobre una temática de interés para la marca o producto y luego hacer acciones con esa persona, como sponsorear su contenido, invitarlo a que conduzca un evento, o crear contenido para utilizar de forma online como videos. Lo mismo sucede con las palabras más utilizadas en torno a un tema: estas luego pueden elegirse para redacción de posteos, publicidades, entre otros.

A continuación un ejemplo de *dashboard* de la empresa Zignal que provee soluciones de análisis de redes sociales y presencia online. En la imagen pueden identificarse estos indicadores de una manera gráfica<sup>45</sup>:

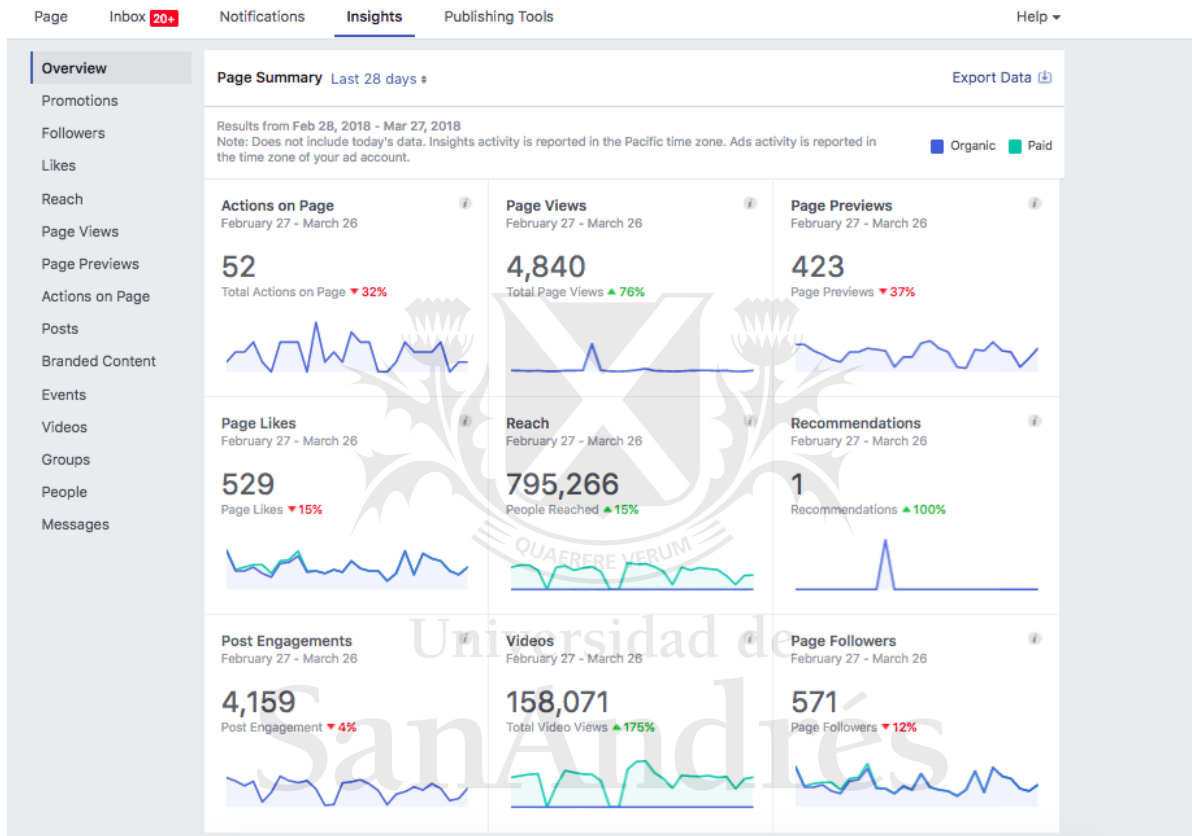
---

<sup>45</sup> <https://zignallabs.com/platform/zignal-enterprise/>



- Post Reach: número de personas únicas que han visto un post determinado de la página.
- Engagement: número de personas únicas que han hecho click, comentado, dado “me gusta”, comentado o compartido los posts de la página durante los últimos siete días.

En la plataforma puede visualizarse de la siguiente manera:



- Twitter

- Tweets: cantidad de tweets que se han postado en la cuenta.
- Tweet Impressions: el número de gente que ha visto tu tweet.
- Profile Visits: número de personas que han visitado el perfil.
- Mentions: número de veces que el usuario ha sido mencionado por otros usuarios.
- Followers: número de seguidores de la cuenta de Twitter.

Twitter permite ver todos estos analíticos de esta manera:

## 28 day summary with change over previous period



Oct 2016 • 11 days so far...

### TWEET HIGHLIGHTS

**Top Tweet** earned 2,501 impressions  
**@Sam\_\_Hurley** thought you might like this monster post I put together. Great resource! - bit.ly/2dtOmKE

↩ 1 ↻ 26 ❤ 26

[View all Tweet activity](#)

[View Tweet activity](#)

**Top mention** earned 31 engagements

**Sprout Social**  
@SproutSocial · Oct 3

NEW: 11 Social Media Ideas for Small Businesses  
bit.ly/2dqEpgZ via @djthewriter  
pic.twitter.com/QCrbnQXU66



↻ 8 ❤ 11

[View Tweet](#)

**Tweets with photos get noticed**

It's true. Tweets with images drive more engagement and generate more responses.

[Learn how to share a photo](#)

**Top Follower** followed by 527K people



**Shailesh Tripathi**

@PromoteYourAds **FOLLOWS YOU**

Hi, I'm a Dad, Social Media Marketer, Computer Science Graduate, Blogger & a Cool Guy. I Follow Back too! #promotion #marketing #business #followback 😊

[View profile](#)

[View followers dashboard](#)

**Top card Tweet** earned 742 impressions



**Sam Hurley** 🤔🤔

@Sam\_\_Hurley · Oct 2

How To Get Backlinks From Other Blogs  
buff.ly/1QwTZqc [via @djthewriter]

↻ 15 ❤ 13

[View Tweet](#)

[View card analytics](#)

### OCT 2016 SUMMARY

Tweets  
6

Tweet impressions  
9,744

Profile visits  
184

Mentions  
47

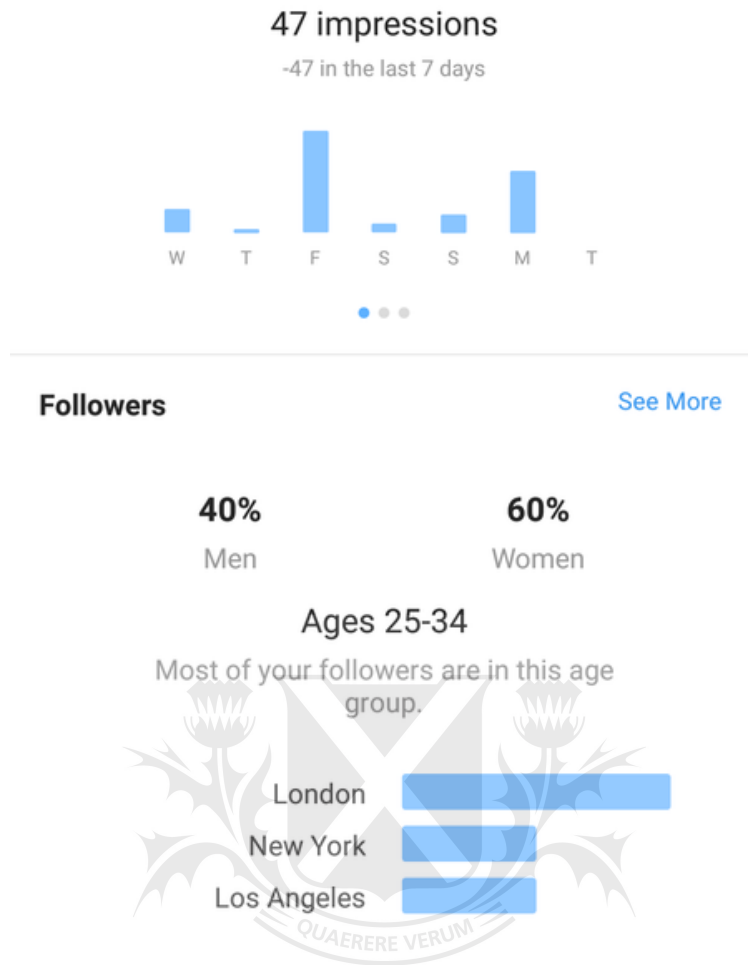
New followers  
-27

Tweets linking to you  
65

Universidad de  
San Andrés

- Instagram
  - Impressions: el total de veces que han sido vistos los posts.
  - Reach: el número de cuentas únicas que vieron los posts.
  - Profile views: el número de veces que se vio el perfil.
  - Engagement: el número de “me gusta” y comentarios en los posts.
  - Saved: el número de cuentas únicas que guardaron los posts de la cuenta.

Instagram muestra los resultados de la siguiente forma y también brinda información demográfica sobre los seguidores:



- LinkedIn

- Impressions: el número de veces que una actualización fue mostrado a miembros de LinkedIn.
- Clicks: la cantidad de clicks al contenido compartido en la página.
- Interactions: el número de “me gusta”, comentarios y veces que se compartió una actualización.
- Followers: cantidad de seguidores de la página.
- Engagement: el número de interacciones dividido el número de impresiones.

LinkedIn muestra de la siguiente forma los analíticos, de acuerdo a los posts o actualizaciones realizados, lo que permite ver fácilmente cuáles tuvieron mejores resultados:

## Updates

### Updates ?

Hover over the title of each column to learn more.

Preview	Date	Audience	Sponsored	Impressions	Clicks	Interactions	Followers Acquired	Engagement
[Image] <b>WEBINAR: Boasting an ROI o...</b>	8/9/2016	All followers	Sponsor	1,161	10	3	-	1.12%
<b>From a rugby-playing NFL star to a f...</b>	8/9/2016	All followers	Sponsor	573	2	1	-	0.52%
[Image] <b>When you just don't have the...</b>	8/8/2016	All followers	Sponsor	2,363	12	5	-	0.72%
[Image] <b>Meet Jordan, a product educ...</b>	8/7/2016	All followers	Sponsor	2,843	10	3	-	0.46%
[Image] <b>One engineering challenge w...</b>	8/6/2016	All followers	Sponsor	2,822	6	1	-	0.25%
<b>From a rugby-playing NFL star to a f...</b>	8/5/2016	All followers	Sponsor	2,841	6	6	-	0.42%
[Image] <b>NEW IN SPROUT: We're ecsta...</b>	8/3/2016	All followers	Sponsor	3,635	13	5	-	0.50%
[Image] <b>Is your brand Facebook Verifi...</b>	8/2/2016	All followers	Sponsor	3,640	14	7	-	0.58%

### f. Benchmark

La medición deberá ser comparativa para identificar crecimientos o decrecimientos de las distintas variables analizadas. Además, deberán considerarse los índices de referencia de cada indicador que incluso existen por industria. Por ejemplo, para Facebook, en promedio los posts tienen un *engagement* de 0,16% por post<sup>47</sup>. Este puede ser un método de evaluación de la efectividad de la campaña realizada.

<sup>47</sup> <https://www.rivaliq.com/blog/2018-social-media-industry-benchmark-report/>

## 9. Consideraciones Finales: el fundamento de todo está en el cambio incesante<sup>48</sup>

Este trabajo busca articular los principales aspectos que, a mi entender, hoy tienen un efecto profundo en la comunicación organizacional y su impacto en las audiencias clave. Además, intenta dar una respuesta a través de la propuesta de un marco de acción a esta problemática de extrema actualidad liderada por los cambios tecnológicos.

La transformación digital o la llamada Tercera Revolución Industrial<sup>49</sup> en la que estamos inmersos actualmente sin lugar a dudas solo puede profundizarse. Los avances tecnológicos que han sido expuestos al inicio de este Trabajo seguirán evolucionando y, como ha ocurrido con las distintas tecnologías hasta el momento, llegarán a una cantidad cada vez más grande de la población. Esto implica que el esfuerzo de repensar la forma, las herramientas y los medios para transmitir mensajes de manera eficaz, debe ser continuo. La actualización debe ser constante para identificar tendencias y nuevos hábitos de uso y consumo de medios de comunicación y redes sociales. A partir de esta certeza es que será posible adaptarse y enfrentar los nuevos paradigmas que vendrán. Los profesionales de marketing tienen esta responsabilidad para pensar estrategias que tengan impacto en un contexto de hipercomunicación. Tecnologías como Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, *Machine Learning* o la comunicación a través de *Chatbots* seguramente serán las protagonistas de futuras (pero no lejanas) investigaciones en este campo.

Como afirmó Heráclito en el siglo V a.C., lo único que permanece constante es el cambio.

---

<sup>48</sup> Carpio, Adolfo P. (2004). *Principios de filosofía*. Ed. Glauco, Buenos Aires.

<sup>49</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Tercera\\_revoluci%C3%B3n\\_industrial](https://es.wikipedia.org/wiki/Tercera_revoluci%C3%B3n_industrial)



## 10. Bibliografía

- 12 steps to become a social leader. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/sales-solutions/resources/pdfs/linkedin-executive-playbook-ebook.pdf>
- 2018 digital trends. <https://www.adobe.com/modal-offers/econsultancy-digital-trends-2018.html>
- *A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience*. <http://www.msi.org/reports/a-framework-for-understanding-and-managing-the-customer-experience/>
- Abbott, L. (1955) *Quality and Competition*. NY: Columbia University Press.
- Absolute Value, I. Simonson and E. Rosen
- Carpio, Adolfo P. (2004). *Principios de filosofía*. Ed. Glauco, Buenos Aires.
- De Beule, S. The 80/20 Rule: Why Just 20% of Your Social Media Content Should be About Your Brand. <https://www.socialmediatoday.com/content/8020-rule-why-just-20-your-social-media-content-should-be-about-your-brand>
- Desjardins, J. *What Happens in an Internet Minute in 2018?* <http://www.visualcapitalist.com/internet-minute-2018/>
- Digital in 2017 Global Overview. <https://es.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview/45>
- Digital in 2017: South America. <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-south-america>
- Economist Intelligence Unit (2007), “Beyond Loyalty: Meeting the Challenge of Customer Engagement Part I,” The Economist Intelligence Unit 2007.
- Edelman Trust Barometer 2018. [http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report\\_FEB.pdf](http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf)
- *Experiences: The 7<sup>th</sup> era of marketing*, R. Rose and C. Johnson
- Feehan, B. 2018 Social Media Industry Benchmark Report. <https://www.rivaliq.com/blog/2018-social-media-industry-benchmark-report/>
- Fisher, L. Understanding Customer Engagement. <https://viewcontent2.emarketer.com/Content/understanding-customer-engagement?ecid=dfda7bcd4b86471fba0d362c1f4a962e>
- Holt, D. Branding in the Age of Social Media. <https://hbr.org/2016/03/branding-in-the-age-of-social-media>

- How Millennials are changing the face of Marketing forever  
[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/marketing\\_center\\_consumer\\_customer\\_insight\\_how\\_millennials\\_changing\\_marketing\\_forever/?chapter=3](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/marketing_center_consumer_customer_insight_how_millennials_changing_marketing_forever/?chapter=3)
- How to Capture Consumer Experiences: a Context-Specific Approach to Measuring Engagement.  
<http://www.journalofadvertisingresearch.com/content/early/2015/11/20/JAR-2015-028>
- <http://www.census.gov/popest/data/index.html>
- <http://www.slideshare.net/SDLonline/understanding-global-millennials-summary-of-findings-from-expanded-global-study-35471691>
- <https://hbr.org/2014/03/the-irresistible-power-of-storytelling-as-a-strategic-business-tool>
- [https://s3.amazonaws.com/elitedaily-public/2015\\_EliteDaily\\_MillennialSurvey-2.pdf](https://s3.amazonaws.com/elitedaily-public/2015_EliteDaily_MillennialSurvey-2.pdf)
- Internet users in the world. <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>
- Jackson, D. All of the Social Media Metrics That Matter.  
<https://sproutsocial.com/insights/social-media-metrics-that-matter/>
- Journal of Service Research August 2011 vol. 14 no. 3 280-282
- Maximize Your TV Advertising Effectiveness.  
<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2016/maximize-your-tv-advertising-effectiveness.html>
- McLuhan, M., Fiore, Q., & Angel, J. (1988). *El medio es el mensaje*. Barcelona: Paidós.
- Monarth, H. The Irresistible Power of Storytelling as a Strategic Business Tool.
- Most famous social network sites worldwide as of April 2018, ranked by number of active users (in millions). <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Murphy Paul, A. Your brain on Fiction.  
[http://www.nytimes.com/2012/03/18/opinion/sunday/the-neuroscience-of-your-brain-on-fiction.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/03/18/opinion/sunday/the-neuroscience-of-your-brain-on-fiction.html?pagewanted=all&_r=0)
- Piscitelli, A (2009). *Nativos Digitales*. Buenos Aires: Santillana.
- Reaching 50 Million Users. <http://visual.ly/reaching-50-million-users>
- Rose, R. y Johnson, C. (2015). *Experiences: The Seventh Era Of Marketing*. Cleveland: Content Marketing Institute.

- Shontell, A. *Here's How Long It Took 15 Hot Startups To Get 1,000,000 Users*.  
<http://www.businessinsider.com/one-million-users-startups-2012-1?op=1>
- Sinek, S. How great leaders inspire action.  
[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)
- Slack. <https://slack.com/features>
- Smartphone users worldwide 2014-2020.  
<http://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>
- The State of Engagement. <https://www.cmocouncil.org/thought-leadership/reports/the-state-of-engagement>
- Top Sites in Argentina. <https://www.alexa.com/topsites/countries/AR>
- Watson, L. Humans have shorter attention span than goldfish, thanks to smartphones.  
<http://www.telegraph.co.uk/science/2016/03/12/humans-have-shorter-attention-span-than-goldfish-thanks-to-smart/>
- What the Facebook Analysts Are Saying, F8 Edition  
<http://fortune.com/2016/04/14/facebook-f8-wall-street-analysts/>
- WhatsApp Blog. <https://blog.whatsapp.com/616/One-billion>
- Who are millennials? <http://www.millennialmarketing.com/who-are-millennials/#slide-3>
- Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>
- Wikipedia. [https://es.wikipedia.org/wiki/Tercera\\_revoluci%C3%B3n\\_industrial](https://es.wikipedia.org/wiki/Tercera_revoluci%C3%B3n_industrial)
- Workplace by Facebook. <https://www.facebook.com/workplace/about?source=topbar>
- Zero Moment of Truth (ZMOT). <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/zero-moment-truth/>
- Zibi, C. Relationships Matter: What We Can Learn From the Top 25 Most Socially Engaged Companies on LinkedIn [INFOGRAPHIC].  
<https://blog.linkedin.com/2014/07/10/relationships-matter-what-we-can-learn-from-the-top-25-most-socially-engaged-companies>
- Signal. <https://signalabs.com/platform/signal-enterprise/>