

# #Comunicación

Soluciones para un mundo digital

Autores



Colabora









[www.estudiodecomunicacion.com](http://www.estudiodecomunicacion.com)

Estudio de Comunicación



@EstComunicacion



@EstComunicacion



Estudio de Comunicación



Estudio de Comunicación



**#Comunicación. Soluciones para un mundo digital**

**Equipo ESTUDIO DE COMUNICACIÓN**

**Coordinador: Benito Berceruelo**

1<sup>a</sup> edición: Octubre 2017

ISBN: 978-84-697-5989-9

Depósito legal: M-26956-2017

Diseño: Eugenia Más del Rey

Imprime: Impresióna2

© de la edición: ESTUDIO DE COMUNICACIÓN.

© de los textos individuales según corresponde: ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. THE COCA-COLA COMPANY.

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación del contenido total de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares. Cualquier utilización parcial o cita en artículos, trabajos, conferencias o estudios, se permite citando a los autores.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

Estudio de Comunicación, S.A.  
Paseo de la Castellana, 257  
28046 - MADRID  
[www.estudiodecomunicacion.com](http://www.estudiodecomunicacion.com)

# #Comunicación

Soluciones para un mundo digital

---

Autores



---

Colabora



# ÍNDICE DE AUTORES

---

## ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

Alejandro de Antonio @AdAntoG

Benito Berceruelo @BBerceruelo

Amandine Dennetiere @A\_Dennetiere2

Sonia Díaz @Sonia\_diazg

Antonio García @Antoniog\_v

Fernando Geijo @Fergeijo

Concha Gómez @Concha\_Gomez

Charo Gómez @CharoGmez1

Pablo Gonzalo @Pablo\_gonzalo

Adolfo Lázaro @Alazaro\_m

Alberto Mariñas @Amarinas

Gerardo Miguel @GerardoMiguelb

Marta Mimoso

Nerea Nuevo @NereaNuevoM

Jesús Ortiz @JesOrtizAI

Ana Pereira @Anabepereira

Aída Prados @Aidaprados

Juana Pulido @Juanapulido

Ana Rodríguez @Arodriguezgas

Silvia Rodríguez @Silvirs

Paulo Sande

Pedro Soto @Pedrosotoft

Carmen Sotomayor @Carmn\_Sotomayor

## COLABORADORES

Fernando Barrientos. *Director de Gestión de RRHH Corporativo de DIA GROUP.*

Esther Castaño. *Head of Internal Communications for Iberdrola Group.*

Phil González. *Fundador de Instagramers.*

Gina Gulberti. *Marketing Director en Launchmetrics.*

Xavi Janer. *Director de Marketing y Comunicación de Mazars.*

Daniel López Nieto. *Responsable de Comunidades Digitales en Orange.*

David Martínez Pradales. *Gerente de Comunicación Externa en Orange y Director Editorial de Nobbot.*

## CASO COCA-COLA

*Equipo de Comunicación de The Coca-Cola Company*

# ÍNDICE

---

0 SOLO #COMUNICACIÓN	11
1 COMUNICACIÓN DESINTERMEDIADA	17
Sin intermediarios: pros y contras	19
El presidente que gobierna el mundo desde Twitter	23
Desintermediación corporativa	26
2 COMUNICACIÓN DE CRISIS	29
¡Alerta roja, estamos en crisis!	31
Gestionar una crisis y no morir en el intento	35
Que no te troleen	39
Formación para la gestión de crisis digital	42
Prevención y manual de crisis en <i>social media</i>	47
Nuestros empleados: nuestro mejor apoyo	50
Cuatro casos, cuatro respuestas	53
La importancia de la monitorización para la detección temprana de las crisis	57
3 COMUNICACIÓN MÓVIL	61
Siempre conectados	63
Movilidad como clave estratégica	65
Los empleados también tienen <i>smartphone</i>	68
Descargando comunicación	71
Las mejores <i>apps</i> para comunicar	76
Comunidad Orange: La interacción entre usuarios genera nuevos espacios para la comunicación corporativa	80
4 BRAND ADVOCATES	85
¿Qué opinan los empleados de las redes sociales internas?	88
Empleados <i>influencers</i>	91
Estrategia de comunicación interna digital	95
<i>Influencers</i> internos: Qué son y cómo captarlos	99

Algunas herramientas de comunicación interna online	101
Aprendizajes que nos dejan las intranets sociales	110
Comunicación interna, ¡quiero ser 2.0!	116
La transformación digital en la comunicación interna	121
<b>5 RELACIONES CON INFLUENCERS</b>	<b>133</b>
¿Cómo podemos identificar a un <i>influencer</i> ?	135
La influencia no se mide en metros	136
Marketing de <i>influencers</i>	139
Caso práctico: - IVA + cultura	142
<b>6 ACTIVISMO EN REDES SOCIALES</b>	<b>149</b>
Política digital	152
Activismo social	155
Periodismo ciudadano	162
Gobernar municipios desde los <i>social media</i>	164
Desastres naturales y emergencias humanitarias	167
<b>7 STORYBUILDERS: CREADORES DE HISTORIAS</b>	<b>171</b>
<i>Social media storytelling</i>	173
<i>Storybuilding</i> : No eres dueño de tu historia	174
Historias que permanecen	176
<i>Storytelling</i> en la era de los <i>Stories</i>	179
<b>8 MARKETING DE PRODUCTO</b>	<b>183</b>
Producto, la clave es interactuar	184
Herramientas de marketing digital	187
Del marketing de producto al marketing relacional	189
<i>Social Media Marketing</i>	191
Diez buenas prácticas de marketing de producto en Instagram	196
<b>9 BRANDED CONTENT</b>	<b>205</b>
Qué tener en cuenta en una estrategia de <i>branded content</i>	208
Si me entretienes, me tienes	211

Herramientas y formatos para <i>branded content</i> en la red	214
Best practices	217
<b>10 INBOUND MARKETING</b>	<b>221</b>
<i>Bound marketing: Del out al in</i>	223
Estrategia 1, 2, 3, 4	228
Elementos del <i>inbound marketing</i>	230
<b>11 WEB Y BLOG</b>	<b>233</b>
Tu web, tu escaparate	234
Tu blog, tu factoría de ideas	236
Una imagen vale más que mil caracteres	238
Escribir para que te encuentren	239
Contenidos y adaptabilidad	240
Cómo ser amigo de Google	242
Las mejores webs corporativas	248
<b>12 OMNICALIDAD</b>	<b>255</b>
Comprar sin límites	258
La moda omnicanal	260
El día que los medios de comunicación descubrieron la omnicanalidad	262
Omnicanalidad en el deporte. Un campo de juego que se amplía al mundo	265
Educación multicanal. Aprender sin barreras	269
Una nueva manera de comprar	272
<b>13 GLOBALIDAD Y REGULACIÓN</b>	<b>277</b>
Los <i>social media</i> y su impacto en diferentes países	279
Internet y los nuevos medios de comunicación: regulación y límites	282
<b>14 CASO COCA-COLA</b>	<b>287</b>
La comunicación de marca y la comunicación corporativa en Coca-Cola	288
Los canales del ecosistema digital de Coca-Cola	289
<i>Case studies</i>	300





**SOLO**

**#COMUNICACIÓN**



Toda la vida ha habido gente pelma y muy pelma. Gente que habla con la finalidad principal de escucharse a sí mismo. También han existido siempre los que hablan por hablar. Los que convierten en fin lo que debía ser un medio. Por supuesto, los que mucho hablan tienen más oportunidades de meter la pata y, en Comunicación, está demostrado que el exceso de mensajes genera saturación en el receptor y disminuye la eficacia.

Por el contrario, siempre ha habido personas que tienen el don de comunicar, de simplificar su mensaje y hacerlo atractivo, de expresarse con empatía de manera que el receptor queda cautivado e interesado en lo que dicen. Normalmente esas personas no tienen por qué hablar mucho y saben escuchar.

Vivimos en una nueva era donde las redes han acaparado un espacio en la comunicación humana. Un espacio creciente y que los nuevos terminales móviles acabarán por hacer prácticamente universal. Las cifras de uso del universo online por medio de teléfonos, *tablets*, ordenadores, etc. crecen día a día en todos los países, desde los más desarrollados a los menos, desde los más democráticos a los más cerrados. Nadie puede ya poner puertas al campo que supone la comunicación en la red. Y en ese nuevo mundo que ha llegado para quedarse existen los mismos prototipos de personas que han existido siempre, aunque ahora con un altavoz mucho más potente y una capacidad de comunicarse mucho mayor. El universo digital está, como antes, lleno de pelmas, de gente que habla sin decir nada, de exhibicionistas, de demagogos, de delincuentes... pero también de grandes comunicadores y de personas o empresas que están sabiendo aprovechar la oportunidad para comunicarse más y mejor para incrementar sus ventas o dar a conocer mejor sus marcas.

Las empresas comenzaron a trabajar en el mundo online de manera tímida y prudente, tal vez convencidas de que "a los pioneros se los comen los indios" y que antes de invertir con riesgo es necesario calcular el rendimiento. Por eso, muchas han trabajado o siguen trabajando con un cierto amateurismo, con profesionales que conocen la tecnología, pero no son capaces de dominar el medio ni el mensaje.

Si compartimos que la esencia de la Comunicación permanece, seguimos teniendo un emisor que quiere hacer llegar su mensaje al recep-

tor -llámese este elector, cliente o usuario- de manera eficaz, ¿qué ha cambiado? ¿Cuáles son los nuevos retos y las nuevas dificultades?

### **EL VÉRTIGO DE LOS TIEMPOS**

El primer gran problema al que se enfrentan las empresas a la hora de comunicar en el mundo online es el dramático acortamiento de los plazos. Ya no hay demora entre lo que sucede y su relato, porque muchas de las veces lo que pasa se retransmite en directo o se cuenta a la vez que acontece. Por eso estamos obligados a planificar y a dar por sentado que otros van a relatar lo que pasa, así que nosotros debemos de “subirnos al carro” y contarlo mejor para que nuestra historia, ya que no será la única, sí sea la más seguida.

En Comunicación, el tiempo siempre ha sido un reto. Llegar tarde al cierre de un periódico o de un telediario era, hace muy poco, igual a no estar. Pero ahora esos plazos, que se contaban por horas, parecen lejanos y dilatados. ¡Quién los tuviera! En la gestión de la comunicación digital la planificación cobra un papel principal antes de que sucedan los acontecimientos. Porque estamos obligados a luchar contra un tiempo que no tenemos y, por lo tanto, la única manera de ganar la batalla es anticiparnos y tener prevista cualquier cosa que pueda ocurrir.

### **EL DIÁLOGO Y LA ESCUCHA**

El siguiente problema al que nos enfrentamos es la necesidad de diálogo. Ya no vale informar y el mensaje unidireccional ha dejado de ser útil. Ahora tenemos que saber dialogar y, para dialogar, tenemos que saber escuchar. Si no escuchamos a nuestros clientes, a nuestros accionistas, a nuestros empleados... hoy, más que nunca, estamos perdidos. La escucha significa conocer lo que opinan espontáneamente y contar con mecanismos de alerta en la Red, pero también supone preguntar lo que quieren, lo que les gusta, lo que esperan. Nuestro mensaje será más eficaz si conocemos bien al destinatario y hoy, en la era del *big data*, contamos con herramientas para conocerlo muy bien, tal vez demasiado bien.

Las empresas deben afrontar su comunicación pensando que esta tiene lugar entre iguales, que el consumidor -el último (y más modesto) consumidor-, tiene en la red la misma voz que el presidente o cualquier di-

rectivo. Solo si estamos dispuestos a dialogar, a debatir, a contestar desde la humildad y el respeto, podremos convencer y generar credibilidad.

### ***LA GRAN OPORTUNIDAD***

Nos enfrentamos a serios retos, pero también contamos con un terreno de juego que nunca había estado a nuestra disposición. Los gestores de la Comunicación tenemos en nuestras manos unas herramientas de escucha y de amplificación que no habíamos soñado.

Manejarlas con ética es una condición imprescindible, usarlas con eficacia debe ser una condición que nos exijan nuestros clientes.

En Estudio de Comunicación llevamos trabajando en Comunicación desde hace casi 35 años. Siempre hemos creído que no hay una comunicación online y una comunicación offline, simplemente hay una Comunicación, con mayúscula, que fluye por diferentes caminos y soportes. Detrás del online y del offline debe estar un buen emisor que planifique y estudie con rigor su mensaje, que escuche y comprenda a su receptor y que use todas las herramientas a su alcance para comunicar, para vender su producto, con el mayor éxito.

Este libro que ponemos en sus manos está escrito desde la experiencia. Es cierto que no es una experiencia de cientos de años, sino una experiencia construída a lo largo de los todavía escasos años que lleva recorrido este mundo digital apasionante. Pensemos que el primer servicio de telefonía móvil comercial apareció en 1946, en San Luis, de la mano de AT&T. Y que en 2003 Zuckerberg lanzó en la Universidad de Harvard un sitio web llamado Facemash que sería el origen de Facebook, que hoy cuenta con más de 1.500 millones de usuarios en todo el mundo. O que una red hoy popular como Instagram nació en San Francisco y fue lanzada el 6 de octubre de 2010. Si hablamos de historia, son tiempos muy, muy cortos, pero suficientes para que podamos tener en nuestra Firma un trabajo realizado en diferentes países, conocer lo que consigue resultados eficaces y lo que no, y con esa experiencia poder aportar a las empresas soluciones a sus problemas y necesidades de comunicación online.

Benito Berceruelo  
Consejero Delegado de Estudio de Comunicación





# **COMUNICACIÓN DESINTERMEDIADA**

La desintermediación de la Comunicación no solo es un término de moda a lo largo del año 2017 que sale a relucir cuando hablamos de comunicación, sino que es una tendencia que, al calor de las Redes Sociales, la Web y los blogs, como se verá más adelante, cobra cada vez más entidad.

La desintermediación no es otra cosa que saltarse el filtro que ejercen los medios de comunicación a la hora de canalizar el mensaje del emisor (normalmente empresas, instituciones, partidos políticos y también personas con nombre y apellidos) hacia el receptor (la audiencia, el público, los fans o el electorado). También a lo largo de este capítulo veremos cómo se lleva a la práctica la desintermediación de la comunicación mediante el análisis del uso que de esta práctica hace el presidente de los EE. UU., Donald Trump.

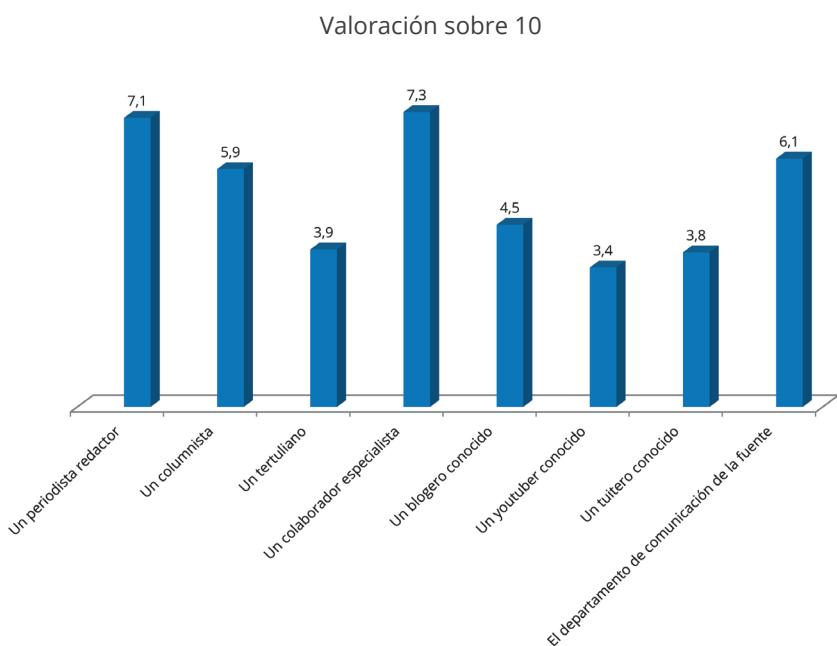
Como no podría ser de otra forma, la desintermediación de la comunicación cuenta con defensores y detractores de la misma. El debate está servido: ¿Pierden los medios de comunicación su razón de ser con la desintermediación? ¿Pueden convivir en el mismo ecosistema medios de comunicación y empresas, entidades, partidos políticos, o líderes de opinión informando directamente? ¿Qué tiene más valor, el mensaje transmitido en persona por el líder de una organización a su audiencia o la lectura de ese mensaje a través de un Medio de Comunicación reputado? ¿Qué es más importante la rapidez a la hora de trasladar ese mensaje a la audiencia o la impronta de rigor y análisis que todo Medio de Comunicación debería dejar en ese mensaje?

Estudio de Comunicación, en colaboración con la agencia de noticias Servimedia, publicó el estudio “El periodismo en su realidad social y tecnológica” (julio de 2017) en el que la desintermediación de la Comunicación se trató específicamente. Se puede consultar en nuestra web [www.estudiodecomunicacion.com](http://www.estudiodecomunicacion.com).

A continuación, se ofrecen los resultados del informe a este respecto para cuyo análisis se tuvieron en cuenta 402 cuestionarios que cumplían los requisitos de validación. Los participantes fueron personas relacionadas con el mundo del Periodismo y la Comunicación y usuarios de los Medios ajenos al sector. De este modo, se consiguió tanto una visión técnica como genérica.

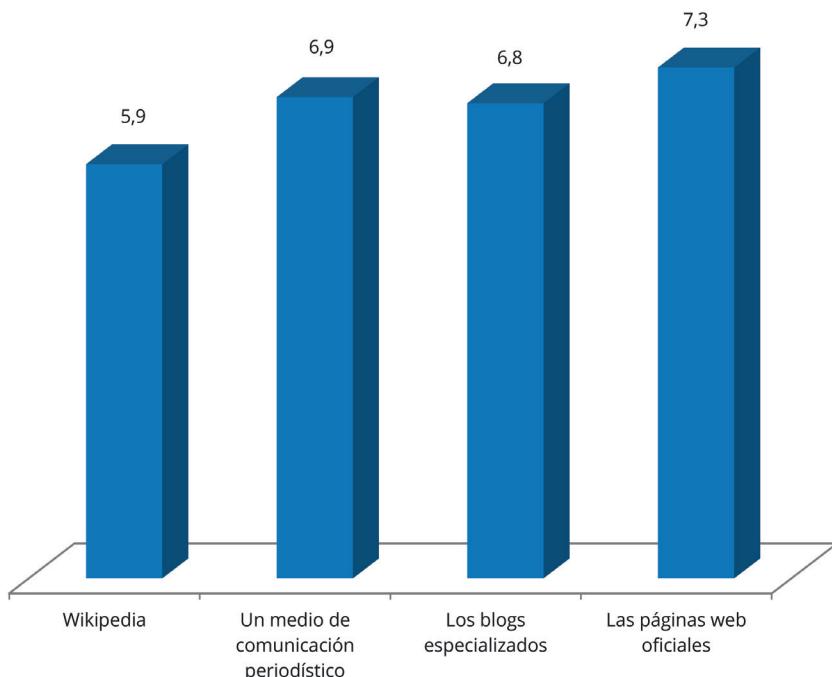
## Sin intermediarios: pros y contras

Se pidió a quienes respondieron a los cuestionarios que calificasen de 0 a 10 la credibilidad de la información difundida por distintos emisores. En este grupo de respuestas, el departamento de Comunicación de la fuente supera, con mucho en algunos casos, a todos los *influencers*, lo que cabe tener en cuenta a la hora de decidir un proceso de desintermediación.



Los participantes calificaron, también, la calidad de los conocimientos obtenidos en distintos sitios del entorno digital. La máxima calificación es para las páginas web oficiales, por encima de medios periodísticos o blogs especializados.

Valoración sobre 10



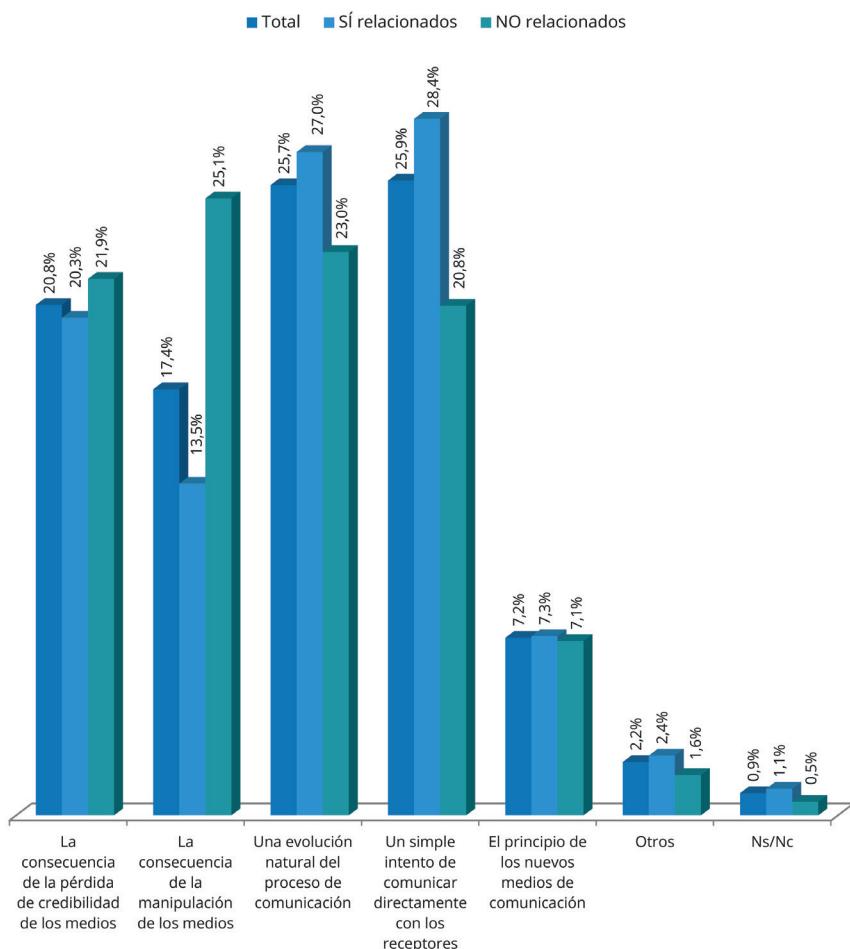
Preguntamos, además, directamente: "La desintermediación de la información (es decir: cuando son las empresas o instituciones las que emiten la información sin tener en cuenta el papel de los medios de comunicación) es...". La mitad de los participantes respondió que o bien es "un simple intento de comunicar directamente con los receptores" (25,9 %) o "una evolución natural del proceso de comunicación" (25,7 %). Muy pocos creen que se trata del principio de los nuevos medios de comunicación. Un 17,4 % apunta a la manipulación de los Medios como origen de la desintermediación.

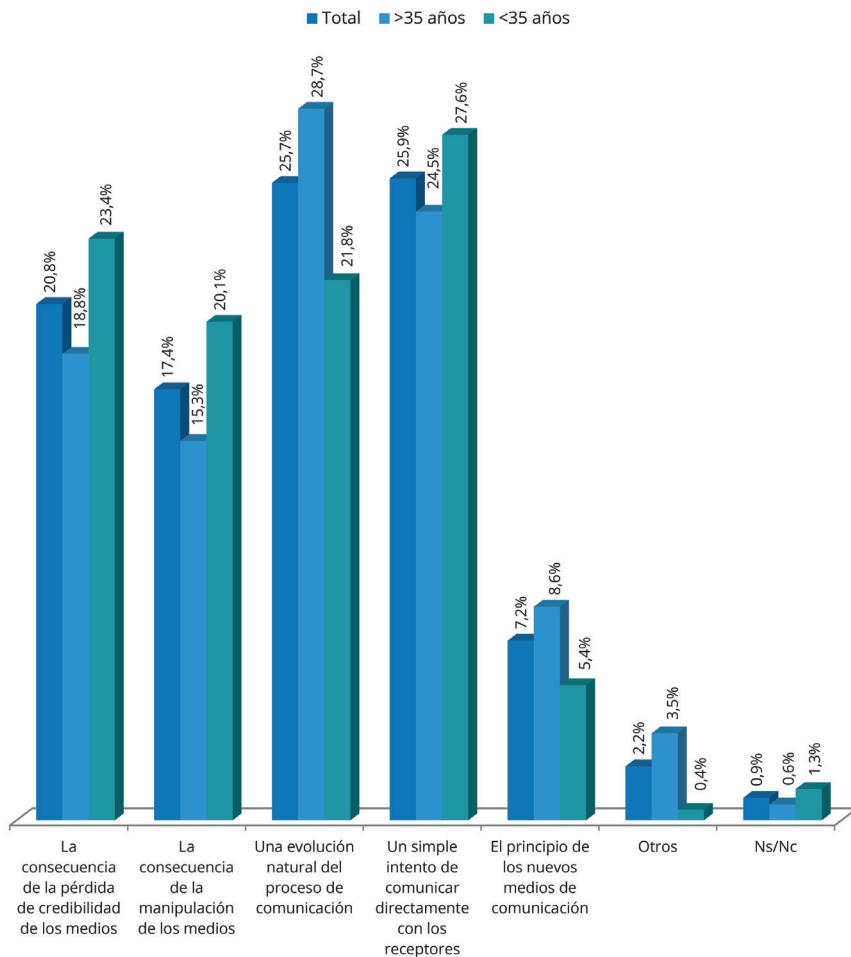
En esta pregunta es interesante segmentar las respuestas en distintos grupos. Por un lado, los participantes que tienen relación con el mundo de la comunicación y el periodismo y los que no. Por otro, los mayores y menores de 35 años.

En los gráficos siguientes pueden apreciarse las diferencias, que se pueden resumir en que los profesionales relacionados con el mundo de la comunicación y el periodismo ven la desintermediación como un

simple intento de comunicar con los receptores y como una evolución natural del proceso de la comunicación.

Si interpretamos las gráficas en clave de franja de edad, para los menores de 35 años la desintermediación es percibida como un simple intento de comunicar directamente con los receptores y su aplicación viene motivada por la pérdida de credibilidad de los Medios relacionada a su vez con la manipulación de estos. Por su parte, los mayores de 35 años asumen que la desintermediación es la evolución natural del proceso de la comunicación pero no lo identifican con manipulación mediática ni creen que sea la consecuencia de la pérdida de credibilidad de los Medios.





Como revela el estudio, la desintermediación de la comunicación tiene aún mucho camino por recorrer. A esta afirmación habría que añadir que también goza de un gran potencial con infinidad de posibilidades para dejar de ser una tendencia y pasar a convertirse en una forma de hacer las cosas, sin que por ello signifique que se tenga que erigir sobre las cenizas de los medios de comunicación a los que les queda una larga vida.

En este paso de la teoría a la práctica algunos llevan más ventaja que otros. Aunque llevar ventaja no siempre significa que la desintermediación se esté empleando correctamente o al menos no éticamente. Veamos a continuación el manejo que hace de la desintermediación

uno de los máximos exponentes actuales de la misma, el presidente de los EE. UU., Donald Trump.

## El presidente que gobierna el mundo desde Twitter

Si el rescate bancario en España durante la primera legislatura de Mariano Rajoy sirvió en materia de comunicación para democratizar términos financieros y que en las conversaciones de ascensor, en lugar de hablar del tiempo, pasara a hablarse de la prima de riesgo, el fenómeno llamado Donald Trump ha servido para asentar en el lenguaje cotidiano varios términos que tienen amplias posibilidades de pasar a ser tema de *smalltalk*.

La comunicación de masas le debe mucho al actual inquilino de la Casa Blanca. Gracias a él, oscarizados conceptos como posverdad o populismo se han extendido y más o menos entendido. En esta nueva era de neologismos, que por cierto, rascando un poco en la hemeroteca, se comprueba que poco o nada tienen de nuevos, ha aparecido uno que llama poderosamente la atención.

No hace falta una bola de adivino para saber que el presidente Trump pasará a la historia por muchas razones, pero una de ellas, se estudiará pronto en las facultades de periodismo, en la asignatura de teoría de la comunicación: la desintermediación de la información.

Donald Trump, como encarnación del llamado *American Dream* o sueño americano, es también la consumación de la expresión "A mi manera": una forma muy particular de hacer las cosas que Frank Sinatra legó a la historia en su legendaria interpretación de la canción francesa con letra de Paul Anka. Que fuera esta canción y no otra la elegida por Donald Trump en su baile presidencial no puede entenderse sino como una declaración de intenciones sobre un estilo de actuar al que pocos presidentes de la primera potencia del mundo nos tienen acostumbrados.

Solo si trasladamos ese "My Way" de Donald Trump a su forma de comunicar podemos entender cómo en el siglo XXI, en una de las democracias occidentales más avanzadas que existen, se puede mandar callar a un periodista acreditado formalmente para cubrir una rueda

de prensa de interés nacional, negar la palabra a otro porque simplemente “tu medio no me gusta” o espetarle “tu medio solo publica mentiras”. ¡Y nosotros que creímos haberlo visto todo cuando asistíamos ojipláticos a aquellas ruedas de prensa sin preguntas o retransmitidas a través de un plasma...!

Pero, volviendo a la Casa Blanca, hay que añadir que es en la impunidad que proyecta la idea *“My Way”* (en esencia, poder ponerse el mundo por montera simplemente por ser Donald Trump), donde radica el verdadero poder del nuevo presidente. No le hace falta nacionalizar los medios: simplemente se puede permitir el lujo de prescindir de ellos. Es decir, obvia al intermediario para comunicarse con su público. La revista Time publicaba semanas antes de la “coronación” de este Napoleón 2.0 que el fenómeno de la desintermediación jugaba en favor de Donald Trump y de su discurso populista amplificado por los casi 5,6 millones de seguidores que el magnate tiene en Twitter.

Si en la comunicación tradicional de la que hablaba Laswell existía un emisor, un receptor y un canal por el que el primero hacia llegar el mensaje al segundo, paradigma del sentido de los medios de comunicación convencionales, el presidente Trump directamente echa por tierra también la definición de Maletzque sobre aquéllos respecto a que “transmiten abundantes mensajes a una masa anónima de receptores o a un público disperso. Éstos se caracterizan por ser individuos o grupos separados geográficamente y por recibir a través de un Medio de Comunicación un mensaje público abierto”. Más importante aún: Trump se lleva por delante el papel de generadores de opinión pública que los Medios juegan y es él y solo él quien aglutina a ese público disperso a través de su cuenta de Twitter.

En esta nueva Norteamérica que Donald Trump quiere modelar corren malos tiempos para la figura del *gatekeeper* y de lo que simboliza. Ese guardabarreras que se encarga de filtrar la información que llega a la opinión pública es también quien la selecciona, analiza y a la postre debe comprobar su veracidad. Los Medios de Comunicación, entendidos como el cuarto poder, con capacidad para fiscalizar con rigor y transparencia la labor de los otros tres poderes, son mediadores políticos y sociales que canalizan y crean opinión pública, son instrumentos de transmisión de la cultura y siempre han sido actores fundamentales para el funcionamiento del sistema político. Las funciones de los

Medios están sujetas no solo a su sistema político y a su organización, sino también al marco jurídico y a sus políticas de comunicación y, por encima de intereses de una u otra índole, se deben a la verdad.

Visto con gafas de comunicadores, no son de recibo actitudes como la de Sean Spicer que, siendo secretario de prensa de la Casa Blanca, regañó a los periodistas asistentes a su primera rueda de prensa por, según él, “no estar escribiendo a cerca de lo que verdaderamente importaba” o querer zanjar la polémica del número de asistentes a la ceremonia de toma de posesión con la categórica afirmación: “la ceremonia del viernes tuvo la mayor audiencia para una toma de posesión que jamás se haya visto y punto”. El Gobierno Trump no hace sino un uso perverso del concepto de la desintermediación de la información.

Tal perversión nos hace un flaco favor a los que nos dedicamos a la comunicación empresarial: un ámbito donde la desintermediación como táctica de comunicación en sí, no solo es inocua, sino que también es muy positiva cuando la prensa por razones de espacio, importancia y prioridades no se hace eco de una determinada información que sí es de extrema importancia para la empresa. En el ejercicio de nuestra profesión, a diario encontramos asuntos que son de gran importancia para todas aquellas empresas en las que acontecen pero que el *gatekeeper*, por una u otra razón, y unas veces con más o menos tino, descarta. Y si quedan descartadas, no llegan al público objetivo de dichas empresas, ni a los *stakeholders* de las mismas ni, por extensión, al gran público; y es aquí donde cobra valor la desintermediación de la información, que una buena estrategia en redes sociales puede facilitar.

Por lo tanto, tan legítimo es valerse de la desintermediación de la información para que la empresa incremente sus ventas y vea aumentar su reputación, como ilegítimo e indigno es usarla en el desprecio más absoluto por los medios de comunicación y mandarlos callar en una democracia avanzada como la de los Estados Unidos de América, máxime si fueron aquellos a los que el presidente Trump hoy denosta y describe como las personas más deshonestas que hay y de quienes se valió ayer en su faceta de empresario para auparse a lo más alto del sueño americano.

## Desintermediación corporativa

En el polo opuesto de cómo entiende y usa el presidente Donald Trump la desintermediación se encuentran empresas como el BBVA, que ha apostado fuerte por la generación y colocación directa de sus propios contenidos desde una perspectiva de comunicación transparente, clara y responsable.

El BBVA es solo un ejemplo de la desintermediación en positivo pero cada vez son más las entidades que apuestan por esta práctica. ¿De qué herramientas se valen estas empresas para llevar a cabo su proceso de desintermediación? Tal y como ha quedado de manifiesto en el ejemplo Trump, las redes sociales por sí mismas, por ejemplo Twitter, pueden ser magníficos aliados en la desintermediación.







# COMUNICACIÓN DE CRISIS

Las redes sociales han cambiado radicalmente el paisaje comunicativo. La mayor interactividad, la personalización, la instantaneidad, la rapidez de propagación del mensaje, la viralidad, la durabilidad de los mensajes, la multiplicidad de actores y otro tipo de características inherentes a estas herramientas, han creado un nuevo espacio comunicativo en el que ya no son válidas las premisas anteriores.

La gestión de una crisis en las redes sociales ha de acomodarse, por tanto, a estos condicionantes: la rapidez en la reacción, la adecuación del mensaje al interlocutor o interlocutores, la transparencia o el diálogo constante en vez de la primacía del mensaje unidireccional y la actitud permanente de escucha.

Por otra parte, ninguna crisis es igual ni evoluciona de la misma forma. Hay crisis que generan un ruido inicial que se va apagando paulatinamente y otras que pasan de una situación inicial de conflicto moderado a una situación de alarma generalizada con fuertes consecuencias para la imagen y reputación de la Compañía.

De ahí que el primer paso para una correcta gestión de una crisis digital sea la evaluación de su naturaleza. Es preciso calibrar su impacto, identificar los focos, la relevancia del agente o de los agentes que la desencadenan y su capacidad de influencia. Hay que determinar si la crisis responde a un rumor, a una acusación fundada, a una reclamación o queja y establecer su potencial de amenaza para la reputación o imagen de la Compañía.

Además, la improvisación nunca ha sido una buena estrategia en materia de Comunicación y menos aún en la comunicación de crisis. Contar con un manual para situaciones de crisis es una práctica habitual en la mayor parte de las grandes empresas. En Estudio de Comunicación hemos trabajado en el diseño y redacción de este tipo de manuales para un nutrido grupo de compañías nacionales e internacionales de prácticamente todos los sectores de actividad.

Afrontar una situación de crisis es siempre una tarea ardua y nada gratificante, y si, además, se ha de hacer buscando soluciones (de comunicación) sobre la marcha, el proceso se puede tornar extenuante y, a lo peor, muy poco eficaz.

**E**N ESTUDIO DE COMUNICACIÓN MANTENEMOS QUE LA COMUNICACIÓN ES UN TODO EN EL QUE SE INTEGRA TANTO LA COMUNICACIÓN OFFLINE COMO LA ONLINE, Y, DE ACUERDO CON ÉSTO, NO TENDRÍA MUCHO SENTIDO ESTAR PREPARADOS PARA UNA CRISIS OFFLINE Y NO ESTARLO PARA UNA CRISIS ONLINE.

## **iAlerta roja, estamos en crisis!**

La reputación corporativa es un factor estratégico para la consecución de los objetivos empresariales y quienes nos dedicamos profesionalmente a la Comunicación sabemos qué difícil es consolidarla y qué fácil puede resultar menoscabarla. Si a ese hecho probado le añadimos la variable online, podemos afirmar sin reservas que la volatilidad de la reputación de la Compañía se multiplica exponencialmente porque la rapidez, la inmediatez y la accesibilidad de internet hacen que hoy la imagen corporativa pueda ser aún mucho más vulnerable.

En redes y medios sociales la frontera entre información y opinión es difusa y lo único que queda meridianamente claro es que un cliente satisfecho se lo cuenta a otros tres, pero uno insatisfecho lo hace a 3.000, o lo que es lo mismo: si en el mundo analógico el cliente ya era el rey, en las redes sociales es el emperador.

Imaginemos al director de Comunicación de un grupo hotelero. Tras muchos debates internos ha conseguido convencer al equipo directivo de la necesidad de tener presencia activa en redes sociales y, aunque con no pocas reticencias por parte de dicho equipo, alimenta desde hace relativamente poco tiempo un perfil corporativo en Twitter. La inexperiencia y la falta de conocimiento en un terreno pantanoso a la par que novedoso como es el entorno digital pueden llevar a nuestro director imaginario a vivir innecesariamente angustiado. Cada vez que se separe del *smartphone*, la *tablet* o la pantalla del ordenador y pierda de vista la herramienta de monitorización elegida para analizar el “ruido”, su nerviosismo irá en aumento. Sentirá temor a ser penalizado por los clientes a través de tribunales tan implacables y efectivos como Booking, Trivago, Tripadvisor o cualquier otra página donde los consumidores comparten sus experiencias y dejan su opinión. No es necesario vivir permanentemente bajo ese miedo.

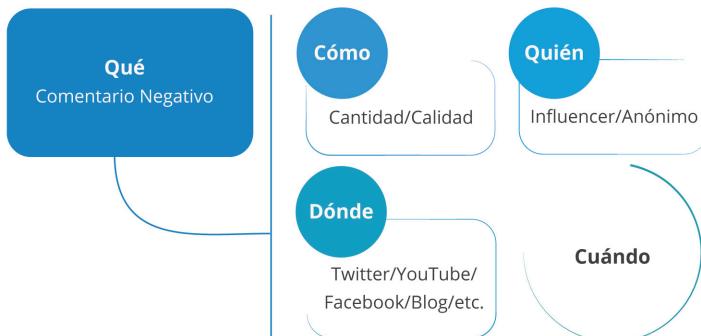
Por eso en esta reflexión abordaremos el asunto de la identificación de la crisis online y las matrices para determinar si estamos o no en “alerta roja”.

### CÓMO IDENTIFICAR UNA CRISIS ONLINE

Lo primero que debemos tener en cuenta a la hora de plantearnos si estamos o no ante una crisis de reputación online es que, más allá de los ingredientes online, en su esencia no será diferente de una crisis de reputación tradicional y debemos, por lo tanto, estudiar los síntomas con idéntica lógica. De la misma manera que una noticia negativa publicada sobre nuestra Compañía no tiene por qué ser el fin del mundo, un comentario adverso en las redes sociales tampoco tiene por qué desencadenar irremisiblemente una crisis digital.

Hagamos uso de la gramática y de los pronombres relativos para establecer los indicadores o matrices que nos pueden servir para identificar una crisis online:

### IDENTIFICACIÓN DE UNA CRISIS



### CUÁNTO Y QUÉ

Tal y como sugiere Catalina Pons en su blog *The Brand Reputation Stop* en su artículo “Enfrentarse a una crisis digital sin ahogarse”, algunas críticas negativas, si no atacan frontalmente las bases de la reputación corporativa, “pueden contribuir a la fundamental idea de transparencia del perfil digital (este es el caso, por ejemplo, de los hoteles o restaurantes)”.

Por ejemplo, varios comentarios negativos sobre aspectos como lo pronto que cierran el comedor del desayuno en un hotel o la aspereza de sus toallas de piscina publicados en alguna de las páginas que consultan los consumidores a la hora de elegir hotel, contribuirían a incrementar la sensación de credibilidad y normalidad del conjunto de valoraciones sobre el servicio de dicho hotel. Por el contrario, comentarios únicamente positivos podrían suscitar la suspicacia de los clientes potenciales ya que, en buena lógica, no todas las valoraciones pueden ser buenas.

Sin embargo, podríamos entender como ataque frontal a los pilares reputacionales, por ejemplo, un único comentario de un usuario que afirmara haber visto desde su mesa, mientras desayunaba, un roedor en la cocina del hotel y que asegurara que eso le había hecho abandonar el hotel al que no pensaba volver nunca más. Algo así sería potencialmente motivo suficiente para poner en serios aprietos a nuestro director de comunicación imaginario. Es más, en el caso de que el asunto llegara a expandirse en las redes y en los medios, incluso su departamento de relaciones con inversores podría verse concernido si el precio de la acción se resintiera, así como al departamento comercial encargado de negociar con las turooperadoras, etc.

Por lo tanto, a la hora de identificar la crisis tenemos que ponderar el aspecto cualitativo de cada comentario, su potencial lesivo. Igualmente, la cantidad es importante. Ya que si bien un solo comentario sobre la hora de cierre del comedor no es un quebradero de cabeza, un aluvión de comentarios negativos sobre un mismo tema se puede convertir en un motivo de seria preocupación.

## QUIÉN

Nunca será lo mismo la crítica negativa de un anónimo cliente del hotel, que la firmada por un actor famoso, un líder de opinión o un *influencer* con miles de seguidores en Twitter. La capacidad de amplificación del mensaje de estos últimos hace que sus opiniones negativas resulten mucho más dañinas. Tampoco va a afectarnos de la misma manera si la crítica negativa procede de un autor de la guía Lonely Planet, que si es publicada por un usuario de dicha guía que quiere compartir con el mundo su experiencia. En definitiva, el quién se convierte en un factor cualitativo de la máxima importancia que determinará también el potencial de que un comentario se convierta o no en un serio problema.

## DÓNDE Y CUÁNDO

Si el comentario del roedor en la cocina del hotel se publica en Twitter sin imágenes que lo acompañen, pese a los nefastos augurios que nos planteemos al respecto y el inevitable riesgo de contagio, el asunto siempre será mucho más fácil de manejar que si el canal elegido para comunicar tan desafortunado incidente es YouTube y en el vídeo colgado en dicho canal aparece, para más INRI, claramente identificable el logo de nuestro hotel.

El alcance del daño también variará en función de si el vídeo se subió y es imposible retirarlo o si solamente estuvo accesible un día por medio de un *story* y luego desapareció. También será decisivo el contexto en el que aparezca, pues, si lo hace en una sección de desastres hoteleros su repercusión negativa será infinitamente mayor que si, por ejemplo, aparece al hacer una búsqueda del lugar en el que queremos pasar las vacaciones y nos ofrece opciones de hoteles y primero encontramos un positivo vídeo promocional del hotel y luego nuestra lamentable historia del roedor y a continuación un tercer vídeo en el que otro líder de opinión canta las alabanzas del establecimiento y su magnífica experiencia en el mismo.

De estas consideraciones debemos extraer varias conclusiones:

- 1** La necesidad de herramientas de monitorización que nos permitan detectar potenciales situaciones de crisis de forma temprana. Además, una vez detectadas, tendremos que analizar claramente los riesgos.
- 2** Los comentarios negativos, por insignificantes que nos puedan parecer siempre deberán ser analizados con rigor y, para ello, hay que contar con un profesional que disponga de la formación suficiente como para saber evaluar el nivel de alerta al que nos enfrentamos.
- 3** Debemos tener presente que del mismo modo que una información negativa publicada sobre nuestra compañía en la edición impresa de un gran rotativo no nos dejaría indiferentes, al igual que un incendio no se apaga por sí mismo y hay que poner los medios necesarios para controlarlo, sofocarlo y extinguirlo con la mayor rapidez posible, no podemos dejar al azar o refugiarnos en un “ya se pasará” ante la gestión de una crisis digital que afecte a la reputación.

## Gestionar una crisis y no morir en el intento

Partiendo de los resultados de esta primera evaluación, debemos contrastarlos con el manual de crisis en redes sociales o protocolos de actuación de que disponga la Empresa para diseñar el plan específico ante el conflicto. Esta adecuación de las pautas preprogramadas de actuación a la realidad de la crisis permitirá priorizar y decidir las acciones necesarias y adecuar los mensajes a las críticas o acusaciones.

Como en una crisis offline, el comité de crisis es esencial. Deberá integrar en primera instancia al director de comunicación digital, asesor jurídico, responsable de recursos humanos y, dependiendo de la naturaleza o calado de la crisis, al director comercial o financiero, y a otros departamentos involucrados. En ocasiones, el conflicto puede adquirir dimensiones tales que exijan la difusión inmediata de un vídeo-comunicado, una carta o un mensaje específico en una red social del primer ejecutivo de la Empresa.

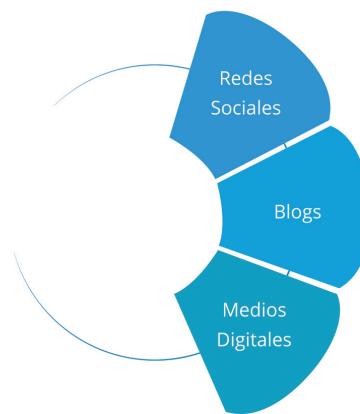
El comité de crisis será básico para recabar la información precisa y, sobre todo, para definir los mensajes y concertar las acciones precisas para gestionar el conflicto.

La monitorización continua de las redes sociales determinará también la calibración de la respuesta y la evolución del conflicto. Por eso, en una emergencia o situación de crisis, el monitoreo ha de ser constante, con informes periódicos más frecuentes.

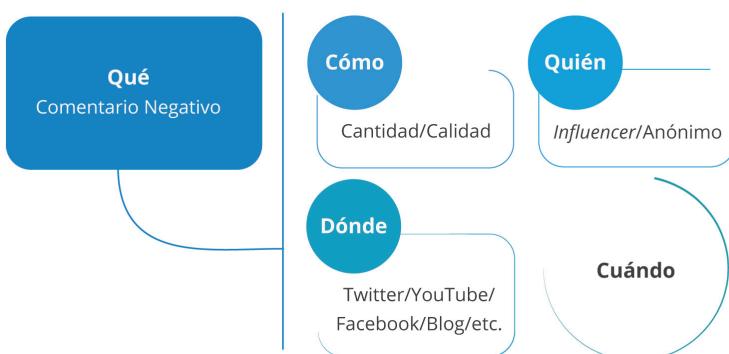
Las métricas constituyen una herramienta básica. Nos darán la medida del impacto que están teniendo los comentarios negativos sobre la compañía, su durabilidad y réplica por otras personas y la repercusión que está teniendo, si es que la hay, en los medios de comunicación.

Es fundamental también evitar que la propia reacción de la Compañía magnifique la crisis. Los mensajes transmitidos han de ser creíbles, veraces, deben mostrar preocupación y empatía. Si la crisis tiene que ver con un producto o servicio es preciso manifestar desde el primer momento la voluntad de poner freno o evitar el problema y tratar de vencer la desconfianza que un mal funcionamiento ha podido generar en los clientes o consumidores.

## ESCUCHA ACTIVA/ MONITORIZACIÓN



## IDENTIFICACIÓN



## GESTIÓN

Protocolo de actuación/  
Manual de crisis

Constitución de un comité de crisis

Monitorización y escucha activa constante

Evaluación de la situación

Priorización de las acciones

Diálogo con *Stakeholders* e *Influencers*

Resolución del conflicto

+Diálogo con *Stakeholders* e *Influencers*

El tono del o de los mensajes es también fundamental. En numerosas ocasiones, la arrogancia o condescendencia de muchas compañías al contestar a las críticas en redes sociales actúa como la yesca y propaga un incendio que hasta el momento estaba bastante contenido. La humildad, la empatía y la disculpa, si así fuera preciso, son fundamentales.

Las respuestas, en muchos de los casos y siempre que sea posible, han de ser personalizadas. Un fallo en un producto o un servicio puede generar un aluvión de comentarios negativos de clientes en las redes sociales. Cada cliente es un mundo y es necesario destinar los recursos precisos para que cada comentario y/o cada crítica reciba una respuesta concreta para que el destinatario del mensaje sepa que la Compañía se está comunicando con él de manera personal.

“**U**N FALLO EN UN PRODUCTO O UN SERVICIO PUEDE GENERAR UN ALUVIÓN DE COMENTARIOS NEGATIVOS DE CLIENTES EN LAS REDES SOCIALES”

Toda la información que se difunda ha de ser coherente, sin fisuras o contradicciones y, por supuesto, sin falsedades. Será responsabilidad del equipo de comunicación adaptar los mensajes a los diferentes canales con el fin de que la información de la nota de prensa se sintetice

cabalmente en los 140 caracteres de los mensajes de Twitter o en el formato de cualquier red específica.

Durante la crisis habrá que suspender los mensajes comerciales preprogramados en redes sociales como Twitter o Facebook, ya que interferirán con las informaciones relativas al conflicto al generar una distorsión comunicativa nada deseable. La audiencia no entenderá que en medio de una crisis generada –por ejemplo– por la adulteración de un producto alimentario, la Compañía continúe emitiendo mensajes promocionales.

También resultará importante elegir bien los canales en los que vamos a transmitir los mensajes. Si la crisis se está produciendo en una red en concreto resultará más eficaz comunicar con sus usuarios usando ese mismo canal, con independencia de que nos apoyemos también en otros.

Parte importante del plan serán las acciones de comunicación con los *stakeholders* de la compañía y con los *influencers*, que deberán recibir desde el primer momento información constante sobre el conflicto y su evolución. El trabajo previo que haya hecho antes la Compañía en la elaboración del mapa de *influencers* y en la comunicación periódica con ellos será fundamental para que cuando se desate una situación de emergencia, se pueda recurrir a ellos a fin de que reciban la versión y los mensajes corporativos de manera personalizada.

La creación de un espacio específico en la página web, en donde se aluda a la crisis y se ofrezca la versión de la Compañía, con información permanente actualizada, es una herramienta básica para comunicarse con los *stakeholders* si la crisis rebasa los límites de un conflicto moderado o limitado.

Entre los *stakeholders* ocupa un lugar preferente el público interno. Como en las crisis offline, la comunicación interna es primordial. Los empleados son los mejores portavoces en su entorno. Su cercanía a la compañía los convierte en comunicadores creíbles. Han de estar informados desde el primer momento y recibir los mensajes y argumentos, y conocer lo que está haciendo la empresa en la que trabajan para afrontar una situación que también a ellos les afecta.

En resumen, la correcta gestión de una crisis en redes sociales requiere: evaluar las amenazas, priorizar y decidir las acciones necesarias. La rapidez es esencial, la transparencia y coherencia en los mensajes, imprescindible y la escucha activa, forzosa.

Hay que tener también en cuenta que la comunicación de crisis no finaliza con la resolución del conflicto. Una vez concluido éste es preciso seguir informando y dialogando con los *influencers* y con los clientes o personas que se hayan significado en la crisis. Hay que contarles las medidas que la Empresa va a adoptar para evitar que la situación se vuelva a repetir, informarles de su implementación y seguir generando un diálogo que evidencie la implicación y compromiso de la Compañía.

A modo de guía de buenas prácticas, The Arthur W. Page Society, una organización de profesionales del mundo de la comunicación, ha reconocido los principios que deberían guiar la actuación de los responsables de comunicación y que resume lo expuesto anteriormente:

- 1** Decir la verdad.
- 2** Demostrar con hechos.
- 3** Escuchar a los consumidores.
- 4** Gestionar el futuro.
- 5** Exponer el verdadero carácter de la Compañía a través de su propia gente.
- 6** Mantener la calma, la paciencia y el buen humor.

## Que no te troleen

Como hemos señalado con anterioridad, en el origen de muchas crisis se encuentra un ataque que pone en riesgo la reputación de la marca o la compañía. El inicio de estas situaciones suele encontrarse, en la mayoría de los casos, en las críticas y comentarios negativos que los usuarios hacen de la marca o de un producto y que, de forma aislada y bien gestionada, pueden no suponer un riesgo sino una oportunidad de fidelizar a un consumidor y de mejorar nuestra reputación dando muestra de un servicio de atención al cliente eficiente y personalizado.

Una de las situaciones más difíciles de gestionar para un *community manager* es la de los usuarios “díscolos” que de forma un tanto agresiva intervienen en los foros y perfiles de la marca con el único y simple propósito de crear discordia y criticar el todo por el todo, incluso mediante insultos directos.

Estos usuarios son considerados *trolls* y en su faceta más simple, la de la descalificación directa, resultan fácilmente identificables. La forma de proceder con estos usuarios se sale de las pautas a seguir en caso de una crisis reputacional digital. La norma general en estos casos es simple: no alimentar al *troll* y, para ello, no hacer caso a sus provocaciones.

Suele ser la propia comunidad y el resto de usuarios los que, cansados de sus provocaciones y sus insultos, terminan por echar al *troll*. De no ser así, siempre se le puede bloquear si su actividad incurre en descalificaciones, insultos y otro tipo de conductas inapropiadas.

Sin embargo, no todos los *trolls* son, a priori, tan fáciles de identificar. Los hay más sutiles y son éstos los que van a traer de cabeza a un *community manager*. En este caso es necesario saber si se trata de un solo individuo con una cuenta identificable o si nos encontramos varios usuarios falsos manejados en la sombra por un colectivo o un usuario con intereses ocultos.

En estos casos, la paciencia se convierte en la mejor virtud. Será necesario monitorizar constantemente sus movimientos, su contenido y contrarrestar sus ataques, simplemente con hechos y verdades, sin entrar en la provocación. En este caso, la estrategia a seguir es muy similar a la guerra de guerrillas: acciones concretas, eficientes y certeras.

Pero, sobre todo, no hay que entrar en su juego. Además, siempre hay que tener presente que lo que es ilegal en el mundo offline, también lo es en el digital. La legislación actual condena las injurias también en los *social media*.

Así lo ponen de manifiesto algunas de las sentencias condenatorias contra usuarios digitales por insultos y descalificaciones, tanto en las redes sociales como en comentarios en medios digitales.

Un ejemplo es el de la alcaldesa de Guanyar Alacant, municipio de la provincia de Alicante, que en enero de 2016 fue condenada a pagar 6.000 euros por injuriar al Rey Juan Carlos I en su blog personal. El Juzgado Central de lo Penal de la Audiencia Nacional impuso esta pena a la acusada, que insultó al Monarca tras la publicación de las ya famosas fotografías en las que aparecía con un elefante en Botsuana. El juez José María Vázquez consideró que “las expresiones vertidas son objetivamente injuriosas, hirientes y formalmente injuriantes” y que se enmarcaban en el “discurso del odio”.

Otro caso recogido por los medios de comunicación fue el de la ciudadana María Lluch Sancho que, en febrero de 2016, fue condenada a dos años de prisión por un delito de enaltecimiento del terrorismo y por otro de humillación a las víctimas por publicar comentarios y expresiones vejatorias en su perfil de Twitter contra Miguel Ángel Blanco, Irene Villa y otros, así como por ensalzar actividades de miembros de la banda terrorista ETA. La Sección Cuarta de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional, bajo la batuta de la jueza Ángela Murillo, afirmó que “los tuits publicados presentan niveles de残酷, vejación, humillación y hasta falta de piedad de proporciones superlativas”.

### **MONITORIZACIÓN CONSTANTE Y ANÁLISIS CUALITATIVO**

No todos los usuarios “nacen” *trolls*, algunos se hacen. Por ello, es básico analizar los comentarios, ver si los ataques provienen de un cliente insatisfecho o si son comentarios o tuits absurdos fruto de un robot que nos ha atacado la cuenta.

Para prevenir el ataque de un *troll*, lo mejor es analizar de forma cualitativa a nuestros seguidores y el contenido de sus comentarios y tuits. Es en esta fase en la que podemos hacer de una debilidad una fortaleza y prevenir que un cliente insatisfecho llegue a ser un *troll*.

Si detectamos la aparición de un *troll* en su plena naturaleza es necesario ser conscientes de que su objetivo es el ataque por el ataque y causar el máximo daño. No le va importar si lo que dice es cierto o no, ni tampoco pondrá atención en las formas.

Si resulta ser un cliente o consumidor insatisfecho, en primer lugar hay que intentar dialogar con él, ver la raíz del problema y ponerle solución siguiendo las pautas generales descritas con anterioridad.

Si las críticas provienen de un usuario anónimo, hay que intentar que éste se identifique ya que la mayoría de éstos se escudan en el anonimato. Por ello, una forma de prevenir la aparición de *trolls* es introducir mecanismos para que los usuarios que participan en nuestros foros, comunidades o en las campañas *social media* que pongamos en marcha sean usuarios reales, digamos que “con nombre y apellidos”, que se han tenido que registrar.

Otra forma de contrarrestar la actividad de los *trolls* es basar nuestra estrategia en una comunicación directa, con contenido de calidad, que construya marca y fidelice a los *influencers*.

## Formación para la gestión de crisis digital

Durante los últimos años, el crecimiento del entorno digital ha cambiado la manera en la que nos comunicamos. El avance de las redes y medios sociales se ha vuelto imparable y ha abierto nuevas vías directas de comunicación que, bien utilizadas, pueden suponer un importante valor para las marcas pero también una vía de entrada para potenciales situaciones de crisis.

La decisión de una compañía de adaptarse al mundo de los *social media* debe tomarse de forma responsable, analizando las posibilidades y también las amenazas y estableciendo los mecanismos para afrontar estas posibles dificultades. Informar, escuchar y dar respuesta a todos nuestros públicos en tiempo real nos ayudará a crecer en el mundo digital, pero también nos hará vulnerables a opiniones bien o mal intencionadas.

Tal y como nos decían cuando éramos pequeños y enfrentábamos nuevos retos “nadie ha nacido sabiendo” y en el mundo digital pasa lo mismo. Antes de lanzarnos al ruedo debemos aprender unas nociones de cómo comportarnos, debemos saber cuáles son las reglas a seguir porque Internet no es una “ciudad sin ley” y los errores también pasan factura.

La afirmación de que todos los empleados de una compañía son potenciales portavoces de la misma nunca fue más cierta. Si hasta la irrupción de los *social media* hacer públicas nuestras opiniones como empleados tenía ciertas dificultades y restricciones, ahora no hay ninguna. Cualquiera puede tener unas cuentas en redes sociales o su propio blog en el que expresar libremente su opinión sobre la empresa para la que trabaja.

Las empresas deberían tener muy presente lo anterior, quieran ellas o no, sus empleados pueden hablar de ellas en el sentido que deseen. Visto así, ¿no sería más conveniente dar a los empleados la información, las herramientas y formación precisas para que si tienen que hablar de su empresa lo hagan de forma positiva, que enfrentarnos a un grupo de empleados mal informados que puedan difundir informaciones erróneas?

Generar conversación con los empleados forma parte del ámbito digital, y mostrarles cuáles son las normas de la organización es responsabilidad de la propia empresa. Al hablar de normas puede que haya quien piense en control o fiscalización de la información, cuando en realidad se trata de dotar a los empleados de herramientas que les permitan expresar sus opiniones dentro de la corrección y, también, por qué no decirlo, dentro de la legalidad vigente. No olvidemos que la ley se debe cumplir tanto en el mundo offline como en el mundo online.

Los manuales de estilo y políticas digitales son el garante de que los empleados contarán con la formación e información necesaria para una correcta gestión de su propia marca personal. Este tipo de documentos son guías con las que se hace partícipe a toda la organización de la actividad empresarial en redes guardando un estilo común y entendiendo que en estos canales, todos y cada uno de nosotros actuamos como embajadores y portavoces de nuestra marca.

El manual de estilo ha de actuar como hoja de ruta de la actividad de la empresa y sus empleados en las redes y medios sociales, con el objetivo de lograr una presencia homogénea en el mundo digital. En este manual se fija también la línea editorial y se sientan las bases de cómo debe ser nuestro código de conducta en redes y medios sociales.

Estas reglas aplican para todos, empleados y directivos, incluidos los portavoces de las compañías. El informe anual elaborado por ceo.com

sobre la presencia de ejecutivos de la lista Fortune 500 en redes sociales, *2015 Social CEO Report*, arroja unos datos relativamente desalentadores. El 61% de los CEOs de la lista Fortune 500 no tiene presencia en ninguna red social. Esta cifra ha mejorado respecto al año 2014, cuando el porcentaje era del 68%. Además, ningún CEO encuestado se encuentra activo en las seis principales plataformas sociales. Aunque no estén activos en sus propias cuentas, el 41% de todos los CEOs del F500 aparecieron en los canales de YouTube de sus empresas.

Por otro lado, el 70% de los CEOs están activos en una única red social, se trata de LinkedIn, con 161 cuentas registradas. Respecto al resto de redes sociales, 50 CEOs del F500 tienen actualmente cuentas de Twitter. El 60% de ellos están activos, lo que significa que han publicado en los últimos 100 días. Porcentaje similar encontramos en Facebook, donde 57 CEOs (11%) están registrados, con una subida del 2,7% respecto al 2014. Solo 17 CEOs utilizan Google+, aunque este porcentaje se ha duplicado desde el año pasado, cuando apenas sumaban 8 cuentas. En YouTube encontramos solo dos cuentas, las de Larry Page y Mark Zuckerberg.

En el caso de España, entre las empresas del Ibex 35, y de acuerdo con la tercera edición del estudio “Presencia de las empresas del Ibex 35 en el entorno digital” realizado por Estudio de Comunicación en colaboración con el diario El País, los porcentajes de presencia de los primeros ejecutivos en redes sociales son todavía muy bajos, aunque ésta va creciendo lentamente si lo comparamos con ediciones anteriores del informe.

El portavoz tiene un papel protagonista en la comunicación de cualquier empresa. Él es el que humaniza y personaliza el mensaje de la marca y, por tanto, hoy igual que siempre, su papel es importantísimo. Y los portavoces lo son por cualquier canal, por supuesto también en la web. Aunque eso sí, no conviene confundir su papel con el de *community manager*.

Los portavoces tienen que estar preparados para defender a la organización en caso de crisis. De ese mismo modo, los portavoces digitales deben de estar familiarizados con el manual de crisis y entrenados para enfrentarse a la tensión de los momentos de urgencia.

Es recomendable poner en práctica el manual mediante simulaciones una vez al año y siempre que el equipo cambie, ya que este documento no será de verdadera utilidad si las personas que han de utilizarlo no se encuentran familiarizadas y cómodas con él. Esta es la manera de estar siempre preparados para cualquier crisis en *social media*.

El *community manager* diremos que, a grandes rasgos, es un interlocutor con la Comunidad. Su responsabilidad es la de gestionar la presencia en medios y redes sociales de la empresa: escuchando y siendo la voz de la compañía ante la comunidad.

Pero, no es el *community* quien define las estrategias ni marca los objetivos, estas funciones las desarrolla el director de comunicación bajo la supervisión del primer ejecutivo.

Los medios y redes sociales han llegado con fuerza y tienen el futuro asegurado, pero lo cierto es que no sustituyen a los canales tradicionales, que siguen existiendo y siguen teniendo un importante papel.

El portavoz debe ser el mismo para todos los canales. Los tradicionales y los digitales. Hoy, el principal reto es lograr adaptarse a un nuevo entorno y continuar usando eficazmente los canales tradicionales. La mayor dificultad que plantean los nuevos es la necesidad del diálogo con los receptores de los mensajes.

**“EL PORTAVOZ DEBE SER EL MISMO PARA TODOS LOS CANALES. LOS TRADICIONALES Y LOS DIGITALES.”**

Por tanto, hoy más que nunca, el portavoz debe formarse y hacerlo para ser capaz de actuar en entornos diferentes y para estar abierto al diálogo con los usuarios, clientes, accionistas o empleados de su empresa.

La marca personal del portavoz y la huella digital de la Compañía están estrechamente unidas, por lo que el portavoz deberá tener en cuenta que conocer el funcionamiento y las “reglas” de los medios y redes sociales ya no es una cuestión de elección. Cualquier desliz cometido por el portavoz en una plataforma social afecta directamente a la reputación de la Compañía a la que representa.

En Estudio de Comunicación consideramos que son cuatro las áreas básicas a las que el portavoz deberá prestar especial atención:

- 1** La adaptación a un entorno que no siempre le será conocido.
- 2** La formación y la práctica: una vez que el portavoz haya recibido la formación adecuada, y antes de lanzarse a la Red, debe realizar una serie de prácticas sencillas: redactar textos para un blog, abrirse sus propias cuentas en redes sociales, etc.
- 3** Tener en cuenta que convertirse en “social” debe formar parte de su programa integral de gestión y no como un hecho aislado.
- 4** Actuar sabiendo que no existen opiniones personales si eres el portavoz de una Compañía.

En cuanto a la formación específica digital que un portavoz debe recibir, ha de centrarse, principalmente, en cinco grandes ámbitos:

- 1** Funcionamiento de los principales medios y redes sociales.
- 2** Conocimiento y respeto de las funciones del *community manager* para no tratar de hacer su trabajo.
- 3** Adaptación de los ejes y mensajes de comunicación a los diferentes canales digitales.
- 4** Adquisición de nociones de redacción digital.
- 5** Refuerzo de conocimientos y aptitudes audiovisuales digitales.

La comunicación nunca fue tan humana como hoy día. Gracias a los medios y redes sociales cualquiera puede hablar de nuestras compañías, analizarlas y juzgarlas. Por esa razón, es ineludible conocer este nuevo entorno y estar preparados para afrontar cualquier eventualidad en el mundo digital.

Los responsables de comunicación de las compañías deben trasladar a sus organizaciones la importancia de una adecuada formación en situaciones de crisis adaptada a los distintos niveles dentro de la organización. Trabajar periódicamente en situaciones simuladas de crisis y en cómo llevar a la práctica lo aprendido en “clases de salón”, será clave para afrontar con solvencia situaciones de crisis.

Manuales de crisis con sus distintos niveles, manuales de estilo y políticas online y líneas editoriales definidas son importantes, casi fundamentales, pero, sin el ejercicio práctico que revele las habilidades aprendidas y, sobre todo, las que tenemos que mejorar, no tendremos una visión correcta y concreta de nuestra capacidad para enfrentarnos a una situación de crisis con ciertas garantías de éxito.

## Prevención y manual de crisis en *social media*

### ***¿QUÉ ES UN MANUAL DE CRISIS DIGITAL?***

Un manual de crisis es un documento en el que se explican de manera clara y ordenada los procedimientos a seguir ante una situación de crisis en los medios sociales. El manual debe de ser un documento muy claro y fácil de usar. Los principales objetivos de un manual de crisis son:

- ⌚ Estar preparado para responder eficazmente a cualquier situación imprevista que pueda poner en jaque la reputación de la organización en los *social media*.
- 📍 Transmitir a los *stakeholders* una imagen de seriedad y responsabilidad.
- 📝 Defender y proteger la imagen y reputación corporativa de la organización.

### ***¿POR QUÉ ES NECESARIO CONTAR CON UN MANUAL DE CRISIS PARA SOCIAL MEDIA?***

Un manual de crisis digital es un documento muy necesario porque, cuando surge la crisis y el nerviosismo se apodera del equipo, contar con una guía en la que apoyarse ayudará a no partir de cero y a ver de manera clara en qué tenemos que pensar y a quién debemos dirigirnos.

Además, el manual de crisis para medios sociales será de vital importancia para poder ofrecer una respuesta adecuada y rápida, una cuestión que resulta primordial por las propias características de los *social media*, en los que no dar una respuesta clara y en poco tiempo puede convertirse en un nuevo foco de incendio.

Lo ideal es que un manual de crisis en *social media* sea elaborado por personas expertas en comunicación de crisis digital que tengan también la experiencia que aporta haber gestionado situaciones complicadas en el ámbito tradicional. Debe de ser un documento hecho desde el razonamiento y el análisis para que a la hora de la verdad resulte útil y efectivo.

### ***ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UN MANUAL DE CRISIS PARA SOCIAL MEDIA***

Realizar un manual de crisis en los medios sociales deber de ser un trabajo que se haga a medida de cada una de las organizaciones y de la problemática que éstas vayan a afrontar, ya que no son los mismos los problemas a los que pueda enfrentarse, por ejemplo, un banco que los que le puedan surgir a una petrolera. Sin embargo, pueden describirse una serie de pautas generales que debe de seguir todo manual para que resulte completo y efectivo:

**Cómo utilizar el manual:** el manual de crisis es un documento largo y complejo, por lo que es recomendable incluir una breve descripción inicial que ayude a que cualquier persona que tenga que poner en marcha el manual pueda entender su estructura y cuáles son los capítulos a los que acudir. Es decir, que en el momento de la crisis no tenga que leérselo de principio a fin para encontrar el capítulo que le interesa y para ésto resulta también fundamental el periodo de formación que veremos más adelante.

**¿Qué es una crisis?** Cómo ya hemos comentado, para cada organización las situaciones de crisis son diferentes y ,en medios sociales, existen una serie de comportamientos que pueden parecer una situación de urgencia pero que no afecten a los intereses ni a la reputación de la organización. Por tanto, en este apartado se estipula qué es un crisis y qué no es para la organización.

**Rasgos de imagen a transmitir.** Definir cómo la empresa en concreto quiere transmitir su imagen ante una situación de crisis, qué tono se debe de usar en los mensajes, etc.

**Cómo reaccionar ante la crisis.** En este apartado se incluyen cuestiones como informar a los usuarios de manera proactiva, no mentir, asumir responsabilidades, cooperar con los medios de comunicación, usuarios, clientes, fuentes fiables, etc.

**Qué canales debemos de usar.** Determinar cuáles son los medios sociales que vamos a usar para transmitir la información. Por ejemplo, en caso de que una crisis sea aislada en un medio social en concreto determinar si debemos ampliarlo al resto de *social media* en los que tenga presencia la compañía.

**Miembros del Comité de Crisis y sus funciones.** Estipular quiénes son las personas que tienen un papel relevante como el de ofrecer información determinada en un caso de crisis, y ha de contener información práctica como sus contactos (correo electrónico y teléfonos móviles).

**Logística.** Listado de documentos básicos a elaborar y guía de cómo elaborarlos. Por ejemplo, puede ser necesario emitir un comunicado desde la página web con una aclaración sobre lo sucedido y luego dinamizarlo en el resto de medios para asegurarnos de que llegue a nuestros públicos objetivo. Por tanto, en este apartado se determinan cuáles son los pasos organizativos a seguir.

**Normas y manejo para cada caso de crisis.** Establecer una serie de escenarios de posible crisis, los más comunes en caso de los medios sociales son:

- Cómo enfrentar un ataque de *trolls*.
- Cómo responder a críticas de usuarios o clientes que puedan dañar la reputación de la compañía o de sus directivos.
- Qué hacer si nos atacan (*hackean*) las cuentas.
- Cómo responder ante un problema con empleados o sindicatos.
- Cómo actuar si se denuncian malas prácticas de nuestros empleados que afectan a la reputación de la Compañía en las redes sociales.
- Qué hacer si la empresa se encuentra envuelta en un accidente o incidente en el que haya especulaciones.
- Cómo actuar si somos víctimas de una campaña de descrédito por parte de nuestra competencia en *social media* o si alguien lanza un bulo sobre nosotros.

— Uso inadecuado de la imagen corporativa de la compañía, etc.

En cada uno de los casos se describirá un supuesto y se determinarán las normas de actuación para cada una de las personas responsables de solucionar el posible conflicto. Además, se indicará a quién informar, a través de qué canales y cómo proceder. Se añadirán además mensajes básicos para usar en los primeros momentos y una serie de consejos útiles.

El manual de crisis debe de ser un documento vivo que se vaya enriqueciendo con el aprendizaje de procesos complicados que se vayan superando. Deben incluirse tanto las *best practises* experimentadas como consejos para no caer en errores del pasado.

## Nuestros empleados: Nuestro mejor apoyo

Muchas empresas ya se han dado cuenta de que la comunicación interna es un factor estratégico porque incide en múltiples aspectos que conforman el clima laboral y que, en última instancia, contribuyen a la mejora de la productividad. Esta contribución viene por la vía de tener una plantilla motivada, alineada con los objetivos de la empresa, que aporta su creatividad a la búsqueda de soluciones y mejoras, y elimina la incertidumbre y su inseparable hermano el rumor, ambos fruto del desconocimiento, la falta de información y de hábitos de transparencia.

Pero todo lo que antecede es común y afecta en general al día a día de una empresa y su actividad ordinaria. Sin embargo, cuando hablamos de crisis, y específicamente de situaciones de crisis digitales, la importancia estratégica de la comunicación interna crece exponencialmente y se vuelve singularmente sensible. ¿Por qué? La respuesta tiene múltiples vertientes.

### ***EMBAJADORES DE LA MARCA***

Toda empresa que gestione su comunicación dispone de una política de portavoces que determina claramente quién tiene que hablar de qué tema. Así debe ser. Sin embargo, la realidad supera a menudo los límites de lo escrito y esa realidad nos dice que siempre, pero muy especialmente en situaciones de crisis, los empleados, todos ellos, se convierten en portavoces informales de la compañía.

Es más, algunos estudios de opinión ponen de manifiesto que los empleados de a pie no solo son portavoces de facto sino que, de cara a la opinión pública, lo que ellos cuentan sobre “su” empresa alcanza más credibilidad que las declaraciones oficiales de los ejecutivos que ejercen la portavocía. Al empleado se le atribuye inconscientemente una honestidad y una falta de “interés” que la figura del directivo no tiene.

**“TODA EMPRESA QUE GESTIONE SU COMUNICACIÓN DISPONE DE UNA POLÍTICA DE PORTAVOCES QUE DETERMINA CLARAMENTE QUIÉN TIENE QUE HABLAR DE QUÉ TEMA”**

En principio esta realidad no es ni buena ni mala. Lo que puede resultar verdaderamente perjudicial es no ser consciente de ella y, por tanto, no gestionarla en provecho de la compañía.

Ante cualquier situación de crisis, online u offline, los empleados van a ser un público especialmente sensible porque se sentirán involucrados y esto hará que su demanda de información sea muy alta. Si la empresa la satisface, los empleados se convertirán en un público altamente receptivo y en potenciales “embajadores” de la compañía. Si por el contrario defrauda esas expectativas, estará consiguiendo de un golpe generar mala imagen y resentimiento entre la plantilla y fomentar la aparición de rumores fuera de control y, a buen seguro, perjudiciales.

Por añadidura, con el entorno digital la capacidad de amplificación de cualquier opinión o información emitida por un empleado puede llegar a alcanzar dimensiones que antes eran impensables y eso gracias a redes sociales que pertenecen al ámbito de acción personal, que no puede quedar reglamentado por la empresa.

## LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Afortunadamente, lo que sí está en la mano de la empresa es la gestión de su política de comunicación interna y ésta puede influir decisivamente en el comportamiento de los empleados durante el transcurso de una crisis digital. Estas son algunas de las líneas de actuación que el gestor debería seguir:

**Manual de estilo y política digital.** La primera actuación para la gestión interna de una crisis de comunicación hay que llevarla a cabo

antes de que la crisis digital se haya planteado siquiera. Partiendo de la realidad de que un porcentaje muy alto de los empleados tendrá perfiles digitales y actividad en redes sociales, la empresa debe difundir entre su plantilla un código de conducta en el que se marque con claridad qué se puede hacer y qué no en nombre de la empresa.

**Información rápida y abundante.** Cuando la crisis ha surgido tenemos que asegurarnos de que los empleados van a recibir los primeros, o al menos simultáneamente, toda la información que la Compañía haga pública. Ellos son, posiblemente, el colectivo más interesado porque se sienten concernidos. Es importante que conozcan y hagan suya la posición de la empresa de modo que ésta esté presente en cualquier comunicación privada que ellos puedan realizar.

**Sin datos confidenciales o contradictorios.** La comunicación dirigida al colectivo de empleados relativa al objeto de la crisis, no puede ser en modo alguno confidencial. Cuando la empresa la emite tiene que considerar que podría filtrarse a la opinión pública o a los medios de comunicación en cualquier momento. Por esta misma razón, los datos y hechos contenidos en la comunicación interna no pueden contradecirse ni diferir de las informaciones enviadas a otros públicos, si bien su redacción y estilo pueden ser diferentes.

**Bidireccionalidad.** Es importante que el público interno disponga, en caso de crisis digital, de un medio de comunicación bidireccional en el interior de la empresa mediante el cual puedan plantear dudas y preguntas y obtener respuestas. La existencia de esta retroalimentación le asegura a la empresa que el mensaje se asimila correctamente y que cualquier desviación o malentendido se corrige con rapidez.

**Herramientas online.** Aunque el envío de información y el suministro de *feedback* puede hacerse por muchos medios, la empresa debería tomar en consideración la adopción de redes sociales internas por su facilidad de uso y porque los empleados ya han aprendido a emplearlas en su vida privada. Por añadidura, en empresas de carácter industrial donde muchos de los empleados no trabajan ante un ordenador, la compañía puede sacar provecho de la penetración de la telefonía móvil (prácticamente universal en España), lo que los convierte en instrumentos perfectos para acceder y usar las herramientas digitales.

**Agentes viralizadores.** En el caso de las empresas con un amplio número de trabajadores, la comunicación interna bien canalizada hacia la base de empleados puede también servir para viralizar los contenidos de interés de la empresa si se pide a los empleados que utilicen sus propios perfiles sociales para dar amplificación a determinados mensajes, documentos, imágenes, etc.

## Cuatro casos, cuatro respuestas

Nadie puede asegurar que nunca vaya a tener que enfrentarse a una crisis que ponga en riesgo su reputación. Por lo tanto, hay que estar preparados para intentar afrontarla con celeridad de manera que nuestra imagen no se vea seriamente dañada. Es un hecho que, conforme las empresas van entendiendo la importancia que las redes sociales han adquirido en el mundo actual, son más conscientes de la necesidad de actuar de forma adecuada en ellas y dar una respuesta a las situaciones que se puedan plantear.

Se han ido desgranando algunos de los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de afrontar una crisis en las redes sociales. Ahora nos vamos a detener a comentar casos, algunos de los cuales han sido ampliamente estudiados como paradigmáticos de las nuevas situaciones de crisis.

### ***DOMINO'S PIZZA O CÓMO ATAJAR UNA CRISIS VIRAL USANDO LAS MISMAS ARMAS***

Quizá uno de los casos que más atención e interés ha despertado entre los expertos en comunicación ha sido el sufrido por Domino's Pizza, no solo por la crisis en sí, sino por las acciones que adoptó para afrontarla. Esta compañía se vio envuelta en una crisis viral después de que dos de sus empleados subieran a través de YouTube a la red, en el año 2009, varios vídeos (cinco en total) en los que aparecían manipulando de forma poco adecuada la comida que tenían que servir a sus clientes. Un millón de personas vieron los vídeos antes de que, dos días después, los autores los retiraran.

Alertado por una organización de consumidores, GoodAsYou.org, durante las primeras veinticuatro horas, el Vicepresidente de Comunica-

ción Corporativa de la Compañía, Tim McIntyre, tomó conciencia de que, lo que los empleados habían considerado como una broma, no era tal y comenzó a desarrollar una estrategia de comunicación que pasaba por actuar con todos los públicos objetivo de la Compañía. En primer lugar, colaboró con la organización de consumidores identificando a los dos empleados. Posteriormente, comenzó a responder a través de las redes sociales, especialmente a través de Twitter, las preguntas de los consumidores sobre si la compañía conocía la situación y qué estaba haciendo para resolverla. Un día después, el Presidente de la Compañía grababa un vídeo que publicaba en la misma red en el que se habían colgado los vídeos maliciosos, YouTube, y dinamizaba la respuesta a través de Twitter.

La Compañía decidió tomar la iniciativa y ser clara respecto a la situación que se había producido, explicando qué había ocurrido y qué medidas se habían adoptado. Lo que se quiso transmitir fue que lo ocurrido era el acto *"de dos individuos que pensaban que eran graciosos. Pero ellos no representan a la marca. Ellos no representan a las 100.000 personas que trabajan todos los días en Domino's Pizza en todo el mundo"*. Pidieron por ello disculpas y mostraron su compromiso para *"volver a ganarnos su confianza"*. Para minimizar las consecuencias sobre la reputación de la compañía, decidió colaborar y coordinarse con otros públicos, como las organizaciones de consumidores, para que pudieran analizar la situación y las decisiones adoptadas, intentando no actuar con precipitación de manera que se evitase alertar a más consumidores o echar leña al fuego.

Domino's Pizza integró a los medios sociales dentro de sus estrategias de comunicación de crisis y estableció un modelo de monitorización y diálogo en las mismas.

### ***CUANDO UN PIRÓMANO SE METE A BOMBERO***

Escuchar, analizar, actuar, tratar de contener y no alimentar "a la bicha" son elementos esenciales en una crisis de comunicación. Justo lo contrario de lo que, en un primer momento, hizo Nestlé cuando Greenpeace publicó un vídeo en el que se informaba de que en la fabricación de las barritas Kit Kat se empleaba aceite de palma suministrado por un proveedor que actuaba en bosques de Indonesia que constitúan el hábitat natural del orangután y que, por la actuación del hombre en ellos, estaba al borde de la extinción en el país.

En un primer momento, Nestlé replicó señalando que su proveedor no era la empresa mencionada (Sinar Mars) sino Cargil y denunció el vídeo colgado. Además, la compañía decidió censurar a los seguidores de su página de Facebook que realizaron comentarios negativos, que fueron borrados, así como el uso modificado de su logo.

El borrado y el hecho de que Cargil tenía a Sinar Mars como suministradora del aceite de palma provocó una nueva campaña en las redes aún con mayor repercusión e hizo que se multiplicaran los ataques a la marca en los perfiles, lo que amplificó el problema.

Nestlé, finalmente, se vio obligada a modificar su estrategia reconociendo su mala gestión de la crisis y pidiendo disculpas por su comportamiento. De hecho, tuvieron que publicar que rompían el acuerdo comercial con Sinar Mars y que comenzaban a trabajar con una entidad sin ánimo de lucro. Sin embargo, el daño estaba hecho.

### ***“MATAR” AL MENSAJERO***

La empresa de mensajería FedEx sufrió también en su día una crisis importante como consecuencia de la actuación de uno de sus empleados que fue grabado por un cliente enfadado en vídeo y subido a YouTube.

El mensajero fue a su casa para entregarle un paquete y, lejos de llamar a su puerta, decidió lanzarlo a través de la valla a su jardín. El paquete contenía una pantalla de ordenador que sufrió desperfectos.

Un día después el vídeo había sido visualizado por un número importante de usuarios de la red que, indignados, provocaron su viralidad con lo que acumuló más de cuatro millones de usuarios.

FedEx reaccionó con celeridad. Reconoció la situación, no buscaron excusas, pidieron perdón a sus clientes e iniciaron una investigación del incidente. El mismo día que estalló el caso, publicó cuatro tuits en su cuenta que anunciaban la toma de medidas. Un día después, la Compañía grababa y colgaba un comunicado completo en su blog y publicaba en la misma red social un vídeo protagonizado por uno de sus directivos en el que explicaba el caso y las decisiones que habían adoptado. Reconoció el problema, actuó de manera inmediata y dio la cara para ofrecer explicaciones.

## PASIÓN POR LOS COLORES

Que los deportes en general, y el fútbol en particular, levantan pasiones es algo que todo el mundo sabe, o al menos debería. Quien no lo sabía y se topó con esta realidad fue la aerolínea holandesa KLM durante la celebración del campeonato mundial de Fútbol de Brasil. El responsable de manejar las redes sociales no tuvo mejor ocurrencia que tuitear, tras el partido disputado entre la selección holandesa y la mexicana, que ganó la primera, el mensaje “Adiós, Amigos” con una imagen de la puerta de salidas de un aeropuerto.

El tuit tuvo en sus primeros 30 minutos 8.000 retuits y fue marcado como favorito por 2.440 usuarios. Posteriormente fue borrado. En este ‘escaso’ tiempo, provocó el enfado de los usuarios de la red de México que comenzaron a enviar mensajes en contra de la aerolínea. Incluso, algunos personajes reconocidos de la cultura mexicana, como el actor Gael García Bernal, indignados, criticaron la acción de la compañía y amenazaron con no tomar ningún vuelo de dicha compañía.

KLM se vio obligada a emitir un comunicado en el que ofrecía sus disculpas por el “desafortunado comentario” y aseguraba que no había sido su intención “herir los sentimientos de nadie” con su tuit. La rápida respuesta permitió acortar el recorrido de la crisis.

## LA IMPORTANCIA DE LA MONITORIZACIÓN PARA LA DETECCIÓN TEMPRANA DE LAS CRISIS

La multiplicación de las fórmulas de interacción público-empresa y de los canales de generación y distribución de contenidos han hecho que la monitorización se convierta en un elemento fundamental para cualquier marca. ¿Para qué es útil la monitorización?:

-  Para el análisis de la competencia o procesos de benchmarking.
-  Para analizar los contenidos más compartidos por tu audiencia.
-  Para identificar y seguir los *influencers* clave de tu marca.
-  Para el seguimiento de tus menciones en medios y redes sociales.
-  Para el seguimiento de eventos propios y externos.
-  Como herramienta de prospección.

Y entre las muchas ideas para utilizar la monitorización, obviamente la que es probablemente la más importante para la reputación de una empresa es la que nos permite detectar de forma temprana las crisis de reputación online.

La llamada “democratización de la información” ha supuesto una oportunidad para muchas empresas, ahora capaces de comunicar a través de sus propios canales, que llegan directamente a su público objetivo. Sin embargo, también ha obligado a las compañías a ser más transparentes en todos sus procesos.

Cualquiera puede hoy en día hablar públicamente sobre nuestra marca, nuestros directivos, empleados, productos o, incluso, nuestros servicios de atención al cliente... Y pueden hacerlo para bien o para mal. ¿De qué depende? Básicamente de nuestra actitud como Compañía. Más que nunca debemos buscar alcanzar la excelencia de nuestros productos y servicios, de nuestros empleados, de nuestros directivos... Este es un proceso positivo porque implica una optimización de las empresas y, por lo tanto, de los servicios que ofrecen a sus clientes.

Sin embargo, en medio de esos procesos de optimización siempre pueden surgir tropiezos, errores o malentendidos, capaces de generar una crisis de reputación digital. Pues bien, para detectar y prevenir estas crisis, la monitorización juega un papel crucial.

Es esencial mantener diariamente un seguimiento de todo lo que se diga sobre tu marca, tus productos, servicios, directivos o actividades (eventos por ejemplo) y disponer de dispositivos de alertas. No únicamente en los medios de comunicación, sino también en blogs, redes sociales, foros, etc.

Recordemos la “casi” crisis de Boeing que fue desencadenada a raíz de una mala respuesta de alguien de la compañía y un posterior post de blog:

*Harry Winsor era un niño de 8 años loco por los aviones que un día decide escribir a Boeing proponiendo un nuevo modelo de avión para apagar incendios. Alguien desde Boeing dio respuesta a este mensaje sin tomar en cuenta que se dirigía a un niño de 8 años, a lo que el padre del menor respondió con un post en su blog exponiendo la respuesta de la compañía aeronáutica.*

*¿Qué hubiera ocurrido si Boeing no se hubiera percatado de este post de blog? Probablemente un aluvión de críticas en redes sociales hubieran sacudido a la marca tal y como ha ocurrido en otros casos como el de Air Europa, Ryanair, etc. El caso es que la empresa sí que monitorizaba todas sus menciones digitales y, por lo tanto, pudo responder a la crítica de forma rápida y eficaz. Su director de comunicación Todd Blecher, decidió entonces dejar un comentario en el blog del padre de Harry pidiendo disculpas e invitando a padre e hijo a un tour por Boeing.*

*Posteriormente Todd Blecher contactó con The New York Times para publicar un mensaje: “We’re expert at airplanes but novices in social media. We’re learning as we go” (“Somos expertos en aviones, pero novatos en redes sociales. Estamos aprendiendo cómo hacerlo”). Una respuesta humilde y sincera que fue bien recibida tanto por la familia del niño, como por la comunidad digital...*

En conclusión, en la red todos estamos expuestos pero la clave está en saber escuchar. La pócima mágica no reside en la suerte ni en el azar,

sino en la combinación de un buen plan de monitorización y la eficacia de un equipo de comunicación experto.

**Gina Gulberti**



# COMUNICACIÓN MÓVIL

Aunque haya quien no se lo crea, hace dos décadas solo unas pocas personas tenían teléfono móvil. Algunos de nosotros cuando estábamos en la calle y teníamos que llamar a casa para avisar de que llegábamos tarde o queríamos quedar con un amigo, utilizábamos las cabinas telefónicas o llamábamos a la puerta de estos. Eso, como otras muchas cosas en nuestra vida ha cambiado.

Hagamos un ejercicio. Subámonos a un tren de cercanías. Recorramos el pasillo de principio a fin y miremos a los viajeros. Analicemos el porcentaje de ellos que están usando un teléfono para hablar, para mandar mensajes de texto, jugar, ver una película o una serie, escuchar música, revisar las redes sociales... Seguro que estará por encima del 60%.

Si bien este ejercicio no es científico, podemos remitirnos a los datos de estudios que sí lo son. El Informe Sociedad de la Información en España 2016, publicado por la Fundación Telefónica, señala que, en el año 2016, la penetración de la telefonía móvil alcanzó casi las 100 líneas por cada 100 habitantes (99,7) en el mundo, superando los 7.300 millones de líneas. Mientras que en los países desarrollados alcanza las 126,7 líneas por 100 habitantes, en los países en vías de desarrollo se sitúa en 94,1.

El servicio que ha experimentado un mayor crecimiento a nivel mundial es la banda ancha móvil. En términos absolutos, el número de suscripciones ha crecido un 13%, llegando a los 3.654 millones. La penetración de este servicio ha pasado de 44,2 suscripciones por cada 100 habitantes a 49,4.

Un elemento que ha tenido una influencia decisiva en este crecimiento es la aparición de los *smartphones* que han dejado de ser solo un teléfono, al menos como se entiende en el sentido clásico de la palabra, para transformarse en otra cosa: ahora son ordenadores, herramientas de conexión, cámaras, pantallas de televisión, etcétera.

## Siempre conectados

El móvil se ha convertido en un objeto esencial de nuestra vida. Nos resulta difícil poder separarnos de él. De hecho, según el estudio de Deloitte 'Consumo Móvil en España 2015', más del 50% de los encuestados afirmó consultar el móvil en los 15 primeros y últimos minutos del día, y hacerlo una media diaria de 41 veces, lo que da una idea muy clara del alto grado de digitalización de la sociedad española en la actualidad.

Shane Richmond, Redactor Jefe de Tecnología de Telegraph, ya en 2012, publicaba tomando como referencia un estudio de la compañía O2, cómo los teléfonos móviles, debido a la aparición de los *smartphones*, habían dejado de ser un instrumento para contestar o hacer llamadas telefónicas. De hecho, esta actividad solo ocupaba el quinto lugar en los usos de los usuarios. La mayoría empleaban más tiempo en navegar por la web, consultar las redes sociales o jugando que hablando a través de ellos. Según su artículo, los propietarios de un *smartphone* empleaban dos horas al día en usar el dispositivo. De ese tiempo, una media de 25 minutos las dedica a navegar por la red; 17 minutos a usar las redes sociales; 13 minutos a jugar y 16 minutos a escuchar música, solo 12 minutos en llamar por teléfono.

### MÓVILES CONTENIDOS Y CONTEXTO

Del análisis de estos datos cabe concluir que el teléfono móvil se ha convertido en un nuevo sistema de comunicación que está transformando las formas de acceso a la información. Esto hace necesario cambiar nuestra concepción de las herramientas digitales de comunicación. Hoy podemos acceder a la información desde cualquier lugar, a través de diferentes tipos de dispositivos, especialmente a través del móvil, como hemos visto.

Pero hay más, el teléfono móvil o los dispositivos de comunicación móvil (tabletas, relojes inteligentes, gafas...) ofrecen nuevas posibilidades de comunicación que conviene tener en cuenta. El usuario puede acceder a la información desde cualquier sitio a través de cualquier dispositivo, por lo que es necesario cambiar las formas actuales de conectar con nuestros públicos objetivo.

De hecho, el desarrollo de los *smartphones* ha hecho posible la aparición de las *apps*, y algunas de estas aplicaciones han supuesto una revolución en la comunicación. Whatsapp es un ejemplo claro de ello. La aparición de las aplicaciones de mensajería instantánea ha reducido la importancia de los SMS. Además, la posibilidad de crear grupos ofrece posibilidades que no solo son utilizadas en el ámbito de las comunicaciones sociales sino en el ámbito de la comunicación interna de las empresas.

Muchas compañías y medios de comunicación han puesto en marcha aplicaciones que los usuarios pueden descargar (de forma gratuita o de pago) ofreciéndoles contenidos e información. Éstas ayudan a navegar con el móvil de una forma más sencilla y podemos visualizarlos mejor.

Los nuevos dispositivos ofrecen la posibilidad de saber más sobre el usuario. Es posible conocer dónde estás gracias a la geolocalización, y qué estás haciendo, por el uso de aplicaciones y del propio dispositivo. Ofrecen un contexto que puede ser utilizado para ofrecer una información personalizada atendiendo a sus necesidades puntuales. Dos ejemplos: una compañía aérea puede informar a un usuario que se ha descargado su aplicación y que se encuentra en una ciudad determinada, mediante un sistema de alertas, de los problemas de tráfico en la ciudad o de retrasos en los vuelos. O los responsables de tráfico pueden avisar de la situación de las carreteras en los puntos cercanos a su ubicación. Incluso para los medios de comunicación podemos ofrecer la posibilidad de establecer alertas con informaciones que realmente pueden resultar de interés para el usuario que se encuentra geolocalizado en un determinado lugar. Una personalización que se convertiría en un servicio.

El móvil nos puede ayudar a conocer mejor a nuestros públicos objetivo y, a partir de ahí, a reorganizar la actividad de comunicación alrededor de ellos.

**“L**OS NUEVOS DISPOSITIVOS OFRECEN LA POSIBILIDAD DE SABER MÁS SOBRE EL USUARIO.“

## Movilidad como clave estratégica

Hemos visto cómo el móvil se ha convertido en una herramienta habitual en nuestro día a día para trabajar, consultar información, comprar y acceder a servicios y contar con momentos de ocio, entre otros. Esta nueva forma de interactuar en la sociedad lleva consigo la necesidad de adaptar la forma de comunicarnos con el consumidor y el ciudadano a través de este canal.

Movilidad (*Mobility*) no es la nueva tendencia en comunicación social o en nuevas tecnologías de la información; es la realidad a la que deben hacer frente las empresas, marcas e instituciones para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo. La proliferación del uso de *smartphones* y *tablets* conlleva que el consumo de productos, servicios y de información no se circunscriba a un momento en concreto de ocio. Ahora podemos comprar unos zapatos, coger cita para el médico o consultar las noticias de última hora en cualquier lugar y en cualquier momento.

La adaptación de los canales tradicionales a estos soportes es un requisito indispensable al que cualquier empresa o marca debe atender, pero también debe adaptar los contenidos. De la misma forma que se adecuaba el mensaje a la radio, la televisión y el periódico, debe hacerse ahora en web y *app*. Ya no solo porque el algoritmo de Google vaya a tenerlo en cuenta, sino porque si en los años 90 era un fastidio entrar en una web donde las imágenes no terminaban de cargarse nunca, lo mismo ocurre ahora. La era del 3G y 4G dan mucho juego pero aunque tengamos la capacidad técnica, debemos ser conscientes de que nuestro contenido debe competir con un entorno en movimiento en el que usuario debe repartir su atención por igual entre distintos elementos y debemos facilitarle en la medida de lo posible el acceso a nuestros contenidos y que el mensaje que le queremos transmitir llegue rápido y de forma eficaz.

Para entendernos, si con la televisión teníamos el 80 por ciento de su atención de la audiencia y con la radio un 60 por ciento, ahora debemos ser conscientes que nuestro lector, usuario, consumidor o cliente no va a atender al mismo tiempo que espera al autobús; está en una terraza con los amigos o habrá quien, incluso, caminando (lo cual no es nada recomendable porque la seguridad y la integridad física del individuo son lo primero).

## FORMATO Y OPORTUNIDAD

La primera adaptación que debemos hacer al móvil es la del formato y diseño de los soportes y el canal ya sean webs, *app* o híbridos. La navegación y experiencia del usuario no es la misma en un ordenador de mesa que en una *tablet* o en un móvil. Como hemos dicho, el entorno en que se produce es distinto pero también las características físicas del soporte y es lo primero a lo que debemos dar respuesta. Un entorno intuitivo, rápido y que evite en lo posible animaciones en Flash, ya que el programa de Adobe no es compatible con todos los dispositivos móviles. Lograr una buena usabilidad es clave.

Pero también es necesario adecuar el formato de los contenidos: el exceso de imágenes cuyo tamaño no esté pensado para una velocidad estándar de conexión móvil puede llegar al traste con una buena campaña de marketing, por exceder el tiempo de espera del usuario o ser imposible realizar una descarga de información.

Otro punto a tener en cuenta es el momento, la oportunidad que tenemos para conectar con el usuario. Cada red social tiene un horario para postear pero en el caso de medios sociales como WhatsApp o *newsletters* y WordPress, el horario debe establecerse en función de los hábitos de nuestros usuarios más o menos reflejados en las métricas y estadísticas. Si bien, lo mejor es usar el sentido común y evitar el “café para todos”.

Por poner un ejemplo, si optamos por una estrategia de comunicación cuyo canal va a ser WhatsApp, el hecho de contar con el número del móvil del cliente, lo cual denota cierto *engagement*, no nos da privilegios para abordarle cuando queramos. Debemos ser conscientes que toda comunicación que llega al móvil de forma reactiva (el usuario no accede a nuestra web, somos nosotros los que accedemos a él a través de los mensajes y emails) se desarrolla en un contexto de mayor intimidad con el receptor y, por lo tanto, debemos ser muy respetuosos.

Si nos encontramos dentro de una estrategia global, donde una campaña se desarrolla en distintos países, hay que tener muy presente los diferentes usos horarios. A nadie le gusta que le despierten a las tres de la mañana con un mensaje comercial, por muy buena que sea la oferta.

### **EL MENSAJE: CLARO Y CONCISO**

Si el formato, los recursos y el momento deben adaptarse a los hábitos de uso de los *smartphones*, también el contenido. Los textos deben ser claros, frases cortas y sencillas, de fácil y rápida comprensión, que permita al usuario leer rápido y con facilidad, sin perder el concepto y la esencia de lo que queremos transmitir.

A la hora de elaborar el contenido, lo importante es que sea de calidad. Aquí sí que no hay diferencia. Si el contenido es interesante, cuenta con información de calidad y aporta valor, el lector va a reconocerlo y lo más probable es que nos premie con una nueva visita. Para elaborar un contenido de calidad, es necesario tener en cuenta que la comunicación B2B y B2C ha pasado a la historia y que ahora todo se centra en P2P (personas conectando con personas).

### **COMUNICACIÓN DE CRISIS**

La movilidad también desempeña un papel muy importante en la comunicación de crisis y, por ello, no puede quedarse al margen de las estrategias que se establezcan dentro del plan de comunicación de crisis.

La movilidad aporta a la comunicación que ésta puede ser instantánea, llegando de forma casi inmediata a nuestro público objetivo. Esta inmediatez tiene sus pros y sus contras. Por un lado, nos permite llegar con una rapidez hasta ahora desconocida a nuestros empleados y/o clientes en un momento crítico donde una rápida respuesta a una situación delicada resulta fundamental. Por ejemplo, un caso de éxito fue la aplicación desarrollada por The Red Cross cuando tuvo lugar el Huracán Sandy. Esta aplicación ofrecía información de utilidad sobre la tormenta y permitía a los usuarios ponerse en contacto con sus familiares para informarles de que estaban bien. La aplicación tuvo 400.000 descargas.

Por otro lado, un mensaje inoportuno, una frase inadecuada en estos primeros momentos de una situación delicada puede complicar aún más la situación y afectar de forma negativa a la reputación de una marca, empresa o institución.

Es en la comunicación de crisis donde más hay que tener en cuenta el contexto en el que el receptor va a recibir nuestros mensajes y por

qué canal. Por ello, éstos deben estar perfectamente alineados con la estrategia global de comunicación, y responder a los objetivos más esenciales que se quieran lograr tanto en la primera fase de una crisis, como en las siguientes, adaptándose a cada momento.

### ***LA SEGURIDAD, UN REQUISITO INDISPENSABLE***

La movilidad requiere una adaptación de la comunicación pero, a cambio, aporta una gran cantidad de información sobre el usuario: dónde está, en qué momento consulta nuestra aplicación, si la comparte, con quién... Información que incorporada al Big Data aporta mucho a las empresas que pueden diseñar campañas a medida de las necesidades y gustos de sus clientes y potenciales consumidores.

El tratamiento de esta información y, sobre todo, el nivel de seguridad de esas webs, *app*, nubes y redes inalámbricas van a ser elementos esenciales en la responsabilidad corporativa de las empresas. Sin seguridad, no hay movilidad.

## ***Los empleados también tienen smartphone***

En el año 1995 en medio de una grave crisis corporativa en la filial de una gran empresa, el equipo directivo decidió desconectar los teléfonos y generar un apagón general del sistema informático a fin de que ninguno de los más de mil empleados se comunicara con el exterior. Mientras, se esperaba un fax de la compañía matriz que decidiría entre otros, el futuro de la plantilla. Se vivieron momentos de gran tensión y los miembros del equipo de comunicación tuvieron que bloquear desde dentro la puerta del departamento para poder contener así a los compañeros que, de manera desesperada, intentaban acceder a cualquier tipo de información sobre su futuro.

Veinte años después, esta situación no podría producirse de ninguna de las maneras, ya que hoy, en un mundo interconectado en el que todos y cada uno de los miembros de la plantilla dispone de un *smartphone*, desconectarse del exterior y encerrarse en el interior de la burbuja de cristal de un departamento no serviría de mucho; al menos no para impedir que la comunicación se escapara para bien o para mal a través de todos los canales y en todas las direcciones posibles.

“Uno de los objetivos de la comunicación interna es que todos los integrantes de la organización estén comprometidos y sepan a dónde van. Es decir, que todo trabajador tenga claro en qué contribuye a que la compañía llegue a sus objetivos”, dice Benito Berceruelo, Consejero Delegado de Estudio de Comunicación. Pero la llegada de la *mobility* o movilidad no ha cambiado la esencia de la comunicación interna. Ésta solo se ha transformado gracias a la movilidad, lo que ha provocado que la comunicación interna se reinvente pasando, como afirma Berceruelo “de ser un modelo comunicacional a uno conversacional”.

Durante mucho tiempo la movilidad y todo lo que representa ha estado reñido con la comunicación interna y todo lo que ésta defiende. Ya es hora de que ambos conceptos se reconcilien, pues el aprovechamiento de la primera en beneficio de la segunda puede ser notable si se gestiona de manera efectiva con una mezcla equilibrada entre valentía y prudencia pasando por un desarrollo estratégico.

Si en el caso con el que abríamos este capítulo hubiera habido una gran penetración de móviles, desconectar los teléfonos no hubiera servido de nada para impedir que, por ejemplo, los familiares de los empleados o los amigos periodistas se hubieran enterado de la noticia que los directivos y el equipo de comunicación trataba de mantener de puertas a dentro de la compañía.

Por eso, el móvil ha sido tradicionalmente percibido como un elemento de riesgo corporativo y no digamos ya el *smartphone*; pues un mal uso de la información puede hacer bajar muchos puntos a la acción ese día, provocar un descenso de las ventas en otro continente o generar graves problemas de imagen y reputación sobre los que se saturará internet de publicaciones y comentarios que quedarán ahí para la posteridad y lo que es peor, para la hemeroteca universal que es la red.

Por eso, integrar con naturalidad el uso del teléfono móvil en la comunicación interna de una compañía es fundamental para el buen funcionamiento de la misma y, para ello, como veíamos en capítulos anteriores, la seguridad es la piedra angular y la información sensible debe estar a salvo de posibles envíos y reenvíos.

Es imprescindible contar con un protocolo de actuación bien definido ante una crisis y que los empleados sepan claramente quién está

autorizado a hablar con los Medios y de qué modo hay que proceder con las redes sociales; de este modo se ahorrará, sin duda, muchos quebraderos de cabeza la compañía.

Pero no solo hay que temer el empleo del teléfono móvil en el contexto de una crisis, el *smartphone* y sus infinitas posibilidades tecnológicas también puede usarse en positivo a la hora de incrementar el espíritu de pertenencia, la pasión por la marca y el orgullo de compañía. Ya hemos dicho que los mejores embajadores de la marca son los propios miembros de la empresa, que pueden amplificar los mensajes a través de los canales y las redes sociales corporativas, muchos de ellos integrándolos a su vez en sus propios *social media* ya sean privados o profesionales, pero en cualquier caso siendo buenos emisarios de su corporación.

“ **E**S IMPRESCINDIBLE CONTAR CON UN PROTOCOLO DE ACTUACIÓN BIEN DEFINIDO ANTE UNA CRISIS Y QUE LOS EMPLEADOS SEPAN CLARAMENTE QUIÉN ESTÁ AUTORIZADO A HABLAR.”

Subir al canal corporativo de YouTube un vídeo corporativo de la jornada de puertas abiertas para las familias e informar por Twitter de que se ha hecho, dará lugar a muchas visitas y a muchos retuits de propios y extraños. Facebook permite acordarnos del cumpleaños de los miembros del equipo y a través de Linkedin podemos apoyar a los compañeros en acaloradas discusiones en grupos de debate específicos. Todo ello bien gestionado será un beneficio tan intangible como innegable para nuestra compañía.

Además, la movilidad posee unos valores que puestos al servicio de la comunicación interna pueden ser beneficiosos para fomentar ese sentimiento de pertenencia; por ejemplo: la cercanía y la interacción. Lejos de los mensajes distantes y unidireccionales de la comunicación en cascada, veamos a un Consejero Delegado que todas las navidades felicita personalmente por Whatsapp la Nochebuena a sus empleados. Es un pequeño gesto que genera agradecimiento en su equipo y que demuestra la proximidad de ese directivo que comparte ese momento con su plantilla y por extensión, como estamos hablando del móvil los empleados pueden elegir o no responder.

El contenido de la felicitación hubiera sido el mismo si el canal elegido hubiera sido un email enviado en horario de trabajo, pero el hecho de usar ese chat informal le confiere una proximidad que difícilmente hubiera podido lograr el email.

Por todo ello tenemos razones más que suficientes para dejar de desconfiar de los dispositivos móviles y de las redes sociales a la hora de hablar de comunicación interna.

## Descargando comunicación

El uso de aplicaciones está cambiando la manera en la que la sociedad se comunica y cada vez más empresas desarrollan *apps* que se convierten en el medio ideal para comunicarse con los consumidores. Las frases cortas y el uso de los emojis están a la orden del día y, poco a poco, se han convertido en el nuevo código de una sociedad cada vez más cambiante.

España es el quinto país del mundo en uso de aplicaciones, con 27,7 millones de usuarios activos y un total de 3,8 millones de descargas diarias. Son de estos datos de los que derivan las nuevas estrategias de posicionamiento como el ASO (App Store Optimization), ahora convertidas en una de las máximas preocupaciones del sector de la comunicación.

Ya no hay que centrarse solo en posicionar la web corporativa en Google, sino que tenemos que trabajar por estar bien situados en los dispositivos móviles, ya que solo en España en el último año se accedió a internet a través del móvil un 93,9% de las veces. Tampoco nos podemos olvidar de las *tablets* porque el 59,1% de las búsquedas se hace a través de este dispositivo y su uso es progresivamente ascendente cada año.

## DISPOSITIVOS UTILIZADOS PARA ACCEDER A INTERNET

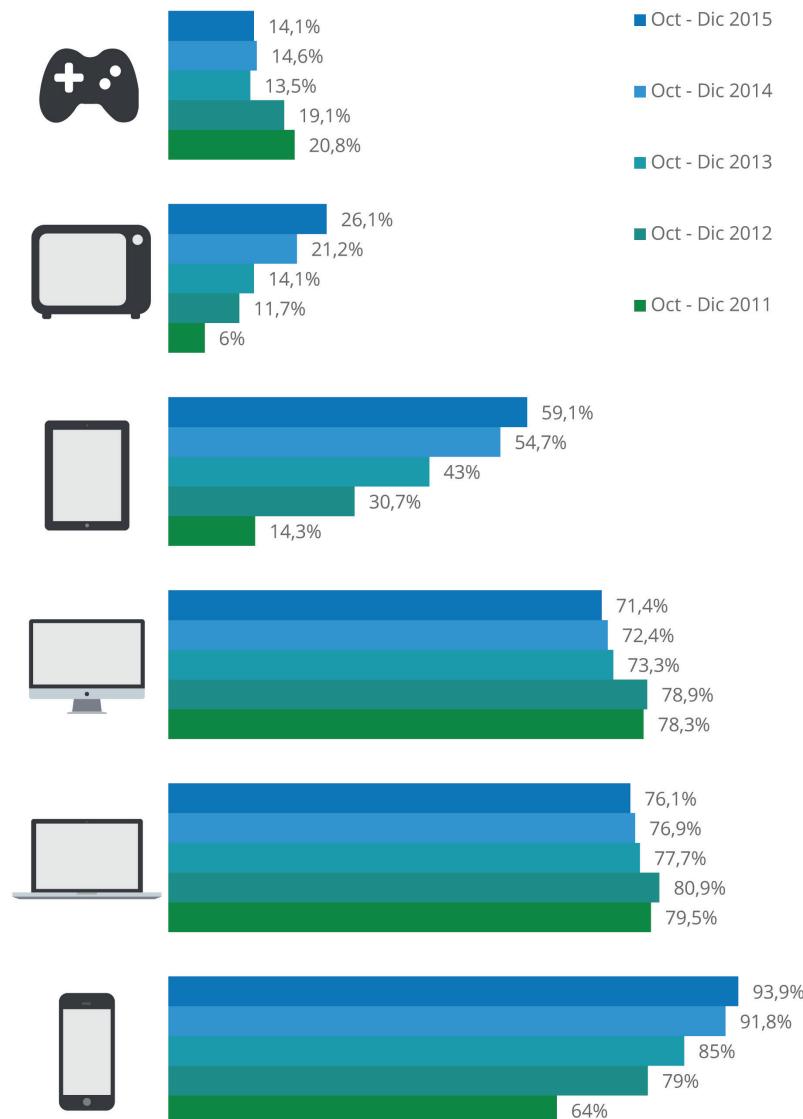


Gráfico elaborado a partir de datos de AIMC

El ASO hace referencia a la estrategia que optimiza y atrae más visibilidad y tráfico a la página de una aplicación en cualquiera de las tiendas de aplicaciones. Ya ha comenzado una nueva guerra entre compañías por posicionarse en los primeros puestos de Google Play, App Store, la Tienda Windows Phone, etc. para conseguir un mayor número de descargas. El lógico objetivo final de cualquier aplicación.

Las estrategias que se deben llevar a cabo tienen grandes similitudes a las del posicionamiento SEO, aunque hay que tener en cuenta las particularidades que tienen las tiendas de cada uno de los sistemas operativos, ya que variará la posición en los *rankings* (véase imagen 1). En el ASO también hay que tener en cuenta factores relativos al contenido, y los relativos a los factores externos. Al igual que existen factores *on-page* y *off-page* en SEO, en las estrategias ASO debemos trabajar en factores *on-metadata* y *off-metadata*.



Imagen 1. Fuente: The App Date

En primer lugar, cuando hablamos de factores *on-metadata* estamos hablando del posicionamiento que podemos controlar nosotros como empresa. Entre ellos hay que tener en cuenta, principalmente, el título. Ha de ser lo suficientemente descriptivo como para que se entienda de qué trata nuestra *app* de forma rápida. Si además incluimos una *keyword* en el mismo, incrementaremos notablemente el número de búsquedas.

Antes que nada debemos tener claro qué tipo de *app* hemos desarrollado. Si se trata de una aplicación, un juego... Y una vez definido, comenzaremos por la descripción que deberá ser concisa, que describa los puntos fuertes de la *app* y contener todas las palabras clave necesarias para que los buscadores lean la información fácilmente y, así, se obtenga un mejor posicionamiento, al igual que en la metadescripción de una web.

El uso de *keywords* es esencial, aunque hay que medir la cantidad de las mismas ya que en Google penalizan en el posicionamiento si se abusa. Estas son las palabras que describen tu producto y son las buscadas por los usuarios. Elegir bien las *keywords* es clave para la estrategia de posicionamiento. Para saber qué palabras serían las más adecuadas se debe hacer un estudio de la cantidad de búsquedas que tiene cada palabra que pensamos que describe nuestra *app* a la perfección, y la cantidad de aplicaciones que aparecen en la búsqueda.

El diseño del ícono también es muy importante. Debe ser creativo, diferenciador y descriptivo, ya que los usuarios tienen que entender la finalidad de la aplicación con solo mirarlo. Además, es esencial que los usuarios sepan cómo es la aplicación gráficamente. Por ello es importante que publiquemos capturas de pantalla llamativas y descriptivas de los usos de la *app* y una demostración en vídeo que ayude a entender el funcionamiento de la aplicación. De esta forma, les será más fiable al considerar que se les proporciona toda la información que necesitan.

Asignar la categoría más adecuada para nuestra aplicación es primordial. Si pudiera pertenecer a más de una, hay que elegir la que menor competencia tenga pero al mismo tiempo tenga gran cantidad de búsquedas. El equilibrio es la esencia. También hay que tener en cuenta el nombre del desarrollador de la *app*, porque si éste cuenta con gran cantidad de aplicaciones y antigüedad a los usuarios les dará fiabilidad.

Por otra parte, cuando hablamos de factores *off-metadata* nos referimos a factores externos ligados a las experiencias de nuestros usuarios como son las valoraciones y votos de los usuarios. Esto influirá en la posición de la *app*, que será directamente proporcional a la combinación de opiniones, valoraciones, descargas y Me gusta/+1, que obtenga. Hay que cuidar y estar atento a estos datos para corregir inmediatamente cualquier incidencia que se detecte.

Los comentarios que los usuarios realizan dentro de la *app* también es importante tenerlos en cuenta. Deben ser respondidos inmediatamente y tenerlos siempre en cuenta. Tanto si son positivos, para incluirlos en futuras actualizaciones, como si son negativos, para corregir posibles errores.

El número de descargas que se realizan y las desinstalaciones también hay que tenerlas en cuenta ya que, cuantas más descargas, más visibilidad obtendremos y, cuantas más desinstalaciones, peor posicionamiento.

Por último, hablamos de la estrategia *Linkbuilding* que trata de posicionar nuestra *app* incluyendo enlaces de interés para nuestros usuarios. Estos *links* deben provenir de sitios de interés y popularidad entre los usuarios.

Con la ejecución de todas estas herramientas de posicionamiento ASO vamos a generar aplicaciones específicas para nuestros *targets* a los que les haremos llegar la información que queremos de manera directa y fiable.

Se está abriendo ante nuestros ojos un nuevo mundo con estrategias de posicionamiento propias que tendremos que dominar si queremos conseguir una buena comunicación hacia un consumidor que ya ha cambiado sus hábitos de consumo.

Obtener menos descargas de las deseadas por no posicionar nuestra *app* de manera adecuada es un riesgo demasiado elevado que no podemos permitirnos.

## Las mejores *apps* para comunicar

Los usuarios vivimos “enganchados” a nuestros *smartphones* tanto en la vida laboral, como en la privada.

En el móvil almacenamos gran cantidad de información. Se podría decir que en él llevamos “toda nuestra vida”, fotografías, vídeos, documentos, etc. La mayoría de este contenido está almacenado en aplicaciones específicas para cada una de nuestras actividades: Instagram, Adobe Acrobat, etc. Y es por ello que las *apps* se han convertido en el instrumento básico de nuestra estrategia de comunicación móvil. Porque si queremos tener acceso a nuestros clientes, debemos ofrecerles un espacio donde poder insertar su información.

Las aplicaciones móviles, programas simples que nos permiten realizar diversas acciones sociales, culturales, organizativas, etc., son en sí mismas un medio de comunicación más para las empresas. Las corporaciones suelen disponer de canales de comunicación internos y externos y las *apps* son una manera sencilla de complementar y agilizar los contenidos que queremos hacer llegar a nuestros públicos. Para obtener un resultado satisfactorio en nuestra comunicación móvil, se debe tener presente qué tipo de comunicación queremos aplicar para, o bien desarrollar nuestra propia aplicación o insertar nuestro contenido a otras aplicaciones ya existentes.

El consumidor y nuestro personal está 24 horas al día conectado a través de su *smartphone* por lo que con el desarrollo de aplicaciones, o la implementación de existentes, en nuestro día a día conseguiremos romper las barreras entre trabajo y hogar.

Desde el punto de vista de la búsqueda de nuestro *target*, estos programas nos permiten segmentar y enviar directamente a nuestro foco de interés el mensaje que queremos que reciban en el momento que lo precisemos o consideremos oportuno. Por otro lado, algunas aplicaciones nos permitirán ofrecer al cliente una mejor atención.

Una aplicación móvil puede ser muy positiva en cuanto a la participación que los trabajadores pueden llegar a tener dentro de la empresa, lo que ayudaría a aumentar la cultura empresarial, la comunicación dinámica,

el pensamiento creativo y sobre todo aumentaría la motivación de los trabajadores al hacerles partícipes de cada decisión tomada.

### **APLICACIONES ORIENTADAS A LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La existencia de aplicaciones móviles como herramienta de comunicación interna de las empresas es muy útil e interesante desde el punto de vista del empleado, si tenemos en cuenta que al finalizar el año pasado había 50 millones de líneas móviles en España con una tasa de penetración del 108,8%, según publicaba el Observatorio Nacional de Telecomunicación y de la Sociedad de la Información.

Si, además, sabemos que se mira el móvil 150 veces de media al día y sabemos que un usuario español tiene de media 2,9 dispositivos conectados comienza a aclararse la necesidad de contar con sistemas que nos conecten con el nuevo comportamiento del consumidor. Como compañía debemos ver estos datos como una oportunidad para conectar con nuestros trabajadores de manera directa, clara y dinámica.

“



**A EXISTENCIA DE APLICACIONES MÓVILES COMO  
HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS  
EMPRESAS ES MUY ÚTIL E INTERESANTE DESDE EL PUNTO  
DE VISTA DEL EMPLEADO”**

A través de la comunicación móvil interna podremos agilizar los procesos empresariales al poner en contacto directamente a todos los departamentos que estén involucrados (tanto internos como externos) en, por ejemplo, el proceso de creación de un nuevo producto.

La creación de una aplicación propia de comunicación interna es la mejor opción para cubrir las necesidades a medida de la compañía, teniendo en cuenta que el coste de su desarrollo será más elevado, aunque no necesariamente. Puede ser la versión *mobile friendly* de nuestra propia red social o herramienta interna de comunicación usada en móvil a través de navegador o también tratarse de una *webapp* del sistema web que ya tengamos interno propio que aparentemente para el usuario consiste en una aplicación de móvil instalada en éste.

## APLICACIONES ORIENTADAS A LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Las *apps* como medio de comunicación externa son otra parte importante de la comunicación móvil empresarial. Pero, el uso o no de una aplicación como parte de nuestra comunicación externa debe ser decidido en función de la campaña global que va a llevar a cabo la compañía. Desde una aplicación móvil se pueden promover diferentes puntos de la campaña, ya sea comunicación de resultados de la compañía, salida de un nuevo producto, mejora de la imagen de marca, etc. Habrá que tener en cuenta qué canales tenemos ya abiertos, hacer un estudio sobre sus resultados y valorar si es necesaria la utilización de este nuevo soporte y de ser necesario habrá que decidir cuál sería su finalidad.

## DESARROLLO DE APLICACIÓN PROPIA

Una aplicación debe tener cuatro cosas principales para poder llegar a tener éxito entre los usuarios: una buena idea, un buen diseño, buena usabilidad, ser gratuita. La falta de alguno de estos factores puede derivar en la no obtención de los resultados deseados.

La usabilidad, el acceso inmediato y la conexión directa con la empresa son esenciales para el éxito de nuestra aplicación móvil y, en definitiva, de la comunicación. Hay ciertas utilidades clave para aumentar la experiencia de usuario: geolocalización, multimedia, vinculación con redes sociales o *advergaming*.

El uso de cualquiera de estas utilidades debe ser coherente con la funcionalidad de la aplicación, porque no tiene sentido que ofrezcamos un servicio de geolocalización si lo que ofrecemos es una aplicación de recetas de cocina unidireccional, es decir, de la empresa al consumidor, sin ofrecer posibilidades de interactuar con el contenido.

El tipo de aplicación que se ejecute también deberá depender del sector en el que se desarrolle la empresa.

## REDES SOCIALES

Es necesario ofrecer a los usuarios la posibilidad de compartir con sus grupos todo aquello que están pensando, haciendo o desarrollando en cada momento. Las redes sociales son nuestras aliadas para incrementar nuestra imagen de marca. Según el informe sobre “uso de redes

sociales en empresas" llevado a cabo por adigital, las redes con mayor porcentaje en el incremento de imagen de marca son Instagram, YouTube, Pinterest, Facebook y Twitter. Que, además, coinciden con las redes con mayor volumen de uso habitual.

### **TELEGRAM**

Telegram es una *app* de mensajería en línea con una orientación al mercado profesional ya que dispone de una mayor seguridad gracias a un cifrado de todos los mensajes y archivos. El sistema cuenta con centros de datos alrededor del mundo que permiten una conexión más rápida y una sincronización de todos los dispositivos móviles con la nube. Permite formar grupos de chat de hasta 200 miembros y enviar difusiones hasta a 100 usuarios simultáneamente. El sistema ofrece la posibilidad de programar conversaciones para que se destruyan automáticamente de los dispositivos que hayan participado en la misma, una vez finalizado. Este tipo de chats utilizan un cifrado denominado end-to-end que hace que el mensaje solo pueda ser leído por el receptor indicado por el emisor.

Así esta aplicación sería adecuada para realizar conversaciones con nuestros clientes y poderles atender de manera individualizada, personal y privada. Así mismo, gracias a las conversaciones privadas y cifradas podremos ofrecerles a los usuarios la información que precisen a cada momento. Una aplicación para aumentar la imagen de marca.

## COMUNIDAD ORANGE: LA INTERACCIÓN ENTRE USUARIOS GENERA NUEVOS ESPACIOS PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación ágil y personalizada con el cliente, la rápida resolución de dudas y la colaboración mutua entre usuarios/clientes es un elemento esencial para determinar la calidad de la atención del cliente de una compañía TELCO. El entorno digital es el caldo de cultivo ideal para satisfacer estas necesidades cada vez más exigentes de los clientes. Con este objetivo Orange lanzó la Comunidad Orange como una nueva manera de comunicarse con los clientes y de permitir a los usuarios comunicarse entre ellos en torno a la marca.

Tras el primer año en funcionamiento, la Comunidad se convirtió en un lugar de ayuda, recomendación y solución de dudas visitado por más de 500.000 de usuarios mensuales. Gran parte de la actividad de la comunidad se desarrolla exclusivamente en el entorno móvil, ya que presenta una versión "movilizada" que favorece la usabilidad de los usuarios de *smartphones*. Prueba de ello es el siguiente caso de éxito en el que un usuario busca una resolución a su duda en Google y termina siendo ayudado por los miembros de la comunidad de Orange, sin intervención de agentes oficiales:

1 El usuario busca la resolución de una incidencia o duda en la versión móvil de Google y obtiene como resultado un artículo de nuestra comunidad.

compromiso permanencia solo sim

Todos Noticias Imágenes Vídeos Shopping Más

Cerca de 476.000 resultados (0.44 segundos)

**[SOLUCIONADO] Compromiso de permanencia solo sim** [comunidad.orange.es/15/M-linea...Compromiso-de-permanencia-solo](#)

Solucionado: Hola buenas me he metido en mi app de cliente de Orange y de permanencia hasta Agosto de este año cuando lo único ...

**Tarjeta SIM suelta contrato sin permanencia - Movistar** [www.movistar.es/ Móvil > Tarifas Móviles > Tarjeta SIM suelta de contrato](#)

Te ofrecemos más gigas, 4G y sin compromiso de permanencia. Además contrato ... Si ya tienes móvil o tablet y solo necesitas una SIM.

**Tarjeta SIM Suelta Contrato Sin Compromiso Precio y** [https://www.vodafone.es/tienda/particulares/es/catalogo/ficha/...sim\\_c](#)

Consigue Tarjeta SIM Suelta Contrato Sin Compromiso con la mejor oferta sus características en la tienda online de Vodafone es.

**Teléfono Móvil Tarjeta SIM Suelta Contrato Sin Compromiso** [https://www.vodafone.es/tienda/particulares/es/basicas/seleccion-de-t](#)

Porque si adquieres compromiso de permanencia te llevas un descuento el precio de la Tarjeta SIM es de 0€ y sin costes de envío.

 **Balleman** NUEVO PARTICIPADOR

el 27-04-2015 12:43 PM - fecha de última edición 04-05-2015 07:33 PM por [Astor\\_Orange](#)

**[SOLUCIONADO]**  
**Compromiso de permanencia solo SIM** [Nuevo]

Hola buenas me he metido en mi app de cliente de Orange y veo que hay compromiso de permanencia hasta Agosto de este año cuando lo único que hice fue portar una tarjeta SIM sin terminal hace cerca de un año (Bueno en Agosto del año pasado) hasta ahora no me había dado cuenta de que existía un compromiso de permanencia además parte de prepago a contrato sin terminal subvencionado

Debe ser un error puesto que no existe el compromiso de permanencia cuando portas solo una SIM

Saludos

2 Varios usuarios de la comunidad (no oficiales de Orange) proponen soluciones.

arcogo ANDROID  
el 27-04-2015 03:55 PM  
**Re: Compromiso de permanencia solo SIM** [ Nuevo ]

Buenas!  
Lo que dice ana\_rent es correcto; no obstante, desde hace un tiempo que si solo traes la linea, sin terminal añadido, no se te añade compromiso alguno.  
En tu caso habria que revisar si la oferta que existia en el momento de la portabilidad recogia dichas condiciones, puesto que son las que se aplicaran. Para ello acude a una tienda orange con agente de atencion al cliente en persona, quien revisara la oferta tactica exacta de cuando realizastes la portabilidad para ver si esta correcto o no.  
Saludos!

3 El usuario agradece la ayuda y pregunta más cuestiones sobre su duda. Vuelve a recibir la ayuda de un usuario marcando que es válida. Su incidencia ha sido solucionada sin la intervención de la compañía.

**Re: Compromiso de permanencia solo SIM** [ Nuevo ]

Gracias lo que no me queda claro es que el compromiso de permanencia sea de 40 euros cuando quedan solamente unos 3 meses para terminarlo. imagino que irá en proporción.

Y otra cosa dónde puedo solicitar la grabación para ver cuando acepté el compromiso de permanencia de la nueva línea que pongo a Orange solo Sim

Saludos



0 Gracias



Responder

- 4 El resto de usuarios podrán consultar la misma solución, que será permanente e indexada por Google. Se mejora la reputación de la marca, el posicionamiento en Google y se evitan costes de *call center*. Todo el proceso se desarrolla desde el móvil.

Daniel López y David Martínez





# 4 BRAND ADVOCATES

Resulta sorprendente la persistencia de las percepciones en el cerebro. Le ponemos a algo una etiqueta y esa etiqueta tiende a perpetuarse inalterada por más que la realidad que le dio origen haya cambiado.

Si habláramos de mobiliario, por ejemplo, nos encontraríamos con que mucha gente considera todavía “muy moderna” la silla Wassily que Breuer creó en 1926. En comunicación, las cosas no son distintas... pero deberían serlo.

Muchas empresas punteras en sus áreas de actividad consideran aún que las redes sociales y las herramientas digitales aplicadas al ámbito de la comunicación interna son todavía algo avanzado en exceso y de momento innecesario.

Quienes así piensan se equivocan porque a riesgo de sonar exagerado, la comunicación interna online tiene un potencial y unas ventajas únicas no presentes en otros canales de comunicación interna de la empresa y están ahí listas para darle a la compañía una vía de diferenciación competitiva basada en la calidad y la participación de sus empleados.

La comunicación interna digital permite potencialmente la participación y la interacción de toda la plantilla en procesos, rompe las barreras geográficas de la organización y fomenta la creación de grupos deslocalizados que se comunican con facilidad. Gracias a esas dinámicas, es posible obtener logros que pueden ser tan estratégicos como hacer aflorar y poder compartir el conocimiento latente de la organización o permitir que la generación de nuevas ideas y sugerencias se enriquezca en un proceso de participación colectiva; o tan prácticos en lo inmediato como localizar con rapidez expertos internos para lograr su ayuda en situaciones concretas.

Por lo dicho, y porque todo ello contribuye a fomentar la competitividad y productividad de la empresa, aquellas organizaciones que aún no han dado el paso de implementar, por ejemplo, sus redes sociales internas, deberían apresurarse a hacerlo, antes de que se percaten de que van a la zaga y de que incluso compañías más pequeñas están jugando con ventaja porque explotan todo el potencial que les ofrece contar con la aportación de todos los miembros de la organización, y no solo de unos pocos, en la realización de tareas.

Pero supongamos que nos encontramos en la situación de que hemos dicho "bien, quiero ser digital" y tenemos ya la decisión tomada. En ese caso, es muy importante tener meridianamente claro que convertirse en una empresa digital en el ámbito interno no es una cuestión técnica ligada a la instalación de un *software* sin más, por el contrario, requiere una serie importante de requisitos de índole cultural.

Hay un ejemplo en la historia que ayuda a entenderlo. Cuando corría el año 100 de nuestra era, un destacado ingeniero llamado Herón inventó en Alejandría la máquina de vapor y la aplicó a mover un ingenio rotatorio llamado eolípila y a abrir las puertas de un templo. El principio de la máquina de vapor estaba inventado pero, ¿qué paso a partir de ahí? Nada, absolutamente nada. Sin embargo, cuando en 1768 Watt, usando los mismos principios, patenta su máquina de vapor desencadena la revolución industrial que transformaría el mundo. ¿Por qué el invento de Herón no tuvo repercusión alguna y 1.600 años después suscito una revolución? Probablemente porque en Alejandría en el año 100 no se había desarrollado y asimilado una mentalidad y una cultura industrial y en el siglo XVIII sí.

Pues bien, con las herramientas digitales aplicadas al ámbito interno de la empresa ocurre algo muy similar. Una organización no va a convertirse de la noche a la mañana en una empresa digital porque el departamento de IT instale un *software* en los ordenadores. Hacerlo así puede suponer incluso el fracaso del proceso. Antes tiene que surgir e implantarse entre empleados y directivos una cultura digital: conversación, participación, libertad para exponer ideas, aceptación de la crítica y los puntos de vista diversos, colaboración, espíritu de equipo, interacción, aportación desinteresada... algo que para algunas organizaciones está cercano a ser una revolución, no industrial, sino cultural.

Precisamente por ello, antes de dar un paso adelante muchos directivos son reticentes y se preguntan dónde están las ventajas de introducir en su organización algo que nunca hasta ahora han necesitado y que, además, cambia la forma en que se relacionan los individuos con los equipos y las jerarquías, y rompe los esquemas de poder basados en restringir la transmisión de la información.

En realidad, la respuesta a esa pregunta va más allá de los límites de la comunicación interna. Hace mucho tiempo que el paradigma de lo que

debía ser un empleado y lo que se espera de él cambió drásticamente. En nuestra sociedad del conocimiento, las empresas no buscan en el trabajador la obediencia como factor clave de su aportación. Su capacidad de tener iniciativa, su inteligencia y su creatividad son factores mucho más importantes, como lo son el que sea capaz de relacionarse dentro de la organización de forma autónoma para buscar recursos latentes que le ayuden a desarrollar mejor su trabajo.

Esa forma de hacer y entender las cosas, lleva a la adopción de un modelo de empresa conversacional donde las personas se sitúan en el centro y se les da la oportunidad de ser oídos, de sentirse relevantes para su organización, de participar de forma activa en el diálogo y no solo con sus iguales sino también de arriba abajo y viceversa.

Pues bien, en ese nuevo marco de cultura corporativa, los canales on-line cobran una especial relevancia, por la aportación que hacen no solo a la comunicación interna digital sino también a la transmisión del conocimiento, el diálogo, la motivación y construcción de espíritu de equipo, el *networking*, la integración del individuo en el colectivo... Es decir, una serie de factores relevantes que sirven para engrasar la principal máquina de toda empresa que no es otra que sus recursos humanos.

En las empresas donde esa dinámica de diálogo y aportación de colaboración y de conversación ya se da, existe la base cultural para que las herramientas de comunicación interna digital se introduzcan con éxito y se implanten de manera natural (siempre, claro está, que la introducción vaya acompañada de liderazgo y dinamización). Por el contrario, en las empresas muy jerarquizadas, poco abiertas a compartir y a escuchar las aportaciones de los empleados, será necesario empezar por replantearse los códigos de la organización y consolidar los nuevos, para que las herramientas digitales lleguen a aportar valor y encuentren un marco en el que puedan desarrollar toda su potencialidad.

## ¿Qué opinan los empleados de las redes sociales internas?

Las redes sociales han transformado la manera de comunicarnos en nuestra vida privada, con amigos y familiares, así como en nuestro rol de consumidores. Desde una plataforma más o menos pública, las re-

des sociales nos permiten compartir información y fomentan la conversación y la transparencia. Sin embargo, esta comunicación digital está tardando en llegar al entorno profesional.

Para generar una cultura online en el ámbito laboral, no basta con implantar redes sociales (internas) en la empresa. Aunque, estas plataformas de colaboración corporativas, que fomentan el intercambio eficiente de conocimientos entre los empleados, pueden ser el punto de partida de esa transformación cultural que se antoja necesaria en nuestro trabajo diario.

En primer lugar, los profesionales de una empresa necesitan saber para qué y por qué deben cambiar y qué les aportarán las nuevas plataformas que ponemos a su disposición. Por ello, el empleado debe entender desde la primera comunicación que le estamos ofreciendo una nueva forma de trabajar. En contra de la primera impresión que pueden tener los empleados, las redes sociales corporativas no son sustitutas del email u otros canales de comunicación que ya utilizan, como los chats privados o la intranet. Estas herramientas digitales fomentan el intercambio de conocimientos y permiten compartir documentos, experiencias, dudas y consejos de manera eficiente -e incluso organizar un equipo de trabajo- en un espacio digital abierto bajo la mirada de compañeros y jefes.

El proceso de aceptación de la nueva herramienta digital no será definitivo ni inmediato. No hay trucos. Sin un impulso y liderazgo constante y activo que fomente el cambio de mentalidad, las redes sociales corporativas pueden ser vistas como "una herramienta más" y caer en desuso. El empleado debe sentir la necesidad de que "se está perdiendo algo" para animarse a utilizar la red social corporativa de su empresa y descubrir que, efectivamente, es una herramienta de trabajo eficiente. Para generar esa necesidad en el trabajador, aquellos elegidos para liderar y dinamizar el uso de la herramienta deben ponerse manos a la obra. Pero, ¿quiénes deben capitanejar este cambio? Los primeros en los que debe apoyarse la compañía son los *influencers* internos. Ellos no solo nos permitirán crear puntos de interés y de referencia para el resto del equipo sino que, en los primeros pasos de implantación, por ejemplo, a la hora de poner en marcha un piloto de una red social corporativa, podremos contar con grupos sustanciales y personas clave interesadas en "cacharrear" con

la herramienta y que pueden ayudarnos a dinamizar su uso y encontrar áreas de mejora.

Junto con este primer grupo de innovadores, nos encontraremos con una mayoría tardía que se unirá lentamente al cambio. Este grupo de trabajadores destaca por su excesiva prudencia y necesita comprobar que la herramienta es útil para sus compañeros antes de empezar a medir de manera tangible los beneficios y riesgos que a ellos les aportará. En definitiva, se verán impulsados solo por una ola de actividad constante en la red social corporativa.

La cultura abierta de las herramientas digitales puede ser percibida como controladora por algunos empleados. El miedo a "preguntar obviedades", a la pérdida de credibilidad ante los compañeros o a la exposición pública ante los jefes, influirá en la implicación de aquellos profesionales más tímidos y menos habituados al cambio tecnológico. Para evitar un sentimiento de alarma y de rechazo, hay que mostrar las bondades de la herramienta compartiendo regularmente ejemplos de buenas prácticas de compañeros, tanto jóvenes como veteranos, para convencer y animar a los más descreídos. Además, y aunque los datos de actividad no lo reflejen, hay que tener en cuenta que la falta de seguridad y el exceso de prudencia promueven que haya más lectores que escritores. Si bien muchos no participarán activamente desde el primer día, sí se beneficiarán, en su rol de lector, de lo que otros comparten.

La aceptación de una comunicación digital será gradual, especialmente en compañías con una edad media elevada. Entre los escépticos, el último grupo de trabajadores, tras los innovadores y la mayoría tardía, se pueden encontrar los más veteranos, que no han incorporado la tecnología a su vida privada y pueden ver este tipo de plataformas como "cosas de jóvenes". Este grupo es difícil de involucrar y se puede sentir desplazado inmediatamente si no se facilita una formación regular que desmitifique y haga asequible para ellos el uso de la herramienta. Para ganarse a los neófitos en redes sociales, es fundamental comunicar de forma clara la utilidad de la nueva herramienta y cómo se les va a asistir en el cambio. Además, un mix de formación online y presencial, comunicaciones regulares de buenas prácticas y habilitar un teléfono e email de dudas puede ayudar a que este grupo de trabajadores, con mucho peso en algunas compañías multinacionales, se sientan involucrados en el cambio.

Es determinante concienciar a la alta dirección y a los cabezas de los departamentos o equipos de que deben implicarse en el cambio cultural. Acciones sencillas de los directivos como compartir y recomendar contenido, acciones de reconocimiento como comentar en los post de miembros de su equipo, o responder a alguna pregunta popularizarán la red social interna entre los empleados, que la verán como una herramienta de todos en la que pueden incluso conseguir visibilidad. Los trabajadores deberán sentirse cómodos utilizando la red social: "Si nuestros jefes la utilizan, también será útil para nosotros".

Un estudio publicado en abril de 2015 en la prestigiosa revista *Harvard Business Review* concluía que la participación de los directivos era decisiva para el éxito de estas plataformas. La autora del artículo "Por qué nadie usa las redes sociales corporativas" era Charlene Li, CEO de la empresa de investigación de mercados y consultoría *Alimenter Group*, quien decía que aunque los líderes reconocen que deben conectar con sus empleados por los canales digitales, no lo hacen, y ponen excusas como "no tengo tiempo". La colaboración, dice Li, depende de la confianza y es crucial que los líderes aprendan a conectarse en la era digital.

Además de todas las medidas que tomemos para comunicar las redes sociales corporativas como una plataforma de colaboración y una herramienta de trabajo, debemos darle tiempo a esta nueva cultura digital para que se gane su credibilidad en la empresa. Es cuestión de hábito que el uso de estas plataformas y el aumento de la colaboración digital entre los trabajadores se normalice. La comunicación digital debe persistir en conseguir el objetivo último: que los empleados, a todos los niveles, adopten una nueva cultura de trabajo en la que compartir el conocimiento sea el eje de la colaboración eficiente. El mundo, dicen, es de los constantes.

## **Empleados influencers**

Al abordar el tema de este capítulo viene a la mente la imagen de Mel Gibson, en el papel de William Wallace en la gran pantalla, durante la escena de la película *Brave Heart* en la que arenga a las tropas escocesas a plantar cara al enemigo y entrar en batalla al grito de "podrán arrebatarla nuestra vida pero nunca podrán quitarnos nuestra libertad". La respuesta no podría haber sido otra y, tras la proclama del líder, las desmotivadas huestes de escoceses, que momentos antes

estaban a punto de retirarse, blanden sus armas al viento, recuperan la motivación y se preparan para enfrentarse al ejército inglés en el campo de batalla.

Es probable que el lector de estas líneas que se ha adentrado en estas páginas esperando encontrar información específica sobre la comunicación interna digital en la gestión del talento se sienta confundido con esta introducción y se pregunte qué tiene que ver *Brave Heart* con esta temática. Pues... ¡mucho! Porque lo cierto es que el modo arenga, ya sea a las tropas o empleados, no es sino una forma de comunicación interna, y lo que hace Mel Gibson en la cinta, con su soflama dirigida a su ejército (podría haber sido a un equipo de trabajadores) es conseguir que no deserten; lo que puede traducirse en que está gestionando su talento para que luchen. Si en lugar de un William Wallace a caballo estuviéramos hablando del presidente de una compañía dirigiéndose a la plantilla, podría haberles dado un discurso para conseguir incrementar las ventas o transmitir una decisión empresarial difícil. En definitiva, lograr que los trabajadores se impliquen y se sientan parte de la compañía y no busquen otras salidas profesionales. Es decir, que contribuyan a sumar en positivo y hacer más grande a la empresa: el tan anhelado sentido de pertenencia motivador y gratificante con el que cualquier gestor de recursos humanos sueña dentro de una compañía a la hora de abordar la relación con los trabajadores.

Ahora bien, que la arenga como comunicación unidireccional del líder a los empleados sea una práctica habitual en comunicación interna desde que existe la comunicación, no significa que sea la mejor forma de mantener la interlocución con los empleados, ya que no permite gestionar satisfactoriamente el capital humano, ese talento que es la materia prima de toda compañía.

Es cierto que a William Wallace, en el año 1297, le funcionó su arenga antes de la batalla de Stirling. Pero, ¿alguien se imagina lo que hubiera ocurrido si en lugar de hachas, machetes y espadas, los escoceses hubieran tenido en la mano un *smartphone* y conexión a internet?

Los tuits hubieran sido del tipo "en #Stirling, valorando si entro o no en combate contra el @ejércitoinglés". Y gracias a un *selfie* filtrado a la red desde las tropas enemigas se hubiera difundido la imagen del poderoso ejército inglés avanzando desde el sur con decisión. Las he-

rramientas de geolocalización de Google hubieran permitido conocer la posición exacta y, por tanto, lo cerca que se encontraba el enemigo. Y, además, alguien en Facebook hubiera hecho comentarios mordaces sobre las pocas posibilidades de Wallace en un vídeo subido a través de *Stories*. Además, desde el grupo de chat en Whatsapp, los amigos interpelarían a los indecisos soldados con mensajes del estilo “¿dónde estás?, tu pinta de cerveza te espera en la taberna”. El resultado, probablemente, hubiera sido desastroso para el caudillo escocés, por muy inspiradora que hubiera sido su proclama a las mesnadas.

Un William Wallace de nuestros días sabría perfectamente la necesidad de adaptarse al entorno digital y, al mismo tiempo, hubiera sabido aprovechar las ventajas de tener a un ejército armado con *smartphones* y hubiera querido informar, motivar, recompensar y, con todo ello, mantener a sus tropas. Probablemente se hubiera dejado asesorar por su equipo de Comunicación Interna, que le hubiera propuesto una estrategia de comunicación digital específica en base a unos objetivos muy claros. Hubiera detectado y gestionado con éxito a los soldados más influyentes entre sus compañeros (los *influencers* internos) y se hubiera servido de las herramientas y canales de comunicación interna digital. De esta manera hubiera estado mejor preparado para cualquier crisis interna que se le presentase.

Un William Wallace del siglo XXI en un entorno digital sabría que una compañía hoy no es un ejército y, por eso, la comunicación interna para ser efectiva no puede ser solo unidireccional, ni ejercida únicamente por un líder emisor hacia un público pasivo receptor. Por mucha labia que tenga el primero y estoica capacidad de aguante de la que disponga el segundo. La comunicación se enriquece a medida que, en y de ella, participan, todos los miembros de la organización.

En el entorno productivo actual, no es la fuerza de sus músculos, su obediencia ciega y su coraje lo que la empresa busca en sus trabajadores. Empleados bien informados y con capacidad de interactuar con sus superiores y despejar dudas y expresar sugerencias y opiniones propias no solo son más felices sino más productivos. Una plantilla motivada aporta creatividad y soluciones a problemas concretos y además desarrolla una serie de vínculos con la empresa que le hará no solo defenderla ante posibles ataques o críticas, sino también no sentir la necesidad de seguir buscando nuevos retos profesionales.

Según se desprende del informe *Global Human Capital Trends 2015* elaborado por Deloitte, y con la colaboración de más de 3.300 responsables de recursos humanos de 106 países del mundo: la falta de compromiso de los trabajadores con los valores y objetivos de sus empresas supone el mayor desafío al que se enfrentan las compañías en el entorno de los recursos humanos.

A la hora de desarrollar su modelo de comunicación interna nuestro William Wallace convertido en gestor empresarial debería tener en cuenta varios factores: en primer lugar, que en el nuevo paradigma del entorno empresarial en el que se desarrolla la comunicación digital las conversaciones *one to one* le han tomado la delantera a los discursos del presidente y de la centralización se ha pasado a la red de empleados concebida como una malla distribuidora de información. Por eso hay que utilizar todos los canales a nuestro alcance y a las conexiones por videoconferencia con los empleados, el líder empresarial debería añadir la puesta en marcha de un blog en el que admitiera comentarios, eso sí, moderados, y donde charlar de tú a tú y conocer de primera mano las inquietudes de su plantilla.

En segundo lugar, no debería desestimar que los “empleados” que conforman esa malla tienen un potencial que hay que saber gestionar y, para ello, la comunicación interna acompañada de las herramientas digitales adecuadas es nuestra mejor aliada.

Y, por último, hay que saber hacerlo en su justo equilibrio, ya que un tuit desafortunado que salga de la plantilla puede causar más estragos que la más malintencionada de las noticias que se pueda imaginar, dado el efecto en cadena y multiplicador que tienen las acciones de comunicación interna. Si los empleados son los mejores prescriptores de la empresa, también pueden ser sus enemigos más encarnizados en una situación de descontento, pues la conocen desde dentro y saben de sus fortalezas y debilidades.

**“U**N TUIT DESAFORTUNADO QUE SALGA DE LA PLANTILLA PUEDE CAUSAR MÁS ESTRAGOS QUE UNA NOTICIAS MALINTECIONADA”

Las empresas en el entorno digital cuentan con sus propios ejércitos, y disponen de una herramienta como Facebook, que usan más de 1.860

millones de usuarios en todo el mundo. O Twitter que conecta e informa a 328 millones personas en todo el planeta. En España hay 19,2 millones de internautas que mayoritariamente utilizan las redes sociales.

Si las compañías son capaces de gestionar y retener el talento de las huestes que porcentualmente les corresponden de estas cifras podrán triunfar al igual que lo hizo aquel caudillo escocés que inmortalizó en el cine Mel Gibson y para conseguirlo hoy la comunicación interna digital es su mejor baza.

## Estrategia de comunicación interna digital

Una vez que una empresa toma la decisión de dar el salto a un entorno digital interno, la siguiente pregunta y la más difícil de contestar es: ¿Qué estrategia seguir? ¿Hasta dónde llegar? ¿Qué nivel de interacción queremos alcanzar? Y, así, un largo etcétera de dudas, preguntas y muchos miedos ante lo desconocido.

Como ocurre en la comunicación tradicional, no existe una única respuesta a la hora de abordar la mejor estrategia de comunicación interna digital. El “café para todos” no es válido. Es necesario diseñar un traje a medida para cada compañía en función de los objetivos que quiere alcanzar y en la fase en la que ésta se encuentre.

La evolución de una comunicación interna tradicional a una digital debe ser un proceso medido y planificado, que permita incluir de una forma natural a toda la plantilla, empezando por el equipo directivo, en la nueva cultura y entorno laboral digitales.

Una estrategia de comunicación interna digital debe basarse en cuatro pasos fundamentales:

**Investigación:** Donde podamos identificar las posibles resistencias internas al cambio, así como los puntos de apoyo que nos van a permitir alcanzar nuestros objetivos con éxito. Este análisis debe estar basado en las opiniones y expectativas de los empleados en todos los niveles de la organización. De esta forma podemos contar con una foto fiable de lo que esperan de nosotros y lo que debemos esperar de nosotros mismos.

**Análisis:** Un segunda fase donde valoremos los datos obtenidos en la investigación y establezcamos los pilares en los que vamos a sustentar el cambio. Éstos nos van a permitir diseñar la estrategia de comunicación más acorde con la realidad de la compañía. Es en esta fase en la que podremos establecer unos objetivos realistas, sin olvidar que en toda comunicación interna, ya sea digital o análogica, los principales objetivos son involucrar y comprometer a las personas que integran los equipos con la organización.

**Definición de la estrategia:** En función de los objetivos, hay que establecer la estrategia a seguir. En ella, debemos tomar en consideración distintos aspectos como: el tipo de interlocución con nuestros empleados (paternalista o de igual a igual, si hablamos de comunicación interna digital, mejor optar por este segundo modelo), el nivel de interrelación entre la plantilla, cómo generar *engagement*, qué tipo de canales y plataformas se van a usar, programas de incentivos, qué sistemas de seguimiento e identificación de posibles desviaciones, y en su caso, de corrección están previstos, ejes de comunicación, acciones de comunicación interna y pautas de estilo, entre otros.

**Implantación:** Una opción es comenzar el proceso de cambio con una fase “beta” en la que probar con un grupo reducido, que represente al universo global interno de la compañía, las distintas acciones que se han planificado en la estrategia. Para ello, es importante identificar a aquellos empleados que son más proclives al nuevo modelo y pueden servir de palancas para el cambio, aquellos que hemos llamado *influencers*. Tras un periodo de tiempo de pruebas, y un análisis de los resultados obtenidos, se puede implantar la nueva cultura digital en toda la organización.

Toda estrategia de comunicación interna digital está encaminada, o debería estarlo, a crear y mantener una positiva cultura interna corporativa que contribuya a establecer nuevos retos en tiempos de bonanza y a superar con éxito las dificultades que se presenten en momentos de recesión. Es decir, que venga a sumar y genere fortalezas internas que repercutan positivamente en la actividad y rendimiento de la compañía.

Establecer y mantener canales de comunicación (bidireccional) y de diálogo (360°) favorece la creación de entornos colaborativos capaces

de mejorar la calidad y el rendimiento de la compañía, tanto en términos de *engagement* con los empleados y los equipos, como a la hora de obtener resultados tanto cuantitativos como cualitativos.

Hay cuatro aspectos que contribuyen a crear esta atmósfera positiva en el plano interno de la organización:

**Dar ejemplo:** A la hora de establecer un diálogo siempre es mejor que sea de tú a tú, y abandonar el modelo paternalista o de autobombo que muchas veces ha caracterizado a la comunicación interna tradicional. No obstante, no hay que olvidar que estamos hablando de establecer una Cultura de Empresa y, por tanto, hay que marcar pautas, objetivos y valores que se traducirán en una forma de actuar en redes sociales, de trabajar en la empresa, de colaborar en entornos virtuales, etc. Es en estos casos en los que lo mejor es que cunda el ejemplo personificándolo en alguien de entre los primeros niveles del equipo directivo.

**Convencer (no mandar):** No hay mejor portavoz externo de una compañía que la opinión de un empleado fidelizado. Para ello, es necesario convencer y conseguir que crea en la organización de la misma forma que la organización cree en él. No es lo mismo hacer algo por obligación que por convencimiento. Los niveles de entrega y de compromiso no tienen nada que ver. Así que la gran pregunta es cómo convencer. La respuesta no es sencilla y tampoco es única, pero está basada en el diálogo, en pedir la opinión de todo el equipo, en escuchar sus sugerencias, sus recomendaciones, mejoras y críticas y jamás penalizar a nadie por ello.

**Que las reglas de juego estén claras:** La mejor forma de que todo el mundo se sienta libre para participar es conocer sus límites. Por ello, es fundamental dar a conocer distintos aspectos como: qué se puede decir y qué no, cuál es el posicionamiento de la compañía y sus empleados en distintos temas, cuáles son los pilares de la cultura corporativa, objetivos, etc...

**No perder las buenas costumbres:** Como todo en la vida, nunca hay que olvidarse de dar las gracias. Las empresas deberían contar con un sistema de compensación y/o fidelización que premie las buenas prácticas de sus empleados (pero que no penalice los errores).

En todo este proceso hay un detalle que, por obvio, puede pasar desapercibido pero que, sin embargo, es fundamental para lograr el éxito. Toda estrategia de Comunicación Interna 2.0:

- 1 Debe estar coordinada con la estrategia de comunicación interna offline.
- 2 Debe estar integrada en la estrategia de comunicación global (offline y online) que mantenemos con todos los públicos objetivo.
- 3 Debe estar alineada con la estrategia de negocio de la compañía.

### ***Y SI NOS ENFRENTAMOS A UNA CRISIS, ¿CÓMO AFECTA A NUESTRA ESTRATEGIA?***

Si en cualquier crisis empresarial la comunicación interna tiene una especial importancia, dado el papel que pueden llegar a desarrollar los empleados, esta importancia se multiplica en el caso de la comunicación digital. Ante una crisis desencadenada por factores externos, los trabajadores de una empresa, no solo son quienes mejor van a difundir los argumentos de la compañía entre sus familias y amigos sino que todos aquellos que estén presentes en redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram pueden convertirse en altavoces de los mensajes de la empresa hacia la sociedad en general, sus embajadores y defensores.

De hecho, a pesar de que toda empresa que gestione su comunicación cuenta con una política de portavoces en la que queda claro quién tiene que hablar y de qué tema, en casos de crisis y más aún en el ámbito digital la realidad es que cualquier empleado se puede convertir en portavoz informal de la compañía. Por tanto, la gestión de la política de comunicación está en manos de la empresa y ésta puede influir decisivamente en el comportamiento de los empleados en el transcurso de una crisis online.

Por ello tenemos que tener en cuenta algunas pautas que deberemos seguir:

- Creación de manual de estilo y política online.

- Ser rápidos en la transmisión de información.
- Hacer que los empleados sean partícipes de la situación, clarificarles las causas de la misma y difundir los argumentos y mensajes de la compañía.
- Evitar datos contradictorios y confidenciales.
- Disponer de canales para que los empleados puedan exponer sus dudas y obtener respuestas con rapidez.

En definitiva, la comunicación digital es una herramienta de equipo, de todo el equipo de la empresa y no solo de un simple departamento o de una dirección general y ello se pone más en evidencia en las situaciones difíciles que puede atravesar cualquier compañía.

Además, es importante la monitorización, no solo de las redes sociales externas, sino de las plataformas de comunicación internas para evaluar cómo están permeando los mensajes y obtener una mejor percepción de la sensibilidad laboral e incluso de la social. Gracias a este monitoreo luego se podrán adaptar los mensajes y estrategias a la situación o dar respuesta a preguntas que comienzan a plantearse entre la comunidad virtual.

## *Influencers internos: Qué son y cómo captarlos*

Constantemente escuchamos y repetimos la importancia de que las empresas establezcan contacto con sus *influencers*, es decir, con aquellos líderes de opinión que son importantes para su corporación o marca. Sin embargo, como muchas veces en la vida, no vemos lo que tenemos bajo la nariz, y se nos olvida como hemos dicho antes que los empleados son los mejores embajadores de la marca. Ellos son, quizás, los que más saben sobre la compañía, son quienes mayor interés tienen en saber qué pasa y qué va a pasar. Son nuestros mejores aliados porque los objetivos suelen ser comunes. Tendremos mucha suerte si, además, alguno de ellos es uno de los denominados *influencers* internos. Pero vayamos por partes, en primer lugar, ¿qué es un *influencer* interno?

Los *influencers* internos son aquellas personas que existen dentro de la organización y que funcionan como referente o como agrupadores. Es

decir, son aquellos trabajadores que aún sin tener un puesto de dirección o de gestión son considerados como líderes por sus compañeros. Por ejemplo, son esas personas de la organización a las que cada vez que surge una duda concreta, un gran número de compañeros acude en busca de consejo u opinión, o aquellas personas que tienen la capacidad de movilizar al resto para llevarles a realizar una determinada acción. Cuando hablamos de la comunicación interna digital estos *influencers* son, además, innovadores o *early adopters*, en inglés. Suelen tener un conocimiento tecnológico más avanzado que la media pero sin tener que ser necesariamente expertos. Su curiosidad y su voluntad de colaboración debe ser aprovechada: ellos rompen la barrera de hielo ante la novedad. Se les conoce como movilizadores por su capacidad de influir y “arrastrar” a sus compañeros y son los perfectos aliados para implicar a su equipo y a personas de otros departamentos.

Estos profesionales que se involucran voluntariamente en los cambios y se atreven o incluso disfrutan interactuando con los nuevos avances tecnológicos se encuentran en todas las capas de la jerarquía. Para identificarlos es importante tener una estrategia desde el inicio.

### ***¿CÓMO PODEMOS DETECTAR A UN INFLUENCER INTERNO?***

Los empleados influyentes siempre han existido en el ámbito de las organizaciones. Gracias al cambio tecnológico y cultural que se ha producido con la sociedad digital, los roles tradicionales emisor – receptor han cambiado. Este cambio también se ha producido en los sistemas de comunicación de las compañías. Los comunicados colgados en el tablón de corcho de la cafetería, los boletines o las propias intranets que los sustituyeron están siendo superados porque continúan siendo herramientas unidireccionales. Hoy en día, muchas compañías ya han puesto en marcha sus propias redes sociales internas y plataformas colaborativas para la comunicación, la gestión de conocimiento y la formación de comunidades. Gracias a estas avanzadas herramientas se da la posibilidad de conectar dentro de multinacionales a empleados de todo el mundo. Pero es más, estas herramientas ofrecen la posibilidad de detectar a estos *influencers* internos, por medio de las analíticas de datos que incorporan y que facilitan la monitorización de la participación en la red. Pero, precisamente, lo más importante, sobre todo para grandes organizaciones con miles de empleados, es hacer aflorar a estas personas, que se sientan con ganas de participar en la red social. Es cierto,

que muchos lo harán motu proprio, pero lo ideal es que la organización promueva la participación por medio de planes de incentivos a la participación que pueden consistir en recibir algún tipo de recompensa. Por ejemplo, se pueden poner en marcha iniciativas como laboratorios de ideas en los que de forma periódica se premien las mejores u otro tipo de propuestas como seleccionar al empleado del mes por el valor de sus aportaciones, *engagement* generado con sus compañeros, etc.

## Algunas herramientas de comunicación interna online

Shoichi Yokoi fue un soldado que luchó en la Segunda Guerra Mundial en el ejército japonés. Se hizo famoso porque permaneció 28 años en el destacamento al que había sido destinado por sus superiores sin conocer que la guerra había terminado. Durante ese tiempo vivió en la selva de Guam protegiéndose de un enemigo que ya no existía, primero con un grupo de compañeros, luego, cuando todos ellos murieron, solo. Sus superiores jamás les transmitieron la noticia de que todo había acabado. Y así, a pesar de que su país había claudicado ante los aliados, jamás se rindió. Solo pasados los años pudo conocer, a través de un grupo de cazadores que se encontraron con él, que ya no había guerra por la que luchar. La historia de Shoichi Yokoi, además de entrar en la leyenda de las hazañas bélicas, podría formar parte del anecdotario de la comunicación interna. De la falta de comunicación. Ninguno de sus superiores se acordó de aquel grupo de soldados que mandaron a la isla de Guam. O quizás creyeron que todos habían fallecido por las balas enemigas. No mandaron a nadie para cerciorarse ni para devolver a sus casas a los posibles supervivientes. Nadie informó de que la guerra había terminado. Una falta de información que, sin lugar a dudas, condicionó la vida de Shoichi.

Es evidente que fallaron muchas cosas, en primer lugar, la gestión de la comunicación interna. Es más que probable que el ejército japonés no dispusiera de las adecuadas redes y herramientas de comunicación que les permitiera estar en contacto con sus hombres, ni siquiera a través de palomas mensajeras. Hoy, se nos hace muy difícil pensar que una situación similar pudiera ocurrir.

Es evidente que para el desarrollo de una buena estrategia de comunicación es necesario contar con redes, canales y herramientas que la

hagan posible. Pero, más allá de eso, lo más importante para su éxito es el convencimiento por parte de la dirección de que la comunicación es fundamental para el desarrollo de los objetivos de la organización.

Si existe un compromiso decidido, la tecnología nos sirve una oportunidad para que las estrategias de comunicación puedan asegurar la comunicación y la interrelación entre las personas que forman parte de una organización.

Hoy, gracias al *boom* tecnológico, la mayoría de las personas se encuentran conectadas a Internet principalmente a través de sus móviles. Las organizaciones han de tener la habilidad de sacar provecho a esta nueva realidad. Utilizar las nuevas tecnologías como una herramienta más para llegar a nuestros públicos internos. Estas nuevas herramientas contribuyen a poner en marcha estrategias de comunicación que nos permiten estar en contacto con todos los miembros de la organización de manera simultánea con independencia de su ubicación.

Esta es una de sus principales ventajas, a las que también hay que añadir la capacidad que ofrecen para obtener una respuesta inmediata, abrir líneas de diálogo entre el público interno y la organización; o la capacidad de interactuar entre los diferentes usuarios, con independencia de su posición dentro de la organización. Se democratiza la información al posibilitar crear, difundir, comentar, modificar... contenidos.

**“ H OY, GRACIAS AL BOOM TECNOLÓGICO, LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS SE ENCUENTRAN CONECTADAS A INTERNET PRINCIPALMENTE A TRAVÉS DE SUS MÓVILES.”**

El informe *The social economy* de McKinsey afirmaba que las empresas que utilizan estas herramientas de comunicación consiguen aumentar sus beneficios y mejorar su productividad. Además, consiguen otros beneficios más difíciles de medir como la socialización de la organización, a través del establecimiento de vías de comunicación mucho más flexibles y menos jerárquicas (descendente-ascendente-horizontales, transversales...)

Pero conviene no quedarse solo en los beneficios, ya que también pueden encontrarse algunas desventajas. El uso incorrecto de las

herramientas, especialmente de las redes sociales, puede dar lugar a que empleados insatisfechos vuelquen su frustración en la red y, rápidamente, se expanda gracias al potencial de viralidad que ofrece Internet. Ésto, en ocasiones, puede suponer una barrera para quienes tienen que tomar la decisión de emplearla en sus estrategias de Comunicación.

Utilizar las herramientas y canales digitales, como hemos visto en los capítulos anteriores, debe formar parte de la estrategia global de comunicación de la empresa, integrarse y adaptarse a su cultura, y establecer periodos de adaptación adecuados. Y es que esto supone una revolución interna para aquellos que antes no habían apostado por la comunicación, o una evolución digital para los que aún seguían empleando métodos tradicionales.

El uso de plataformas y herramientas especialmente diseñadas para empresas pueden dar lugar a un entorno digital en el que se cubran las necesidades de comunicación/conversación de una organización.

Como señalábamos anteriormente, las nuevas tecnologías y el desarrollo de Internet han propiciado la aparición de herramientas digitales que si bien, poco a poco, están siendo superadas por las nuevas herramientas online, conviene seguir teniéndolas presentes.

### ***HERRAMIENTAS ONLINE DE COMUNICACIÓN INTERNA***

**Correo electrónico:** La herramienta más extendida y usada. Permite la conexión de persona a persona o persona a grupo mediante listas de distribución pero solo los destinatarios serán capaces de leer el contenido y en el futuro éste no estará a disposición del resto de la comunidad. Los mensajes o el conocimiento distribuido nace y muere en los destinatarios. También hay que tener en cuenta que no todos los empleados de una organización tienen un ordenador o dispositivo en el que recibir las comunicaciones. Dependiendo del tipo de comunicación es una herramienta útil.

**Intranets:** Es una herramienta conocida que permite poner juntos todos los recursos necesarios en un único portal corporativo de fácil manejo. Esta herramienta permite optimizar la comunicación y el flujo de información entre los empleados, mejorando la eficiencia y la produc-

tividad de la organización. Permite difundir el conocimiento interno y construir una cultura de colaboración.

**Foros:** Son herramientas de comunicación que permiten conversaciones en las que pueden participar los usuarios registrados. En una organización la existencia de foros facilita el intercambio de información y opiniones sobre los diferentes asuntos de interés de los miembros de la misma.

**Blogs:** Una de sus principales funciones es la distribución de información pero, a diferencia de las herramientas tradicionales, permiten iniciar conversaciones y que los usuarios puedan participar de las mismas mediante los comentarios. Se crea un canal bidireccional que permite opinar e incluso aportar nuevos elementos al debate o datos que enriquecen la información. Además, los sistemas de suscripción permiten mantener informadas a las personas interesadas. Las organizaciones extensas pueden propiciar la existencia de blogs “personales” de determinados miembros clave de la organización en los que aborden temas específicos o genéricos con su visión.

**Wikis:** Se trata de sitios web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten. En el ámbito corporativo es posible usar esta herramienta de trabajo colaborativo para aprovechar el *Know-How* interno de la organización, compartir informaciones que se van enriqueciendo con los conocimientos o los datos que se van desarrollando con el tiempo y ponerlo a disposición de todos sus miembros, además de facilitar el trabajo remoto.

**Mensajería instantánea:** Este sistema aúna las ventajas del correo electrónico con la agilidad y la confluencia en el tiempo de un chat y está haciéndose un hueco en la comunicación interna. Entre las herramientas de mensajería instantánea más conocidas se encuentran Whatsapp o Telegram.

**Streaming - Videoconferencias:** El vídeo se ha convertido en uno de los recursos más utilizados en las actividades de comunicación interna de las organizaciones. El sistema de *streaming* permite mantener conversaciones y transmitirlas en la intimidad empresarial. Gracias a estas plataformas se pueden hacer conferencias, reuniones, charlas

y formaciones, entre otras opciones, en cualquier momento y sin necesidad de desplazamientos, ya que pueden seguirse a través de los ordenadores o los dispositivos móviles.

También es posible transmitir eventos que se están produciendo en un lugar y que el resto de la organización pueda visionarlo en tiempo real.

Las videoconferencias en *streaming* permiten un ahorro en tiempo y dinero. Solo es necesario coordinar a los asistentes para ajustar la hora de la videoconferencia y que todos ellos estén disponibles.

***Podcast / Videotutoriales interactivos:*** A diferencia del *streaming*, la expansión de los dispositivos de lectura y grabación de sonido e imágenes han permitido que estas salgan de la red y puedan ser escuchados o visionados en el momento que el usuario o receptor lo considere. Esto ha dado lugar al *podcasting*. Su principal ventaja es que ofrece independencia, movilidad y libertad de horario. Se puede escuchar en cualquier dispositivo portátil que reproduzca este tipo de archivos, sin limitación de cobertura o conexión a la red ya que está grabado.

El *podcasting* ofrece la posibilidad de que un programa o un servicio web visite automáticamente cada cierto tiempo las fuentes y compruebe si hay archivos nuevos para descargarlos. De esta forma el receptor tiene siempre disponible en su ordenador o en su dispositivo portátil, el último archivo sin tener que preocuparse de buscarlo.

En la comunicación interna puede emplearse para diferentes objetivos, desde la transmisión de mensajes a la creación de tutoriales para el desarrollo de acciones de comunicación interna.

***Webinar:*** Un *webinar* es un vídeo-seminario o videoconferencia online que se realiza empleando un *software* especial que te permite impartir una clase a través de la red. En el ámbito de la comunicación interna permite desarrollar tareas de formación sin necesidad de convocar a los empleados, que pueden estar diseminados por diversas sedes, a un mismo lugar. Simplemente con establecer un horario se puede impartir un seminario desde donde se desee a personas que están en diferentes lugares. El coste es mínimo y ofrece múltiples prestaciones, como compartir la pantalla de ordenador con los asistentes para hacer demostraciones, gestionar permisos para que los asistentes puedan

chatear entre ellos, permitir rondas de preguntas... Existen programas online fáciles de usar como Go To Webinar o Webinarjam.

### ***REDES SOCIALES INTERNAS***

De la misma manera que las redes sociales se han expandido como una herramienta muy válida para la conversación y la comunicación en los ámbitos privados y lúdicos, en el ámbito de las organizaciones también han comenzado a utilizarse para mejorar la comunicación interna. Mediante su uso se consigue construir comunidades, lo que ayuda a reforzar el sentido de pertenencia al grupo y los valores de la empresa y, a través de ellos, se propicia la colaboración, la sociabilización y el intercambio de experiencias entre los empleados.

Cuando se decide usar las redes sociales resulta necesario que todo el mundo conozca las reglas del juego y actúe en consecuencia. A la hora de decidir usar las redes sociales hay que tener en cuenta qué tipo de redes usamos. Existen redes de carácter público y la mayoría de los empleados ya se encuentran familiarizados con el uso de éstas (Facebook, Twitter...) Las redes sociales corporativas emplean algunas de sus utilidades, como la posibilidad de comunicarnos con otros usuarios (agregar amigos, en este caso compañeros), crear grupos de trabajo, proponer debates, exponer nuestras opiniones sobre proyectos o trabajos que se estén desarrollando en el ámbito interno, sin necesidad de realizar una cadena de correos electrónicos.

Las redes sociales antes mencionadas, las clásicas y utilizadas en los ámbitos privados, pueden utilizarse, ya que algunas de ellas permiten la creación de grupos de acceso restringido y, por lo tanto, más seguras. Sin embargo, presentan la dificultad de que hacen más difícil el tratamiento de asuntos que tienen interés únicamente para los miembros de la organización.

Por este motivo, cada vez son más las empresas que han apostado por poner en marcha una red social corporativa (privada). Éstas ofrecen una mayor seguridad a las empresas, se pueden personalizar adecuándolas a las necesidades de cada empresa.

Hay ejemplos de herramientas para redes sociales corporativas como Yammer que, tras ser comprada por Microsoft, ofrece una plataforma de

colaboración que permite agilizar la comunicación entre los empleados. A través de ella se puede, entre otras cosas, compartir información sobre diversos temas o crear grupos para desarrollar proyectos concretos de manera cooperativa. Esta herramienta se puede alojar en los servidores de la empresa o bien emplear Office 365. De esta manera cualquier usuario puede acceder a Yammer. También es posible iniciar una conversación en Yammer a través de Sharepoint. Esta herramienta, también de Microsoft, nació como un repositorio de información que poco a poco ha ido incorporando capacidades que permiten la colaboración entre los diferentes usuarios internos. A su favor se encuentra que si la empresa cuenta con una licencia Windows Server, tiene la posibilidad de usar una herramienta que ofrece diferentes posibilidades para la comunicación interna de los empleados, si bien requiere de alguna adaptación que hace necesaria una pequeña inversión. Sharepoint incorpora ahora también Yammer.

También Google ofrece múltiples posibilidades para la empresa a través de Google Apps for Business. Aunque no se trata de una red social en sí misma, permite contar con herramientas para la creación de la red social corporativa. Google Apps for Business es un servicio de Google que proporciona varios productos con un nombre de dominio personalizado para la empresa. Integra aplicaciones web para la administración de dispositivos móviles, dirección de correo electrónico, configuración de seguridad desde la consola de Google Admin. Esto permite mantener los datos internos de manera centralizada y protegida de interrupciones ocasionadas por la pérdida de hardware o por la rotación del personal. Puede incorporar herramientas como correo electrónico, calendarios compartidos, sistemas de alertas, Hangouts para la celebración de videoconferencias, compartir presentaciones durante las reuniones y el almacenamiento de los datos en la nube, entre otras muchas opciones. Se trata de una solución económica y eficaz para establecer una conexión con los equipos de la empresa entre sí. La ventaja, que tiene un mantenimiento reducido y cuenta con herramientas de colaboración importantes.

Facebook ha puesto en marcha su Workplace cuya principal característica es la facilidad de manejo que presenta para los usuarios que ya usan la red social Facebook. Esto hace que sea especialmente atractiva para las compañías que no disponen de tiempo, dinero y/o especialistas para formar a sus empleados en el uso de nuevas plataformas. Workplace tiene una navegación muy intuitiva que facilita a sus usuarios encontrar sin esfuerzo los servicios que ofrece que, al fin y al cabo, son práctica-

mente los mismos que los de otras redes sociales internas: crear grupos de trabajo, emitir vídeos en directo, organizar eventos, chatear en tiempo real, acceder desde cualquier dispositivo móvil, etc. En concreto, Facebook Workplace cuenta con las siguientes prestaciones:

#### **Creación de grupos de trabajo internos o con otras compañías.**

De este modo, una firma puede trabajar conjuntamente con consultoras, agencias o despachos externos.

**Emisión de vídeos en directo.** Facebook live también está disponible en la versión interna, lo que posibilita que cualquier persona dentro de una empresa pueda compartir en vivo y en directo la grabación de una reunión, por ejemplo.

**Chat privado.** Una especie de Facebook Messenger te permite hablar en privado con cualquier compañero a través de mensajes escritos, audios y videollamadas.

**Actualización de noticias.** También el clásico News feed de Facebook es una parte de la plataforma. Todos los empleados pueden estar al tanto de las novedades en tiempo real a través de las publicaciones en el muro.

**Planificación.** Gracias a los *bots* en grupos y en el chat privado, cada empleado puede organizar su rutina con la ayuda de alertas y creación de tareas.

**Evaluación.** Al igual que en las páginas de Facebook, en Workplace los usuarios administradores pueden seguir, supervisar y evaluar la actividad de la red social interna mediante datos prácticos como: usuarios activos, periodicidad de actualizaciones, etc.

**Segmentación.** Workplace by Facebook permite compartir contenidos con públicos concretos desde la herramienta de *microblogging*.

Otro de los actores que ha irrumpido con mucha fuerza en este ámbito es Slack, que consiste en una herramienta “todo en uno” de comunicación interna, cuyo discurso “oficioso” de comunicación es, acabar con el correo electrónico. Su principal virtud es ser bastante sencilla en uso y muy configurable a las necesidades de cada organización de forma sencilla.

Su concepto se centra en crear “canales” para mantener conversaciones (en tiempo real tipo chat y mensajería instantánea) o no, ya que todo lo escrito queda disponible para re-leer a modo de muro de red social. La organización de canales se crea a voluntad, por proyectos, equipos, divisiones de la empresa... cada una como mejor le sirva.

Cada usuario solo podrá ver o interactuar con aquellos “canales” que le correspondan y será notificado en caso de que se mencione su usuario en alguna conversación como en las redes sociales. Además de los canales se dispone de una lista de todos los empleados que formen parte de la organización para poder mantener conversaciones y chats privadas entre ellos.

Como norma general, junto a los canales se pueden crear distintos tipos de contenidos y editarlos desde la propia herramienta como posts (documentos compartidos simples), subir archivos para compartirlos y tener un repositorio documental. Además incluye soporte para realizar llamadas de voz entre los usuarios.

Dos de sus principales características que la han hecho popularizarse (las llamadas *killer features* en inglés, son el potente buscador único que busca en todas las conversaciones, canales o documentos internos a los que el usuario tiene acceso y los *bots*, pequeñas aplicaciones con las que “conversar” o enviar un breve comando para que haga algo por nosotros, como poner un recordatorio, insertar una cita en el calendario, programar una reunión con otras personas del equipo...).

Al ser una plataforma en auge y desarrollo constante, la cantidad de *bots* actual es enorme y crece cada vez más siendo programados por ellos mismos o una creciente comunidad a su alrededor. Estos *bots* son también la forma de interactuar y conectarse con otras herramientas de uso habitual en la empresa, como contabilidad, gestión de proyectos, etc. por lo que actualmente muchos servicios de tipo “pago por uso” de internet están desarrollando sus *bots* y conectores con Slack y sus herramientas compatibles.

Tal es al auge de Slack en las compañías tecnológicas y de nueva creación (sobre todo de tipo *startups*) que rápidamente le han aparecido clones entre los que podemos destacar Matermost, la versión española Noisy y Rocket.chat como solución *open source* que puede ser usada

como servicio de pago por uso o implantar en los propios servidores de la compañía convirtiéndolo en totalmente privado.

En definitiva, aunque los tiempos han cambiado, uno puede echarle imaginación y plantearse qué hubiera ocurrido si Soichi Yokoi hubiera tenido consigo todas estas herramientas y hubiera dispuesto de un *smartphone*. Probablemente, sus compañeros de armas le hubieran contado lo que ocurría a través de las redes sociales. Habría ido conociendo, desde su teléfono satélite, qué ocurría minuto a minuto, habría podido enviar informes a sus superiores y recibir sus noticias... y, probablemente, habría evitado seguir escondiéndose de un enemigo que ya no existía.

## Aprendizajes que nos dejan las intranets sociales

Conseguir que las personas utilicen eficazmente las crecientes opciones de participación que ofrecen los canales de comunicación interna digital, se ha convertido en el reto que más ocupa a los profesionales responsabilizados de su gestión. A continuación, se identifican cuatro causas que complican el reto y que aportan seis pilares en los que apoyar estrategias que aseguren la superación del mismo.

El reto es complejo; por eso preocupa y ocupa. Estas cuatro causas son conocidas, pero necesitan ser tenidas en cuenta de manera integrada:

**1** Las redes sociales internas se diferencian de los anteriores canales 1.0 en su bidireccionalidad. Los antiguos canales de comunicación interna, soportados en cualquier soporte físico –fuera papel o electrónico- demandaban de los empleados/receptores una actitud pasiva: lee y calla. Ahora, se necesita una actitud activa y proactiva: ¿Quién ha de aportar a las wikis en las que se sintetiza conocimiento compartido y buenas prácticas?, ¿quién debe participar en los foros, chats, blogs...?, ¿quién se espera que comente las informaciones compartidas?, ¿quién se necesita que viralice en su red personal los contenidos sobre la empresa y el relato que preparado para ello?

**2** Esta actitud activa y proactiva para proponer, opinar y compartir puntos de vista y conocimiento que demandan las redes sociales internas, es poco frecuente en las organizaciones, con profesionales más acostumbrados a responder cuando se les pregunta que a iniciar proactivamente un diálogo propositivo al que no suelen

sentirse ni llamados ni reconocidos cuando por algún motivo han participado en él.

La cultura que nuestras organizaciones dicen desear –los valores y comportamientos que proclamamos como rasgos diferenciales- abogan abiertamente por la colaboración, la participación y la innovación colectiva, pero la práctica –la cultura real- suele estar lejos de estimular y reconocer esos comportamientos.

Ésto lleva a la conclusión de que la incorporación de estas redes sociales internas supone un reto de transformación cultural de gran importancia; un reto con dos caras: por un lado, las redes sociales internas son uno de los espacios que pueden soportar la aparición de los nuevos comportamientos colaborativos que deseamos; por otro lado, mientras esos comportamientos no se “normalicen” –se hagan normales- nuestras redes sociales internas sufrirán las dificultades de ser un espacio solo propio para “pioneros” atrevidos.

Por tanto, a diferencia de los cambios en los canales de comunicación interna que hemos realizado en el pasado, se ha de gestionar la incorporación de las redes sociales internas como una transformación cultural, cuyo alcance transciende con mucho el mero cambio de características técnicas de un canal.

**3** Las nuevas actitudes y los nuevos comportamientos demandados por las redes sociales internas no afectan solo a los profesionales. Afectan también – y mucho- a los directivos. De la misma forma que las redes sociales han supuesto que las empresas y el resto de agentes corporativos hayan perdido el control sobre lo que públicamente se dice de ellos, con las redes sociales internas la Dirección –a todos los niveles- siente que pierde el control sobre el comportamiento comunicativo y participativo de sus empleados. A continuación, se comparten algunas frases escuchadas a directivos y mandos una vez superadas las barreras que impone el discurso correcto: “Cuando una persona de mi equipo aporta en las wikis, siento que estamos regalando al resto de la empresa el tiempo que hemos invertido en este equipo en aprenderlo, un tiempo que sale de los presupuestos de mi departamento”. “¿No debería ser yo el primero en conocer lo que opinan mis colaboradores, en vez de que lo pueda leer toda la empresa en la red interna antes o a la vez que yo?”. “¿De verdad queremos que todo el mundo pueda dar su

punto de vista?, ¿qué ganamos con ello?, ¿somos conscientes de los riesgos que corremos?".

La transformación cultural no afecta solo a los profesionales, afecta también -y mucho- a los directivos, a los que hemos de ayudar en un viaje que les aleje del ya imposible control de todo lo que se dice para acercarles a los principios de la gobernanza, es decir, de la influencia y el buen gobierno de la conversación interna. Antes hablábamos solos y lográbamos -conviene no olvidarlo- bajos niveles de penetración en nuestras audiencias. Ahora aspiramos a gestionar una conversación abierta, que alcanza mayores niveles de influencia y de penetración que puede tener influencia positiva en nuestro entorno, y que por tanto aporta más valor al negocio, pero en la que -como buena conversación- existen voces múltiples y tonos diversos.

**4** No siempre es posible decidir el qué, el cómo y el cuándo. Es frecuente encontrarse con que la decisión de incorporación de utilidades sociales a los sistemas internos no sea tomada por la Alta Dirección cuando y como conviene a su estrategia global de cambio cultural, o por la Dirección de Comunicación Interna cuando y como conviene a la apertura de nuevos canales de diálogo. Con alguna frecuencia, son los equipos de Tecnologías de la Información quienes de hecho marcan el camino en cuanto a qué modelo incorporar, o cómo hacerlo, o cuándo hacerlo. La evidencia de que "no podemos quedarnos tecnológicamente atrás" viene seguida de la puesta a disposición de la organización de estas nuevas utilidades, para las que no siempre -como hemos visto en los puntos anteriores-:

- Sabemos bien qué objetivos pretendemos de ellas.
- Estamos culturalmente preparados para utilizarlas eficazmente.
- Disponemos de una adecuada estrategia de implantación.

Hasta aquí las cuatro causas que configuran la complejidad del reto. La situación de cada empresa a la hora de implantar su intranet social es un mix de entre estas cuatro causas, más alguna otra propia derivada de su propio perfil empresarial y su cultura.

## **SEIS PILARES PARA SUPERAR CON ÉXITO EL RETO DE ALINEAR LA RED SOCIAL INTERNA CON LO QUE EL NEGOCIO Y LA CULTURA NECESITAN**

A partir de aquí, los seis pilares en los que Estudio de Comunicación se apoya para afrontar este reto con seguridad y eficacia:

**1** Concretar el valor que la empresa espera obtener de su intranet social: es necesario concretar qué objetivos se pretenden, qué comportamientos se desea estimular en nuestros profesionales (comportamientos vinculados a la promesa de marca de la compañía, comportamientos vinculados a la cultura de transversalidad deseada, comportamientos hacia el exterior de la organización actuando los empleados como embajadores de marca, etc.).

Por tanto, el primer paso es concretar los requerimientos, especificaciones y condicionantes que la Dirección marca para la red social interna. Así, tanto la propia Dirección como los responsables del proyecto se aseguran de saber qué se está pretendiendo y los espacios de que se dispone para lograrlo.

Este tipo de conversaciones a veces no son sencillas. No siempre los directivos tienen suficientemente claro qué valor pueden esperar de una red social interna para sus objetivos de negocio o culturales, al tiempo que tienden a magnificar los posibles riesgos, proyectando sus miedos a la pérdida de control. Ambas cuestiones suponen razones adicionales para concretar bien desde el principio lo pretendido y el espacio para lograrlo; si no se hace, nunca se sabrá si se está progresando ni se podrá acreditar ante la Dirección, ni habrá una base sólida para la gobernanza del proceso de cambio.

**2** Escuchar y comprender a los profesionales, para identificar qué utilidades desearían encontrar las personas en la red social interna que se les quiere ofrecer, con qué motores alinearse para animarles a utilizarla y qué frenos u obstáculos de cualquier tipo se han de intentar eliminar o minimizar para vencer sus resistencias.

Esta escucha de los profesionales también tiene sus dificultades, dispongan o no de ordenador en su puesto de trabajo, las personas han adquirido una experiencia sobre redes sociales que les permite a casi todos imaginar con facilidad qué utilidades de trabajo y sociales les gustaría encontrar en su red social interna; sin embargo, muchas veces se auto limitan en su capacidad de imaginar cuando

confrontan esas nuevas posibilidades con la realidad de la cultura de trabajo actual, con lo que sus jefes están hoy impulsando o frenando, con una elevada presión por hacer que impide tener tiempo para compartir, etc. Se les ha de escuchar animando su imaginación realista, pero tomando buena nota de los frenos que sienten.

**3** Diseñar la experiencia de usuario que la red social interna debe ofrecer a los empleados para resultarles útil, interesante y atractiva. Es preciso aclarar que se denomina “experiencia de usuario” no solo al *look&feel* de la red social interna, sino a las utilidades que contempla, la estructura de contenidos, las rutas de navegación preferidas, etc.

**4** Diseñar la estrategia de dinamización e implantación, en línea con la complejidad cultural en la que tanto se ha insistido en estos párrafos. ¿Experiencias piloto o lanzamiento global?; ¿con *influencers* internos o no?; ¿qué perfiles han de tener estos posibles *influencers*?; ¿cómo los vamos a dinamizar y reconocer?...

En esta estrategia se tendrán que considerar también los mecanismos de refuerzo y de reconocimiento -factores claves en la gestión de todo cambio cultural-, así como asegurar que la influencia ejercida desde la línea jerárquica está convenientemente alienada con este proceso de transformación.

**5** Diseñar el modelo de gobierno y el cuadro de mando de la red social interna, para que todos -dirección, empleados, gestores del canal- se aseguren que el desarrollo de la red social interna está ocurriendo alineado con los objetivos pretendidos y dentro de los espacios previstos para ello.

Cabe subrayar que se integra modelo de gobierno -quién hace qué- como cuadro de mando -cómo se mide lo que se va alcanzando-. Ambos son factores determinantes de una buena gobernanza de una red social interna entendida como herramienta de transformación cultural.

**6** Seguimiento permanente y realineamiento de la estrategia: La red social interna, como toda red, está en permanente movimiento. No es una mera cuestión de alimentar contenidos, como en los estáticos canales 1.0, sino de asegurarse que su evolución está desarrollándose de acuerdo a lo deseado y a lo posible. Es necesario

recordar que la red social interna es un instrumento de transformación cultural, no un mero canal de transmisión de contenidos. Es como un coche, que demanda conducción de forma continuada para aprovechar las curvas del recorrido y los movimientos de todos los pasajeros. Para ello, la información aportada en el cuadro de mando, interpretada desde el proceso global de gestión del cambio cultural de la organización, aporta una información valiosa para acelerar el vehículo manteniéndolo dentro de los márgenes de seguridad previstos.

## COMUNICACIÓN INTERNA, ¡QUIERO SER 2.0!

### *¿POR QUÉ, CÓMO Y CUÁNDO LANZARNOS AL MUNDO 2.0 EN COMUNICACIÓN INTERNA?*

Hoy en día, añadir la coletilla “2.0” a cualquier herramienta de comunicación es tan habitual como añadir *light* al nombre de cualquier alimento. Todo es *light*, y todo es 2.0, y si no, es que nos hemos quedado anticuados, obsoletos y, además, somos poco sanos. Hace unos meses celebramos en Iberdrola la segunda cumbre internacional sobre Iniciativas Digitales. Nos reunimos compañeros procedentes de distintas partes del mundo y de distintos negocios. El objetivo era analizar cómo las nuevas posibilidades digitales podían transformar nuestros respectivos trabajos. Rápidamente, un tema se desmarcó sobre los demás: “era necesario, urgentísimo, imprescindible, acometer ya, pero ya, de manera inmediata, una Comunicación Interna 2.0”. Las miradas, como es lógico, recayeron sobre los responsables de comunicación interna presentes en la cumbre y se decidió celebrar una jornada monográfica sobre el tema. Vale, buena idea.

Recuerdo que éramos alrededor de 20 personas en una mesa, incluidos los encargados de comunicación interna. Todos apoyaban con pasión la necesidad de transformar nuestra comunicación interna en una Comunicación Interna 2.0. Bien, también buena idea.

De repente, empezaron a llover cientos de ideas, planteamientos e iniciativas de lo más variopintas defendidas fervientemente bajo el paraguas de Comunicación Interna 2.0. Con la intención de hablar de lo mismo se usaban términos diferentes: comunicación 2.0, redes sociales internas, redes colaborativas, plataformas en red, facebook interno, yammer... Parecía que “red social interna” acumulaba más votos por las veces mencionada.

De acuerdo, hablemos de tener una red social interna o una red colaborativa, que suena “más profesional”. Genial. Qué buena idea (otra vez). Y allí, a modo de programa televisivo de sobremesa, se agolparon comentarios sobre la cantidad de cosas que íbamos a poder hacer con la red social interna. Es más, era difícil comprender cómo habíamos podido sobrevivir tantísimos años, más de un siglo, sin tener una.

Esta buena idea empezaba a ser un poco confusa: perdón “ ¿qué es para vosotros una red social corporativa? ” Y ahí comenzó la marea. Cada una de las cerca de 20 personas reunidas tenía una idea distinta de para qué servía una red social corporativa. Desde encontrar el mejor restaurante en el país al que te toca viajar el mes que viene, hasta desarrollar el mejor y más novedoso producto de ahorro energético, pasando, por supuesto, por la creación del club de aficionados a la cría del cangrejo rojo o incluir comentarios y opiniones sobre la última noticia publicada en el portal del empleado. Cientos de usos o todos a la vez.

Uf! Teníamos mucho trabajo que hacer antes de llamarnos a nosotros mismos Comunicación Interna 2.0.

Esta “peli” basada en hechos reales me sirve para plantear una opinión sobre cómo afrontar el mundo de la comunicación interna en red. ¿Por qué, con qué, cómo y cuándo lanzarnos al mundo 2.0 en comunicación interna?

### ***EL MUNDO DE AHÍ AFUERA***

Es innegable que las redes sociales -llamémoslas externas- han cambiado por completo nuestra forma de comunicarnos, de aprender, de informar, de relacionarnos, de viajar... Vivimos en la era de la “consumerización”. Consumimos incesantemente tecnología digital a través de una red cada vez menos limitada a la que se accede desde múltiples dispositivos que llevamos en nuestros bolsillos. Esto ha hecho que cada uno de nosotros, no solo hayamos aprendido a convivir con información en tiempo real, sino que, además, la hayamos integrado en nuestra forma de relacionarnos día a día.

El impacto de las redes sociales ha sido tal que los empleados, cuando actuamos con nuestro sombrero de no empleados, lo tenemos absolutamente interiorizado y actuamos organizando nuestros pensamientos y nuestros actos diarios en torno a una red social. ¿Y qué hacemos cuando ejercemos el rol de empleado? Que en el entorno empresarial echamos en falta las facilidades que nos dan las redes sociales y empezamos a crear redes internas muy parecidas a las externas. De forma espontánea, surgen canales de comunicación interna concebidos por los propios empleados en forma de red que conviven sin una

coordinación estratégica corporativa y que se organizan con un criterio demasiado aleatorio para lo que las empresas están acostumbradas.

No hay que tomar esto como un problema, sino como una oportunidad que la empresa debe recoger para, sin miedo, pero con prudencia, poner en marcha una red social corporativa que, junto con otras herramientas, permita hablar en un plazo razonable de tiempo de una cultura 2.0.

### ***CULTURA 2.0 VERSUS TECNOLOGÍA 2.0***

Porque se trata de eso, de cultura 2.0 y no de tecnología 2.0. A la hora de implantar una red social corporativa, el 80 por ciento es cultura, y tan solo el 20 por ciento, tecnología. Recordemos la cita de Mark Zuckerberg, fundador de Facebook: “ las redes sociales no son herramientas, son lugares de relación entre las personas, como las máquinas de café, o los pasillos, o los parques, o las playas”. Pues eso, primero tienes que tener la cultura del café o de los pasillos...

La cultura 2.0 que viene de la mano de las redes sociales corporativas implica una forma distinta de organización; una organización en red, no por jerarquías, por personas que se agrupan por intereses y pasiones y con los que es sencilla la “cocreación”.

¿Por qué puede querer una empresa, tener una comunicación interna o cultura 2.0? Como en toda decisión empresarial hay una razón: porque quiere ser una empresa mejor y más eficiente en la obtención de sus objetivos. Dicho así, una red social corporativa en sí misma no aporta nada a los objetivos de negocio. Por eso, es fundamental que le encontremos un sentido empresarial desde el principio. Y el sentido, son muchos sentidos. Todos conocemos las ventajas que puede aportar la aplicación de las redes sociales en la gestión del conocimiento, la generación de ideas, la solución de problemas, la retención del talento...Y también en la manera de hacerlo: más rápido, más ágil, más eficiente... El conocimiento de la empresa está diseminado en miles de pedacitos, tantos, como empleados tengamos alrededor del mundo. Si juntamos esos pedacitos tenemos un potencial enorme que ninguna empresa puede desperdiciar.

Además, las redes sociales nos permiten localizar a una figura esencial en la organización: "los embajadores". Se trata de personas que, independientemente de su posición jerárquica, son especialmente entusiastas con la compañía y muy hábiles para contagiar al resto del equipo. Son movilizadores, agilizan la comunicación en cascada horizontal de los valores de marca y se convierten en prescriptores de confianza para el resto. Con las redes sociales se hacen visibles.

### ***LOS PRIMEROS PASOS***

¿Decididos? Pues ¡venga! A ser 2.0.

No va a ser fácil. Nuestro trabajo tiene mucha visibilidad dentro de la organización e implica un cambio muy grande. Pero, aun así, nos vamos a atrever, porque cuando este modo de trabajar, esta nueva cultura haya madurado, cada vez tendremos más "me gusta", más adeptos, se creará efecto contagio y desde los negocios se acercarán a comunicación interna para ver cómo sacar el máximo provecho a este enorme potencial.

Tenemos que ser realistas. Lo normal es que se empiece con pocos recursos y con algo o mucho de desconfianza. ¡No es posible cambiar la cultura de una compañía de la noche a la mañana!

Lo ideal sería comenzar con algo atractivo para los empleados y que a la vez genere valor para la empresa. Algo sencillo, pero que dé resultados rápidamente. El objetivo será ganar aliados para nuestro proyecto, porque es un proyecto que necesita de todos los miembros de la organización. ¡Ojo! A ver si ahora vamos a correr demasiado y ponemos el tejado antes que las paredes.

A mi modo de ver, hay varias fases en el desarrollo de una red social corporativa:

**Definición del modelo de gobierno.** Detrás de este término que puede sonar tan tiránico se esconde algo esencial. ¿Cómo se modera la red? ¿Modelo centralizado o descentralizado? ¿Quién o quiénes? No debemos confundir ésto con poner cortapisas a la espontaneidad, a la creatividad... Pero, por supuesto, tendrá que haber unas normas, un protocolo, una lista de buenas prácticas... Tenemos que asegurar la coherencia con la estrategia y la cultura de la organización.

**Implantación tecnológica.** Quizá lo más fácil. Decidimos la herramienta tecnológica en función de nuestras necesidades, características y presupuesto e implantamos (nuestros amigos de Sistemas Informáticos dirían implementamos).

**Aceptación.** Tanto los empleados como los líderes tienen que ver esta herramienta como algo útil y no como una carga de trabajo más. Para evitarlo la implicación de los líderes, al más alto nivel, es esencial.

**Formación.** Los empleados tienen que saber moverse y usar la herramienta que decidimos implantar. Es cuestión de tiempo y de que se familiaricen tanto con el manejo de la herramienta en sí, como del lenguaje y normas específicas de su uso.

**Dinamización.** Hay que darle vida, sino, nuestra iniciativa que con tanto cariño y esfuerzo hemos conseguido lanzar, morirá.

**Medición.** Como todo, para saber si algo lo estoy haciendo bien hay que medirlo o evaluarlo de algún modo. En el caso que nos ocupa, no solo mediremos el número de empleados conectados o el tiempo que se conectan. Será igual de útil conocer los temas de los que hablan o los temas que han dado lugar a un beneficio tangible para la organización. Esto nos ayudará también a mejorar de forma permanente.

¿Va a acabar la Comunicación Interna 2.0 con los canales de comunicación interna tradicionales? Yo creo que no. Cada uno de los canales cumple una misión de las muchas que tiene comunicación interna. Pero, además, no olvidemos, que la comunicación cara a cara, la información de primera mano, los tradicionales programas en cascada, siguen siendo lo más valorado por los empleados.

Esther Castaño

## LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

### **GRUPO DIA, UN PORTAL SOCIAL Y UNA APP PARA CONECTAR CON LOS EMPLEADOS**

En grupo Dia nos encontramos en plena experiencia piloto para implantar un nuevo canal social de comunicación interna con nuestros profesionales tras la cual iniciaremos el lanzamiento del portal en todo el Grupo. En octubre iniciamos el lanzamiento en España. Ya estará presente en la mayoría de los países y antes de fin de año en todos los países en los que opeamos. Esta experiencia es valiosa porque el camino recorrido es un camino sólido, riguroso e implicador de toda la organización.

### ***¿Por qué grupo Dia pone en marcha un canal social de comunicación interna y una app para todos sus empleados?***

La transformación digital consiste en reinventar cómo nos organizamos, cómo nos relacionamos entre nosotros y con el cliente, como almacenamos, generamos, procesamos la información para hacer el negocio, y para ser más eficiente aprovechando los avances tecnológicos.

La mayor parte de las organizaciones inician su proceso de cambio digital en la migración de “sus procesos de trabajo” hacia entornos más abiertos, en *cloud*, con diversas herramientas y nuevas arquitecturas de sistemas que les permiten “repensar” no solo cómo son los flujos de información y procesos de negocio hasta el cliente sino también con el mismo cliente. Pero también se trata de herramientas que se focalizan en que los profesionales comparten y creen juntos información, experiencia, documentos, conocimiento... Es decir, se trata de herramientas que soportan procesos más abiertos e interactivos y que esperan de las personas que los usan que también lo sean. Solo con cambiar o implementar tecnología no se produce la transformación digital.

La comunicación interna debe asumir una creciente integración entre información, conocimiento y herramientas de gestión. Su rol es el de facilitar un cambio, y guiar la transición hacia una nueva manera de entender las relaciones entre las personas que integran una organización para alinearla con estas necesidades del negocio. Se rompe el monólogo que muchas empresas han mantenido hacia sus empleados y comienza la conversación. Ese es el reto. Todo un reto en la relación y en la comunicación con nuestros empleados.

En grupo Dia ya estamos en ese proceso de transformación tanto en el negocio como en la aportación de valor de la comunicación interna para el desarrollo de una organización y unas relaciones internas que lo acompañen.

**E**N GRUPO DIA TRABAJAN ACTUALMENTE 44.000 PERSONAS EN EL MUNDO, UN 69% EN ESPAÑA Y PORTUGAL Y EL RESTO FUNDAMENTALMENTE EN ARGENTINA, BRASIL Y CHINA. CUENTA CON 7.800 TIENDAS Y 38 ALMACENES.

El sector de la distribución está modificando su oferta de valor al cliente y grupo Dia es consciente de que los clientes están cambiando de forma muy rápida sus hábitos de compra y sus expectativas de lo que pueden encontrar en sus tiendas desde el punto de vista del producto –surtidio y precio- pero también del servicio y la experiencia de compra –servicios adicionales como los que ya se encuentran con el acuerdo con ING, o el acuerdo con Amazon en España, por ejemplo-.

Todos esos cambios se soportan en los empleados –fundamentalmente en los de las tiendas de sus diversas enseñas: Dia, Clarel, la Plaza de Dia, citydia, minipreço, maxdescuento, cadadia, maisperto - y en los empleados de las oficinas centrales.

"Con los profesionales hacemos el negocio, diseñamos procesos, nuevas herramientas digitales, ellos protagonizan la experiencia de marca que queremos que los clientes actuales y potenciales vivan con nosotros; ellos construyen nuestra reputación" (Concepción Bravo, Directora de RRHH grupo Dia).

Por ello, en grupo Dia hemos iniciado un proyecto para migrar su intranet tradicional, un canal más unidireccional y escaparate de la Compañía, hacia un Portal Social y una app para:

- Ir arraigando comportamientos más sociales y de diálogo en la vida de la organización.
- Conectar y vincular a los empleados entre ellos y con la empresa.
- Conectar sobre todo con las personas de las tiendas que por la naturaleza de su trabajo no disponen de un canal directo de comunicación.

- Poder alcanzar con la comunicación a todos los profesionales de la compañía y mejorar el orgullo de pertenencia al proyecto de DIA.
- Potenciar las transformaciones del negocio desde la comunicación como herramienta.

Necesitábamos canales que fueran arraigando nuevos valores de participación, interacción,... Si buscamos que nuestras personas hagan esas mismas cosas en las aplicaciones que iremos incorporando a la tienda.

### ***¿Qué características más relevantes tiene el portal social y la app?: ¿en qué se diferencia de lo que ya tenía DIA Group?***

Antes de dar el salto al Portal Social, se abordó en primer lugar la transformación de los contenidos de la Intranet hacia asuntos con un mayor protagonismo de los profesionales. Este cambio fue muy significativo en todos los contenidos pero una de las palancas de ese cambio fue la comunicación del Programa Actitud Cliente, un programa de dinamización y reconocimiento de empleados en tiendas y almacenes en torno a la mejora de la actitud y la experiencia del cliente. Contar este Programa a partir de las personas que lo hacían posible, de las "historias" que ellos aportaban de relación con sus clientes y del reconocimiento que estos les daban implicó un cambio en la manera de "relatar" el trabajo de las tiendas Dia.

Además, se ofreció el acceso a los empleados de tienda a través de su correo electrónico personal. Esta iniciativa tuvo un impacto muy relevante ya que cerca de un 42% de los empleados de tienda en España se registraron para acceder al portal.

Pero este cambio no era suficiente. Por ello se puso en marcha desde la Dirección del Grupo una nueva Intranet social en formato web y móvil y una app que sustituye a la intranet/portal del empleado, a fin de facilitar la comunicación y la interacción de las personas entre ellas y con la empresa.

No solo se persigue aumentar el sentimiento de pertenencia de los empleados y reforzar los valores corporativos establecidos. Se pretende, además, poner a su disposición una serie de herramientas sociales que incrementen la participación, implicación y colaboración entre las personas. El Portal es además una herramienta de gestión interna que acelera la transformación del negocio hacia el cliente.

El nuevo portal, desarrollado en Liferay:

WiFi Portal único para todas las personas del Grupo:

- El portal cuenta con espacios comunes pero con información segmentada según la ubicación y puesto de las personas y espacios propios para cada país, cada enseña y los centros regionales (estructura superior que integra y consolida tiendas y almacenes).
- La clave es que cada empleado, cuando acceda al portal, se encuentre con información 'relevante' para su perfil profesional.
- La personalización de los contenidos es una clave del éxito de todos los portales y redes sociales lo que implica un grado de segmentación relevante.
- Con información de la empresa, pero también información sobre temas profesionales y laborales, "contada" en formatos más atractivos y alineados con los formatos habituales que se "consumen" en los dispositivos móviles (infografías, vídeos, imágenes,...).
- Se desarrolla en los idiomas locales –español, español de Argentina, portugués, brasileño, chino- y tendrá alcance global, para todo el Grupo.

☒ Un portal accesible desde PC y desde dispositivos móviles:

- Una versión *responsive* que facilitará el acceso desde cualquier tipo de dispositivo, pero con un diseño *mobile first* que enfatice aún más la prioridad e acceso de los empleados que acceden en movilidad y con su propio dispositivo.
- Una *app* (en Android y en IOS) con los contenidos más destacados del portal y toda la 'capa social' que los empleados podrán consultar desde cualquier lugar y con una experiencia mejorada.

cloud Un portal colaborativo:

- Un sitio donde compartir información, opinión, conocimiento y aprender de la experiencia de otras personas de la compañía a través de grupos creados por los propios profesionales o por la organización.
- Un canal para reforzar la escucha y la aportación de ideas.

➤ Un portal más interactivo y social, que pone a las personas en el centro

- Incorpora perfiles personales con información de cada empleado/a.
- Con acceso a contenidos segmentados en un *timeline* que ofrece una visión actual, ágil y en tiempo real de lo que se publica y de lo que opinan las personas.
- Facilita la conexión con otras personas de la compañía y permite compartir intereses a través de los grupos que crean las personas, interactuar con los contenidos del portal, seguir a otros compañeros,...

La *app* sintetiza las utilidades más relevantes del Portal, especialmente las sociales. Para identificarlas, así como para definir un mapa de contenidos y de navegación útil e interesante para los profesionales que asegurarán la mejor experiencia del usuario, se realizó un trabajo de campo en reuniones con profesionales.

En ellas se habló con profesionales de distintos niveles de tienda, almacenes y sede para:

- Identificar y recoger de forma estructurada sus necesidades y expectativas informativas de cada uno de los segmentos de interés.
- Conocer qué estructura de información podía ser más intuitiva para los usuarios, lo que nos permitió diseñar una navegación sencilla y accesible, pero sin perder el foco en la distribución estratégica de contenidos definidos en los Planes de Comunicación Interna del Grupo Dia.
- Identificar aquellos espacios que presentaban mayor fuerza para maximizar el tráfico y el consumo de contenidos dentro de la *app* y el portal social.

## *Una implantación progresiva comenzando por un piloto. ¿Por qué y dónde?*

Aunque el proyecto tiene una aspiración global, un lanzamiento de esta complejidad requiere diseñar una estrategia progresiva de implantación que comience con su testeo en una experiencia piloto, con una muestra reducida de usuarios. Esta experiencia es vital para monitorizar su funcionamiento y solicitar *feedback*, a fin de maximizar el éxito del proyecto y extraer aprendizajes y mejoras técnicas y comunicativas aplicables a la fase de lanzamiento.

Pero no solo se trata de probar la usabilidad de la herramienta y el *engagement* que generan los contenidos y la propia interacción entre las personas, se trata también de poner a prueba el modelo de gobierno y el plan de dinamización que sustenta el funcionamiento de este portal.

El piloto se ha desarrollado en departamentos de sede y un centro regional de España y Argentina, con un alcance de aproximadamente 600 personas. Se trata de un porcentaje pequeño en relación al volumen del Grupo, pero suficiente para llegar a una 'masa crítica social' que permita conclusiones fiables y que abarca ámbitos de alto interés para la Compañía.

Para que esta reflexión se traslade en mejoras de cara al lanzamiento global, es de máxima importancia que el equipo de trabajo del proyecto funcione como un equipo multidisciplinar y con un nivel alto de autonomía para la toma de decisiones. Esto se impulsa mediante el uso de metodología ágiles de gestión de proyectos.

## *Poner en marcha un portal social es mucho más que nuevos contenidos y tecnología que facilita la participación*

Su lanzamiento requiere de una cuidada estrategia de gobierno y dinamización, que garantice un funcionamiento autónomo y a largo plazo del portal.

## **Un modelo de gobierno. "Sustituyendo la idea del control por la del gobernanza"**

Grupo Dia también se ha enfrentado al debate interno sobre el riesgo de disponer de una canal en el que los profesionales puedan opinar abiertamente. Éste es un debate habitual en todas las organizaciones que se enfrentan a este cambio.

"En opinión de Estudio de Comunicación, el riesgo real es que las personas no participen porque no se sientan suficientemente 'seguras' de hacerlo en un entorno 'confiable' (y esto pasa en todas las organizaciones). En todo caso, los profesionales son más prudentes de lo que imaginamos (no se están expresando en un entorno abierto de una red social pública, sino en un entorno cerrado en el que te conocen). Las personas suelen ser conscientes de su responsabilidad en los comentarios que realizan en un espacio corporativo. Por otra parte, debemos ser conscientes de que esos comentarios ya existen en los 'pasillos'; son los rumores. Pero la empresa no los conoce. Ahora tiene la oportunidad de conocerlos y participar en la conversación. Pensamos que en un 'portal social' perdemos el control, pero, ¿lo tuvimos alguna vez sobre lo que las personas expresan libremente en su entorno de trabajo?" (Concha Gómez, Jefe del área de Servicios de CI de Estudio de Comunicación).

Por este motivo, grupo Dia ha definido un modelo de gobierno que trace un marco de pautas y procesos sobre qué, quiénes y cómo se va a comunicar y compartir en el portal.

Este modelo da respuesta a:

**1** ¿Cómo queremos que se comporten las personas en nuestra intranet social?

Se ha optado por un modelo que no restrinja la participación de las personas: todas las personas de la empresa va a poder interactuar libremente con cualquier miembro de la organización, comunidades y contenidos -siempre y cuando sean de acceso público-.

**2** ¿Qué estructura, roles y permisos vamos a otorgar a determinados usuarios y las pautas que regirán el funcionamiento de la herramienta?

Ante la necesidad de aportar información específica para cada segmento de usuarios, la gestión del portal de grupo Dia estará centrada en una serie de figuras -con responsabilidades y funciones *concretas*- que coordinen los contenidos que serán distribuidos a cada uno de ellos. Tendrán, así, administradores de grupo, de país o de enseña, además de publicadores especializados en áreas corporativas específicas.

Para garantizar el buen funcionamiento del modelo, todos ellos formarán parte de un comité de red encargado de definir los planes de contenido de toda la Compañía a corto y medio plazo.

**3** ¿Qué estructura y reglas damos a los grupos o espacios de colaboración para facilitar que las personas se integren en comunidades en torno a intereses y fomentar la generación de conocimiento compartido?

Para facilitar la difusión de información segmentada, era necesario generar una estructura de comunidades a la que todos los usuarios que cumplieran unas características determinadas estuvieran adscritos.

Adicionalmente, existe la posibilidad de crear previa solicitud grupos profesionales transversales relacionados con temáticas concretas, y grupos o comunidades de ocio cuya finalidad es conectar a personas con gustos o intereses afines y facilitar el tráfico y la adopción del portal por los usuarios.

**4** ¿Cómo es el proceso de recibimiento de los usuarios cuando acceden a la *app* y al portal social por primera vez?

Cuando un empleado de grupo Dia accede por primera vez al portal social, ha de aceptar las normas que garantizan el buen funcionamiento del mismo.

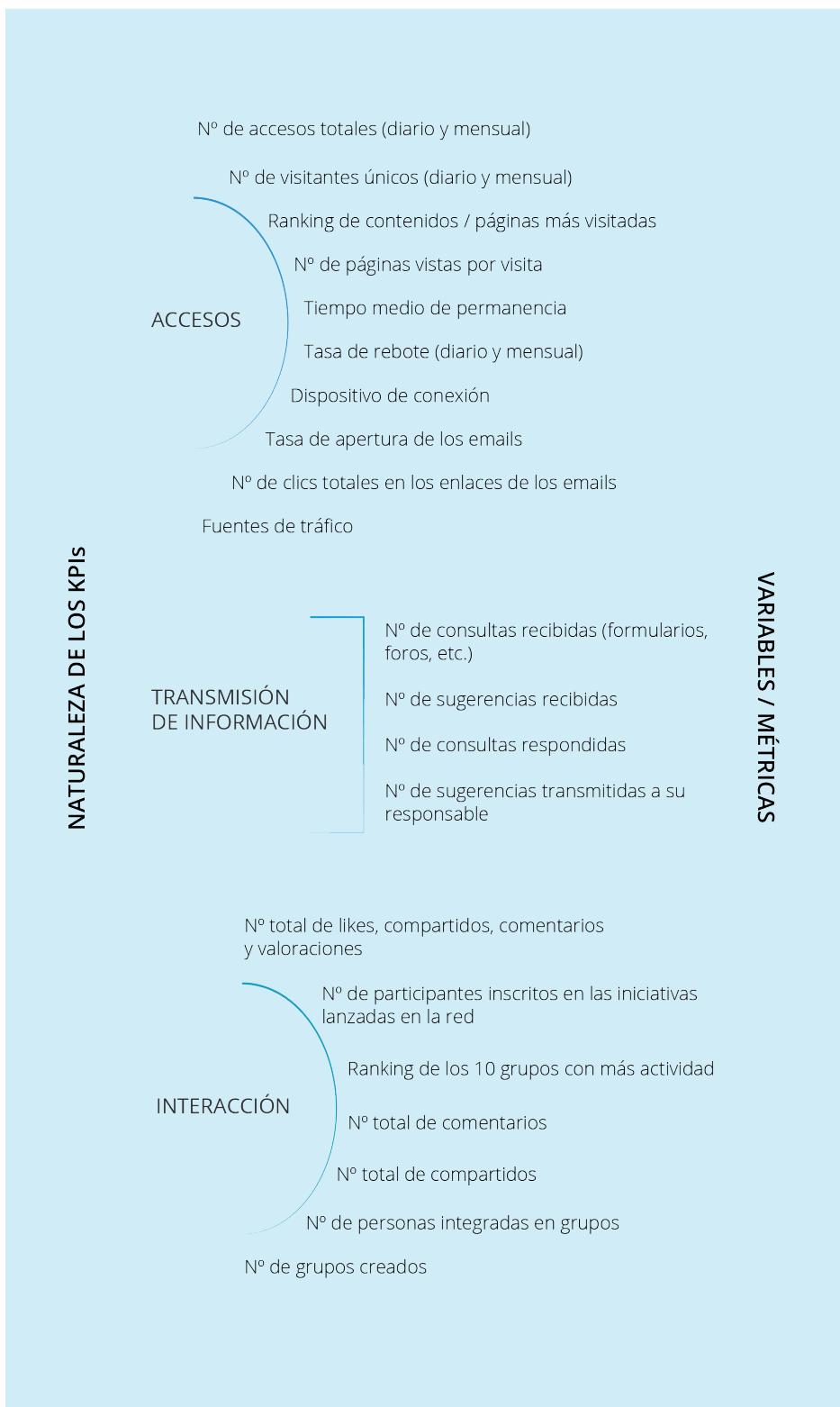
Como los comportamientos no se pueden normar recibe, además, un email de bienvenida con una guía rápida de aterrizaje que contiene una serie de buenas prácticas específicas para cada de los grupos de interés -directivos, administradores y usuarios-.

Se trata de unas pautas comprendidas y aceptadas sobre la comunicación social en la organización, para hacer “pedagogía” sobre cómo conversamos en la red social.

### **Un plan para dinamizar el portal. “El Plan que ayuda y apoya a los profesionales a funcionar de acuerdo con el modelo de gobierno”**

Enganchar a los empleados con el nuevo Portal Social es el gran reto y pasa por la difusión de contenidos interesantes y porque los empleados perciban los beneficios que su uso puede aportarles.

Tenemos que tener contenidos que generen muchos *likes* y comentarios, que inciten a nuestros empleados a querer consumirlos y a participar en su construcción.



Para ello, grupo Dia se ha dotado de unas líneas estratégicas de dinamización centradas en:

- ↳ La incorporación de una nueva guía de estilo en el portal, que garantice la elaboración de contenidos frescos y adaptados a cada uno de los segmentos a los que van dirigidos. El lenguaje y la forma en qué se contarán las cosas en el portal primará la cercanía y sencillez.
- 💻 La elaboración de un plan de contenidos que garantice una difusión equilibrada de información, de forma que no se sature ni se abandone a la audiencia.
  - El diseño de una campaña de lanzamiento que garantice la adopción temprana del Portal Social y la *app*, basada en:
  - La implicación de la línea directiva como impulsores de la herramienta, gracias a su participación activa y constante en la misma. Para ello, se mantuvieron reuniones con los directores y supervisores de sede y centro regional, con el fin de implicarles en el proyecto.
  - La comunicación del lanzamiento con el envío de un paquete de dulces a cada empleado, en el que se le invitaba a descargar y conocer la *app*.
  - La puesta en marcha de acciones participativas que invitaban a los empleados a subir sus fotos con el regalo para ganar un premio, concursos fotográficos.
  - La posterior grabación de vídeos con testimonios de empleados de diferentes áreas, que ya utilizan la aplicación.
- ⌚ La creación de un cuadro de mando que recoge los KPIs clave que permitirán identificar carencias o debilidades y aplicar las medidas correctivas que permitan subsanarlas. Dichos KPIs están especialmente pensados para fomentar el acceso continuado a la red como herramienta útil para el día a día, impulsar la participación de los empleados del Grupo y facilitar el diálogo interpersonal.

**Finalmente, una de las claves del éxito de este proyecto: ¿cómo se está gobernando el desarrollo del propio proyecto?**

Desde el comienzo este proyecto se ha concebido como un proyecto transversal, de Compañía, y por tanto ha contado con la implicación directa de todas las áreas de negocio.

“Si tratamos de acelerar un cambio cultural que ayuda al negocio tenemos que contar desde el primer momento con las opiniones y el acuerdo del negocio”.

Ha habido dos grupos fundamentales para la gestión del proyecto:

Un equipo de trabajo liderado y pilotado por Gestión de RRHH Corporativo en el que estaban integrados los consultores tecnológicos y de comunicación interna y las áreas de sistemas, marca y comunicación interna – de Grupo y España-. Este equipo se reunía para compartir los avances del proyecto, decidir enfoques, y definir entregables en cada hito del proyecto. Este equipo tenía un responsable del producto e interlocutor con el “comité de producto”, el segundo equipo clave.

El “comité de producto” estaba integrado por los directores representantes de todas las áreas de negocio, RRHH y marca. En él se presentaban los entregables con una alta frecuencia de reunión, para garantizar que el producto final cumplía los objetivos estratégicos y daba respuesta a las necesidades del Usuario Dia, se tomaban decisiones de nivel estratégico y facilitaban las acciones de diseño implementación del portal.. En él se presentaron y acordaron el enfoque del modelo de gobiernos, el rol esperado de los usuarios, la tipología de grupos,...

Con este modelo de trabajo se ha unido el criterio técnico y experto por un lado, con la voluntad y necesidades del negocio; y la capacidad de decisión en cada momento por parte de la Dirección acerca de cómo orientar el Portal Social. Sin esta forma de dirigir el proyecto del Portal Social hubiera sido imposible ir gestionando también el proceso de “madurez” de la propia Dirección para adoptar este nuevo canal de comunicación con los empleados.

**Fernando Barrientos**





# RELACIONES CON INFLUENCERS

¿Quién no conoce a alguien de quién se fie a la hora de consultarle sobre películas, libros, restaurantes, hoteles...? Todos nosotros hemos acudido a algún amigo o conocido cuando hemos querido tomar una decisión de ocio o en cualquier otra faceta de nuestra vida. Buscamos su criterio porque valoramos su experiencia, sus conocimientos, su capacidad de análisis, etcétera. Gente con capacidad de influir en nuestras decisiones ha existido siempre. De hecho, distintas investigaciones han demostrado que la opinión de los amigos, familia u otros son la mejor fuente de consejo e información que una persona puede tener a la hora de adoptar sus decisiones. El 'boca a boca' es una de las formas más antiguas de comunicación.

Como vemos, el término *influencer* no es nuevo, si bien tampoco ha sido muy preciso. De hecho, hasta hace muy poco, se ha utilizado para designar a aquellos personajes conocidos que han demostrado una capacidad de influencia gracias a su popularidad. Hablamos de artistas, deportistas, diseñadores de moda e incluso, en ocasiones, de políticos. Éstos, en muchos casos, ni siquiera tienen que expresar una opinión. Su mera apariencia, la ropa que visten, sus comportamientos sociales... tienen una gran capacidad de condicionar decisiones de aquellos que les siguen.

El desarrollo de las nuevas tecnologías y la aparición de nuevas formas de comunicación apoyadas en Internet y en las redes sociales han servido para extender este término para designar a aquellas personas que se muestran sustancialmente más interesadas que la media en compartir sus ideas, su información y sus recomendaciones a los otros. Internet y las redes sociales se han convertido en una fuente inacabable e inabarcable de información donde los usuarios pueden no solo consultar sino exponer todo aquello que consideran sobre cualquier asunto. Nuestro círculo cercano, aquel en el que buscábamos consejo, se ha ampliado. El 'boca a boca' tiene hoy una capacidad de difusión mucho mayor.

Hoy, muchos usuarios de internet están comprometidos en conocer más sobre productos, servicios, etcétera y se muestran dispuestos a 'levantar la mano' y ofrecer sus opiniones en la red. Si tomamos la definición que del término hace el diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo, los *influencers* serían "personas que generan información de productos, servicios o, gracias al fenómeno de las redes sociales, de

cualquier tema de actualidad. Regularmente se especializan o hablan de un tema o categoría en específico y, por lo general, tienden a interactuar y a participar con otros usuarios compartiendo sus opiniones, pensamientos, ideas o reflexiones”.

No es de extrañar, por lo tanto, que los responsables de marketing y comunicación de las empresas estén interesados en establecer una relación con estos usuarios y seguir sus conversaciones. De hecho, *influencers*, prescriptores o líderes de opinión se han convertido en un objetivo importante de toda estrategia de comunicación y relaciones públicas.

## ¿Cómo podemos identificar a un *influencer*?

Como ya hemos comentado, un *influencer* en las redes sociales suele ser una persona que genera información, normalmente especializada.

Suele interactuar con unos seguidores que normalmente están predisuestos a compartir el mensaje que aquel transmite. Algunos elementos básicos para la identificación de un *influencer*, como veremos más adelante en el apartado de medición, pueden ser: la cantidad de tuits; los retuits de su contenido y las menciones en esta red social; los comentarios y ‘me gusta’ de sus publicaciones en Facebook; los *likes* que consigue en Instagram, etc...

En cualquier caso, es importante saber que no todo el mundo que deja sus opiniones en la red tiene la misma capacidad de influencia. Ni siquiera el hecho de tener un número elevado de seguidores en las redes sociales puede considerarse el elemento más relevante a la hora de identificar un *influencer*. Tampoco todos los *influencers* son iguales. Keller and Berry (Keller Fay Group) han propuesto cinco tipos de *influencers*:

**Activistas.** *Influencers* implicados con sus comunidades, movimientos políticos, caridad, cuestiones sociales, etc.

**Conectados.** *Influencers* con una amplia red de contactos, seguidores.

**De impacto.** *Influencers* admirados y de confianza para otros.

**De mente activa.** *Influencers* con múltiples y diversos intereses.

**Pioneros.** *Influencers* que buscan ser los primeros y los más innovadores del mercado. Gente que quiere ser la primera en opinar sobre novedades en múltiples facetas.

Las cualidades que convierten a una persona en *influencer* son su capacidad para crear opinión y estimular reacciones cuando habla sobre un tema o producto determinados, su audiencia y el nivel de participación que logra con su comunidad a la hora de conversar sobre una temática concreta.

Y, por el contrario, dos son las características que no hacen que una persona sea *influencer*:

- ❑ Ser solo famoso o una celebridad.
- ❑ Tener una alta valoración en Klout o en alguna otra plataforma parecida. Visto así, para realizar una correcta medición de la verdadera relevancia de un *influencer* se deben tener en cuenta al menos tres factores:
  - Audiencia
  - Peso
  - Autoridad

## La influencia no se mide en metros

Una vez definido al *influencer* será fácil definir el término influencia, al menos en nuestra opinión: la capacidad que un usuario de redes o medios sociales tiene para orientar en algo a sus lectores, fans o seguidores.

A partir de esta definición, ¿servirían herramientas tipo Klout para medir la influencia o identificar *influencers*? Como ya hemos indicado en el apartado anterior parece que no, o no al menos para medir en toda su magnitud la verdadera influencia, ya que este tipo de herramientas, aunque cada vez las mejoran más, son básicamente cuantitativas.

Este tipo de índices nos dicen cuántos seguidores tiene el usuario, con cuántos usuarios interactúa, o cuántos retuits, favoritos, respuestas, *likes*, etc. recibe el *influencer*. Es decir, miden el volumen de interacción pero no la capacidad verdadera de llegada al usuario final.

Para conseguir esto último, de momento las máquinas no nos sirven del todo. Se trata de un trabajo de análisis cualitativo que debe ser rea-lizado por profesionales que puedan concluir, por ejemplo, si los segui-dores del *influencer* retuitean sus recomendaciones o simplemente sus "chascarrillos", si su blog tiene buenos comentarios o si sus artículos son compartidos. Debemos tener en cuenta que, en general, las opi-niones que dejan los usuarios dicen mucho de la recomendación del *influencer* y, en definitiva, de él mismo.

Medir o identificar la influencia de un *influencer* no puede ser nunca una tarea mecánica realizada por una herramienta, será, como míni-mo, el resultado del mix con un análisis pormenorizado y riguroso de sus actividades.

### **Cómo medir la relevancia real de los influencers**

Diversos expertos como David Armano o Influencers50 han definido algunos de elementos que pueden condicionar la influencia de un usuario:

**Alcance (Reach).** El número de personas con las que un individuo tie-ne la capacidad de conectar. Esta capacidad ha sobrepasado los me-dios tradicionales y puede expandirse a través de los nuevos medios.

**Relevancia (Relevancy).** La importancia del asunto que trata entre el conjunto de usuarios que normalmente le siguen.

**Frecuencia de Impacto (Impact Frequency).** El número de oportuni-dades que un individuo tiene de influir en las decisiones y opiniones de otros usuarios.

**Independencia y credibilidad (Independence, credibility).** El interés particular que determinado *influencer* puede tener para influir en las decisiones de sus seguidores. La transparencia contribuye a la reputación.

**Conocimientos y experiencia (Expertise).** El conocimiento que el *influencer* tiene sobre los temas de los que opina. En las redes so-ciales, la participación y el valor de las opiniones se consideran ele-mentos a tener en cuenta.

**Proximidad (Proximity).** Como ha ocurrido siempre, es mucho más fácil que nos sintamos influidos por personas más cercanas a nosotros. También es cierto que la continua interrelación entre los usuarios de las redes puede generar una relación de confianza (*trust*) que se sitúe en los mismos niveles de influencia similar a la generada por la proximidad.

**Persuasión.** La capacidad de un *influencer* en convencer a sus seguidores.

Existen otros elementos como la minuciosidad con la que un *influencer* ejerce su papel que han transformado a esta figura en una profesión. Las redes sociales e Internet se han convertido en un escaparate en el que las empresas (y sus productos) quieren estar. Esto ha dado lugar a que las marcas los busquen y los involucren en sus campañas de marketing y publicidad. La realidad es que todos los expertos coinciden en que el desarrollo de las estrategias con *influencers* no ha hecho más que empezar y cuál va a ser el impacto que estas tengan aún está por ver.

#### **SI ERES INFLUENCER DEBES SER UNA AUTORIDAD, AL MENOS EN UN ÁREA DE ACTIVIDAD**

Un *influencer* influye por su criterio y conocimiento sobre un área concreto: salud, cocina, cine, libros, economía, etc. Los usuarios confían y tienen en cuenta los comentarios y recomendaciones. Lo normal es que un *influencer* no lo sea en varios campos de actividad, de la misma forma que el mundo offline no se suelen encontrar expertos en “todo”.

El *influencer* va ganando autoridad en la medida que demuestra el conocimiento del sector, a través de los post, artículos o tuits que publica. Al seguidor se le puede engañar o confundir alguna vez, pero publicar textos repletos de lugares comunes no es una buena fórmula para alcanzar la “autoridad”.

Saber de un tema requiere investigar, estudiar y, en definitiva, mantenerse actualizado. Con la autoridad, la opinión del *influencer* es respeta- da en esos temas en los que bloguea/comparte por redes sociales, y sus recomendaciones de experto es algo que debe aprovechar a su favor.

## Marketing de *influencers*

Decíamos antes que la capacidad de influencia de estos nuevos 'líderes de opinión', ya forma parte de las estrategias de marketing y comunicación de la mayoría de las empresas. Ya sabemos que los *influencers* pueden ser potenciales consumidores o, simplemente, líderes de opinión que marcan tendencia con sus valoraciones y comentarios. Así, dentro de este grupo puede entrar un periodista, un político o tu vecino de enfrente. Eso sí, la mayoría serán blogueros y su presencia en los *social media* resultará destacada, con diferente peso según en qué redes sociales.

Por ello, el primer paso para el *Influencer Marketing* (disciplina del Marketing que pone el foco en estos usuarios clave con el objetivo de construir relaciones con ellos para influir en nuestra audiencia objetivo) es identificar según el área, sector, nicho de mercado, género, segmento o producto... quiénes son los *influencers* de la marca.

En nuestra búsqueda de los líderes de opinión digital debemos tener en cuenta que hay *influencers* con una larga y cuantificable audiencia y capacidad de influir en las decisiones de los demás. Pero también existen los *microinfluencers*, cuya audiencia y seguidores quizás no sea tan llamativa y cuantificable, pero que, sin embargo, son un referente para los consumidores de la marca o para el público objetivo al que se dirige. Su opinión es respetada y tenida en cuenta por los consumidores o potenciales clientes.

“ **E**L PRIMER PASO PARA EL *INFLUENCER MARKETING*  
ES IDENTIFICAR SEGÚN EL ÁREA, SECTOR, NICHO DE  
MERCADO, GÉNERO, SEGMENTO O PRODUCTO... QUIÉNES  
SON LOS *INFLUENCERS* DE LA MARCA.”

### *¿CONTENIDO O INFLUYENTES?*

Hablar de marketing de contenido frente a marketing de *influencers* es como hablar del huevo y la gallina. En este caso, las opiniones son diversas pero lo más adecuado es proceder salomónicamente. En una primera fase es necesario contar con ambos de manera que se implementen a la par, de forma coherente y paralela.

Para establecer un contenido de calidad e interesante para los usuarios a los que nos dirigimos, y sobre el cual basaremos posteriormente las estrategias de *Influencer Marketing*, es necesario realizar un análisis de quiénes son precisamente esos usuarios clave a los que queremos captar.

Por simplificar, empezaremos por identificar nuestros líderes de opinión según su capacidad de influencia en nuestro público objetivo para, sobre sus preferencias, gustos y comentarios, poder desarrollar contenidos de calidad que sustenten y mantengan las relaciones y vínculos que nos permitirán implementar estrategias de marketing focalizadas en los *influencers*.

Para captar su atención, en primer lugar, deben saber que la marca existe y, para ello, tenemos que ofrecer un contenido de interés y con calidad. Es fundamental facilitarles la participación y el diálogo y ser capaces de motivarles.



## ¿NECESITA UNA MARCA A LOS INFLUENCERS?

Sin duda. Podemos construir una marca, crear su historia y mantener y mejorar su reputación. Todo ello contribuye, por supuesto, a incentivar e incrementar las ventas y fidelizar a los clientes. Pero no es suficiente.

Un consumidor que está cien por ciento fidelizado y tiene claro que usa el jabón X y solo ese jabón porque hasta ahora es el que más le gusta o porque su campaña publicitaria le ha convencido, puede cambiar su forma de ver las cosas cuando recibe la opinión de su mejor amigo o su madre que trata de convencerle de que está equivocado y que en realidad hay otro mejor.

En el caso de aquellos consumidores con dudas o cuyo nivel de fidelidad a la marca sea menor, los comentarios, noticias y recomendaciones a los que acceda en la red van a ser determinantes. De ahí la importancia de tener identificados a aquellos usuarios que cuentan con mayor influencia sobre la audiencia y que, como hemos dicho con anterioridad, variarán en función del sector, tema, producto o incluso tipo de campaña para un mismo producto.

Además, en un momento en el que el tradicional *outbound marketing* está dejando paso al *inbound marketing* es fundamental contar con los *influencers* para que sean ellos mismos los que generen contenido sobre la marca, ya que el consumidor de hoy en día está saturado de anuncios publicitarios y muchos ya pertenecen a la Generación C, por lo que son perfectamente capaces de buscar sus propias fuentes sobre una marca. Y aquí, en este punto, los *influencers* son decisivos y con ellos el *influencer marketing*.

A pesar de que pudiera parecer que las redes sociales han descubierto la pólvora de los influenciadores y que la reputación digital es lo único que cuenta, nada más lejos de la realidad. En Estudio de Comunicación llevamos décadas diseñando e implementando programas de relaciones con líderes de opinión en el mundo offline y cuidando la reputación de individuos, empresas e instituciones con estrategias de comunicación y de reputación 360°.

La diferencia que ha traído el ámbito digital es que ha dado voz a multitud de personas anónimas que se han convertido en influenciadores en sus campos y que gracias a los medios sociales se han granjeado

multitud de fans. El reto, por tanto, está en identificarlos y lograr medir su influencia real para poder contar con ellos en nuestras campañas de marketing y comunicación.

## Caso práctico: - IVA + Cultura

En el periodo navideño de 2014 mientras en muchas compañías se preparaban bonitos christmas corporativos para felicitar las fiestas a clientes, proveedores, periodistas y un sinfín de *stakeholders*, la Federación Española de Distribuidores Cinematográficos, FEDICINE, ultimaba junto al resto de miembros del comité ejecutivo de la Unión de Asociaciones Empresariales de la Industria Cultural, una felicitación algo especial, una postal navideña animada dirigida al ministro de Hacienda, Cristóbal Montoro.

La idea formaba parte de una amplia campaña, que contemplaba una batería de acciones tanto de comunicación como de carácter institucional para reclamar por tierra, mar y aire la bajada del denominado IVA cultural, el impuesto que hasta septiembre de 2012 había grabado al tipo reducido del 8% las entradas a espectáculos y manifestaciones culturales y de ocio tales como cine, teatro o conciertos y que tras el cambio normativo había pasado a tributar al tipo normal del 21%.

Hasta aquí nada excepcional en el mundo de la comunicación. La originalidad y singularidad de la acción viene de la mano de los diseñadores de dicha felicitación, pues para reclamar la mencionada bajada del IVA cultural se contó con la colaboración de siete humoristas gráficos de referencia de los principales medios de comunicación nacionales, que a lo largo del mes de diciembre a petición de la Unión y de manera completamente desinteresada publicaron sus viñetas reflexionando sobre los efectos que el impuesto al 21% estaba teniendo sobre la cultura.

Los humoristas gráficos que colaboraron con la Unión para la confección de dicha postal navideña fueron Dario Adanti (Mongolia), Forges (El País), José Luis Martín (El Jueves), José Manuel Puebla (ABC), José María Gallego y Julio Rey (El Mundo), José Rubio Malagón (CTXT) y Peridis (El País).



José Luis Martín (El Jueves),



José María Gallego y Julio Rey (El Mundo)

**AGUDEZA VISUAL:** averiguar en menos de 52" quién es el estricto gobernante *blue* que está machacando al teatro y al cine con su 21% de IVA



Solución:  
Exactamente

Forges (El País)

ÉRASE UN IVA A  
UN PAÍS PEGADO

ÉRASE UN IVA  
SUPERLATIVO

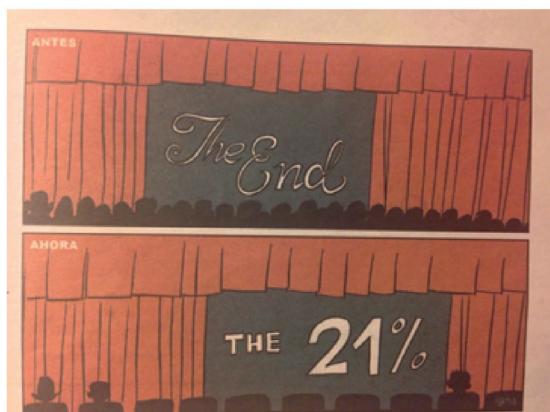


José Rubio Malagón (CTXT)

**LAS AVENTURAS DEL NIÑO DIOS**



Dario Adanti (Mongolia)



José Manuel Puebla (ABC)



Peridis (El País)

La integración de *influencers* de la talla de los primeros espadas del humor gráfico en nuestro país, es sin duda el rasgo más singular y estimulante de esta campaña. Cuando pensamos en *influencer* nos viene siempre a la mente un personaje conocido ya sea deportista, artista, en cualquiera de sus facetas. Los humoristas citados además de ser famosos, cumplen y superan con creces todos los requisitos analizados que condicionan la influencia de un usuario: tienen alcance, relevancia, impactan según la frecuencia en la que se publican aquellos medios en los que firman sus viñetas, tienen independencia y credibilidad, conocimiento y experiencia, sus caricaturas de la realidad son siempre persuasivas, nunca dejan al lector indiferente y los sentimos próximos, no son una *celebrity* que tuitea en inglés, sino que muchos de ellos llevan publicando sus viñetas desde hace décadas y lo hacen en el periódico que es nuestro referente. Hay un factor que incrementa su influencia y es que lo son tanto del mundo online como del offline, pues sus ilustraciones en la mayoría de los casos, aparecen publicadas en papel y se pueden ver en la edición digital del medio en cuestión, se pueden retuitear, compartir y enviar, pero también se pueden recortar del periódico como se hacía antaño.

Con el fin de viralizar la campaña la Unión de Asociaciones Empresariales de la Industria Cultural integró las viñetas en un vídeo en el que se veían las ilustraciones en modo animado y que acababa con el deseo de que el ministro Montoro pasara una feliz Navidad y el lema que vehiculaba todas las acciones de la Unión: “-IVA + CULTURA”. Todas las viñetas navideñas sobre el IVA cultural se difundieron a través de las redes sociales de la Unión que estrenaron los perfiles en Twitter y Facebook “-iva+cultura”.



Logo de la campaña

La Unión de Asociaciones Empresariales de la Industria Cultural Española representa a más de 7.000 empresas del sector y entre sus miembros se encuentran muchos rostros conocidos representantes de la música, el cine o el teatro que sirvieron a su vez como amplificadores de la campaña ya que en calidad de *influencers* contribuyeron a difundirla entre sus seguidores.





# ACTIVISMO EN REDES SOCIALES

Internet, la red de redes, por su naturaleza solo crea realidades y espacios virtuales, pero lo cierto es que, paradójicamente, ese universo virtual posibilita el nacimiento de realidades absolutamente tangibles que pueden llegar a tener tanta fuerza como la de la comunidad que los apoya, los usa, las difunde y encuentra una utilidad en ellas. Y que, de hecho, están protagonizando la mayor revolución socio-técnica después de la invención de la electricidad.

La humanidad viene de un pasado reciente en el que todos los medios que posibilitaban la difusión de información y opiniones eran controlados por unos pocos, generalmente sus propietarios o quienes podían influir decisivamente en su viabilidad económica, y esos pocos imponeían criterios determinantes sobre los contenidos o la orientación editorial del medio.

Hoy, sin embargo, vivimos un momento único, por novedoso, en el que, por primera vez en la historia, no son los propietarios de los emergentes medios sociales sino los usuarios quienes deciden los contenidos de los mismos. Vivimos en el universo del UGC, *user generated content*, que definió el nacimiento de la web 2.0 y eso supone, en realidad, un cambio drástico del ecosistema comunicativo, como si, de repente, la sabana no estuviera dominada por el elefante o el león sino por las hormigas y otra miríada de insectos. Mediante la blogosfera y las redes sociales un pequeño grupo e incluso un único ciudadano particular es capaz de difundir información, crear opinión e incluso hacer temblar o ser realmente molesto para corporaciones y gobiernos.

Sin embargo, este nuevo ecosistema comunicativo basado en los espacios y medios virtuales no siempre resulta ser virtuoso. La revolución digital ha cambiado los equilibrios de poder al dejar en manos de la masa de individuos particulares una herramienta de expresión y de presión. No obstante, no se puede dejar a un lado la consideración de que en esa masa no hay solo miembros individuales sino que existen también movimientos que la mueven, activistas, grupos organizados, incluso vividores que hacen con los canales a su alcance lo que han hecho a menudo los propietarios de los medios: utilizarlos en su provecho para defender sus posiciones, ganar adeptos, derrotar a enemigos... y no dudan en manipular los contenidos si eso favorece sus intereses. Ahí entra en juego el bulo, la desinformación, la mentira y el engaño cuando no el insulto y la agresión.

Por otra parte, cuando hablamos de activismo no debemos pensar solo en el ámbito de la política, éste también existe en el campo del consumo y puede ser tanto positivo -evangelistas de marca- como negativo -boicots, protestas, denuncias de mal funcionamiento, etc.

Algunas de estas perspectivas de la nueva situación de los medios y del protagonismo en ellas del individuo o los movimientos sociales frente a los gobiernos o corporaciones pueden hacernos concebir a los profesionales de la comunicación un cierto desasosiego pero lo cierto es que también abren nuevas fronteras. Por ejemplo, nunca hasta ahora las empresas habían tenido la posibilidad de crear con sus empleados una relación tal que consigan que éstos se conviertan en defensores de la marca o la corporación en las redes tanto en situaciones de normalidad como de crisis. Las redes sociales lo hacen posible y aunque esta es una posibilidad poco trabajada hoy en día, en un futuro constituirá un pilar en la comunicación de las grandes empresas.

Solo cuando el futuro se convierta en pasado seremos capaces de evaluar el grado de acierto de las actuales conjeturas y predicciones sobre cómo será el futuro de la comunicación pero, en cualquier caso, podemos tener la certeza de que el empoderamiento conseguido por la masa de ciudadanos, gracias a existencia de medios de comunicación que pueden usar a voluntad, no es algo pasajero y empresas, partidos, gobiernos e instituciones tienen que tenerlo en cuenta a la hora de diseñar sus estrategias de comunicación en un futuro que ya está aquí.

“ **M**EDIANTE LA BLOGOSFERA Y LAS REDES SOCIALES UN PEQUEÑO GRUPO E INCLUSO UN ÚNICO CIUDADANO PARTICULAR ES CAPAZ DE DIFUNDIR INFORMACIÓN, CREAR OPINIÓN E INCLUSO HACER TEMBLAR O SER REALMENTE MOLESTO PARA CORPORACIONES Y GOBIERNOS”.

## Política digital

Si hay un ámbito en el que se refleja claramente el papel que los *social media* han desempeñado para pasar de la participación al activismo ese es, sin lugar a dudas, el de la ciberpolítica. El papel del Ágora de la Grecia clásica como centro de la actividad donde los atenienses se reunían para discutir sus leyes y tomar decisiones políticas es desde hace tiempo Internet y, gracias a los *social media*, es allí donde se desarrolla una parte considerable de dicha actividad política.

Para Ramón Cotarelo, autor del libro *Ciberpolítica. Las nuevas formas de acción y comunicación políticas*, “La política tradicional se dirime en un ámbito en el que la élite habla y la gente escucha. En cambio, la política en el ciberespacio, da la palabra a todos, habilita también el discurso de los ciudadanos de forma que estos dialogan directamente con los gobernantes y con los medios de comunicación”.

Hace no tantos años, ante la cercanía de unas elecciones, los ciudadanos y potenciales votantes se empachaban de eslóganes y mensajes de un modo más bien pasivo. No tenían por qué ir a una plaza de toros a agitar una banderita y aplaudir consignas, éstas les llegaban empaquetadas al encender el televisor, hojear las páginas del periódico o leer un pasquín. Los ciudadanos participaban en la conversación pública en bares, taxis y peluquerías puesto que, la política en general y unas elecciones en particular siempre han sido y serán tema de interés y conversación. En este escenario de política tradicional, la interacción con los políticos era nula.

Teniendo en cuenta que el contexto político no se ha quedado exento de la irrupción en el mismo del *social media*, se puede afirmar sin riesgo a equivocarse que las reglas del juego tradicional de la política han cambiado radicalmente y la interacción con los políticos es una realidad. Todo aquello que siempre habríamos querido preguntarle a un candidato si hubiéramos tenido la oportunidad se puede ya canalizar vía *social media*. La arena en la que se libra la batalla por el voto se traslada de los mítines a los perfiles en redes sociales de candidatos, partidos y audiencia. Incluso los programas de debate de máxima audiencia en las cadenas de televisión pierden peso ante los combates de dialéctica y oratoria retransmitidos en *streaming*, a los que acompañan infografías y documentos que se pueden consultar a golpe de clic.

La audiencia hoy, a diferencia de la que conformaba ese perfil de ciudadano que consumía pasivamente consignas y doctrina, es profundamente activa y sabe cómo y dónde informarse y con qué y con quién no comprometerse, con lo cual no todo vale para movilizarla. Además, es una audiencia que decide y selecciona lo que quiere o no quiere escuchar pues sabe que si no le apetece seguir un debate en televisión, lo puede consultar íntegro al día siguiente en la página web de un medio y seguir los hitos más relevantes del mismo minuto a minuto a través de Twitter, Facebook o cualquier otro medio social habitual. Otro rasgo característico de esta audiencia digital es que si quiere puede saltarse tranquilamente a los medios de comunicación tradicionales e ir directamente a buscar la información que le interesa a la fuente originaria, es decir al perfil social de un político o partido.

### **AGITADORES DE CONCIENCIAS**

Los políticos y su legión de asesores son plenamente conscientes de esta transformación de la audiencia y todos ellos, unos con mayor éxito que otros, han integrado los *social media* en sus estrategias de comunicación antes, durante y después de la campaña electoral. Esto ha supuesto equiparar la ciberpolítica al mismo nivel que el resto de canales de actuación política del propio aparato de los partidos, abriendo así la vía de diálogo directo a la que alude Cotarelo. A día de hoy ya no podemos separar la política de la ciberpolítica, sino que ambos términos son manifestaciones diferentes de un mismo fenómeno.

Tal vez asociemos la imagen del agitador social y de conciencias a la de un activista, líder de algún movimiento ciudadano, no obstante un político también puede ser, y mucho, un agitador de conciencias y, en este sentido, el presidente Obama en los EE. UU. fue un pionero por haber sabido ver antes que nadie el potencial que tenían los *social media* para canalizar la voluntad de generaciones que no se limitaron a recibir pasivamente su "Sí, se puede" sino que hicieron de ese eslogan su bandera y la agitaron, nunca mejor dicho, a los cuatro vientos.

En España, el estandarte de la agitación social y de conciencias con fines políticos la portan desde las elecciones municipales y autonómicas de mayo de 2015 los nuevos partidos emergentes, siendo Podemos la formación que más provecho ha sabido sacar a los *social media*.

La alineación morada de Pablo Iglesias ha sabido aglutinar y crear un partido político, labor en la que las redes sociales tuvieron un papel importante.

A diferencia de lo que ha ocurrido en partidos políticos mayoritarios de corte clásico como PP o PSOE, en los que se han ido añadiendo botones de redes sociales a medida que estas cobraban importancia y en los que se han creado puestos específicos para su gestión cuando los medios sociales ganaban presencia social, en partidos como Podemos primero fue el germen de los *social media* y luego vino todo lo demás.

Por su parte, el otro gran adalid del uso del entorno digital para fines políticos ha sido, como no podría ser de otro modo, Ciudadanos, aunque cuando nacieron en Cataluña no tenían las redes como medio prioritario. Un partido que, no por ser moderado, puede negársele la condición de agitador social, lo que demuestra que el despertar de la conciencia política no es de izquierda ni de derecha sino del que mejor sepa aprovechar la fabulosa herramienta que son los *social media*. La formación naranja ha reclutado una red de voluntarios que divultan y defienden en las redes sus principales ideas. Sin *social media* ese ejército digital tendría que haber hecho campaña puerta a puerta y el partido que lidera Albert Rivera no habría logrado en tan poco tiempo dejar de ser Ciutadans para pasar a ser Ciudadanos y dar el salto a la política nacional.

### **CONCIENCIAS AGITADAS**

¿Pueden realmente los ciudadanos en el entorno digital interactuar con los políticos o son meros espectadores y fans cuya actividad se limita a la ilusión de “un me gusta”? La respuesta es sí, rotundamente sí. Es cierto que el político en cuestión no puede responder uno a uno a miles de seguidores, pero partidos como los citados anteriormente tienen el mérito de escuchar a sus seguidores a través de los canales sociales. Podemos, por ejemplo, consulta a sus bases mediante votaciones online, que son mucho más baratas y rápidas de organizar con lo que contribuyen a incrementar la sensación de transparencia y accesibilidad que sus potenciales votantes les demandan. Por su parte Ciudadanos usa las redes sociales no solo para difundir consignas sino para escuchar y atender las inquietudes de sus seguidores y establecer así un vínculo con ellos.

Hoy, la eficacia de los *social media* en la comunicación política está más que probada, no obstante las redes sociales no dejan de ser un deporte de riesgo, pues la interacción político-ciudadano en un contexto de crisis dentro del partido puede ser una bomba de relojería y puede requerir muchas más explicaciones de las que en un momento de perfil bajo sería deseable dar.

No existe una receta mágica para el uso de los medios sociales en política, lo que sí está claro es que no utilizarlos es hacerse el harakiri político. Usar el sentido común y dejarse asesorar por un equipo experto capaz de marcar una estrategia acorde con los intereses del partido y de seguirla es decisivo a la hora de librarse adecuadamente la batalla electoral. Una batalla que sin duda con la irrupción de los medios sociales en la vida política, ya no termina con las urnas si no que el ciberpolítico que se precie de serlo, deberá interactuar con su electorado en internet de manera constante.

## Activismo social

Manifestaciones, boicots a productos, huelgas, escraches, acampadas, encadenamientos... han sido formas tradicionales de protesta ciudadana que han demostrado su éxito a lo largo del tiempo. Con la aparición de las nuevas tecnologías han encontrado un modo de difusión a través de la red que permite amplificarlas y desarrollar nuevos modelos de activismo.

Internet y, fundamentalmente, las redes sociales se han convertido en punto de encuentro ciudadano. Un lugar donde millones de personas se asoman para conocer los acontecimientos locales o mundiales, comentar y participar de las acciones que se desarrollan en esta nueva aldea global. Todo ello, porque las nuevas tecnologías permiten la difusión de la información a una gran velocidad a un mayor número de personas y porque quienes la utilizan tienen la posibilidad de eludir la censura mediática y, de este modo, expresarse con libertad.

Si algo hemos aprendido de acontecimientos como la "primavera árabe" o el "15 M" es que las nuevas tecnologías han facilitado que la sociedad civil se organice de formas desconocidas hasta ahora y que han sido capaces de promover cambios sociales y políticos. Así, por ejemplo, la rápida expansión de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones posibilitaron la difusión de las demandas de la "primavera árabe" que desencadenó el derrocamiento de Mubarak.

Millones de personas que no eran considerados activistas y que, inicialmente, no estaban preparadas para esta tarea, encontraron unas herramientas fáciles de utilizar que podían emplearse en la consecución de un objetivo colectivo. Además, estas nuevas tecnologías permitían saltarse el control ejercido por el Gobierno sobre los medios de comunicación tradicionales para ofrecer vías de intercambio de información y opiniones, y generar debate ciudadano o incluso convocar concentraciones, manifestaciones u otras acciones de protesta. Estas nuevas herramientas de comunicación, especialmente Facebook, Twitter y los blogs, ofrecieron discursos alternativos a los elaborados por los gobiernos y los partidos tradicionales.

### ***ACTIVISMO EN LA RED Y LA TEORÍA DEL GATO ADORABLE***

Las reivindicaciones, la expresión de las opiniones, el activismo... Se han visto favorecidos por el desarrollo de estas nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones y, especialmente, por la generalización del uso de determinadas plataformas como las redes sociales. El cofundador de la red de activistas Global Voices, Ethan Zuckerman, expuso esta idea en una conferencia celebrada en San Diego, California, en 2008, bajo el nombre de la teoría del gato adorable del activismo digital (*The cute cat theory of digital activism*). Lo que viene a exponer Zuckerman es que el éxito de una plataforma en Internet, independientemente de para qué haya sido creada, viene dado por su capacidad para la difusión de "pornografía o activismo". Esta teoría surge a raíz de la observación del uso de la web Tripod para la que trabajaba. Esta página fue creada para servir de ayuda a los estudiantes sobre cómo alquilar apartamentos, cómo presentarse a entrevistas de trabajo o cómo invertir su dinero. Si bien la web ofrecía información de interés, también comenzó a ser utilizada para el intercambio de contenidos más superficiales, como las fotografías de gatitos. Información menos importante que los contenidos de carácter profesional pero que basaba su interés en que eran contenidos creados por los propios usuarios.

Al cabo de un tiempo, detectaron que la web estaba recibiendo una gran cantidad de tráfico de Malasia. Tras hacer un análisis del servidor encontraron un gran número de páginas hablando de "Reformas" y de "Anwar Ibrahim". Páginas que habían sido creadas por la oposición malasia para ayudar al retorno al poder del depuesto ex Primer Minis-

tro Anwar Ibrahim. Dado que los Medios malasios estaban cerrados a las voces de la oposición, empezaron a utilizar la vía que les ofrecía Internet, con plataformas como Tripod, para difundir sus ideas.

Lo que viene a exponer Zuckerman es que, en líneas generales, la mayoría de los usuarios de Internet nos acercamos a las redes para compartir información banal, como las fotografías de gatitos. Esto hace que aquellos sitios que se han popularizado por permitir el intercambio de banalidades, se han convertido en herramientas de singular importancia para el activismo y, también, para la difusión de pornografía. La razón está en que estas páginas, que han alcanzado un alto nivel de popularidad, son mucho más difíciles de cerrar o censurar que las creadas para tal efecto. El uso de páginas o redes sociales construidas, ex profeso, para compartir denuncias haría más fácil su censura. Dado que son menos utilizadas, sería más fácil bloquear su acceso. Al contrario, intentar bloquear Facebook, YouTube o Twitter generaría protestas y las razones del bloqueo llamarían mucho más la atención.

Zuckerman pone como ejemplo lo ocurrido en Túnez. Unos activistas decidieron alojar un vídeo denuncia en sus blogs. Al Gobierno no le resultó difícil bloquear el acceso a esas páginas. Unos días después, decidieron subir el vídeo a Dailymotion (una plataforma de vídeo muy popular en Francia y el norte de África). La decisión del Gobierno de bloquear la plataforma para censurar el vídeo solo logró que llamara más la atención. La mayor parte de la población, que no estaba al corriente de lo que estaba ocurriendo, se encontró que no podía acceder a la plataforma en la que compartía “las fotos de los gatitos” porque el Gobierno había decidido que no se vieran unos vídeos de denuncia, lo que provocó el efecto contrario al que buscaba. Mucha más gente se interesó por el problema.

Aunque la teoría del gato adorable ha encontrado algunas excepciones, como China, se puede concluir que la web 2.0, basada en la idea de compartir contenido de todo tipo, se ha convertido en una herramienta muy útil para el activismo al facilitar la creación de contenido y su difusión entre audiencias globales.

## ACTIVISMO DE SILLÓN O EL PODER DE UN 'ME GUSTA'

En los últimos años hemos visto como internet y las redes sociales han contribuido a una movilización ciudadana que luego ha tenido reflejo en las calles de las ciudades, como en El Cairo o Madrid, y que, en algunos casos han propiciado cambios sociales y políticos. Pero esto no siempre sucede así. Internet y las redes sociales ofrecen vías de expresión de ideas que no siempre tienen cabida en los medios de comunicación tradicionales, pero también se convierten en refugio donde los usuarios pueden sentirse seguros. Algunos expertos han denominado esta forma de activismo como 'activismo de sillón' o *slacktivism*. La movilización ciudadana da paso a los *trending topics*, a través de tuits y retuits de frases incendiarias, y a los *likes* de Facebook, que, en ocasiones, ofrecen una imagen distorsionada de la realidad.

Al comienzo de este capítulo hemos denominado Internet como una aldea global. No existen límites para la información que viaja de un lado a otro del globo. Esto significa que una campaña en la red puede encontrar rápidamente un gran número de seguidores. Pero no hay razón para pensar que tuviera ese mismo efecto en el 'mundo real'. Como ejemplo, podemos poner lo ocurrido en el año 2010 en Irán con el encarcelamiento del equipo de campaña del candidato Mir-Hossein Mousavi. Tras conocerse la noticia, el número de seguidores de su perfil en Facebook creció de forma importante. El movimiento de apoyo que se había detectado en las redes propició que sus seguidores planearan una gran manifestación que fuera recogida por los medios de comunicación, pero no consiguió el efecto esperado. ¿Qué ocurrió? No se tuvo en cuenta que la mayoría de los apoyos en la red provenían de extranjeros que no podían participar en la protesta.

A pesar de este ejemplo no deberíamos pensar que el activismo en la red es limitado. Hemos de considerar que las acciones en las redes sociales son una importante caja de resonancia. La plataforma Change.org, por ejemplo, ha sabido detectar este activismo para que cualquier usuario pueda pedir a otros usuarios que se sumen virtualmente a una causa que, más tarde, pueda ser trasladada a los responsables de las Administraciones, empresas, asociaciones, etcétera.

“**E**N LOS ÚLTIMOS AÑOS HEMOS VISTO COMO INTERNET Y LAS REDES SOCIALES HAN CONTRIBUIDO A UNA MOVILIZACIÓN CIUDADANA QUE LUEGO HA TENIDO REFLEJO EN LAS CALLES DE LAS CIUDADES”

### **CONSUMIDORES-ACTIVISTAS**

Cuando hablamos de activismo digital, generalmente, nos ponemos a pensar en acciones como las que se han descrito anteriormente. Sin embargo, es mucho más que eso. Si hacemos caso a lo que señala la RAE, activismo es, en su primera acepción, la estimación primordial de la acción. Los ciudadanos no solo llevan su activismo a la política sino que también se está trasladando a otras esferas de la vida como el consumo, la empresa, etcétera.

Los nuevos consumidores son usuarios conectados que comparten información y opiniones de forma sencilla y rápida a través de la red. No debe resultar extraño que los usuarios utilicen estas nuevas herramientas para exponer sus experiencias como consumidor, expresar sus quejas y unirse a otros usuarios para premiar o castigar a las empresas difundiendo sus malas prácticas y animando a que no se compren sus productos.

Las nuevas tecnologías han creado una nueva forma de consumidor-activista que es consciente del poder que tiene en sus manos. Dispone de una gran variedad de estrategias que le permiten tomar decisiones y propiciar cambios. Gracias a ello, grupos de interés, ONG o pequeños accionistas se ponen de acuerdo para acceder a los órganos de gobierno de las sociedades y participar en la toma de decisiones.

El auge de este activismo ciudadano en el campo del consumo, unido a la generalización de los *smartphones*, ha favorecido la aparición de aplicaciones móviles que permiten a sus usuarios poner en valor o boicotear a productos y empresas. A través de ellas, los usuarios pueden acceder y compartir información sobre miles de productos de consumo (dónde se fabrican, en qué condiciones, sus ingredientes...) y de las empresas que los comercializan (nacionalidad, dónde tributan, políticas sociales y ambientales...) en el mismo momento en que realizan la compra, para facilitarles la toma de decisiones responsables en el campo de consumo, en sintonía con su estilo de vida y las causas que apoyan.

**“AS NUEVAS TECNOLOGÍAS HAN CREADO UNA NUEVA FORMA DE CONSUMIDOR-ACTIVISTA QUE ES CONSCIENTE DEL PODER QUE TIENE EN SUS MANOS”.**

Entre estas herramientas se encuentra 'Buycott', una aplicación móvil que muestra información sobre las empresas que apoyan prácticas cuestionables en su negocio (explotación infantil, uso de transgénicos, publicidad engañosa...) con el objetivo de enfocar la decisión de compra hacia productos y empresas más responsables y sostenibles. Buycott fue creada en 2013 a partir de un reto lanzado por una candidata al Congreso estadounidense que pretendía que los compradores pudieran analizar los códigos de barras de los productos y comprobar si las empresas productoras tenían alguna relación con los principales donantes del Partido Republicano de Estados Unidos. Desde entonces, la aplicación ha sido utilizada en múltiples campañas y causas.

Una aplicación similar se estuvo utilizando en Ucrania a raíz de la crisis de Crimea. En este país se popularizó una aplicación móvil que permitía la identificación de los productos fabricados en Rusia.

Pero hay más, *OpenLabel* es una aplicación que permite a los usuarios escanear el código de barras de cualquier producto y crear una etiqueta virtual para compartir información por la que recomiendan comprar o evitar dicho producto. La etiqueta permite incluir enlaces a sitios web con información relevante, seguir a otros usuarios, puntear el contenido de cada etiqueta y difundirlo a través de las redes sociales.

Por otro lado, *GoodGuide* permite a los consumidores conocer el impacto de determinados productos en la salud, la naturaleza y a nivel social.

### **TRANSPARENCIA Y CORPORACTIVISMO**

El nuevo consumidor-activista tiene una estrecha relación con los dispositivos móviles y está dispuesto a decirles a las marcas de forma abierta lo que le gusta y lo que no difundiendo, a través de las redes sociales, sus malas prácticas y animando a otros a que sigan su ejemplo.

Las empresas han de estar preparadas para este nuevo escenario y realizar cambios en sus estrategias de comunicación con los clientes. Se hace necesario redoblar los esfuerzos para ofrecer información transparente, identificando los impactos sustanciales que puede tener un determinado producto (huella de carbono, costes medioambientales, empleo, fabricación...) de manera que el consumidor disponga de todos los datos en el momento de tomar decisiones de compra. Esto, además, puede contribuir a reducir el impacto que información no verídica o tendenciosa pueda estar difundiéndose sobre la marca con intereses espurios.

La aparición de los consumidores-activistas no debe verse como un riesgo insalvable sino como una oportunidad para aquellas empresas que deseen mostrarse como generadora de impacto social positivo con su actividad. Existen fórmulas para conseguirlo, como la creación de etiquetas y envases inteligentes que permitan a los consumidores disponer de información transparente de sus políticas y actuaciones empresariales, la conversión de la marca en activista de un propósito, más allá del negocio, o la creación de grupos de voluntarios que contribuyan a la mejora de un determinado entorno o de un determinado problema.

Las marcas tienen grandes oportunidades de conectar con los jóvenes ayudándoles a canalizar sus ganas de compromiso con las causas sociales. Este es rasgo diferenciador de la compañía para los jóvenes y estas claves pueden ayudar a las empresas a conectar con ellos:

- 1** Poner temas de inclusión social dentro de la agenda de la compañía, ya sean de apoyo a causas sociales externas o el propio comportamiento interno de la misma.
- 2** Crear contenidos que merezca la pena ser vistos en los medios y compartidos a través de las redes sociales. Contenidos que activen su comportamiento y que puedan ser compartidos con sus amigos.
- 3** Conectar con sus preocupaciones más cercanas, buscando oportunidades locales con las que puedan sentirse identificados e interactuar.
- 4** Convertir su vinculación en una causa de responsabilidad en algo entretenido que pueda ser compartido en las redes.

**5** Ayudar a los jóvenes a percibir que su apoyo está marcando la diferencia. Informar sobre los logros que se están consiguiendo gracias a ellos y crear elementos que hagan tangible su nivel de colaboración.

### **Empleados Activistas**

A la hora de hablar de activismo, en ocasiones olvidamos a otros públicos que pueden resultar de vital importancia a la hora de mejorar o empeorar la reputación de una compañía. Nos referimos a los empleados.

De la misma forma que los empleados enfadados con la Compañía pueden utilizar las redes sociales para sacar un conflicto laboral fuera de las oficinas o factorías y amplificarlo, convirtiéndolo en un problema que puede afectar a las decisiones de compra de los consumidores, también puede darse la situación contraria. Los empleados activistas pueden dar mayor visibilidad a su lugar de trabajo y defender a la empresa de críticas tanto en el ámbito online como offline. De hecho, muchos de ellos están dispuestos a defender y actuar a favor de las marcas y empresas.

En esta situación, las organizaciones deberían dar un paso adelante y reforzar las estrategias de comunicación interna y, como parte de ella, trabajar en la identificación y activación de aquellos empleados que están dispuestos a apoyarla; fomentar el compromiso de los empleados e impulsar el activismo de éstos en las redes sociales.

## **Periodismo ciudadano**

Hablar de periodismo ciudadano es hablar, como bien dice su nombre, de un tipo de periodismo generado por los propios ciudadanos y popularizado en los últimos años gracias a internet y las redes sociales. Este tipo de periodismo es el que desarrollan personas que no son profesionales de la comunicación y que recogen, analizan y difunden la información de manera independiente, lejos de los medios y empresas de comunicación. Howard Rheingold, escritor y profesor de la Universidad de Stanford (California, USA) decía en su libro *Periodismo Ciudadano. Evolución Positiva de la Comunicación* que, “los medios digitales en manos de miles de millones de personas, están cambiando las instituciones y la práctica profesional del periodismo y, por lo tanto,

también la propia naturaleza de la democracia”, pero ese cambio del que habla el profesor Rheingold a veces, no es un cambio positivo y trae consecuencias negativas, ya que el mal uso de este tipo de periodismo puede dañar la credibilidad y objetividad de la información.

Hay muchos ejemplos de cómo una serie de noticias en internet pueden afectar al sistema. Durante el año 2016, a través de Whatsapp se compartieron diversas informaciones sobre un inminente atentado terrorista en España y sobre el cambio del nivel en la alerta, todos ellos fueron un bulo. Ante esta noticia que circulaba, la Policía Nacional y la Guardia Civil, a través de sus cuentas de Twitter, tuvieron que salir para evitar la proliferación de rumores que empezaban a ser muy constantes en redes sociales, incluso llegando a crear un *hashtag* llamado #StopBulos.

Otra de las informaciones peligrosas que ha generado el periodismo ciudadano en redes sociales lo vimos hace unos años cuando el ébola estaba presente en todas las conversaciones de la sociedad europea. La mayoría de las tendencias de búsquedas en Google España tenían que ver con este tema. Algunos medios digitales tuvieron que salir a rectificar informaciones que se habían colgado en internet para evitar que se les relacionara con bulos e informaciones falsas.

El periodismo ciudadano tiene unos riegos y amenazas que en ocasiones pueden llevar crear alarma ciudadana. Es conveniente evitar todo tipo de informaciones no contrastadas ni refutadas por varias fuentes, así como por las autoridades competentes. Como bien se sabe, los bulos son en ocasiones difíciles de parar. Para evitar que un bulo comience a circular de manera activa en las redes sociales se deben identificar una serie de factores.

El primero de ellos es fijarse en los pequeños detalles, es decir, a los hackers lo que realmente les importa es la difusión del bulo, olvidándose detalles como por ejemplo incluir enlaces acortados, fotografías distorsionadas, informaciones incorrectas, etc. Otro factor destacado para evitar caer en bulos es saber que la mayoría suelen incluir datos falsos que se mezclan con temas de la actualidad. Por último, un factor que se aprecia en muchos de los bulos es que suelen estar redactados de la manera más atemporal posible, con el objetivo de hacer perdurar la falsa información en el tiempo.

Hay que estar atentos a este tipo de informaciones que circulan por la red, ya que nosotros podemos ser capaces de evitar caer en su trampa.

## Gobernar municipios desde los *social media*

En un mundo en el que los ciudadanos, las instituciones, marcas, consumidores y otros agentes hacen uso habitual del *social media* como herramienta fundamental para el activismo, las Administraciones Públicas no podían quedarse al margen.

En España, esta transformación se enmarca en el “Plan de Transformación digital de la Administración General del Estado (AGE) y de sus Organismos Públicos (OO.PP)”, elaborado por la Comisión de Estrategia TIC y aprobado en Consejo de Ministros de 2 de octubre de 2015. El propósito de este Plan es que la Administración esté totalmente digitalizada para 2020, aunque el punto de partida se remonta 2007, a La Ley 11/2007, que establece el derecho de los ciudadanos a acceder electrónicamente a los servicios públicos y supuso la obligación correlative para la Administración de introducir medios electrónicos en las distintas fases de los procedimientos administrativos. El Plan de transformación se articula en torno a nueve líneas de acción:

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**OE1.** Incremento de la productividad y eficacia en el funcionamiento interno de la Administración.

**OE2.** El canal digital ha de ser el medio preferido por ciudadanos y empresas para relacionarse con la Administración.

**OE3.** Mayor eficiencia en la prestación de los servicios TIC en el seno de la Administración.

**OE4.** Gestión corporativa inteligente del conocimiento, la información y los datos.

**OE5.** Estrategia corporativa de seguridad y usabilidad.

## LÍNEAS DE ACCIÓN ASOCIADAS

**LA1.** Transformar los procesos de gestación internos de las unidades administrativas en electrónicos.

**LA2.** Desarrollar el puesto de trabajo digital.

**LA3.** Proveer servicios públicos digitales adaptados a las nuevas tecnologías.

**LA4.** Mejorar la satisfacción del usuario en el uso de los servicios públicos digitales.

**LA5.** Promover la innovación en la prestación de servicios.

**LA6.** Proveer de manera compartida servicios comunes.

**LA7.** Publicar la información disponible para ciudadanos y empresas.

**LA8.** Disponer de sistemas de análisis de datos para la toma de decisiones.

**LA9.** Garantizar la seguridad de los sistemas de información de la AGE y sus organismos públicos.

Fuente: Plan de Transformación digital de la Administración General del Estado (AGE) y de sus Organismos Públicos (OO.PP)". Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

## **EL GOBIERNO HORIZONTAL DE JUN**

El salto de las Administraciones al mundo digital ha permitido que la relación que establecen con los ciudadanos haya madurado, pasando de tener un vínculo oficial a un relación más colaborativa, en la que se crean espacios en los que los ciudadanos pueden trasladar directamente sus dudas, quejas y peticiones.

Famoso por su actividad en las redes sociales es el alcalde del municipio granadino de Jun, José Antonio Rodríguez Salas, que en febrero de 2016 se convertía oficialmente en el primer alcalde del mundo con influencia real en las redes sociales. Por su parte, Jun es el municipio más tuitero de España y conocido internacionalmente por su proyecto “Gobierno Horizontal”, que está siendo estudiado tanto por la propia red social como por el MIT como ejemplo de implantación de las redes sociales en el día a día de la relación entre una administración y sus ciudadanos, para establecer un modelo que permita exportarlo a núcleos urbanos más grandes.

En Jun cada empleado municipal tiene una cuenta en Twitter, de forma que los vecinos pueden reportar cualquier incidencia directamente al responsable, pueden aportar sugerencias, consultar dudas, contactar con la Policía Local. Pero también viceversa, a los distintos empleados les sirve como canal de comunicación directo con los vecinos: el programa cultural, el menú escolar o el tiempo previsto para ese día son rápidamente difundidos por la red. En Jun, la teledemocracia activa es una realidad.

Pero no solo por el uso de la red social del pajarito azul sino por su compromiso con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Por ejemplo, en 1999 Jun declaró que todos los vecinos tenían derecho a acceder a internet. Jun se adelantó dos años a la ONU, en este sentido. Pero también a la implantación de las web corporativas. El municipio ya contaba con una, allá por 1995. También se adelantaron a la mayoría en la implantación de la fibra óptica y ahora estudia eliminar el pago con dinero en metálico, siguiendo el modelo de Dinamarca.

Esta apuesta por el activismo y la colaboración entre el ciudadano y la Administración, que en su momento recibió críticas, hoy en día es un caso de éxito internacional, tal y como recogió la revista Time. En su artículo Time decía que: “Si Twitter es el futuro, entonces Jun está a la

vanguardia en cómo se pueden usar en los servicios públicos". Más allá del interés mediático, este modelo de colaboración se ha traducido en una reducción drástica de la criminalidad, según explicaba el propio alcalde en una entrevista.

También es un caso de éxito internacional la actividad de la Policía Nacional en Twitter que cuyo éxito ha convertido a esta institución en referente internacional de comunicación digital en temas de previsión y seguridad ciudadana.

A través de la eAdministración, estas iniciativas son y serán cada vez más comunes.

## Desastres naturales y emergencias humanitarias

Las redes sociales se han convertido en una fuente de información para millones de personas que acuden a ellas en busca de entretenimiento, pero también de las últimas noticias del día. En los casos de desastres naturales, de atentados u otro tipo de emergencias, las redes sociales son un hervidero de información que aportan las personas que se encuentran en el lugar de los hechos, pero también lugar de consulta inmediata para todos aquellos que tienen familiares, personas queridas o conocidos en la zona y que quieren saber cómo se encuentran.

En marzo de 2016, la Universidad Carlos III de Madrid por medio de la Oficina de Información Científica publicó el estudio *Social networks used in the assessment of damage caused by natural disasters* (Uso de las redes sociales en la evaluación de los daños causados por desastres naturales) en el que demuestran cómo es posible determinar el daño causado por un desastre natural en solo unas horas a través de las redes sociales.

El estudio se centra en Twitter y hace un análisis de la actividad en la red de microblogging antes, durante y después del huracán Sandy. Los investigadores analizaron la respuesta de 50 áreas metropolitanas de Estados Unidos y encontraron una importante relación entre la proximidad de la trayectoria del huracán y la actividad en *social media* relacionada con este tema. Los resultados fueron verificados con otros desastres naturales.

En 2014, Twitter estrenó en España, a través de la cuenta de la Policía Nacional @policia, un sistema de alertas por medio del cual los usuarios, previa activación, reciben alertas sobre hechos de excepcional relevancia o emergencias que afectan a la seguridad de la población. Otras entidades como Emergencias de Madrid también ofrecen este servicio.

Además, Twitter pone a disposición de estas instituciones, las instrucciones para hacer un buen uso de este servicio a través de una guía de "Mejores prácticas para utilizar Twitter en caso de crisis". En este pequeño manual ofrece una serie de consejos para que la gestión de una crisis se lleve a cabo de la manera más adecuada y pueda ponerse al servicio de la ciudadanía. Lo primero que se destaca es la preparación previa del equipo que usará la red social en una emergencia: "familiaríce a su institución con Twitter, conéctese con los miembros, cree listas de Twitter útiles y supervise el flujo de la información".

Además, ofrece una serie de consejos adicionales sobre la utilización de la red de *microblogging* en situaciones de crisis tales como: utilizar *hashtags* para facilitar que la gente encuentre la información y las actualizaciones precisas en tiempo real, retuitear información de otras fuentes fiables usando el ícono oficial de retweet o crear listas por temas. También se recomienda aprovechar el uso de Twitter no solo para difundir mensajes, sino para recopilar información que, posteriormente, sea de utilidad para evaluar la crisis.

En toda situación de crisis surgen bulos que se transmiten a través de las redes sociales, por ello, en estos casos, Twitter recuerda que como las instituciones que usan estas alertas son autoridades ya de por sí fiables (teniendo en cuenta que solo pueden acceder a este servicio instituciones, cuerpos de seguridad del estado, etc.), cuando estas instituciones descubran alguna información imprecisa deben desmentirlo y aportar datos verificados en la medida de la posible.

Además, Twitter ofrece tuits promocionados gratuitos, que se posicionan mucho mejor en los *time-lines* de los usuarios, para éstas organizaciones que actúan en situaciones de crisis y emergencias.

Por su parte, Facebook, ha puesto más el foco en la preocupación de los usuarios sobre sus seres queridos con el lanzamiento del *Safety*

*Check*, una función que la propia red social activa al principio del *time-line* de los perfiles de personas que estén cerca de una situación de crisis importante y con la que la persona puede indicar si se encuentra bien y comprobar el estado de las personas que se encuentran en su lista de conocidos y que también estén próximos al área afectada. La red social determina la ubicación del usuario teniendo en cuenta la ciudad que aparece en su perfil o desde la que está usando internet. En caso de que la información de la ubicación sea errónea, el usuario puede marcar que está fuera de la zona afectada.

La idea de crear este sistema nació como consecuencia del Tsunami de 2011 en Japón y, en principio, solo se iba a usar en desastres naturales. Facebook activó por primera vez el servicio en el terremoto que asoló Nepal en abril de 2015 y al poco tiempo, Mark Zuckerberg anunció que cambiaban su política y que también activaría el *Safety Check* cuando ocurriesen tragedias humanas y lo activó, por primera vez con este motivo, en los atentados de París.



# STORYBUILDERS: CREENCIAS DE HISTORIAS

La gente olvida los hechos pero recuerda las historias. Nuestras creencias, nuestras ideologías e incluso nuestra manera de ver el mundo se han construido a través de narraciones que se han compartido, desde mucho antes de existir la palabra escrita, de generación en generación.

Esta capacidad para recordar una narración para compartir vínculos emocionales ha sido aprovechada por los expertos en comunicación para llegar a las audiencias, a los consumidores, a los seguidores, a los clientes o a los votantes. Uno de los aspectos que destacaron los analistas en la primera elección como presidente de Barack Obama fue su capacidad para construir una narración que le acercara al electorado estadounidense. Desde su irrupción en la campaña electoral consiguió eliminar el hándicap que para él suponía la falta de experiencia en tareas de Gobierno narrando una historia personal, la suya, con la que buena parte del electorado estadounidense se sintió identificado.

En paralelo a la batalla de las ideas se situó la de las historias personales. Se trató de una estrategia estudiada para seducir al elector, para que el mensaje llegara con más fuerza. Emplearon las tácticas del *storytelling*.

El *storytelling* es el arte de narrar una historia. Una fórmula de comunicación que ha sido explotada primero por los estrategas de la comunicación política y, un poco después, en la comunicación empresarial. La intervención de Steve Jobs en Stanford, puede ser un ejemplo paradigmático del uso de estas técnicas en el ámbito empresarial. El fallecido fundador de Apple consiguió esa vinculación emocional gracias a la narración de su exitosa experiencia personal.

Buena parte de la reputación corporativa de determinadas compañías se debe a su capacidad para transmitir a sus *stakeholders* unas historias con las que éstos pueden sentirse identificados.

No obstante, el uso del *storytelling* en los procesos de comunicación cuenta con defensores y detractores prácticamente en la misma proporción. Aquellos que se muestran contrarios, consideran que esta forma de presentar los mensajes es una forma de manipular los sentimientos. Esta es la tesis que defienden autores como Christian Salmon en su libro *"Storytelling: La máquina de fabricar historias y formatear las mentes"*.

Pero, de repente, aparecieron los medios sociales y transformaron los procesos de narración. La aparición de múltiples pantallas y plataformas han convertido este “arte de contar historias” en algo más complejo. Al tiempo que se amplía el uso de los medios sociales se está produciendo un cambio en el proceso de narración de las historias de las organizaciones. Ya no son los responsables de comunicación y marketing de éstas los que se encargan de elaborar y narrar su historia. Ahora, los clientes, los usuarios, los seguidores... colaboran en la narración. Del *storytelling* pasamos al *storybuilding*, donde la audiencia también participa.

Se ha producido un cambio significativo, mientras en el *storytelling* el control de la narración estaba en manos de los responsables de comunicación y marketing de las organizaciones, en el *storybuilding* no lo está. Ahí reside también parte del riesgo y el reto que han de afrontar.

## *Social media storytelling*

La clave del éxito, o no, del *storytelling* se encuentra, sin lugar a dudas, en si las distintas comunidades comparten en sus redes la historia o simplemente le dejan dormir el sueño de los justos.

Las comunidades son un buen caldo de cultivo para que las historias que contemos sobre nuestra empresa, productos o servicios proliferen. Pero para ello debemos hacerlo de una forma original, de tal manera que provoquen la empatía hacia la marca, la compra inmediata o al menos que la historia quede impresa en la memoria de nuestros receptores.

Por regla general, las personas que utilizan las redes sociales lo hacen con el entretenimiento como principal motivación y, también cada vez más, por motivos profesionales. Tomando como cierto que la mayor parte de los usuarios lo que buscan es diversión y a través del *storytelling* entretenimiento, cualquier tipo de publicidad agresiva generará un rechazo que llevará a que se deje de leer.

El *storytelling* provoca motivación, inspiración, empatía, confianza, credibilidad, etc. y en el mejor de los casos despierta las voluntades de los individuos a actuar. Y esto es precisamente lo que mejor pueden hacer las comunidades: actuar.

El término *prosumer* define perfectamente el papel de los usuarios de redes sociales en el *storytelling*. El *prosumer* (unión de los términos ingleses *producer* + *consumer*) aparece cuando el mero consumidor se convierte en productor al crear, añadir o ampliar información a la historia original.

El consumidor ha cambiado, y ya no quiere escuchar el monólogo de las marcas sobre los atributos de sus productos, quiere ir más allá, conocer quién está detrás de estos, es decir, quién es la marca y quién está detrás de ella.

El *storytelling* ayuda a los *prosumers* a relacionarse con la marca a un nivel emocional, más humano, sintiéndose motivados a contar sus propias historias: aquellas que les han unido a sus marcas preferidas.

Esta es la forma en la que, gracias al *prosumer*, el *storytelling* se convierte en una de las herramientas más eficaces para que las marcas lleguen a sus públicos y creen vínculos que les permitan obtener *engagement*, factor clave para cualquier estrategia de marketing actual.

El *prosumer* se ha convertido en una herramienta que, junto con la investigación, nos permite llegar a comunidades, donde las marcas de forma individual jamás llegarían.

## *Storybuilding: No eres dueño de tu historia*

En un entorno digital donde los *Generation C* (consumidores de contenidos) participan activa y continuamente de los contenidos, parece que la técnica del *storytelling* se ha quedado corta. Hasta ahora las marcas creaban historias y simulaban experiencias con las que el espectador pudiera sentirse identificado y, así, generaban empatía con el producto.

Esta técnica, bien contada y diseñada con estilo, es muy eficaz pero no deja de ser unidireccional, pues es la marca quien presenta su producto desde su punto de vista y con sus atributos. Internet y las redes sociales hacen el resto. Si la historia es buena y la contextualización ha sido la acertada la marca logrará con éxito que los usuarios no solo apoyen su campaña sino que la compartan con su red de amigos, logrando

así ampliar su red de prescriptores. Y, en este caso, por medio de los mejores prescriptores que una marca puede tener: los *presumers*.

El *storytelling* se asemeja a una carrera de relevos, donde la marca pasa el testigo al usuario sin saber si éste llegará o no la meta. Por ello, tras el lanzamiento de la campaña, lo mejor que puede hacer el distribuidor o creador del producto en cuestión es monitorizar los *social media* con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas para una futura ocasión, intentando repetir el éxito o superar el fracaso.

Sin embargo, el *storybuilding* representa un camino de ida y vuelta. La principal diferencia entre ambos conceptos, efectivamente, es que la marca delega el control total sobre 'su historia' y deja que el consumidor participe, enriqueciendo la historia pero también transformándola. Los usuarios de internet se alzan al mismo nivel que los creativos de la marca con el matiz, además, de que ellos cuentan con mayor credibilidad frente al resto de la audiencia digital: son los *presumers*. Esto, que supone el verdadero valor añadido, constituye el principal reto para las marcas.

El término *presumer* usado por la firma internacional TrendWatching, para definir a este nuevo perfil de consumidor, que no solo es prescriptor sino que participa en el proceso de producción y en la creación de la marca desde el principio. Cada vez son más las empresas que, antes de lanzar un producto acuden a los *presumers* para que su marca y sus campañas partan ya de una historia creada, desde sus cimientos, con la perspectiva del consumidor-prescriptor. Esta fórmula permite a las marcas construir historias de forma conjunta conociendo desde la base si la experiencia de compra que ofrecen va a gustar o no.

Es obvio que antes de poder construir historias con los usuarios y embajadores de la marca, es necesario saber quiénes son. En este sentido, es indispensable que las empresas puedan identificar a estos *influencers* que por su actividad, generan y distribuyen por la Red nuevos contenidos cruciales en la reputación digital de la marca, son identificados por su nivel de influencia en la comunidad digital.

## Historias que permanecen

El principal rasgo de un buen *storytelling* es elaborar una historia que conecte con el público, le sorprenda y construya un fuerte vínculo entre marca y espectador. Es ahí, como en la literatura, el cine o el periodismo, en donde reside la principal causa de su éxito o su fracaso.

Los seres humanos han basado gran parte de su desarrollo personal y social en contar historias. Relatos de aventuras, hechos o los mitos que fueron las primeras piedras en las que se asentó el desarrollo de la civilización. Desde las pinturas en cuevas, con grandes cacerías de animales de las primeras sociedades rupestres, hasta las moderna novela que coloca al ser humano en el centro de la historia, pasando por los relatos mitológicos de las antiguas civilizaciones con dioses y héroes en complejas luchas de poder, todas tienen como base el relato de una buena historia. Una historia que capte la atención y el interés del oyente a lo largo de toda la narración y que, de cierta forma, nos haga participes de ella.

Y es precisamente esa característica, captar la atención del espectador, en donde reside el éxito de *storytelling* como herramienta de marketing. Para ello, la narración debe conectar de manera emocional con el espectador al que nos queremos dirigir. El *storytelling* desborda a la clásica concepción de la publicidad para transformar esta herramienta en un compendio en el que se engloban conceptos como reputación, viralidad o conexión emocional.

El planteamiento del *storytelling* no es el de persuadir a un posible cliente mostrando las bondades, características y virtudes de determinado producto servicio, sino que va mucho más allá hasta conectar con la parte emocional del espectador. Su objetivo no es vender sino conectar marca y usuario y establecer entre los dos un vínculo emocional que desborda el concepto de compra.

### **EL PROCESO CREATIVO**

**Estructura.** El primer paso en la creación de un *storytelling* es el de elaborar una estructura adecuada a sus características especiales. Nuestra historia debe de ser un relato bien construido y sólido, con un tema central sobre el que se desarrolle un argumento creíble y que cuente con una trama que permita desembocar en el mensaje que deseemos transmitir.

Pero no solo es necesario seguir ciertas pautas de carácter formal. También es necesario tener en cuenta el canal. Debemos tener presente la plataforma que vamos a utilizar para difundir nuestra historia y utilizar las herramientas concretas para que nuestro trabajo se acomode al medio que hemos elegido.

**Emoción.** El *storytelling* no es publicidad. No es la mera enumeración de las bondades de un producto, sino la puesta en escena de los sentimientos humanos a través de un relato que llegue al espectador y que conforman y enriquecen los valores de una marca. Por ello, debemos contar una historia que emocione y sensibilice. Podemos utilizar el humor, la tristeza o la pasión, pero el espectador no puede quedar indiferente ante nuestro mensaje. Debe reaccionar.

Si el espectador se ha emocionado es porque en algún momento de la historia hubo alguna palabra, frase, imagen que le recordó algo de su vida. Un sentimiento personal e íntimo que le hizo vibrar y que conectó con su propia existencia.

**Identificar un grupo objetivo.** *Storytelling* conecta con sentimientos personales y, por ello, es preciso identificar al público al que queremos hacer llegar nuestro mensaje. El relato debe de ir dirigido hacia un grupo concreto de personas cuyas características e intereses tenemos que llegar a conocer en profundidad. Nuestro reto es definir, de la manera más adecuada posible, una historia que conecte con el público al que nos dirigimos y le haga sensible a nuestro mensaje.

**Una historia real.** La realidad es emoción. Los ejemplos de superación, de emotividad o de motivación que más sintonizan con el espectador son los que nos muestran a personas y situaciones reales. Circunstancias a las que todos podemos enfrentarnos en algún momento y de las que podamos aprender. Los héroes diarios y las circunstancias cotidianas son aquellas que más emocionan y hacen reaccionar.

**Valores.** Las historias elaboradas en los *storytelling* gravitan en torno a los grandes valores. La emoción que provoca el relato en cada uno de los espectadores se apoya en la elaboración misma de la historia, que debe tener como centro neurálgico a las cualidades humanas universales sobre las que se construirá el vínculo con el usuario. Se debe transmitir la esencia del mensaje a través de un valor claro y fácilmente

asumible por los espectadores, que contribuya a reforzar los sentimientos de pertenencia a un grupo y que logre empatizar con nuestra marca.

**Conflictos.** El *storytelling* debe mostrar un conflicto; una disyuntiva que coloque al espectador ante un cruce de caminos, mantenga la expectación de la historia y le conecte sentimentalmente, con el relato. Debemos potenciar los momentos de incertidumbre para captar la atención del público y lograr situarle en el momento culminante en el que surge la emoción.

**Tema central.** La historia debe desarrollar un argumento sobre el que gire toda nuestra historia. Un eje principal con el que se identifique nuestra historia y lo conecte con los espectadores. Un mensaje en el que resida el propio relato y suponga una conexión que sirva para establecer una sintonía entre el mensaje y el espectador, pero que a la vez sea extraordinario, fuera de lo esperable y capaz de sensibilizar y emocionar al público.

**Cautivar.** La historia debe enganchar al espectador desde el primer momento. Si el espectador no muestra interés al comienzo no lo hará a lo largo de todo el relato. Debemos enamorar al público. Que sienta nuestra historia como propia para generar una corriente de confianza entre usuario y marca que sirva para identificarse con los valores y principios de nuestra historia y aumente su sentimiento de fidelidad. El relato debe mantener a lo largo de su desarrollo, una fuerza emocional intensa, que deje huella y haga que nuestros interlocutores quieran compartir esa experiencia y relacionar la historia que ha logrado emocionarle con una marca que defiende y cree, como él mismo, en unos valores y cualidades universales.

El *storytelling* es una de las herramientas de marketing más poderosas e importantes de hoy en día. Su éxito reside en una estructura que conecta con nuestra capacidad de atención y de comprensión y nos sitúa ante situaciones y circunstancias cotidianas que nos emocionan.

**“EL STORYTELLING ES UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE MARKETING MÁS PODEROSAS E IMPORTANTES DE HOY EN DÍA.”**

Dependerá de cómo se construyan y qué características tengan esas historias para que se logre alcanzar su objetivo de reforzar el vínculo entre marca y espectador.

## ***Storytelling en la era de los Stories***

La tecnología siempre ha servido para evolucionar la forma en que contamos las historias o *storytelling*. La revolución tecnológica y como aceptan las marcas, las organizaciones y los usuarios los nuevos canales transforma a una velocidad alarmante las diferentes formas de contar historias. El transmitir relatos a través de únicamente palabras e imágenes ha evolucionado en una conjunción de formas de narrativa y de maneras de compartirlo y hacer partícipes a la audiencia totalmente abrumadoras. De hecho, en muchas ocasiones en este arte ya no solo importan los protagonistas, el argumento, la empatía o los valores de las historias implicadas, sino que en muchos casos es el prisma o el punto de vista el que absorbe la atención de los mismos, y en los casos más afortunados, improvisando e hilvanando las historias para cautivar la atención y empatía del destinatario.

Es una práctica común a todas las culturas del mundo la adaptación de las historias a lo largo del tiempo y los formatos, evolucionando conforme ha ido evolucionando el público y sus maneras de entender los mensajes. Esta evolución es una propia selección natural dentro del conocimiento y, al igual que sucede en la naturaleza, son aquellas historias que han podido adaptarse las que han logrado sobrevivir a lo largo del tiempo. Esta evolución es común a canales y a contenidos, es por ello que vemos como la televisión ha cambiado de un modelo de un solo canal, con una oferta de contenidos controlada a una televisión a la carta, dónde la audiencia es protagonista y elige cuando y qué quiere ver. Del mismo modo vemos la evolución de las historias, no hay que irse muy lejos para observar la evolución del clásico “La Cenicienta” que ha cambiado en forma y se ha adaptado desde la transmisión oral, pasando por las versiones de Charles Perrault o los Hermanos Grimm, de la versión animada de Disney de 1950 hasta la versión con actores en 2015. En todas estas versiones el argumento y enfoque han cambiado para adaptarse a sus públicos, desde el papel de la mujer hasta el formato en el que se presenta la historia. Un claro ejemplo de que muchas veces una historia va más allá de su contenido.

Hoy en día, las nuevas tecnologías nos permiten transformar las nuevas narrativas para contar historias de manera que antes no se contemplaban y la transformación ha sido enorme conforme al cambio de tendencia en el consumo de información por parte de los usuarios y las posibilidades que han abierto las nuevas plataformas

en Internet. Ahora se cuentan las historias con nuevas formas de resaltar el contenido para hacerlo destacar, ya sea a través de comentar sobre lo ya contando o en directo, en primera persona o con múltiples personas simultáneas a la vez, algunas transformando los mensajes publicitarios en algo interactivo y divertido, convirtiéndose en verdaderas herramientas de trabajo y ayudando a que nos relacionemos con los *influencers*, las marcas y los protagonistas de las historias de una manera más emocional, o lo que es lo mismo, terminemos haciéndonos fans.

Herramientas como Facebook *Live*, Instagram *Stories*, Periscope, Instagram, Snapchat, ThingLink, Taggstar, PicLits, Slidestory, Story Bird, Storify, UtellStory, u OneShot son solo algunas de las que nos ayudan a transformar y evolucionar nuestra forma de contar historias ofreciendo infinitas posibilidades. Es a través del *storytelling* transmedia, que no es otra cosa que una adaptación de esas mismas historias a todo tipo de plataformas, medios y dispositivos donde podemos ofrecer una experiencia mayor, más cercana y participativa, estableciendo mejores vínculos y construyendo una audiencia propia.







**MARKETING**  
**DE**  
**PRODUCTO**

El padre del marketing, Philip Kotler, definió el marketing de producto a finales del siglo pasado como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. Si a la definición del profesor Kotler añadimos “en Internet” y “a través de los (ya no tan nuevos) canales de redes sociales” estaríamos hablando de marketing digital, o marketing de producto digital.

El marketing digital no es otra cosa que aplicar las estrategias y fundamentos del marketing tradicional en términos de comunicación, promoción, comercialización, reputación y todo aquello que redunde en generar interés y expectativas (tales que lleven a nuestro usuario target a desear primero y adquirir después un producto) a las circunstancias y oportunidades del nuevo contexto que ofrece internet y las redes sociales.

Las cuatro “Pes” del marketing: Producto, Precio, Publicidad y Punto de Venta adquieren una dimensión diferente cuando abordamos el marketing digital, pero sin perder su esencia originaria. Es decir, en Internet el marketing se hace omnicanal.

## Producto, la clave es interactuar

¿Qué ofrecemos exactamente?, ¿cuál es nuestro valor añadido para un cliente?, ¿por qué deberían elegir nuestra mercancía y no la de nuestro competidor? Si en el mundo offline nos encontrábamos un desplegable en una revista de papel cuché en la que podíamos oler un determinado perfume, en el universo digital encontramos ese mismo perfume y, haciendo un clic sobre su imagen, se nos descubre y sugiere un universo de posibilidades, valores y mensajes subliminales asociados a la adquisición del mismo que nos harán desear su compra.

Es cierto que Internet no permite oler un determinado perfume, pero si permite una interacción con el producto que el mundo offline no puede ofrecer si no es indirectamente a través de los famosos y temidos test de producto o la visualización en el lineal de un comercio. La red está llena de excelentes campañas en las que el usuario no solo descubre qué se le está presentando sino que puede “customizarlo”,

probárselo, modificarlo, adaptarlo y enviarlo a un amigo con lo que abordamos nuestro acceso al producto en una nueva dimensión.

### ***PRECIO, “¡BUSCO, COMPARO Y SI ENCUENTRO ALGO MEJOR ME LO QUEDO!”***

Hoy, tanto si nos gusta como si nos disgusta, un producto lo podemos compartir con nuestro entorno de amigos y familiares. Es como si multiplicáramos exponencialmente esos test de producto al estilo clásico con la característica de que quien los aprueba o suspende es alguien de cuyo criterio nos fiamos.

En la red, ya no somos meros receptores pasivos del “¡busque, compare y si encuentra algo mejor cómprelo!” de aquella ya clásica campaña publicitaria, sino que en Internet y, especialmente en las redes sociales, son los usuarios quienes, en primera persona, “buscan” (de ahí la importancia de estar bien posicionado); “comparan” en tiempo real, pues ya no hay que esperar a que se publiquen periódicamente *rankings*, sino que gracias a un algoritmo, en cuestión de segundos, tenemos varias ofertas relativas al producto que estamos demandando y lo podemos ordenar a nuestra conveniencia; por ejemplo por orden de precio, de ahí la importancia de ser competitivos o como el marketing recomienda decir “atractivos”. Finalmente, y lógicamente, “si encuentran algo mejor se lo quedan”. Por supuesto que se lo quedan y no solo eso sino que los usuarios lo recomiendan a sus amigos y conocidos del mismo modo que los *influencers* lo harán a sus seguidores.

### ***PUBLICIDAD, EN INTERNET TODOS LOS CAMINOS LLEVAN A LA PROMOCIÓN***

En Internet las posibilidades para la promoción del producto y de su atractivo precio son infinitas y, por el momento, aún más asequibles que en los soportes tradicionales, mucho más rígidos en cuanto a formatos, plazos y precios. *Banners* interactivos, campañas que se hacen virales, anuncios que se pueden saltar o no antes de ver un vídeo y un largo etcétera.

Los usuarios no suelen pasar las páginas de los periódicos en busca de una campaña determinada, sino que al hojear el periódico se topan con

los anuncios que captan más o menos su atención en función de las reglas y estrategias de la publicidad offline. En cambio, los usuarios sí envían a través del email, la cuenta de Twitter o la página de Facebook anuncios que por alguna razón les han gustado, con los que se han identificado o que les han parecido relevantes por uno u otro motivo. Con esta acción de reenvío el cliente demuestra dos cosas: que es él quien elige y que no es la publicidad quien le elige a él y, al mismo tiempo, a través de su clic se convierte en promotor de una determinada campaña.

### **PUNTO DE VENTA Y OPORTUNIDAD**

El punto de venta, la plaza o la distribución se diluyen en internet, canal que ha revolucionado los canales de venta. Las ventas se globalizan y los canales se diversifican, aunque como en el mundo digital la fórmula mágica sigue siendo estar en el sitio/sitios justo en el momento adecuado, es decir, saber aprovechar las oportunidades.

Durante la huelga del ferrocarril en Alemania en noviembre del año 2015 la compañía de alquiler de coches (producto) Sixt, que se caracteriza por llevar a cabo un marketing muy agresivo, lanzó una campaña de publicidad en la que nombraba a Claus Weselski, jefe del sindicato de los maquinistas en huelga, empleado del mes y bajo un primer plano de Weselski se podía leer “Alquiler de coches de Sixt a buenos precios en todas las estaciones de ferrocarril alemanas”. Su éxito radicó no solo en la creatividad de una campaña de esas características sino en el hecho de que al correr como pólvora por las redes sociales miles de alemanes que día a día usan el ferrocarril tuvieron una alternativa, clara, cómoda y a buen precio para no verse afectados por la huelga, (oportunidad y punto de venta). Sixt podría haber lanzado una campaña de naturaleza similar para competir con el transporte aéreo, pero lo hizo en un momento en el que los usuarios del ferrocarril necesitaban un medio de transporte alternativo para seguir con sus vidas durante la huelga. La compañía colocó su producto en el sitio justo aprovechando la oportunidad que le brindaba la paralización del transporte ferroviario, lo hizo a un precio atractivo y lo promocionó a través de todos sus canales digitales. Los usuarios lo compartieron con sus amigos en las redes sociales, los medios se hicieron eco, una estrategia perfecta de marketing en omnicanal.

## Herramientas de marketing digital

Una nueva relación se ha desarrollado entre las empresas y los usuarios y ahora son los propios consumidores quienes eligen el tipo de publicidad que quieren consumir, además de cuándo y dónde. La mayoría de las herramientas de marketing digital, bien utilizadas e inteligentemente combinadas, son asequibles y adaptables a la estrategia de cualquier pequeño y mediano empresario.

Se recomienda, como primer paso, realizar un estudio de mercado (*market e-research*) para definir a qué público objetivo quiere dirigirse y, de paso, aprovechar para analizar la competencia existente en el área de actuación de la compañía. Para dar ese primer paso, existen diferentes herramientas digitales como las encuestas digitales, los *digital surveys* o aquellas que permiten poner a prueba la opinión de nuestros potenciales clientes a través de los *focus groups* digitales. Si lo que se busca es un análisis detallado de la demanda, se recomienda la utilización de *Visitors Relationship Managements* (VRM) o de la segmentación.

Una vez definida la estrategia, uno de los soportes que se ha hecho imprescindible estos años en el mundo online es el blog. Es una herramienta sencilla y económica que permite transmitir a nuestro público información bajo diferentes formatos (fotos, vídeos, música, etc.). Para asegurar su éxito, se recomienda seguir algunas pautas como ofrecer información interesante para crear tráfico, mantenerlo actualizado con aportaciones, al menos, tres veces por semana. Cuando otros blogueros llegan a ser considerados de referencia en el mismo sector, las empresas pueden compartir su información corporativa e invitarles a publicar algún artículo sobre la marca. Siempre es necesario tener en cuenta que trabajar en colaboración con los blogueros implica tener en cuenta que la marca no tiene que temer alguna que otra crítica y que ya no podrá controlar las publicaciones hechas.

Otro método que ya es conocido por todos los internautas son las campañas de marketing SEO y SEM en buscadores. Una forma sencilla y efectiva de darse a conocer. Promete grandes resultados siempre y cuando esté bien redirigida. El método SEM, que supone el pago por clic, nos permite elegir cuánto estamos dispuestos a pagar por los clics y el dinero máximo que queremos invertir en ellos. Gracias a la indexa-

ción natural, el posicionamiento SEO en buscadores permite mejorar la visibilidad de una página web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores y dar legitimidad a la información.

Actualmente, la estrategia de mayor impacto en la red es el marketing viral, que puede ser el equivalente del marketing de guerrilla en las campañas offline. La razón de su éxito y su dificultad es que nadie tiene el secreto para conseguir que la difusión de su mensaje se convierta en viral. Si consigue llegar a su público objetivo y recibe una buena acogida, el éxito de la campaña está garantizado. Siempre nace del envío de un correo electrónico, un comentario en un blog, la divulgación en la web corporativa o de una publicación en las redes sociales para encadenar su conocimiento masivo. Muchos factores influyen en el éxito de su difusión: la franja horaria, el día elegido o la selección de los primeros emisarios. Uno de los medios que está consiguiendo hacer más “ruido” y ser más compartido es el vídeo. Este medio tiene muchas ventajas porque permite promover la empresa, ofrecer testimonios de clientes, dar vida al contenido ilustrando la personalidad de la empresa, etcétera. Además, es un soporte todo-terreno que permite su difusión en casi todos los soportes que ofrece la red como las páginas web corporativas, canales de YouTube o Facebook, un Whatsapp o un emailing por ejemplo.

Para apoyar las otras acciones desarrolladas en la Red, las empresas pueden organizar la publicación de una *newsletter* con las novedades que ofrece la compañía, sus logros, objetivos, mensajes claves, etc. y enviarlo por correo electrónico. Para tener una base de datos actualizada existen varias maneras de rescatar correos electrónicos: se puede hacer desde la web corporativa a través de la suscripción, con inserciones en páginas especializadas donde se encuentra nuestro público objetivo, listas de RSS, etc. Para asegurar no caer en la categoría temida de *spam*, se recomienda enviar un mensaje lo más personalizado posible y preferiblemente incluir el nombre del destinatario.

Hace años, vivimos el boom de las campañas digitales con *banners* y otros formatos de publicidad pero está comprobado que ese método no llega a dar el 100% de los resultados deseados porque se hicieron muy intrusivos y tienen una conversión muy limitada. Su objetivo principal es dar notoriedad a la marca. Para garantizar el impacto deseado reforzando la imagen de la marca, siempre se recomienda la adquisición de los espacios publicitarios más adecuados para llegar al público

objetivo. Hoy en día existen fórmulas más interactivas como el Rich Media Ads, un segmento de anuncios digitales un 60% más vistos que los *banners* tradicionales y se comparten con mayor frecuencia en redes sociales. En este segmento de publicidad tipo display, en caso de ir a *targets* específicos podemos optar por insertarlos en blogs, webs o redes sociales más especializados o “verticalizados” por temas. Se lleva a cabo mediante la Google Display Network (que se gestiona desde Google Adwords), o mediante la negociación directa con los propietarios de dichos medios y webs.

Actualmente, la compra de medios a través de agencias y centrales de medios, está siendo revolucionada por la compra programática. Esta nueva forma de gestión de publicidad *display* consiste en un sistema más automatizado de compra buscando el mejor espacio publicitario y la mejor audiencia posible para el anuncio en formato *banner*, complementado por un sistema de pujas automatizado por el que se realiza la compra y por tanto la aparición del *banner* en ese espacio y web concreta.

Otra alternativa es el patrocinio de eventos, acciones o programas online. Esa colaboración es bastante sencilla de poner en marcha, permite aportar credibilidad y simpatía por parte de los internautas si la selección de cooperación es la acertada.

## Del marketing de producto al marketing relacional

El marketing relacional (*relationship marketing*) es aquel que pasa de poner el foco en el producto para centrarse en el receptor. El foco no se pone en el proceso de compra y en la venta a toda costa del producto en sí, tal y como hace el marketing de producto, sino en mejorar la relación con el cliente buscando un compromiso más a largo plazo que permita una mayor conexión y fidelización, lo que repercutirá positivamente en las ventas.

El marketing relacional se desarrolla al mismo tiempo que las nuevas tecnologías de la información, el uso del *smartphone* y la popularización de las redes. El avance de Internet y los *social media* han llevado al marketing relacional a su máxima expresión con el *inbound marketing*, donde ya no solo se busca crear un vínculo con el receptor sino que se le integra en el mismo proceso de creación de la campaña de marketing.

El marketing relacional es el equivalente al nuevo modelo conversacional en comunicación, donde las empresas ponen el foco no tanto en lo que quieren decir sino en a quién se lo están diciendo. El marketing relacional tiene este mismo objetivo: llegar a las personas, contar con sus gustos, situación, experiencias y otros elementos que influyen a la hora de la compra o adquisición de un producto o servicio. El principal objetivo es la fidelización del cliente.

Llevado a la práctica, el marketing de producto es el que busca más clientes, más cuota de mercado y más ventas, sin fijarse en la calidad de esos nuevos clientes o en la retención y mejora de la satisfacción de los que ya se tienen. Dentro de este modelo de marketing tradicional nos podemos encontrar, por ejemplo, las campañas de descuento o mejoras de las condiciones solo a nuevos clientes, no a los que ya lo eran, con el objetivo, por ejemplo, de conseguir nuevas pólizas. Descuentos que no se aplicarán a los asegurados ya existentes, salvo que sean premiados con un tipo de incentivo por captar un nuevo cliente. Mientras que los nuevos disfrutan de 3x1, descuentos del 50%, aquellos clientes que llevan cinco o diez años en la aseguradora son premiados con el olvido total y, en el mejor de los casos, con una congelación temporal de su póliza. Este tipo de marketing, que aún sigue vigente hoy en día, es el mismo que se usaba en los años 70.

Por contra, el marketing relacional es aquel que pone el foco en el cliente ya existente para lograr su retención y fidelización. El marketing hace uso del conocimiento que tienen las empresas de hábitos de consumo de los clientes, sus gustos y necesidades para ofrecer nuevos servicios y/o productos, logrando así aumentar las ventas a un coste menor, ya que siempre será más barato mantener a un cliente que intentar incorporar uno nuevo. En este apartado podemos encontrar, por ejemplo, a las empresas de telefonía. Es lo que hace el operador cuando, poco antes de que termine el compromiso de permanencia, llama para ofrecer nuevos servicios al mismo precio, un nuevo teléfono móvil o una nueva tarifa más barata o más completa en función de las necesidades del consumidor.

Como dice el refrán: "El cliente siempre tiene la razón", pero es que, ahora, además, dispone de las nuevas tecnologías para que su experiencia y conocimiento de un producto o servicio sirva de referencia a un gran número de potenciales consumidores. Es por ello que el

marketing relacional se hace cada vez más imprescindible a la hora de crear la reputación de una marca o un producto en particular.

Cada vez son más las compañías que promueven comunidades y espacios para relacionarse directamente con sus consumidores. Aquellas que realmente conversan con el usuario, de manera transparente, directa, adaptándose al entorno y huyendo de los formatos convencionales, terminan beneficiándose de la buena reputación que sus usuarios generan sobre la marca.

En resumen, el marketing relacional busca establecer una relación a largo plazo y que genere un beneficio mutuo tanto para el cliente como para la marca y construye esta relación tomando como base intangibles de valor añadido, más allá de un simple tema de precio.

## *Social Media Marketing*

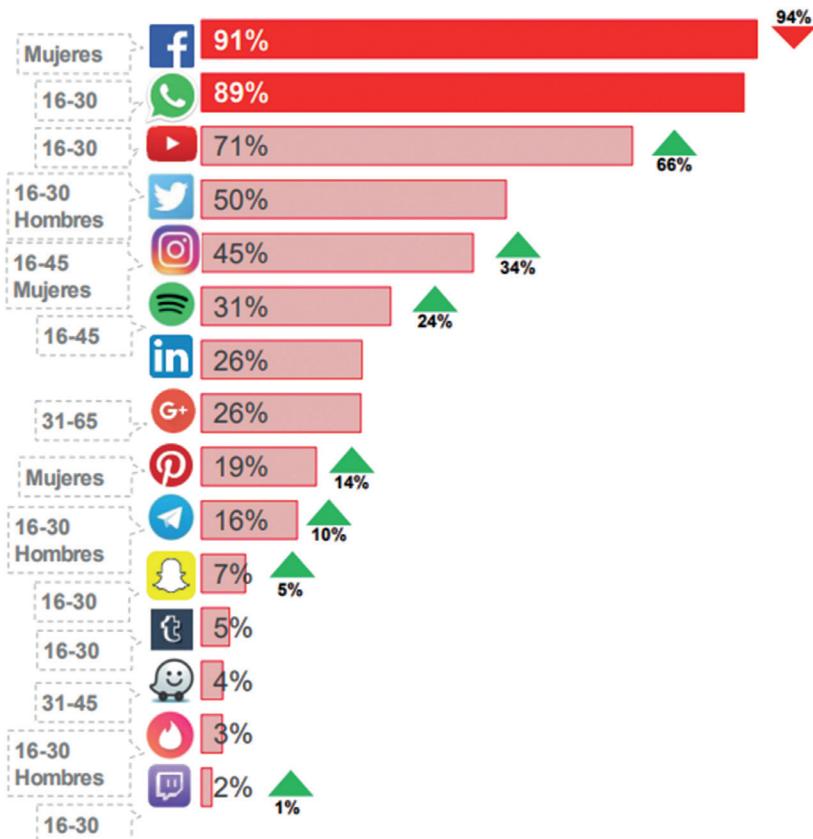
Hace poco, en un congreso sobre marketing digital se decía que: "En los *social media* todos los establecimientos tienen los mismos metros cuadrados". A lo que cabría añadir "y todos se encuentran en la milla de oro".

Cuando pensamos en lanzar un nuevo producto o abrir una tienda tradicional hay que tener muchos factores en cuenta, como su ubicación, el tipo de local, el precio, quienes tenemos alrededor... y, sobre todo, cómo hacemos para que nuestro consumidor entre y compre.

En lo que al marketing digital se refiere no hay más que echar un vistazo a las estadísticas de uso general para saber cuáles son las plataformas en las que se encuentran la mayoría de los usuarios y el tiempo que le dedican para poder plantearnos dónde están nuestros usuarios, qué les interesa y trazar la estrategia adecuada para llegar a ellos, gustarles, que compren y finalmente que sean fieles a nuestro producto.

Según el Estudio Anual de Redes Sociales 2017 de IAB Spain, en España hay 19,2 millones de usuarios de redes sociales de entre 16 y 65 años. La penetración de las redes sociales es del 86%, por lo que ha crecido un 6% respecto a 2016, lo cual implica que estamos en un periodo de madurez del fenómeno. De acuerdo a este mismo estudio -como podemos observar en el siguiente gráfico- las redes sociales más utilizadas son Facebook, seguida de Whatsapp, YouTube, Twitter, Instagram,

Spotify y LinkedIn. Resulta significativo que la media de uso semanal de WhatsApp es de 5,13 horas y que Spotify, Facebook y YouTube superan las 3 horas de uso semanales.



Fuente: Estudio Anual Redes Sociales 2017 de IAB Spain.

Cuando planteamos una campaña de marketing de producto, lo primordial es contar con un buen producto, porque si una cosa tiene la red es que si éste no es bueno los propios usuarios lo echarán abajo rápidamente. Una vez que tenemos un buen producto que vender, que hemos analizado los nichos de mercado y hemos llevado a cabo todas las iniciativas previas, tendremos que lograr que la gente lo compre. Dar a conocer un nuevo producto no siempre es fácil, pero las redes sociales son un gran escaparate y una herramienta óptima para el lanzamiento. Si, como hemos visto, la penetración de las redes sociales

supera el 80% y los usuarios pasan varias horas semanales en ellas, ahí tenemos muchos compradores potenciales a los que podemos interesar y a los que llamar la atención para que terminen comprando.

Otra de las características importantes de los medios sociales para el marketing de producto es la gran capacidad de segmentación que ofrecen. Los usuarios comparten en las redes sociales sus datos personales, gustos y aficiones de manera “voluntaria” y las redes sociales están sabiendo aprovechar estos datos para obtener su ROI. En el marketing tradicional, cuando lanzamos una campaña publicitaria, por ejemplo en televisión, tenemos en cuenta los datos “fiables” de los sistemas de audiometría que hay colocados en ciertos hogares y desde los que se extrapolan los datos para analizar las audiencias. Con los datos de estos audímetros analizados hacemos un “bombardeo masivo”. Sin embargo, en las redes sociales el trabajo es más parecido al de un “francotirador”, pues buscamos nuestro objetivo y dirigimos a él directamente la bala sabiendo por adelantado, por ejemplo, que a esa persona le interesan los deportes de riesgo (lo ha publicado en Facebook como interés) y que hace poco se ha tirado en paracaídas (se ha geolocalizado en escuela de paracaidismo)... así que si le lanzamos una publicidad segmentada sobre un curso de rafting puede que tengamos éxito.

Otra de las cuestiones que debemos tener en cuenta cuándo hacemos una campaña de marketing de producto en las redes sociales, es que no todas las redes sociales se adecuan de la misma manera a nuestro producto y al público al que queremos acercarnos. La campaña debe adecuarse a las particularidades de cada una de las redes y su naturaleza. Por ejemplo, si nuestro producto es un hotel, además de lanzar sendas campañas en Facebook e Instagram, nos interesaría contar con una presencia activa en una red especializada como puede ser TripAdvisor. A lo mejor LinkedIn no se adecua tan bien a la idea de vender habitaciones y resulta que en esa red lo ideal es enfocar nuestras salas para eventos empresariales ya que LinkedIn se trata de una red en la que cierto tipo de marketing de producto puede incluso recibir rechazo.

Por otro lado, las redes sociales son canales muy adecuados para la venta de producto pero no hay que olvidar la importancia de contar con una buena página web a la que redirigir a nuestros compradores, que sea atractiva, de navegación sencilla y en la que ofrezcamos variadas posi-

bilidades de pago. No hay que olvidar que son una buena herramienta de escucha para conocer las tendencias, pero también para saber qué opinan los usuarios de nuestra marca, producto o servicio.

Como decimos, las redes sociales son un gran aliado para el marketing de producto, pero si el presupuesto lo permite lo ideal es tener la capacidad de llevar a cabo una campaña transmedia en la que aunemos medios sociales y tradicionales.

Una de las cuestiones más importantes del marketing es conseguir *engagement* (compromiso) con nuestros consumidores y después sacar partido a la relación con los fans, es decir, lograr la fidelización. Para ello es muy importante el contenido. En los *social media* se generan contenidos de manera continua ya sea por la marcas o por otros usuarios por lo que es necesario diferenciarse y destacar. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que las redes sociales pertenecen al grupo de los *consumer-generated-media*, es decir, contenidos generados por los propios consumidores. Es fundamental aportar valor, interesar y no aburrir. Tratar de dar una vuelta de tuerca al modo en el que presentamos nuestro producto para que les anime a realizar la compra. Nuestro contenido y nuestra imagen deben ser tan potentes como nuestro producto. Como usuario de las redes sociales, ¿entenderías que una marca de coches de lujo colgase en su Facebook imágenes pixeladas de mala calidad?

W. Glynn Mangold y David J. Faulds exponen en *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*, escrito en 2009 pero cuyas bases no han perdido actualidad, una serie de recomendaciones para que nuestros contenidos en las redes sociales sean exitosos:

- Proveer información.
- Llamar la atención.
- Ofrecer exclusividad.
- Tratar de diseñar productos con los temas de conversación de los consumidores y las imágenes que estos tienen en la mente.
- Apoyar causas que sean importantes para nuestra audiencia.
- Utilizar el poder de las historias o del *storytelling*, como prefiramos llamarlo.

Un ejemplo sencillo de cómo los contenidos pueden llevar al éxito de un producto es el de Superbritánico, que comenzaron en las redes colgando sencillas gráficas con una estética propia y mensajes divertidos. Meses más tarde, lo que comenzó como una idea para pasárselo bien, terminó derivando en una tienda online de accesorios variados, originales y divertidos. Éste es un ejemplo de cómo un grupo de emprendedores lograron con imaginación, humor y suerte crear una imagen de marca que luego han sabido explotar con la puesta en marcha de una tienda online de productos que reproducen sus divertidas traducciones literales del inglés y son capaces de sacar una sonrisa, algo que es *the lemony pear* en el marketing en *social media*.

Para terminar, no es menos importante la medición, porque si algo de verdaderamente novedoso, frente al marketing tradicional, tiene el marketing digital es la capacidad de medir, evaluar y corregir con rapidez y a un coste muy bajo. Y para ello existen infinidad de herramientas de medición para las redes sociales además de los propios insights que nos ofrece cada una de las redes y que día a día se desarrollan más y más.

## DIEZ BUENAS PRÁCTICAS DE MARKETING DE PRODUCTO EN INSTAGRAM

Con más de 400 millones de usuarios activos, 40.000 millones de fotos compartidas, 80 millones de fotos subidas al día y 3.500 millones de me gusta por jornada, Instagram se ha convertido en la red social de moda. Lejos queda el tiempo en el cual un universitario de Stanford llamado Kevin Systrom tuvo esa sencilla idea de crear un Twitter de fotos, con filtros *Vintage*. No en vano llegó a ser anteriormente becario de la red social de los 140 caracteres, una red que revolucionaría el micro-blogging y el mundo de la comunicación.

Hoy Instagram es más que una simple *app* o una red social fotográfica de moda. Es una plataforma de información, de promoción, de generación de sentimientos, de contactos, de foto periodismo y sigue teniendo su parte de diversión. Instagram crea adicción. Los que la han usado alguna vez os lo dirán.

Una adicción por el *Like* (el “me gusta”), una adicción por el conseguir *Followers* (seguidores) pero también un cierto interés por cuidar la propia vitrina, el perfil personal como nunca antes. Instagram es, en definitiva, el reflejo de la vida de una persona pero también la de una marca. Tras cada foto, reconocemos una historia, un estilo, unos valores, unos productos o una calidad de servicio. De hecho, Instagram (hoy propiedad de Facebook) anunció hace más de un año su intención de sacarle jugo al negocio publicitario y ya han probado con bastante suerte marcas de moda como la que quedará como la primera: Michael Kors.

Quizás ya conozcas Instagram desde hace mucho tiempo y tengas ya tu propia cuenta personal o para tu negocio pero es bueno resumir algunos consejos básicos de uso de la aplicación.

### **ELIGE BIEN TU NOMBRE DE USUARIO**

Muchos usuarios y marcas están impacientes por crear su cuenta y deciden de un *nick* sin pensarlo demasiado. ¿El resultado? Nombres de usuarios impronunciables, demasiado largos, con guiones y números interminables y que no tienen nada que ver con la marca en la vertiente digital. Recuerda que puedes cambiar de idea y modificarlo si piensas que no acertaste a la primera. La herramienta lo permite.

Piensa con cabeza, algo que refleje realmente quién eres y en los mínimos caracteres posibles. Si es para tu compañía, el mismo que en Twitter es mucho mejor... La gente no puede ir aprendiendo nombres de usuarios diferentes de cada empresa.



Foto: La marca número 1 en Instagram es @nike. ¿Su hashtag? #justdoit por supuesto.

### ***¡EMPRESAS: PODÉIS RECUPERAR VUESTRO NOMBRE DE USUARIO!***

Contrariamente a Twitter, que no suele ponértelo nada fácil en este aspecto, Instagram permite a las empresas que poseen una marca registrada poder recuperar su nombre de usuario o *nick*. Evita los típicos @nombredeempresa\_oficial. Parece que llegaste de nuevo tarde a la hora de registrarte en la aplicación.

Ayudamos a recuperar cuentas corporativas como la de @alejandro-sanz, @ferrovial o del @fcbarcelona cuando era aún complicado y a través de nuestra buena relación con Instagram pero hoy es todo mucho más fácil. Accede a [blog.instagram.com](http://blog.instagram.com) y busca "marca registrada". Te indicaré (en castellano) los pasos a seguir para recuperar tu nombre "limpio". No lo dudes, consulta cómo recuperar tu nombre en Instagram. Es algo vital.

**FOTO E INFORMACIÓN DE PERFIL**

Se dice que las cosas bien hechas, bien parecen. Dedícale 15 minutos y rellena bien ese espacio (como en Twitter) y define de forma ingeniosa quién eres. Elige una buena foto, tu logo o tu marca. Aprovecha también el espacio para poner tu web y tu Facebook. Permite a los usuarios acceder directamente a tu web desde Instagram o a tu última promoción. Algunas empresas aprovechan para poner su email de contacto, cuenta de Twitter o teléfono de atención al cliente. Piensa que es lo que motiva los usuarios a seguirte o no. Debe ser útil.



Foto: Una de las marcas más activas en España Estrella Damm @estrelladammes que genera un dialogo permanente con sus seguidores y los invita a eventos e incluso a la grabación de su anuncio de verano.

**SUBE SIEMPRE UNA PRIMERA FOTO DE BIENVENIDA**

Aunque tu primera foto acabará perdiéndose en las profundidades de tus fotos en tu cuenta con el paso del tiempo. Es importante subir una primera foto de “bienvenida a Instagram” donde explicarás que eres la cuenta oficial de la marca, cuál es el objetivo de la cuenta y qué aportarás a los seguidores. En clave humana, cercana y en tono de humor, mejor que mejor...

**SINCRONIZA BIEN TUS CUENTAS DE INSTAGRAM Y DE TWITER**

Suele pasar que al retuitear una foto de una empresa desde la app de Instagram, salga en Twitter la cuenta del *community manager* y no de la empresa. En vez de salir, “hoy estoy invitado por @empresaencuestión

a descubrir..." sale el "hoy estoy invitado por @pepito a descubrir..." y claro se pierde el impacto y la mención en Twitter de la empresa.

¿Cómo sincronizar Instagram y Twitter? Es muy sencillo. Si en Twitter, aparece un nombre de usuario incorrecto cuando compartes desde Instagram, significa que hay asociada una cuenta de Twitter incorrecta a tu cuenta de Instagram. Para arreglarlo, desconecta Instagram de Twitter (en herramientas) y comprueba que esté asociada la cuenta de Twitter adecuada a tu dispositivo. Después, vuelve a conectar con Twitter por medio de Instagram.

### LA GEOLOCALIZACIÓN

Si quieras que se sepa dónde estás y tener una organización geográfica de tus fotos, autoriza la *app* de Instagram a geolocalizar tus fotos. Si eres un restaurante, puede que un día te lleguen clientes vía el geoposicionamiento. Si quieras conservar tu privacidad y no quieras decir donde te fuiste de fin de semana con tu novia, desactívala.



Foto: La empresa @nh\_hotels fue la primera en promocionar sus establecimientos e indica de forma inteligente, donde se encuentran y cómo contactar.

### ¿ACEPTO QUE ME ETIQUETEN O NO?

Instagram introdujo recientemente la opción de etiquetar a otros usuarios en las mismas fotos que se suben y no solamente a través de la habitual mención. De momento no ha habido muchos problemas porque en Instagram la gente entiende mejor lo del "todo público" pero puede

que sucumbas a algún *spammer* que te empiece a etiquetar compulsivamente en sus fotos (y sin razón aparente) para llamar tu atención.

Si te ocurre, activa en tus fotos la posibilidad de revisar las fotos antes de que se publiquen o bien elimina la opción directamente.

### ***EL USO DE ETIQUETAS***

Las mayores lacras de Instagram ahora mismo son el *spam* y los usuarios falsos. Estos surgen de algunas empresas poco éticas que consiguen burlar los controles de seguridad en la *app* de Instagram y “otorgan Likes, venden Followers” y manejan el aspecto “recompensa” a su antojo. Estas empresas han entendido también como poner automáticamente miles de comentarios en fotos de usuarios. Para evitar estar afectado, siempre recomendamos no usar los típicos *hashtags* de #moda, #fashion, etc. Recibirás “me gustas” pero la mayoría de robots “likeadores”.

Los *Bots* o *Robots* de *spam* atacan precisamente las cuentas de usuarios que las usan con frecuencia. Usa los *hashtags* o etiquetas en Instagram con sentido común. Y evitarás el *spam* en tu cuenta.



Foto: Lionel Messi para @adidas en el Top 4 de las marcas en Instagram.

### **PROMUEVE TU PROPIA ETIQUETA**

Seas una persona física, una organización cultural o una empresa puedes promover tu propia etiqueta o *hashtag*. Lo primero, procura usar una etiqueta personal, que no hayan ya usado otros. Usa también una etiqueta evocadora y que inspire otros usuarios a usarla. Consultalo antes en el buscador de etiquetas de la *app*. En España hay etiquetas famosas como #Wakeuppics de @nh\_hotels o la etiqueta usada por los Instagramers de Madrid #quehacerenMadrid que te permite conocer las recomendaciones de locales, o eventos subidas por otros usuarios.



Foto: Ejemplo de #quehacerenMadrid en @celicioso

### **MONTA TU PROPIO CONCURSO**

Seas usuario común o una empresa, puedes montar tu propio concurso semanal y animar tus *followers* a ser creativos. Si es la cuenta de una empresa, ten más cuidado con el tema de bases legales publicadas en alguna web, o perfil de Facebook.

Montar tu concurso en Instagram parece muy sencillo y puedes conseguir unos resultados bastante buenos pero es igual de fácil equivocarte y crear tu mini crisis en redes sociales. Mira cómo lo han hecho otros e inspírate antes.

A pesar de celebrar hace poco sus 4 años de vida, aún hay muchas oportunidades para las empresas de "conquistar" un público en Instagram y por la vía "orgánica" (es decir, sin necesidad de contratar

una campaña con Instagram) y hay mucho aún por hacer... Si te interesa el tema puedes ver más consejos y tutoriales en español y en inglés, en la web [www.instagramers.com](http://www.instagramers.com).



SHARE YOUR BEST PICTURE  
OF SPAIN ON INSTAGRAM  
WITH THE HASHTAG #VISITSPAIN  
AND WIN A GREAT PRIZE!



Foto: Concurso de la cuenta oficial de Turespaña @spain para promocionar el turismo en España

Phil González





The logo features the words "BRANDED" and "CONTENT" in a bold, black, sans-serif font. The letters are partially enclosed within a large, light teal circle. The circle is positioned such that the word "BRANDED" is above the center and "CONTENT" is below it, with only the top half of the letters visible. The bottom half of the letters is obscured by a teal arc that starts from the bottom left and sweeps upwards and to the right, ending at the bottom right of the circle.

**BRANDED**  
**CONTENT**

La publicidad ha muerto, ¡viva la publicidad! Las fórmulas tradicionales utilizadas por las agencias para conseguir el objetivo de toda campaña que se precie, a saber: vender más, están cediendo paulatinamente el protagonismo en los últimos años para dar entrada a nuevas fórmulas publicitarias que basan su pujanza en una aproximación al producto o idea en cuestión mediante la construcción de historias ligadas al mundo de las sensaciones y las emociones.

Esa coexistencia, propia de los períodos de transición, entre diferentes formas de promover la “venta” de un determinado producto o idea, está desembocando en la escenificación de la satisfacción de las necesidades personales mediante el fomento previo del anhelo para terminar en su posesión final y, todo ello, a través de la exploración de diferentes vías relacionadas, cada vez más, con lo inmaterial hasta converger en el sancta sanctorum de la experiencia de uso.

Detrás de la transmutación, en las campanadas de fin de año en España, de una simple docena de uvas en algo relacionado con la buena suerte está la venta de millones de racimos de un producto que, al parecer y según cuenta la tradición, gracias a la generalización de la costumbre de su consumo efímero sirvió en su momento para aliviar un excedente de producción puntual en el levante español a comienzos del siglo XX. En este mismo sentido, la creación del célebre personaje del marinero Popeye fue un encargo, realizado en 1929 por la Cámara de Productores de Espinacas de EE.UU., con la idea de fomentar el consumo de esta verdura entre los niños de la época.

Volviendo al aquí y ahora, la manera de consumir publicidad también ha evolucionado en los últimos tiempos a la luz de la pérdida de efectividad de las campañas provocada, entre otros, por la multiplicación de los canales de televisión, la saturación de anuncios, el consiguiente zapeo y el multicanal como plataforma para consumir entretenimiento.

En este escenario, las estrategias usuales de promoción provocan hartazgo y hastío, sobre todo entre las nuevas generaciones que no se sienten identificadas con esos usos y costumbres tradicionales. Por consiguiente, las fórmulas de acercamiento al potencial consumidor deben ser más sutiles, segmentadas y, en definitiva, aportar valor añadido para provocar la ansiada notoriedad vía *engagement* buscada por los anunciantes para lograr, primero, la implicación emocional del po-

tencial consumidor, y, después, su adhesión a los valores que una determinada marca trata de transmitir.

Y es precisamente aquí donde entra en escena el *branded content* para desplegar todo su potencial a la hora de impactar de una manera efectiva en la memoria del consumidor. El salto cuántico del futuro contempla la elaboración de programas audiovisuales en los que ya no se incluyen espacios dedicados a la publicidad sino que los programas mismos están concebidos desde el primer borrador para promocionar una marca en cuestión.

La mayoría de los especialistas en *social media* coinciden a la hora de señalar que el *branded content* es una especie de deconstrucción de la publicidad tradicional donde no se trata de vender un producto, o al menos no solo eso, sino de describir sus ventajas usando para ello la experiencia de uso. Según IAB Spain, el *branded content* "es un contenido relevante, entretenido o interesante, de aspecto no publicitario, generado por una marca para crear audiencia y conectar con ella. El contenido comunica de forma implícita los valores asociados a la marca, aunque ésta pasa a segundo plano". El *branded content* supone un paso más allá a técnicas como el *product placement* o el *brand placement*. El mensaje, apoyado en el entretenimiento, debe ser atrevido, al tiempo que utiliza los nuevos formatos de manera innovadora, haciendo un uso extensivo de las formas de relacionarse en las redes sociales mediante las diferentes herramientas y aplicaciones presentes en ese entorno virtual.

En este contexto, parece que en el futuro si una marca no tiene una historia que contar, perderá interés para el potencial usuario final. Sin embargo, hay que señalar que la sutileza debe ser otro de los ingredientes imprescindibles a la hora de elaborar la adecuada pócima del *branded content*. El mejor *branded* será el que no se note y, como en la gastronomía, el respeto por el producto y la frescura de la materia prima deben ser los ejes principales de la trama.

Al mismo tiempo, la receta óptima debe estar salpicada con una generosa dosis de calidad narrativa, a fin de dotar al plato de la adecuada consistencia y credibilidad. Campañas tan conocidas como la de "Cómicos" de la marca española Campofrío o el salto desde la estratosfera de Felix Baumgartner para Red Bull, son buenos ejemplos de

ello, aunque si hay una empresa que ha sabido convertirse en *brand Publisher* esa ha sido Coca-Cola.

En definitiva, el *branded content* dispone, en contraposición con la obviedad del *product placement*, de una dosis de credibilidad que emana precisamente de la naturalidad con la que llega al receptor mediante una creatividad escasamente intrusiva, con la que el anunciantre traslada sus valores diferenciales.

Parafraseando el tópico 'reinventarse o morir', lo cierto es que la publicidad afronta una etapa llena de expectativas y nuevos campos en los que puede germinar la imaginación. Por tanto, ¡larga vida a la publicidad!

## Qué tener en cuenta en una estrategia de *branded content*

Tener una historia que contar, querer contarla y hacerlo de una manera interesante para los receptores es el elemento esencial de cualquier campaña de comunicación. El desarrollo tecnológico, con nuevos canales y nuevos hábitos de consumo de información, hace necesario establecer nuevas fórmulas que contribuyan a atraer la atención de nuestros públicos. Así, están apareciendo lo que los anglosajones han denominado como *brand journalism* o "periodismo de marca", o el *branded content* o "marketing de contenidos".

En un capítulo anterior ya se ha analizado en qué consiste y lo que encierra este concepto. En definitiva, de lo que se trata es de utilizar con una finalidad determinada contenidos que sean útiles e interesantes para nuestros públicos objetivo. Pero, ¿cómo lo hacemos?

A la hora de establecer una estrategia de *branded content* o "marketing de contenidos" lo esencial es definir claramente qué objetivos queremos alcanzar: generar interés por nuestra marca y productos, posicionarnos como expertos dentro de nuestro sector de actividad, ampliar nuestro número de clientes o usuarios, etcétera. Se da por supuesto que tenemos un profundo conocimiento de nuestra marca, de lo contrario, lo primero que deberíamos hacer es un análisis de lo que somos y de lo que queremos ser.

Una vez definidos los objetivos, debemos identificar a qué público queremos dirigirnos, conocer qué herramientas de comunicación usa, cómo lo hace y por qué cosas se muestra más interesado. También resultará interesante conocer con quién competimos y cuáles son sus estrategias. La identificación de nuestra audiencia nos permitirá segmentarla para, así, personalizar los mensajes que queremos transmitir a cada segmento y adaptarlos a los diferentes canales que vayamos a utilizar. Es importante tener en cuenta que si buscamos resultados inmediatos, quizás debamos plantearnos emplear otras estrategias, ya que el *branded content* necesita tiempo para obtenerlos.

De forma paralela habrá que establecer una línea editorial que defina los contenidos que vamos a difundir entre nuestros públicos y las herramientas que utilizaremos para ello (publicidad, blog, *newsletters*, redes sociales...). Conviene recordar que las nuevas tecnologías están transformando los medios convencionales de comunicación, por lo que tendremos que adaptar nuestras estrategias y los lenguajes a cada uno de los nuevos formatos que vayamos a utilizar.

Una cuestión esencial en el desarrollo de una estrategia de *branded content* es que no se trata de elaborar contenido por elaborarlo, aunque este se refiera a la actividad de nuestra Compañía. Los contenidos han de ser informativos y/o entretenidos y, sobre todo, reflejar los valores de marca que hay detrás. Pero, además, han de ser capaces de atraer la atención de nuestros públicos, no en función de nuestros intereses sino de los suyos. Ser novedosos puede ayudarnos a conseguir nuestro objetivo. Hoy es posible lograr un gran impacto con nuestros contenidos gracias al uso que nuestros públicos hacen de los medios sociales e internet y, para conseguirlo, es esencial ofrecer contenidos novedosos.

“**L**OS CONTENIDOS HAN DE SER INFORMATIVOS Y/O ENTRETENIDOS Y, SOBRE TODO, REFLEJAR LOS VALORES DE MARCA QUE HAY DETRÁS”.

Otra cuestión importante que hemos de tener en cuenta es que el contenido que elaboraremos ha de ofrecer valor añadido a los usuarios. No se trata de “vender nuestro libro” de una manera evidente y directa. Se trata de conseguir nuestro objetivo ofreciendo al público información de interés. Por ejemplo, si mi marca se dedica a vender herramientas

de bricolaje, debería convertirme en un experto al que la gente acuda porque me dedico, a través de mi blog o de vídeos en mi canal de YouTube, a ofrecer ideas sugerentes para decoración del hogar. Además, doy recomendaciones interesantes que hacen el trabajo más sencillo o más vistoso para los usuarios, lo que me permite ganarme su atención. Lógicamente, al exponer mis recomendaciones voy a utilizar las herramientas o productos que ofrece mi empresa y a mostrarlas de manera sutil y no intrusiva. Gracias a ello, los usuarios van a conocerlos, y cuando tengan que hacer una tarea en el hogar, les vendrán a la mente.

Es importante insistir en que si el contenido se muestra de una forma novedosa y atractiva podremos conseguir que se comparta a través de las redes sociales y que se perpetúe en el tiempo a la vez que se amplifica por distintos canales. Además, es posible fomentar la participación de los usuarios para conocer sus opiniones, sus valoraciones e incluso que nos ofrezcan otras perspectivas que no habíamos considerado o descartado.

Una vez definida nuestra línea editorial resultaría conveniente fijar un calendario en el que establezcamos la publicación de los contenidos a través de los diferentes canales establecidos. Conviene ser metódico para conseguir que los públicos sepan cuándo van a tener contenidos nuevos y fidelizar así a la audiencia.

Finalmente, deberemos medir el impacto de las acciones para conocer si estamos consiguiendo nuestros objetivos y el impacto que los contenidos tienen para, así, tomar decisiones y adaptar la estrategia a la reacción de nuestros públicos objetivo.

#### ***BRANDED CONTENT VS PRODUCT PLACEMENT***

El *branded content* es una estrategia que está empleándose cada vez más en la publicidad porque ofrece la posibilidad de contar historias que impactan y cautivan a las audiencias sin hacer un uso intrusivo de los productos y marcas. Permite ofrecer al usuario valor añadido, algo que resulta un poco más difícil en la publicidad tradicional.

Sin embargo, puede cometerse el error de confundir el *branded content* con el *product placement* o emplazamiento publicitario, que no es otra

cosa que incluir de forma explícita en un formato televisivo o cinematográfico aquello que queremos promocionar. En este caso, la presencia del producto es meramente pasiva, mientras que en el *branded content* el producto puede convertirse en el eje principal de la trama. Somos nosotros los que tomamos la decisión sobre el eje narrativo y, así, conseguimos transmitir los valores diferenciales de nuestra marca o producto. Algo que no sucede en el emplazamiento publicitario ya que la aparición del producto está supeditada a lo que establece el guión.

## Si me entretienes, me tienes

Tal y como veremos en apartados posteriores, desde hace ya algunos años en España existen excelentes ejemplos de *branded content*. El marketing de contenidos ha venido para quedarse, lo cual no es exagerado si tenemos en cuenta varios factores.

Por un lado, estamos en un contexto de crisis económica, en el que los anunciantes tienen cada vez menos presupuesto para grandes campañas publicitarias tradicionales. Por otro, la táctica publicitaria de inundar al espectador con anuncios ha tenido que reinventarse con contenidos cada vez más a la carta, ya que el consumo de información y entretenimiento de hoy está caracterizado cada día más por el “cuándo y dónde quiero y en el dispositivo que yo elijo” lo que hace del *branded content* una nueva forma esencial de entender la comunicación publicitaria.

Aunque el *branded content* es un concepto relativamente nuevo, comienza a afianzarse y ganar peso en los espacios publicitarios. En esencia supone una redefinición de los roles tradicionales de emisor y receptor en la que, el público, lejos de ser un mero receptor pasivo, pasa a convertirse también en emisor activo, además, gracias a las redes sociales y a la capacidad de interactuar que le brinda el universo digital. Ese espectador es el centro y el protagonista del contenido, en ocasiones tiene incluso el poder de alterar el desarrollo de la trama. Esto supone un nuevo redimensionamiento del marketing de contenidos para poder dar respuestas a este espectador/consumidor que no quiere ni publicidad intrusiva ni tener que esperar para acceder a los contenidos que desea. En este contexto, una buena estrategia de *branded content* será aquella que consiga convertir el contenido que difundamos en el objeto de deseo del consumidor.

Creativos, publicistas y comunicadores se han lanzado a la carrera de diseñar propuestas de *branded content* capaces de enamorar y "enganchar" al público, alcanzar el famoso *engagement*, el estado culmen de comunión entre público y producto a través de la marca.

Lo cierto es que no todo vale para triunfar en el competitivo mundo de la creación de contenidos de marca, y ante el bombardeo constante de contenidos que nos rodea no es fácil conseguir el *engagement* con nuestro producto y el reconocimiento implícito a nuestra marca.

No es menos cierto que, una vez conseguida esa conexión público-marca-producto, el *branded content* permite mantener esa relación de manera duradera en el tiempo gracias a la continuidad en el desarrollo de contenidos, una ventaja que otros modelos publicitarios no ofrecen.

Un ejemplo de publicidad tradicional en España es el anuncio de la Lotería de Navidad que juega con el factor sorpresa porque sus sucesivas campañas no suelen guardar ninguna correlación entre sí a lo largo de los años y son completamente diferentes unas de otras. Pero cada cual, a su manera, apela a nuestros sentimientos para hacernos buscar la suerte en forma de décimo de lotería, en unas ocasiones con mucho más acierto que en otras.

En el otro extremo y con una inmersión profunda en las aguas del *branded content* encontramos a Campofrío, que estableció ese vínculo al que hacíamos referencia con el consumidor ya en su primera entrega navideña del homenaje de cómicos a Gila en las Navidades de 2011 y cuya línea de continuidad es apelar al sentido del humor como seña de identidad de los españoles aún en las circunstancias más adversas. Ese vínculo se ha ido afianzando en las sucesivas ediciones de una manera muy cercana a la realidad social de los españoles.

Resumamos a continuación unas cuantas pautas fundamentales a la hora de plantearnos nuestra estrategia de marketing de contenidos:

**Crear contenido excelente.** Según el blog oficial de YouTube, más de 100 horas de vídeo son subidas a este portal cada minuto. De contenidos está la red llena y si queremos triunfar nuestra creación tiene que ser relevante, importante, interesante para nuestro público, tiene que llamar su atención por una u otra razón: porque lo que le ofrecemos sea lo que necesita, porque despierte en él pasiones o apele a senti-

mientos o, simplemente, porque le entreteña y le haga desconectar. En definitiva, sea por lo que sea, tiene que tener una componente de excelencia en sí mismo, de lo contrario no llegará a destacar.

**En el contenido el vídeo es el rey.** Si no nos ven, no existimos. Podemos crear el mejor contenido, pero si no está en internet, si no viaja a través de las redes sociales y no podemos reenviarlo a través de Whatsapp de poco nos servirá. Para que existan grandes campañas en el ecosistema digital tiene que haber también pequeñas y medianas campañas. No todas las empresas tienen los medios y las partidas presupuestarias para estar en *prime time* de las cadenas de televisión de alcance nacional. Pero todas las que se atrevan con el *branded content* si tienen que tener la capacidad de hacer una creación visual. Recordemos los comentarios de muchos usuarios en YouTube rogando encarecidamente que volviera a funcionar la exitosa acción de *branded content*, la Tipp-ex Experience “Un cazador... a un oso”. La campaña fue creada por la agencia francesa Buzzman en la que aprovechando las funcionalidades de los enlaces en los vídeos de YouTube, permitía sustituir mediante el teclado en una suerte de corrector de texto virtual con Tipp-ex el verbo de la frase y el oso no tenía que recibir disparos, sino que acababa bailando con el cazador o abrazándolo, etc.

La eficacia de las aplicaciones: aunque en el *branded content* la imagen manda, nada impide alcanzar el éxito a través de aplicaciones diseñadas *ad hoc*, lo que hay que tener claro es el objetivo, un buen argumento y el momento adecuado para lanzarlo o contarlo.

**Apoyar el *branded content* en otras acciones.** Puede parecer obvio, pero tendremos más posibilidades de éxito si el lanzamiento de nuestra acción (ya sea un *spot* en televisión o un vídeo en YouTube) se refuerza con *banners*, acciones y promociones en redes sociales y relaciones públicas e incluso institucionales si da para ello y por supuesto involucra a los empleados de nuestra compañía. La acción es de todos y para todos.

En definitiva, el *branded content* puede reportar muchos beneficios de reputación a nuestra marca y afianzar sus valores entre nuestro público objetivo y llegar hasta un público cada vez más exigente, que elige consumir aquello que desea consumir y no simplemente lo que se le ofrece. Si llegamos a conectar con ese tipo de público tenemos el éxito de la acción de *branded content* asegurado.

## Herramientas y formatos para *branded content* en la red

¿Puede una marca de pan de molde escribir una novela de amor? ¿Podría ser una novela una herramienta de *branded content* adaptada en la red? ¡Por qué no! El *branded content*, como venimos diciendo, ha desencorsetado los formatos más tradicionales de la publicidad y es en sí mismo una herramienta que las marcas utilizan como técnica de *inbound marketing*, es decir, para que sean los propios usuarios los que se acercan a la marca gracias a un contenido atractivo e interesante. El abanico de las herramientas que están a nuestra disposición para crear campañas en estos formatos es bastante amplio y la variedad de opciones encuentra sus límites en nuestra propia imaginación y capacidad de creación. Aquellas herramientas que debemos utilizar son las que se adecuen mejor a las características de nuestra empresa y a las necesidades u objetivos de comunicación que tengamos. Aunque como decimos en lo que a las herramientas se refiere el límite está en nuestra capacidad de creación o en nuestro presupuesto, a continuación detallamos una serie de herramientas y formatos comunes a la hora de crear campañas de *branded content*:

**Vídeo.** Se trata de uno de los formatos por excelencia en toda campaña de comunicación y publicidad que se precie. El vídeo se adapta bien a todos los contenidos y casa a la perfección con los requisitos del *branded content*. A diferencia de los tradicionales anuncios para televisión, los vídeos no deben tener una duración determinada y están más enfocados a su distribución a través de las redes sociales que a conseguir pases tradicionales. Dentro del vídeo se puede incluir una amplia variedad de ideas que tienen como base este formato:

**Microvídeos.** Son vídeos más cortos creados normalmente para redes sociales tipo Instagram.

**Vídeos explicativos.** Los crean algunas marcas con el objetivo de poner a disposición del usuario consejos básicos sobre un tema en el que la marca tiene *expertise* y pueden subirse a YouTube o compartirse a través de otros canales o incluso incluirse como microespacios en algún canal de televisión tradicional. Por ejemplo, recetas de cocina, trucos de maquillaje o cómo colgar un cuadro en casa.

**Cortometrajes.** Son un formato que requiere tener un presupuesto más amplio si se persigue un buen resultado. Sueñan estrenarse vía web y luego una versión reducida se emite como publicidad en televisión. En otras ocasiones directamente se hacen para su exposición en la red como es el caso del cortometraje del chef David Muñoz que usa como presentación del concepto de su restaurante DiverXo. También tenemos como ejemplo, el caso de las Tender Stories de Tous que formaron parte de una campaña *cross media* que incluyó una versión reducida del cortometraje como anuncio de televisión.

**Películas.** Aunque para esto ya hay que contar con un presupuesto todavía mayor que para un cortometraje son ya algunas compañías las que se lanzan a crear sus propias historias, como, por ejemplo, Lego.

**Programas de televisión.** Más allá de los patrocinios, hay ejemplos de marcas que se han lanzado a crear sus propios programas de televisión como es el caso del programa o los programas emitidos en RTVE, Código Emprende y Un viaje al interior de la cultura, auspiciados respectivamente por BBVA y Telefónica, en un canal, precisamente en el que la publicidad no está autorizada, pero sí el patrocinio cultural. Pero también aparece como formato el *reality show*. Es el caso de Volkswagen en México. La marca de coches que cumplía 50 años en el país Azteca lanzó, para celebrarlo, el proyecto: "El Volkswagen de tu vida". Una campaña *cross media* y participativa que logró reunir nuevamente a gente que vivió una historia maravillosa con su Volkswagen. Los episodios, de media hora, comenzaron a emitirse en noviembre de 2014 en la TV Azteca.

**Web series.** Se trata, cómo la propia palabra cuenta, de un formato de series que se realizan para ser emitidas a través de la web por canales como YouTube u otras plataformas.

**Acciones extremas.** Son ejemplos más reducidos pero de gran relevancia mediática como, por ejemplo, el salto de Felix Baumgartner, que fue una acción promovida por Red Bull y que también se combinó con una estrategia *cross media*, gracias a la que la marca logró convertir el hecho no solo en un evento mundial, sino en un hito para la humanidad.

**Periódicos.** Sobretodo diarios online. Comenzaron muchos con fuerza, pero lo cierto es que a día de hoy pocos son los que sobreviven.

**Webinars.** Se trata de cursos de corta duración, generalmente, que ofrecen aprendizaje sobre un tema que puede interesar a un grupo de usuarios. Son la versión más interactiva de los manuales de uso, aunque un *webinar* puede realizarse sobre cualquier materia en la que la marca tenga expertise que pueda compartir.

**Música.** "Lead the way", ¿te suena? Seguro que puedes tararear alguna de las estrofas de esta canción de Carlos Jean. Lo que puede que no sepas es que se trata de una acción de *branded content* musical promovida por la marca de bebidas alcohólicas Ballantine's y que nació como un proyecto colaborativo a través de la red: El plan B de Ballantine's y Carlos Jean.

**Podcasts.** Una de las tendencias del *branded content* son los podcast. Gracias al lanzamiento de los sistemas iOS y Android para coches los usuarios escucharán aún más este formato digital que renacerá con fuerza por la necesidad de consumir contenidos mientras hacemos otras actividades.

Esto es solo una pequeña recopilación de herramientas o formatos que podemos usar a la hora de idear una campaña de *branded content*, pero si hay una técnica por excelencia que podemos aplicar esa es sin duda el *storytelling*, porque ya sea un vídeo u otro tipo de formato la magia está en conseguir historias que logren emocionar. Y una vez que tenemos nuestra historia construida y hemos elegido el formato o formatos que mejor pueden adecuarse a nuestro proyecto, debemos convertir esta estrategia global en cross media para que el usuario se enamore de nuestro contenido y finalmente de nuestra marca.

## Best practices

### LA LEGOPELÍCULA

La marca de juguetes LEGO cuentan con un sello propio que le ha valido convertirse en objeto de culto para aquellos apasionados de este juego de construcción. Exposiciones, réplicas de lugares y momentos históricos, monumentos e incluso objetos a tamaño real, hacen que esta marca tenga un tirón especial. Las acciones de *branded content* de esta compañía son un buen ejemplo. Comenzaron con los parques infantiles Legoland y han seguido con dos películas en los últimos 4 años: La Lego película y, este año, han estrenado Batman, la lego película, largometraje que llegó a recaudar 100 millones de dólares en su primer fin de semana en cartelera y que superó los 300 millones de recaudación total.

Las películas de LEGO son uno de los ejercicios más claros de *branded content* ya que va más allá del mero anuncio de un juguete o de incluir la marca en una película (véase por ejemplo Twitter en el film Chef, de Jon Favreau. La película narra el viaje que realiza un chef junto a su hijo para reencontrar los orígenes de su cocina y cómo Twitter influye en sus éxitos y fracasos). Las Lego películas son una importante inversión en ingenio, guión y recursos para desarrollar una historia dirigida a entretenir a toda la familia, evitando convertirse en un anuncio excesivamente largo y caro. Muestra de ello es la Gala de los Óscar 2015 que acogió una actuación con la banda sonora de la película (Everything is Awesome). Aunque no ganó el Óscar a la Mejor Canción, supuso uno de los momentos más seguidos de la Gala por su originalidad, color y por entregar estatuillas de Lego a celebrities como Oprah y a los actores Steve Carell y Channing Tatum. Sin duda un ejemplo de éxito en campañas de *branded content*.

### RED BULL

Red Bull es otra de las firmas que más usa este tipo de campañas. Su programa de patrocinio de deportes en los que la adrenalina tiene un papel destacado, tuvo su cenit con el salto de Baumgartner y la campaña Red Bull Stratos. Con su salto desde la estratosfera, Baumgartner entró en la historia logrando varios récords y Red Bull marcó también un hito. En este caso, su apuesta, sin duda arriesgada, le ha supuesto entrar por la puerta grande de la historia de la publicidad.

El evento fue televisado en todo el mundo y alcanzó una audiencia de millones de espectadores. También fue emitido en directo desde YouTube, con más de ocho millones de espectadores, y desde la web del proyecto: [www.redbullstratos.com](http://www.redbullstratos.com).

### **CAMPOFRÍO**

Uno de los anunciantes que más éxito alcanza con las campañas que presenta cada Navidad es Campofrío. A lo largo de los últimos años, sus *spots* han reunido a actores, cómicos, deportistas y todo tipo de personalidades para resumir en clave de humor la actualidad del país.

En su primera edición, "Cómicos" rendía un homenaje a Gila y, con los grandes actores del humor de nuestro país, nos recordaba que nada nos podía quitar nuestra manera de disfrutar de la vida. Más tarde, nos ayudaron a redactar "El Currículum de todos", nos animaron a hacer-nos extranjeros, y, cuando su propia realidad empresarial hizo necesario poner el foco en levantar el ánimo a sus empleados tras los tristes sucesos que habían ocurrido en la planta de Burgos, dieron un giro con "La Bombería". En la campaña de Navidad de 2016 volvieron a hacerse eco de la actualidad política-social y nos enseñaron a través de parejas reales que es posible dejar de lado nuestras diferencias.





# 10 INBOUND MARKETING

El término *Inbound* hace referencia a técnicas y estrategias de marketing y comunicación que permiten llegar a nuestros públicos objetivo de una forma no intrusiva o lo que es lo mismo sin invadir su “espacio”, creando en ellos la percepción de que se les está “vendiendo” algo que no tienen la necesidad ni el deseo de comprar. *Inbound* es la combinación de varias acciones entre las que destacan un conjunto de técnicas que se enmarcan en el marketing digital como el SEO, la presencia en redes sociales, la analítica web y otras relacionadas directamente con la elaboración de contenidos de calidad y adaptados al consumidor al que queremos llegar.

*Inbound* es un concepto que crearon Brian Halligan y Dharmesh Shah, dos estudiantes del Massachusetts Institute of Technology (MIT) que en 2006 fundaron la empresa Hubspot, que fue la pionera, algo más tarde, del *Inbound marketing*. Tanto Halligan como Shah consideraban que las técnicas de marketing tradicional (*outbound marketing*) no respondían a las necesidades de unos consumidores cada vez más informados y que, por tanto, era necesario un nuevo enfoque más centrado en estas necesidades.

Queda patente, por tanto, que el *Inbound* es una técnica de marketing online, que las organizaciones implementan a través de sus propias web, blogs y otras plataformas sociales optimizándolas para mejorar su posicionamiento en buscadores y conseguir llegar así más y mejor a los usuarios.

En líneas generales, el internauta tiene dos formas de interactuar con el contenido de la web. La primera es buscando directamente en webs que ya conoce y, la segunda, es navegando con la ayuda de buscadores.

Los profesionales del marketing y la comunicación debemos tratar de poner a disposición de los usuarios contenidos informativos, a través de webs, blogs, redes sociales, *e-books*, imágenes, juegos, etc., que faciliten a las empresas la posibilidad de interactuar, entablar conversaciones con sus clientes y, especialmente, potenciales clientes. Para llegar a este punto es preciso elaborar contenidos que el consumidor esté, de alguna manera, deseando oír, y eso solo se puede conseguir si previamente se ha hecho un trabajo de identificación de nuestros públicos.

Crear contenidos específicos para cada “prototipo de comprador”, término con el que se conoce en marketing a los diferentes públicos, será una de las principales herramientas para identificar oportunidades eficaces de negocio mediante la difusión de los mensajes de nuestras empresas.

El objetivo de las estrategias de *Inbound* es que el usuario pase a la primera línea y se acerque a las empresas con el propósito de obtener información de calidad, pero esto solo se consigue entendiendo a la audiencia y llegando a ella sin tratar de “colocar” nuestros mensajes independientemente de si quieren escucharlos o no. Mientras que los contenidos atractivos motivan al usuario a actuar (comprar por ejemplo), aquellos que él no espera o le interrumpen, causan una reacción completamente opuesta. En el ámbito digital provoca básicamente rechazo y el alejamiento del emisor.

La forma en que nos comunicamos está cambiando, el incremento de encuentros virtuales y la confianza en las recomendaciones de esos nuevos amigos también virtuales, está cambiando las reglas del juego. La verdadera importancia del *Inbound* no estriba en las herramientas que se empleen, sino en el hecho de que en la actualidad una gran parte de las compras o servicios que buscamos tienen una parte de búsqueda en la red.

## *Bound marketing: Del out al in*

Como cualquier otro campo del conocimiento que alcanza un determinado estado de madurez y sofisticación, las nuevas técnicas relacionadas con el marketing y la comunicación relacional a través del uso intensivo de diferentes herramientas presentes en el universo online (páginas web, blogs y redes sociales, entre otras) han virado inexorablemente hacia enfoques más intuitivos y, a la postre, efectivos.

Así, el acompañamiento en el viaje de los usuarios y, de paso, potenciales consumidores por internet se afronta ahora desde una perspectiva diferente donde lo importante es conseguir un *engagement* más real y auténtico y, por tanto, duradero y efectivo en el tiempo.

La necesidad de cimentar la construcción de una adecuada imagen de marca, que respete los valores de la compañía y aquello que desea proyectar como parte de su ADN empresarial, debe estar hoy en día basada en el fomento de una serie de relatos alineados con un adecuado y coherente *storytelling* que no defraude las expectativas de los internautas.

Hace tiempo que la simple colocación de mensajes mediante las técnicas intrusivas del marketing tradicional, también conocido como *out-*

*bound marketing*, ha dejado paso a otra orientación donde se pretende conseguir una comunicación bidireccional que sirva a ambas partes, de *feedback* para el emisor en cuestión y como entretenimiento o enriquecimiento para el destinatario.

El *inbound marketing* persigue encauzar el aumento de tráfico en el juego de herramientas digitales del que dispone hoy en día una determinada compañía en registros o 'leads' que contienen los datos de los internautas que se han interesado por unos contenidos concretos y que, tras el oportuno trabajo de filtrado, selección y segmentación con esa especie de 'big data', acaben convirtiéndose en clientes finales.

Esta aparente dicotomía entre *outbound* e *inbound marketing*, en la que ambas opciones ejercen como las dos caras de una misma moneda, ha sido definitivamente superada para inclinar de manera indiscutible el fiel de la balanza hacia la segunda opción.

El marketing tradicional, u *outbound*, seguirá teniendo por un tiempo su nicho de mercado hasta llegar a desaparecer en el futuro como una serie o conjunto de técnicas obsoletas que, en su día, sirvieron a unos determinados intereses de una forma más o menos óptima.

La manifiesta decadencia del *outbound marketing* es imparable a la luz de su actual obsolescencia programada y del hecho lógico de que los nuevos canales de comunicación, a través de los *social media*, demandan nuevas formas de conversación cliente-empresa.

Este tipo de cambios, que implican importantes mutaciones de actitudes y puntos de vista, siempre son lentos aunque, en este caso, ineludibles que ya no admiten marcha atrás. De hecho, a estas alturas del siglo XXI prácticamente ningún consumidor de los encuadrados en el grupo de los conocidos como *millennials* aceptaría una intrusión en su vida online de un anuncio intrusivo tradicional y, además, lo premiaría con al menos un simple "me gusta" o "like", una codiciada recomendación, elevaría el listón compartiéndolo con su círculo íntimo de amistades y contactos y, menos aún, abrazaría el santo grial y lo llegaría a comprar.

En este punto es necesario trasladar todo este discurso teórico al terreno de las cifras para saber exactamente de qué estamos hablando a la hora de aplicar el *inbound marketing* en nuestra operativa online cotidiana.

Según HubSpot, mientras que las empresas afirman que el 22% de sus leads proceden de acciones basadas en *outbound marketing*, este porcentaje se incrementa hasta el 34% en el caso de estrategias basadas en *inbound marketing*. Es decir, esta última ya aporta a las empresas uno de cada tres de sus potenciales clientes.

Asimismo, y en relación a cómo han evolucionado el marketing y las relaciones públicas gracias al ecosistema que las herramientas digitales -fundamentalmente, blogs y redes sociales- han ido creando en Internet durante la última década, el 80% de los tomadores de decisiones prefieren obtener información de las empresas a través de series de artículos en vez de mediante anuncios de sus servicios y/o productos. Además, a través del *inbound marketing* cada *lead* cuesta un 62% menos que a través del marketing tradicional y se consigue un 54% más de *leads* que a través de las técnicas *outbound*.

Las compañías destinan el 34% de su presupuesto general a tácticas de captación de usuarios a través de *inbound marketing*, un 11% de lo que invierten en estrategias de marketing invasivo, según el portal 40defiebre.com.

#### **DIFERENCIAS ENTRE INBOUND Y OUTBOUND MARKETING**

El *inbound marketing* no es tanto un estático concepto profesional como una filosofía en sí misma que, en definitiva, trata de aumentar primero la notoriedad de las diferentes herramientas desplegadas en el mundo online por las empresas para, en una etapa posterior, conseguir que la mayor parte posible de ese nuevo tráfico se convierta en desinteresados suscriptores del producto o servicio en cuestión.

La base de la estrategia de comunicación y marketing se fundamenta en el modelo de Forrester, que pretende captar la atención de los medios de comunicación. Así, mientras que en el caso del *inbound marketing* los esfuerzos se concentran en los denominados *earned media* (medios ganados de forma orgánica como resultado del trabajo realizado mediante el boca a boca y el ruido generado en estas plataformas), el *outbound marketing* se centra en los *paid media* (medios pagados, anuncios tradicionales).

El *outbound marketing* paga por conseguir la atención contratando ventas emergentes, *banners*, vallas publicitarias, anuncios, stands en ferias, envío de correos a bases de datos compradas o conseguidas por Internet, generación de correo no deseado en apartados de comentarios y en foros de sitios web, así como evaluaciones pagadas de aplicaciones, entre otras acciones. A cambio de todo este despliegue, el botín que se consigue es bastante exiguo en términos de relación calidad/coste, ya que todas estas acciones solo consiguen comunicados de prensa con escaso interés y, por tanto, impacto y una generación de contenido no deseado. Es decir, un efecto deleznable/pasajero, que rara vez permanece en el tiempo y no logra el anhelado *engagement*.

Por el contrario, el *inbound marketing* hace hincapié en la aportación de valor al contenido suministrado para tratar de conseguir la atención del usuario. Artículos documentados, vídeos que se comparten y se convierten en virales por el interés de su contenido, discursos para conferencias, infografías, *webinars*, *hangouts*, esponsorización de eventos, autoría de libros y respuesta de dudas en webs como LinkedIn, entre otros, hacen que nos posicione como expertos en la materia. En definitiva, mediante el hecho de compartir conocimiento se llega a conseguir esa atención así como a construir comunidad, las recomendaciones del boca a boca y el envío de información de interés a listas optimizadas de direcciones de usuarios que han requerido recibirla.

Es decir, mientras el *outbound* es escasamente efectivo y, digamos, obsoleto para conseguir los objetivos deseados por las empresas en términos de efectividad en el universo digital actual, el *inbound* se muestra como un marketing cuyo trabajo, a largo plazo, se basa en la creatividad y, además, supone importantes ahorros de costes en términos económicos.

El uno trata de conseguir una comunicación bidireccional en la que el usuario participa, y se consigue porque los contenidos compartidos se centran en lo que el usuario necesita y busca dentro de su ámbito de interés. Sin embargo, el otro, el *outbound*, a través de la inserción de anuncios en medios, trata de descentrar al usuario de su campo de interés, para traerlo al suyo propio. Es un concepto realmente egoísta que no busca satisfacer las necesidades del usuario sino crearle otras nuevas.

Contraponiendo ambos métodos podemos extraer lo siguiente:

Generación de <i>spam</i>	SEO / Pago por clic
Bases de datos pagadas	Listas de <i>email</i> Opt-In (listas optimizadas de <i>emails</i> , confirmados, comprobados y autorizados)
TV, radio y anuncios impresos	Autoría de libros y medios impresos
Vallas y publicidad al aire libre	Apoyo y esponsorización de eventos
Comunicados de prensa de usar y tirar	Relaciones públicas con la prensa
Ventanas y anuncios emergentes	Pensamiento / Idea de liderazgo
Anuncios contextuales	Construcción de comunidad
Llamadas salientes de ventas	Proyección a través de <i>influencers</i>
Huecos (grietas) entre páginas	<i>Blogging</i>
<i>Stands</i> en ferias profesionales	Discursos
Publicidad en medios sociales (pagada)	Medios sociales <i>earned</i> (ganados)
<i>Banners</i> y anuncios	Creación de contenido y marketing
Evaluaciones pagadas de aplicaciones	Visibilidad orgánica en tiendas de aplicaciones
Anuncios en video	Contenidos en videos
Foros, comentarios y contenido no deseado generado	Boca a boca y marketing viral por el usuario (UDC Spam)

En definitiva, al igual que en su día conceptos novedosos como los de SEO o SEM llegaron para asentarse de forma definitiva, el *inbound marketing* también está alcanzando altas cotas de popularidad en la estrategia de comunicación digital de las empresas. Para ello, es fundamental que las líneas de comunicación online empresa/audiencia se mantengan abiertas, así como poner el contenido, desde este enfoque *inbound*, al servicio de la audiencia y no de los estrictos intereses de la compañía en cuestión. Lo ideal siempre será que el potencial consumidor nos encuentre y no que tengamos que buscarlo.

No en vano, el *inbound marketing* permite:

- 💻 Multiplicar el tráfico a un sitio web.
- ⌚ Asentar el proceso de creación de marca.
- 🔗 Potenciar los perfiles de las redes sociales con nuevos *followers*.
- 🔗 Ampliar la base de datos de la empresa añadiendo a los clientes los potenciales compradores en función del interés detectado en los canales online.

## Estrategia 1, 2, 3, 4

Si uno de los objetivos del marketing es conseguir clientes (y ventas), hemos de considerar que hemos de adaptar las estrategias a los cambios de comportamiento que se están produciendo en los consumidores. Ya hemos visto que, hoy, ellos quieren interactuar con las marcas, tener un contacto directo con ellas sin interferencias ni intermediarios. Una estrategia de *inbound marketing* ha de generar de forma natural un efecto de atracción de clientes potenciales a nuestra empresa que se mantenga a lo largo del tiempo. Pero, ¿cómo hacemos esto?

Lo esencial de una estrategia de *inbound marketing* es la capacidad para integrar un conjunto de técnicas digitales y hacerlas trabajar de forma coordinada.

Hubspot.com habla de cuatro fases en la estrategia de *marketing inbound*. Atraer, convertir, cerrar y deleitar.

El primer paso consistiría en atraer a los clientes potenciales a nuestro escaparate en la red. Para ello será necesario emplear las técnicas y herramientas del marketing de contenidos. Hemos de convertirnos en generadores de información de interés mediante los blogs corporativos, las presentaciones *slideshare*, los vídeos... Hemos de optimizar nuestra web con contenidos actualizados para conseguir la atracción del cliente e incitarles a visitar más páginas. Será importante incluir palabras clave "*long tail*", que no sean competidas y que respondan a los intereses de búsqueda de nuestros clientes para asegurarnos un buen posicionamiento SEO.

Los contenidos creados han de compartirse a través de los medios sociales para popularizarlos (dinamización). Hemos de conseguir crear una comunidad en torno a nuestra marca que nos permita interactuar con los usuarios (sean o no clientes).

El segundo paso busca transformar a los visitantes de nuestra página en clientes potenciales y convertirlos en oportunidades de negocio. Un elemento clave es conseguir una dirección de contacto. En el marketing digital esta es una información esencial. Para conseguir estos datos es importante dar algo a cambio, por ejemplo contenidos exclusivos (*ebooks*, *whitepapers*, vídeos...) Tendremos que analizar bien cuáles son las "puertas de acceso" a nuestra web, identificarlas y adecuarlas para situar los enlaces que nos ayuden a obtener la información del cliente potencial. Elaborar formularios y establecer listas de contacto son otras herramientas que pueden ayudarnos en esta segunda fase.

El tercer paso ha de conseguir que un cliente potencial se convierta en cliente real. En esta fase tendremos que identificar a aquellos *leads* que tienen mayor potencialidad para convertirse en cliente mediante la elaboración de *rankings* (*leads scoring*). Existen herramientas en el mercado que nos pueden ayudar, aunque también lo podemos determinar por el comportamiento de los usuarios de la web, sus visitas, la cantidad de formularios llenados o las interacciones que han realizado en las redes sociales. A partir de ahí, hemos de seguir con una personalización de nuestras acciones de marketing mediante el uso de herramientas como el correo electrónico personalizado o la automatización del marketing. Esto nos ayudará a actualizar, ampliar la información por la que se ha mostrado interesado y mantener un contacto permanente con el cliente potencial y conseguir que, finalmente, haga la compra.

El cuarto paso trata de convertir al cliente en promotor de nuestra marca. En esta fase de la estrategia, además de analizar los resultados, tendremos que reforzar las acciones de las otras fases para ofrecer contenidos que retengan a los clientes y les hagan sentirse unidos a nuestra marca y contribuyan a crear su historia.

Viene bien señalar, a modo de conclusión, que algunos expertos en marketing señalan que el éxito de muchas empresas en el mundo actual pasará por su capacidad de personalizar las experiencias de los usuarios.

## Elementos del *inbound marketing*

Las ventajas que se desprenden de optar por el *inbound marketing* son evidentes habida cuenta que son los clientes los que llegan a nosotros y no nosotros los que salimos a la caza de potenciales clientes. Si bien, lograr generar contenidos de calidad y posicionarlos para que capten la atención de nuestros públicos objetivo no es tarea fácil.

A la hora de poner en práctica una estrategia de marketing no invasiva es necesario tener en cuenta múltiples elementos pero se pueden englobar en tres fundamentales y todos ellos se complementan. El primero hace referencia a la factoría de contenidos. Es fundamental crear contenidos que permitan generar tráfico a nuestra página, atraer el interés de los usuarios y proponerles una experiencia de navegación atractiva. El resto de elementos del *inbound marketing* van a depender de ello. Así, la capacidad que tengamos de conocer qué es lo que interesa a nuestro público, cuál es lenguaje que utiliza y qué espera encontrar en nuestra página va a influir directamente en el éxito que tengamos a la hora de atraer y fidelizar a nuestro público.

El formato en el que presentamos estos contenidos también es importante y para ello debemos contar con una oferta multicanal basada en artículos, blogs, vídeos, podcast, presentaciones e infografías atractivas y, por supuesto, herramientas que nos permitan abrir vías de conversación con nuestros usuarios, clientes, proveedores. Para ello deberemos facilitarles formularios, emails de contacto o, mejor aún, la posibilidad de que podamos llamar en ese instante a ese potencial cliente o a un cliente descontento y, mediante chat, que un técnico de nuestra empresa le atienda personalmente.

Por su puesto, un buen contenido por sí solo no genera tráfico, para ello es necesario darlo a conocer y posicionarlo adecuadamente en los buscadores. Pero, según los 17 mitos de Hubspot, no es primordial estar en las primeras posiciones de los buscadores para conseguir *click-throughs*. A su vez, es importante analizar las palabras clave que mejor describen nuestro negocio para llamar la atención de los usuarios.

La tercera pata del *inbound marketing* es, como no podía ser de otra forma, el elemento *social media*, imprescindible para generar *engagement* y muy útil también para atraer tráfico a nuestra web corporativa. La presencia de las empresas en las redes sociales no es algo que deba dejarse a la improvisación. Su posicionamiento en Twitter, LinkedIn, Facebook, YouTube, Instagram y otras tantas debe ser coherente y estar alineado con la estrategia de comunicación de la compañía y, por supuesto, con el plan de negocio. Sus valores y atributos deben ser los mismos que se quieren transmitir por el canal tradicional a clientes, proveedores, periodistas, inversores, accionistas y el público en general.

Las redes sociales suponen para las empresas la oportunidad de contactar directamente con clientes o potenciales clientes que de otra manera sería casi imposible y entablar una conversación más directa. Porque en este marco, la comunicación debe ser direccional. Los mensajes “enlatados” no tienen cabida. Su uso puede llevar al traste con una buena estrategia de comunicación y marketing que requiere una importante inversión de recursos: tiempo, dinero y dedicación por parte de profesionales en la materia.



11  
**WEB Y BLOG**

La web corporativa es un gran escaparate, y como ya hemos visto al principio de este libro, cuenta con una elevada credibilidad en la búsqueda de información. Por tanto, es el mejor lugar para contar en positivo nuestro *storytelling*, productos, servicios, valores, etc. Pero su capacidad para poder subir contenido es limitada, dado que tenemos una estructura definida y un contenido fijo que siempre debe estar visible. En este sentido, el blog, por su calidad de página dinámica, es el complemento perfecto para poder publicar información actualizada, ya sea sobre tendencias del mercado, novedades de un sector, noticias o temas que consideremos de interés para nosotros y nuestros públicos objetivo.

Además, si apostamos por ofrecer información desintermediada, el blog juega también un papel estratégico como herramienta de posicionamiento en buscadores ya que en la era digital, el boca a boca se ha convertido en *likes*, comentarios, *followers* y páginas vistas y, sobre todo, en la posición que ocupa lo que buscamos en Google. Su inteligente algoritmo muestra en los primeros puestos aquellos resultados más afines con los hábitos de navegación del usuario, lo que implicaría que si en una primera búsqueda no hizo clic en su página, será aún más difícil que el mismo usuario lo haga en las siguientes búsquedas.

Por tanto, es importante que las empresas sepan comunicar en la red los valores y cualidades de sus productos y servicios, como fuente cualificada y solvente que son. Pero también deben contar con las herramientas adecuadas para que los contenidos creados se difundan y lleguen a sus públicos objetivos. A continuación, presentamos una serie de aspectos a tener en cuenta.

## Tu web, tu escaparate

Como se dice tradicionalmente “no hay segunda oportunidad para causar una buena primera impresión” y esto, hoy en día, aplica fundamentalmente a nuestra página web. Del mismo modo que un sitio web cuidado puede mejorar la imagen de un pequeño negocio, nadie se espera que la página de una gran empresa no tenga un buen aspecto y se encuentre desactualizada.

Pero, antes de lanzarnos a la creación o rediseño de una página web debemos pararnos a pensar una serie de cuestiones estructurales y de contenido que facilitarán el proceso de creación de nuestro *site* y que

ayudarán a que una vez que esté terminada, cumpla nuestras expectativas y las de nuestros clientes.

**1** Lo primero, al igual que cuando planteamos un plan de comunicación, es tener claro quién es nuestro público, cuáles son las características de nuestra audiencia. Pero también, hay que tener claro quiénes somos nosotros, qué tenemos que ofrecer, y cómo podemos hacerlo. Es decir, pensar en nuestro contenido. Una vez que tenemos claro nuestro contenido, es fundamental diseñar un mapa web o lo que es lo mismo, decidir cuál será la estructura de información que utilizaremos en nuestro sitio. El menú debe ser sencillo e intuitivo y que el usuario pueda navegar de una manera natural.

**2** Otra de las cuestiones prioritarias consiste en elegir el nombre del dominio. Aunque podemos optar por una denominación que ayude al posicionamiento, lo ideal es que si tenemos una marca comercial optemos por la protección de lo misma. Además, de este modo lograremos que aquellos que ya nos conocen puedan encontrarnos con una mayor facilidad, aunque sí que es recomendable que si se trata de un negocio pequeño añadamos el genérico para facilitar la identificación.

Por ejemplo, en lugar de poner [mechas.com](http://mechas.com) optemos por [peluqueríamechas.com](http://peluqueríamechas.com).

Hoy en día existen multitud de terminaciones de dominios, utilizadas por diferentes compañías para repercutir en el posicionamiento web de sus marcas.

**3** La apariencia es un factor decisivo en el mundo online puesto que en este apartado de la comunicación, lo visual adquiere un papel predominante. Un buen diseño, adecuado a lo que queremos transmitir no es un tema baladí. Gracias a herramientas como Wordpress se puede tener acceso a miles de diseños interesantes y a muy bajo precio, sin necesidad de tener que echar mano de complejas programaciones y diseñadores. Además, como las plantillas de Wordpress son completamente editables podemos crear una web personalizada con un acabado muy profesional.

**4** Un aspecto a tener muy en cuenta es la velocidad de carga de la página. Cuestiones como comprimir los archivos html de nuestra

web con el código Gzip, comprimir imágenes con archivos jpg o png, estructurar el contenido html para priorizar el contenido más importante o utilizar un *hosting* de calidad para el servidor, pueden servir para optimizar la velocidad de carga del *web site*. Una web lenta hará que los usuarios la abandonen antes. Por tanto, en el tema de la imagen es importante que elijamos las adecuadas y no nos pasemos para evitar que sean nuestros públicos los que nos pasen de largo.

**5** Las redes sociales han creado un comportamiento en los usuarios de “necesidad de compartir”. Si nos gusta, participamos en las redes haciéndoselo llegar a nuestros contactos. Por ello, es muy importante que las páginas webs faciliten la interactividad, es decir, que por un lado estén dotadas de los *share buttons* (situados de manera visible en la *home*) para compartir en redes sociales, pero que también ofrezcan la oportunidad de que el usuario pueda interactuar con la compañía por medio de comentarios en los post y entradas, con el objetivo de obtener una experiencia de usuario que va más allá del mero intercambio informativo.

**6** Por último, la usabilidad es muy importante y puesto que estamos en el ámbito corporativo y los periodistas suelen ser un público importante, es interesante que la web cuente con un apartado de Sala de Prensa para facilitarles la labor. Para que la Sala de Prensa sea útil deberá aunar toda la información que sea de interés para los comunicadores: notas de prensa, imágenes, logos, etc. Lo mismo ocurrirá si somos una empresa cotizada en cuya página es fundamental contar con un buen apartado destinado a los inversores, que incluya toda la información relevante para sus intereses.

## Tu blog, tu factoría de ideas

Un blog corporativo es un elemento clave en la comunicación corporativa y un paso hacia adelante en la desintermediación entre empresa y receptor.

El marketing de contenidos basa su estrategia en aportar valor a los clientes ya existentes y captar la atención de los nuevos a través de contenidos relevantes y gratuitos. El mismo Google, en sus consejos para conseguir un sitio optimizado en su buscador, recomienda “ofrecer a los usuarios la información que buscan”; una evidencia que no por obvia siempre se cumple. De esta manera, aconseja principalmen-

te publicar contenido de alta calidad en las páginas del *site*, especialmente en la página principal. Así, si las páginas del blog ofrecen información útil, el contenido atraerá a numerosos usuarios y convencerá a otros administradores para que enlacen su blog. Si nuestro *site* cuenta con mucha información, es fundamental que el código html de todas las páginas describan con exactitud el tipo de contenido que se encuentra en ellas con palabras clave. Esas mismas palabras clave serán las que utilicen los usuarios para localizar su blog.

Un buen blog de empresa que sepa promocionar a la compañía sin caer en el “ombliguismo”, ayuda en gran medida a mantener una relación frecuente con el público al que queremos dirigirnos. La gente ignora contenidos meramente publicitarios y en internet está especialmente mal vista la autopromoción.

Gracias a este tipo de marketing puedes dar mucha vida a tu marca, conseguir posicionarte como experto en tu sector y responder a todas las dudas o expectativas de tus clientes.

### **VENTAJAS DEL BLOG CORPORATIVO**

- Gracias a él puedes aumentar el reconocimiento de tu marca en su sector; del contenido que pubiques en tu blog depende tu posición en el mercado como experto en la materia.
- El contenido compartido, si se basa en lo que verdaderamente buscan tus clientes y además está bien posicionado, puede hacer que tu negocio sea encontrado con más facilidad en buscadores.
- Activa los flujos de comunicación tanto interna como externa.
- Fideliza a los clientes, lo que genera más ventas.
- Supone un ahorro de inversión en marketing promocional de productos y servicios, ya que vía blog puedes dar a conocer lo que haces sin grandes gastos.

Para ello debes:

- Elegir temas que planteen necesidades relacionadas con tu negocio, productos y servicios que vendes.
- Escoger formatos atractivos que permitan ser compartidos fácilmente: infografías, PDFs, vídeos, fotografías, presentaciones, etc...

- Crear narraciones que transmitan la personalidad de tu negocio, que cuenten la historia y el sentido del mismo.
- Pensar en tu lector y crear textos hechos por y para las personas, tratando de añadir algún componente emocional.
- Ser sutil a la hora de vender un producto porque el marketing de venta agresivo ya no funciona. Debes generar deseo e interés por la marca de forma indirecta.
- Difundir este contenido en redes sociales, no a diestro y siniestro, sino segmentado hacia aquellas personas que son apropiadas para tus propósitos, y/o dirigiéndote directamente a interlocutores que podrían estar interesados en el producto por su perfil, o en aquellos que resultan de interés para ti, por ser *influencers*; es decir, potenciales prescriptores del producto o servicio.

## Una imagen vale más que mil caracteres

Las tendencias actuales de búsqueda se centran, no solo en ofrecer resultados de páginas web, sino también de fotografías, vídeos y todo tipo de material que pueda aportar contenido extra a los internautas.

Con el paso de los años, los internautas se han acostumbrado a nuevas formas de contenido. Un usuario que busca documentarse, persigue ahora una nueva experiencia audiovisual. Los contenidos audiovisuales susceptibles de ser embebidos son de vital importancia en cualquier blog.

El *rich content* es una forma de fidelizar y hacer que los usuarios permanezcan e interactúen con nuestro blog y lo hace más atractivo a los ojos de los posibles visitantes.

Además, la importancia que adquiere el blog y su posicionamiento también tiene que ver con la creación de contenidos visuales. Éste debe ser el concepto a seguir por las marcas en sus estrategias de marketing de contenidos. La importancia que tienen estos contenidos visuales dentro de un entorno de *social media* saturado de información es fundamental ya que el vídeo conlleva una mayor implicación emocional por parte de los consumidores y es el formato más efectivo para conseguir *engagement* con la comunidad.

El material que se puede utilizar en el marketing de contenidos visuales:

- Fotos
- Infografías
- Cómics
- Memes
- Vídeos (presentaciones en vivo, tutoriales, discursos, entrevistas, tertulias...)
- *Visual note-taking* o Nota visual
- Mapas interactivos

## Escribir para que te encuentren

El tratamiento formal y estructural que se le da a los textos publicados en el blog es otro factor que influye a la hora de ser rastreado y posicionado por Google. Escribir para Internet supone un ejercicio de reaprendizaje, ya que la redacción online es muy diferente a la tradicional.

Las bases de calidad y estilo periodístico son las mismas de siempre pero es necesario aplicar nuevos conceptos y recursos del medio, como las técnicas SEO que implican la optimización de los textos para los motores de búsqueda.

En 2017 se ha incorporado a Google el algoritmo *mobile-friendly*, que favorece el posicionamiento de páginas web *responsive*, esto es, que están adaptadas para ser visualizadas en dispositivos móviles. Además, a inicios de 2016 Google introdujo un cambio en el núcleo de su algoritmo para que la calidad del contenido fuese todavía más relevante en el posicionamiento, penalizando severamente el *spam*.

Algunos consejos:

- Utilizar *long tail keywords* (palabras clave de cola larga) en lugar de *key-words* generales. Se trata de grupos de palabras clave con menos competencia en el mercado porque suman entre 3 y 5 términos, por lo que generan menos búsquedas, pero definen el contenido de una manera más específica, atraen tráfico de mayor calidad y, en consecuencia, facilitan alcanzar mejores posiciones en los *rankings* de Google.
- Colocar *long tail keywords* en el título de las páginas, preferiblemente al inicio de la oración.

- Procurar que los títulos no contengan más de 70 caracteres.
- Desarrollar contenidos superiores a los 500 caracteres.
- Utilizar *long tail keywords* y sinónimos de estas frases dentro de los artículos.
- Incluir *long tail keyword* en la meta descripción de cada página.
- Agregar a cada imagen un “atributo alt” o una descripción que contenga el *keyword*.
- Incluir las *keywords* en el primer párrafo, y asegurándose que esté presente en la dirección URL.
- No repetir constantemente las mismas *keywords*.
- Si se utilizan infografías, asegurarse que todo el texto que está en las infografías está presente en las publicaciones. Conviene recordar que todavía Google no lee el contenido de las imágenes.
- Identificar las publicaciones con etiquetas y categorías.
- Separar las palabras de la dirección URL con guiones altos (-).
- Incluir *links* externos en las publicaciones.
- Pensar siempre en ofrecer contenido que tú compartirías.

## Contenidos y adaptabilidad

Como venimos diciendo, es necesario dar a nuestros seguidores, usuarios, clientes, accionistas... lo que, desde un punto de vista informativo y de comunicación, esperan de nosotros. La generación de contenidos contribuirá a reforzar el seguimiento de nuestra herramienta y contribuirá a generar más y mejores visitas.

La constante aparición de nuevos soportes y plataformas está revolucionando el consumo tradicional del contenido, lo que nos obliga a adaptarnos a los nuevos medios y formas de comunicar. El desafío está en tener la capacidad de generar y difundir contenidos interesantes que puedan ser vinculados, visionados y distribuidos a través de diferentes medios y/o canales.

Hoy, las opciones existentes para informar e informarse son cada vez mayores y el hecho de que existan diferentes plataformas puede contribuir a atraer a más audiencia si lo usamos de una manera coherente.

El desarrollo tecnológico, especialmente de Internet, ofrece una gran variedad de posibilidades para ofrecer contenidos a nuestros usuarios. Hasta hace unos años, las páginas webs o blogs en formato textual eran la base de la información en internet. Hoy se produce una evolución hacia la integración y complementariedad del texto con otros formatos, como vídeo, imágenes, audio o multimedia. Éstos se han ido consolidando y adaptando su presencia en la red generando un lenguaje y unas fórmulas de expresión y comunicación propias.

**“L**A CONSTANTE APARICIÓN DE NUEVOS SOPORTES Y PLATAFORMAS ESTÁ REVOLUCIONANDO EL CONSUMO TRADICIONAL DEL CONTENIDO, LO QUE NOS OBLIGA A ADAPTARNOS A LOS NUEVOS MEDIOS Y FORMAS DE COMUNICAR”.

Pero la evolución continúa y hoy, los blogs y las páginas web nos están dirigiendo hacia una realidad multimedia de contexto multiformato. Ya se pueden visualizar todos los contenidos (audio, vídeo, texto imagen, etcétera) como si estuvieran en un mismo formato, permitiendo acceder a ellos sin problemas. Para ello es necesario que la página establezca un orden coherente y sea capaz de albergar una variedad de formatos sin la necesidad de recurrir a enlaces que redirijan hacia otras páginas.

El blog, como multiformato de publicación web proporciona ya un nivel de automatización suficiente que hace posible que el contenido se convierta en el protagonista del mismo y no tanto el continente. El reto al que nos enfrentamos a la hora de diseñar nuestra página o nuestro blog de forma consistente y funcional. Debe permitir acceder a él a través de las diferentes plataformas que nuestros usuarios puedan acceder a la web, ya sea desde el ordenador o desde cualquier dispositivo inteligente, ya sea *smartphone*, *tablet* o *smart tv*.

Dentro de una estrategia digital resulta esencial tener la posibilidad de conectar toda nuestra red de manera eficaz y que nuestra audiencia pueda conocer lo que difundimos a través de cualquier vía. Y para ello, es muy importante analizar el comportamiento de nuestros seguidores, usuarios, etcétera. Analizar qué dispositivos emplean para acceder a nuestro blog o página web. De esta manera tendremos la posibilidad de adaptar su diseño para que nuestros contenidos puedan ser visualizados perfectamente a través de ellos. Conseguir que éstos sean

seguidos en la globalidad de dispositivos existentes no siempre es posible; resulta más rentable concentrarnos en aquellos que sabemos que utilizan con más frecuencia. Para ayudarnos a conocer los comportamientos de nuestra audiencia y corregir errores o desviaciones, existen herramientas muy completas como Google Analytics.

## Cómo ser amigo de Google

No pocas son las ocasiones en las que los consultores de comunicación recibimos la petición de que “bajemos” contenidos negativos que aparecen asociados a empresas o individuos, como si fuera algo que se puede conseguir de un momento a otro y bajo la voluntad del que “ordena”: bájese. Las técnicas que soportan ese “bájese” son el SEO y SEM, en las que la comunicación y la programación van de la mano.

Ambos aspectos, comunicación y programación, pueden y deben ser gestionados de forma integral de nuestras webs o blogs. Una buena estrategia y planificación de contenidos y posicionamiento harán posible que nuestro posicionamiento se aproxime mucho al deseado gracias a la creación de contenidos que permitan un *engagement* efectivo con nuestros *stakeholders*.

No es objeto de este artículo el debate sobre si son más efectivas las técnicas de SEO o de SEM. Por el contrario, el objetivo es defender que la combinación de ambas y sobre todo de una estrategia de comunicación global, online y offline son la clave para obtener buenos resultados en cuenta a presencia y posicionamiento.

SEO es la abreviatura de *Search Engine Optimization* (optimización en motores de búsqueda) y consiste en la optimización de sitios web para que aparezcan mejor posicionados en los resultados orgánicos de los buscadores, es decir, aquellos que no son de pago. Un mejor o peor posicionamiento redundará en la mayor o menor probabilidad de que nuestro sitio web o blog sea encontrado y por tanto en el número de visitas que vamos a recibir.

En cuanto al SEM, es la abreviatura de *Search Engine Marketing*: es la posibilidad de crear campañas de anuncios por clic en internet a través de los buscadores más comunes. Estas herramientas nos las ofrecen

los propios buscadores para publicitarnos a través de sus medios. A diferencia del SEO, con el SEM podemos aumentar el tráfico de nuestra página a través de lo que se denomina tráfico pagado.

### ***SEO (Search Engine Optimization)***

A modo de aproximación al origen de esta técnica, tan solo algunas breves pinceladas. El SEO nació a principios de los años 90, cuando los motores de búsqueda existentes comenzaron a catalogar los sitios web. En aquel momento, la única manera de salir en los buscadores era indicándoles a éstos la URL del sitio mediante un botón, por lo que había que hacerlo de uno en uno. Cuando el buscador recibía la solicitud, enviaba la “araña”, un programa que inspecciona de manera automatizada el sitio web, recabando información sobre los enlaces, la estructura interna y los contenidos, y guardando toda esta información en el índice del motor de búsqueda. Poco a poco, los buscadores fueron desarrollaron algoritmos más complejos que tenían en cuenta otros factores y dificultaban la manipulación de los resultados.

Así, en 1998, con el nacimiento de Google, su buscador atrajo a muchos usuarios por su diseño tan sencillo. El algoritmo de Google consideraba como relevantes factores ajenos a los sitios web, tales como el PageRank y el análisis de enlaces (*links*). El PageRank estimaba la probabilidad de que una página fuera vista por un usuario que navevara de forma aleatoria por internet y que siguiera enlaces de una página a otra. A pesar de que el PageRank era más complicado de manipular, muchos propietarios de portales desarrollaron técnicas como las granjas de enlaces, creando numerosos sitios web con el único propósito de aumentar ficticiamente la relevancia de una página y tratar de engañar al buscador. Muchos sitios se centraron en el intercambio y la compraventa de enlaces, a menudo a gran escala.

A partir de 2004, los motores de búsqueda incorporan numerosos factores no desvelados en sus algoritmos de indexación para evitar la manipulación de resultados.



A continuación, se enumeran algunos aspectos relevantes para mejorar el posicionamiento orgánico de nuestro sitio web:

**Elaboración de contenidos atractivos, redactados de acuerdo al lenguaje digital.**

**Dinamización de esos contenidos mediante la utilización de redes y medios sociales.** A día de hoy, los buscadores (especialmente Google), uno de los factores que más toman en cuenta a la hora de posicionar contenidos es si éstos se comparten o no. Y esto es porque el buscador entiende que si los contenidos se comparten, es porque son de calidad e interesan.

**Dirección Canónica:** Una dirección canónica es el nombre del dominio pero sin las *www*. Debemos comprobar que si introducimos

en un navegador el nombre del dominio sin las *www* la página consigue cargar. La acción habitual a seguir es redireccionar el nombre de dominio sin *www* al *www*.

**Robots.txt:** Es un fichero de texto (.txt) colocado en la carpeta raíz de nuestro sitio web que establece unas directrices de rastreo a los robots de búsqueda que lo visitan. Este fichero se utiliza en ocasiones para restringir el acceso a contenidos a los robots de búsqueda para evitar que indexen contenidos que no queremos.

**Mapa del sitio XML:** Es un requisito indispensable que nuestro portal cuente con un *sitemap*, o lo que es lo mismo, un fichero en formato XML que contiene las URLs de nuestro sitio web para que los motores de búsqueda que lo soporten (Google, Yahoo, Bing...) procedan a indexar las páginas web allí indicadas. Es posible que cada motor de búsqueda requiera un formato propio de *sitemap*, con lo que si es necesario habrá que generar un fichero distinto para cada uno de ellos.

**Google Analytics:** Nos permite detectar las deficiencias que tiene un negocio online. Además, esta herramienta nos descubre el comportamiento del usuario dentro de nuestro negocio online. Por ejemplo, si la tasa de rebote de las visitas es excesivamente alta, las cifras de páginas vistas y el promedio de tiempo en la página es bajo, entenderemos que nuestros contenidos no resultan interesantes para los usuarios, que se marchan enseguida o que algunas visitas no eran de calidad. Todos ellos serían indicadores de que hay que revisar el plan de marketing digital para ajustar los contenidos a los objetivos.

**Etiqueta Title:** Define el título de la página web. Esta etiqueta es un factor muy importante a la hora de intentar conseguir un posicionamiento óptimo, ya que da una primera idea al motor de búsqueda sobre el contenido de la página. Al mismo tiempo, es el título que identifica a un sitio web mostrado dentro de la página de resultados de los motores de búsqueda, con lo que debe ser atractivo para el usuario. La longitud debe estar entre los 60 y 70 caracteres y no debe contener caracteres extraños. Las palabras clave seleccionadas deben de ser lo más relevantes posible al contenido, usando en primer lugar aquellas más atractivas e interesantes. Evitando el uso de artículos, preposiciones o nexos de unión (intentando siempre mantener un lenguaje natural), se maximizará el número de palabras clave relevantes aparecidas.

**Logo principal:** Los robots de búsqueda no pueden leer el contenido de una imagen. El texto ha de ser breve pero descriptivo de la imagen y relevante al contenido de la página.

**Usabilidad:** El color de la fuente se refiere, por supuesto, al color usado para dibujar el texto. El color se debe elegir cuidadosamente, para maximizar la legibilidad contra su color de fondo. Si el fondo de su web es claro, significa que es recomendable un color negro o una fuente en un color oscuro para facilitar su legibilidad frente al usuario. Si el color de fondo es oscuro, el texto será más difícil de leer; en este caso se debe utilizar un color para la fuente que contraste con el fondo.

El propio buscador Google ha hecho pública la Guía para principiantes sobre optimización en motores de búsqueda cuya lectura es recomendable para aquellos que quieran hacer una primer aproximación a estos términos y estrategias. En su blog también encontramos respuesta a preguntas frecuentes acerca del posicionamiento de nuestra web en Google.

### **SEM (Search Engine Marketing)**

En cuanto al SEM, como técnica para hacer marketing en Internet, está fundamentada en la idea de conseguir la mayor visibilidad posible y como consecuencia de ello el tráfico en la web o blog y así llegar a un gran número de usuarios. Esta idea no es nueva, las empresas han perseguido este objetivo a través de todos los canales: anuncios en los periódicos de mayor tirada, inserciones publicitarias en *prime-time*, etc.

A medida que el número de sitios en la web aumentó en los años 90, los motores de búsqueda comenzaron a desarrollar modelos de negocio para monetizar el mejor posicionamiento de las webs. Desde entonces, el desarrollo de estas estrategias no han parado de crecer.

El objetivo que se persigue con la aplicación de técnica SEM es que nuestras web, blogs, etc. alcancen posiciones relevantes en las búsquedas de nuestros públicos objetivo en diferentes motores de búsqueda. La forma de alcanzar este objetivo es múltiple:

- 1** En primer lugar, hay que definir cuáles son los buscadores en los que deseamos aparecer. Aunque Google ostenta el liderazgo no debemos descartar a priori el resto.
- 2** Elegir las *keywords*. Es decir, con qué palabras queremos aparecer en las búsquedas, teniendo en cuenta con qué palabras suelen nuestros clientes potenciales buscar servicios o productos como los que nosotros ofertamos.
- 3** Acotar presupuesto. Los pagos se realizan por el sistema PPC (Pay per clic) y evaluación de porcentaje de conversión.
- 4** Construir anuncio. Hacerlo atractivo e interesante a los usuarios para conseguir tráfico.
- 5** Definir el público objetivo al que irán dirigidos los mensajes. Según a quién te dirijas, también escogerás una forma de comunicación u otra. No es lo mismo dirigirte a un público de alto *standing*, que dirigirte a jóvenes de entre 18 y 25 años. El tipo de lenguaje usado es diferente y el *target* al que nos dirigimos debe captar perfectamente lo que se quiere transmitir.
- 6** Segmentar la campaña geográficamente. La campaña SEM deberá impactar a usuarios que residan donde se comercialicen los productos o servicios.
- 7** Tener en cuenta los dispositivos móviles. Cada vez más personas se conectan a internet desde *smartphones* o *tablets*. Google Adwords ofrece campañas adaptadas para este tipo de dispositivos.
- 8** La importancia de las extensiones. Resultan fundamentales para aportar información extra sobre la página web o compañía publicitada, como por ejemplo dirección, ubicación en mapas, teléfonos de contacto o cuentas en redes sociales.

## Las mejores webs corporativas

En el competitivo y exigente universo corporativo actual existen, al menos, cientos de miles de páginas web de todo tipo de empresas y corporaciones a lo largo y ancho de este mundo. Todas ellas compiten por tratar de captar una exigua porción de la atención de millones de consumidores y usuarios acostumbrados a que en Internet se le bombardee con todo tipo de propuestas y ofertas comerciales.

Para conseguir una web efectiva, nada mejor que contar con una serie de directrices como las que marca el informe anual que publica el Financial Times y que elabora la consultora británica Bowen Craggs & Co. Y que en su edición 2016 evaluó a un total de 200 grandes empresas de todo el mundo para confeccionar su afamado *ranking*.

El 'Bowen Craggs Index of corporate online effectiveness' es el *ranking* con mayor reputación en el mundo en cuestiones relacionadas con las páginas web corporativas y los diferentes canales de comunicación digital, incluyendo una amplia base de datos sobre las mejores prácticas en las diferentes materias.

La metodología de esta consultora incluye el análisis de la información online de las empresas seleccionadas en torno a ocho categorías en la que se busca entender cómo las compañías se relacionan con sus diferentes *stakeholders*: inversores y accionistas, medios de comunicación, buscadores de empleo, clientes y la sociedad en general, además de poner énfasis en la eficacia del diseño de la página web en cuestión, la claridad de los mensajes expuestos, así como la facilidad de contacto con la empresa y su capacidad para dar respuesta a las dudas y consultas planteadas por sus distintos públicos objetivo.

Sin embargo, analizar algo tan cambiante y voluble como es la información online de empresas de sectores económicos tan diferentes parece un contrasentido o, al menos, puede poner en duda la objetividad de este índice en cuestión. Asimismo, puede suponer el planteamiento de lógicas dificultades para hacer que sea comparable año tras año, desde un punto de vista interanual.

Para evitarlo, los consultores de Bowen Craggs & Co, analizan cada año a las principales empresas del FT Global 500, al tiempo que aseguran revisar de forma permanente su metodología de trabajo a fin de adaptarla a las últimas tendencias, amén de evitar contar con cuestionarios rígidos y cerrados que no tengan en cuenta las especificidades propias del sector de cada compañía analizada.

Entre las sugerencias de esta consultora se encontrarían:

- Mantener permanentemente actualizados los contenidos, no solo desde el punto de vista comercial, sino también incluyendo la actualidad informativa de la empresa.
- Facilidad para acceder a la información.
- Navegación intuitiva con múltiples pestañas y menús de búsqueda.
- Contar en la página de inicio con un enlace a la información financiera de la empresa.
- Disponer de un *link 'acerca de'* relativo a la historia de la compañía en cuestión.
- Integrar en la web el resto de canales digitales de la compañía, disponibles en las principales redes sociales.
- Situar en la *homepage* botones de navegación relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, así como de la gestión del talento de sus capital humano.
- Elaborar un diseño consistente y coherente, organizado y gestionado en este sentido.
- Incluir contenidos añadidos que aporten valor al discurso corporativo (*Storytelling*). Aportar testimonios de terceros para reforzar el mensaje y la imagen de marca. Que otros hablen por ti, pero siempre de manera convincente y honesta.

En el podio del último *ranking* publicado por Bowen Craggs se sitúan este año Nestlé y Bayer. Los motivos por los que coronan esta edición son dispares aunque, como no podía ser de otra manera, responden al *'leitmotiv'* general de la consultora británica.

En concreto, Nestlé destaca por utilizar tanto el *website* como las redes sociales integradas bajo un mismo fin, como una efectiva herramienta al servicio de su reputación empresarial. No en vano, la multinacional Helvética cuenta con demandas que afectan a su imagen pública en distintos países y la forma sincera y valiente de afrontarlas, entre otros aspectos, es lo que según los responsables de Bowen Craggs les ha catapultado al liderazgo de su *ranking*, que ya ocuparon también en la edición de 2016. En concreto, los suizos brillan en su sección de reputación corporativa, apoyada en este sentido por un excelente manejo de su página en Facebook.

Por su parte, Bayer, segunda en el Índice, destaca por usar su página web corporativa como un acertado instrumento para mostrarse como una compañía excelente para trabajar y, por tanto, apta para atraer talento nuevo del exterior. Además, la farmacéutica alemana cuenta con un destacado despliegue de tecnología y diseño en su página y provee de información suficiente y accesible sobre su negocio principal, sin obviar la polémica en relación a su división científica agrícola. De nuevo, aquí surge el nexo con Nestlé vía valentía para encarar los problemas corporativos puntuales.

En relación a las tendencias atisbadas por este observador, destaca el hecho de dedicar un amplio esfuerzo en términos de tiempo y empleados a la mejora y actualización de las respectivas webs corporativas. O sea, tomárselo en serio desde el punto de vista interno de la compañía como un trabajo importante que hay que afrontar con todas las garantías necesarias. Esa sería otra de las claves para tratar de mantenerse en el codiciado top-ten de este *ranking*.

Por otra parte, en este índice, que analiza 200 de las empresas más importantes del mundo en términos de capitalización bursátil con una proporción en relación a su procedencia de un tercio para las de origen en Europa Occidental, otro para las norteamericanas y un 33 por ciento para las del resto del mundo, llama la atención la ausencia reiterada entre las veinte primeras clasificadas de corporaciones estadounidenses.

De hecho, en 2016 solo Ford Motor Company consigue un exiguo vigésimo puesto. Lo que para los organizadores del Índice Bowen Craggs se debe, fundamentalmente a la atomización de las diferentes páginas

web como resultado de la libertad e independencia con que cuentan las filiales en todo el mundo de las grandes corporaciones estadounidenses, lo que a la postre crearía confusión y dificultaría el acceso a la información.

En relación a los blogs empresariales y al uso corporativo de las redes sociales, los consejos para tratar de evitar un desastre en términos de comunicación y relaciones públicas en este océano de tendencias y usos y costumbres cambiantes y teniendo en cuenta que en este campo tampoco existe la varita mágica; el consenso de expertos recomienda no caer en la tentación de adoptar nunca una serie de iniciativas, de nefasto resultado contrastado, que se resumen en los siguientes aspectos a tener en cuenta:

**Flogging.** Falsos blogs que tratan de ayudar a las empresas a conseguir una voz personal de supuestos consumidores desinteresados que, en realidad, sirven de soporte efectivo a una campaña publicitaria.

**Astroturfing.** Técnica consistente en generar interesados o falsos comentarios, entendidos como pagados, por parte de bloggers patrocinados por empresas bajo una aparente pátina de autenticidad.

**Spamming.** Inundar de comentarios entusiastas, con un pretendido aspecto de realidad, los blogs corporativos en los que se alaba a un determinado producto o servicio empresarial.

La ausencia de claros y sólidos códigos éticos de conducta para los empleados en este complicado universo corporativo online, donde el sentido común a la hora de proteger la imagen de marca de la compañía es siempre la clave, unido a la sensación de anonimato que proporciona Internet, puede concluir, en más ocasiones de las deseadas y en el mejor de los casos, en la petición final de disculpas por parte de los máximos responsables, cuando no en la dimisión o destitución fulminante de los mismos.

Compañías pioneras como Coca-Cola o IBM fueron de las pioneras en el mundo a la hora de establecer guías de recomendación para sus empleados específicas para el entorno de las redes sociales. En estos primigenios manuales *ad hoc* se primaba siempre la utilización de la transparencia, dentro siempre del lógico sentido común aplicable a

cada situación. Y, en caso de duda, mejor aplicar siempre la prudencia como norma suprema.

Las empresas comenzaron a interactuar con sus distintos públicos en el entorno digital desde hace ya bastantes años. Sin embargo, no sería hasta 2005 cuando se trató de poner un poco de orden en este campo y arrojar, de paso, algo de luz vía homogeneidad y normativa común.

Así, en ese mismo año se creó The Word of Mouth Marketing Association (Womma), una organización del sector del marketing viral que publicó en 2005 un código ético en el que se hacía hincapié en la necesidad de basar en la honestidad y la transparencia las relaciones corporativas en el entorno de los *social media*.

Por último, y ya para finalizar, cabe recordar que siempre que tengamos dudas acerca de la efectividad de una adecuada estrategia de comunicación digital, aplicada a las distintas herramientas de la que esta dispone (web, blogs y redes sociales, entre otras), nunca se debe olvidar que el ABC de la eficiencia se basa en las máximas relacionadas con la simpleza de un diseño intuitivo, la facilidad de navegación, la accesibilidad a los diferentes contenidos y la interconexión, bajo la premisa de la coherencia y mutua alimentación entre todos los formatos utilizados. Sin olvidar nunca la permanente y constante actualización de los contenidos y, si queremos rizar el rizo, la honestidad a la hora de abordar con valentía los asuntos más problemáticos y comprometidos para la empresa y su sector de actividad en cuestión.





# 12 OMNICALIDAD

El desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías ha provocado la aparición de un nuevo perfil de consumidor/usuario quasi permanentemente conectado. Un usuario que ha cambiado las reglas del juego entre empresa y cliente. Como es obvio, el objetivo de cualquier empresa dirigida al mercado masivo es vender y, a día de hoy, debe hacerlo a través del canal que el consumidor demande.

Como ya veíamos anteriormente, en España, está incrementado el porcentaje de personas que compraron a través de internet año a año, con una penetración del 34,9% de la población. A los usuarios de internet que en el último año no compraron en la red en ese periodo se les preguntó sus razones. El 39% declaró que se debe a que no se puede probar los productos y el 28% a que no puede verlos o tocarlos. Otras de las principales barreras de la compra online es que prefieren que le atienda una atención personal o la preocupación de la privacidad o la seguridad en el pago.

Cifras que demuestran que los consumidores continúan usando tanto el comercio tradicional como el comercio electrónico. Hasta hace poco se acuñaba como señal de modernidad el término multicanalidad, pero las tecnologías y nuevos hábitos del consumidor han provocado que las estrategias multicanal ya no resulten suficientemente eficaces ni eficientes. Ya no basta con llegar al cliente por múltiples canales. Lo que el consumidor demanda hoy es la conexión a través de todos los canales de una marca o compañía, de tal forma que se interrelacionen entre sí. Esto es la omnicanalidad, un concepto que está cobrando cada vez más fuerza en las estrategias de marketing integrado de las empresas.

Una nueva estrategia nacida de la necesidad de las empresas de adaptarse a un cliente interconectado que cada vez más discrimina por inmediatez. Los usuarios/consumidores acceden a la información a través de muy diversos dispositivos: teléfonos inteligentes, tabletas u ordenadores, y en su relación con las empresas quieren que se integren todos estos canales de forma coordinada.

Las ventajas para el usuario son evidentes, pero también lo son para la empresa. Empezando por la fidelización y la creación de experiencias de compra únicas. El reto no está solo en crear esa "omnicanalidad" sino en mantenerla. Aquí conviene recordar que estar por estar no es

útil. La presencia en la red debe responder a un objetivo y una estrategia bien diseñada. Una vez reforzado este punto, y dando por sentado que ya se está en la Red, la atención al usuario omnicanal cobra una especial relevancia.

Según un informe elaborado por Altitude Software, son siete los pasos para liderar el desafío de la atención al cliente en redes sociales. Se trata de algunas recomendaciones para sacar el máximo partido a una interacción con el cliente omnicanal:

- 1** Supervisar los canales en redes sociales. Desde el contact center se debe tener acceso a las conversaciones que se mantienen a través de las redes sociales de manera que la compañía pueda unificar el historial de interacciones con el cliente y buscar en todos los canales.
- 2** Unificar el servicio en todos los canales. Se necesita un proceso unificado y racionalizado para gestionar las conversaciones que se producen en redes sociales. Estos canales tienen que contar con los mismos servicios que los tradicionales.
- 3** Unificar el historial del cliente. Para lograr una experiencia de cliente satisfactoria, los *contact center* han de tener disponible su historial completo, es decir, en cada contacto entre la empresa y el usuario se debe contar con la información íntegra sobre ese cliente.
- 4** Unificar conocimientos y aplicaciones empresariales. Si el contact center está habilitado para las redes sociales, es de vital importancia contar con aplicaciones que sean capaces de gestionar todas las interacciones.
- 5** Prestar un servicio omnicanal proactivo. Una vez integrados todos los canales de comunicación posibles, es necesario hacer un buen uso de ellos. Los agentes deberían poder cambiar de canal con fluidez, ya que en algunas situaciones los canales tradicionales pueden ser los más apropiados para realizar seguimiento o abordar las incidencias. Pero también hay que prestar atención al cliente mediante comunidades online como los foros.

**6** Medir el rendimiento de la empresa. Como en cualquier otro canal, es fundamental supervisar y medir los KPIs de las redes sociales para mejorar la calidad del servicio.

**7** Incluir las redes sociales en los procesos empresariales. El servicio de atención al cliente debe extenderse más allá del contact center. Por ello, es necesario que las empresas implementen procesos que mejoren la experiencia del usuario y, a la vez, se asegure que se presenta la misma imagen y voz por cualquier canal.

## Comprar sin límites

La omnicanalidad se ha convertido en un imprescindible en los sectores de gran consumo en los que sus ventas dependen en gran medida de la satisfacción del cliente final. La 18<sup>a</sup> Encuesta a Usuarios de internet, "Navegantes en la Red", de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), aportaba datos muy útiles sobre los hábitos de consumo de los españoles. El primero de ellos pone de manifiesto la importancia del móvil en el día a día de los ciudadanos.

El 94% de los encuestados utiliza el móvil para conectarse a internet y para el 28,7% es el principal canal de conexión -el 37% de los internautas aún considera el ordenador la principal vía de acceso, pero cada año reduce este porcentaje en favor del móvil-. Este dato se ve reflejado en una cada vez mayor dependencia del móvil para distintos hábitos cotidianos como comprar, informarse y relacionarse, tanto con la Administración como con el resto de ciudadanos, y a todos los niveles (personal y profesional).

La dependencia de Internet sigue creciendo y un español se pasa una media de cuatro horas al día conectado. Es decir, la mayor parte de nuestro ocio lo dedicamos a la red y las empresas no pueden ser ajenas a este hecho, sobre todo aquellas pertenecientes al sector del gran consumo.

Las empresas de distribución enfocadas al cliente final se enfrentan ahora a una nueva forma de relacionarse los clientes con sus marcas favoritas, y no solo en lo relativo a las redes sociales y a la atención al cliente (*customer care*) sino al proceso que realiza un consumidor desde el momento que decide adquirir un producto hasta que lo adquiere, lo prueba y aporta feedback. Este proceso se produce online y offline

de forma alterna y multicanal, y las marcas deben estar disponibles en todos estos canales y formatos y acompañar al cliente a lo largo de todo el viaje, sea por el canal que sea, en una oferta de 360°. La omnicanalidad pone el foco en el quién y el cómo (se compra), independientemente del qué, protagonista indiscutible en el marketing tradicional basado en una oferta de precio y calidad.

Para saber qué es una estrategia retail omnicanal solo hay que echar un vistazo a cómo compran los millennials hoy en día. Pongamos el supuesto de que un consumidor (de entre 20 y 35 años) decide comprar, por ejemplo, unas zapatillas deportivas mientras va (o viene) del trabajo. Consulta sus marcas favoritas en el móvil mientras va en transporte público, entra en las plataformas de e-commerce de su elección y las adquiere online pero las recoge en la tienda de su zona, aprovechando ahora que viene el buen tiempo para dar un paseo. Una vez en la tienda, ve una camiseta que le gusta y también se la lleva, pero no se la prueba. Lo hace en casa. La camiseta le queda genial y se lo cuenta a sus cientos de amigos en las redes sociales, pero las zapatillas le quedan medio número más pequeño, así que las devuelve de forma gratuita con recogida en su domicilio. En un par de días tiene de nuevo las mismas zapatillas, ya de su número. Contento con sus dos últimas adquisiciones decide dar las gracias públicamente en el canal de Twitter y de Instagram de su marca favorita.

En este largo proceso, hubiera sido fácil perder al cliente de no ser por la estrategia omnicanal de la firma de zapatillas, capaz de estar ahí (en ese momento y en ese soporte) cuando el consumidor lo ha requerido.

La omnicanalidad hace referencia, sin duda, a la experiencia del cliente en el proceso de compra y que ésta sea continua, independientemente del canal o formato, y personal. Ambas permiten establecer nuevos modelos de relación entre las marcas y sus clientes, facilitando una comunicación directa y bidireccional. Ya no se trata de "atender al cliente" sino de "dialogar" con él.

Este diálogo es difícil si las marcas y distribuidores no saben quién es su cliente. Si hace unos años "Quién" era un conjunto de datos (varón de 39 años, con estudios y que por hobbies tiene el fútbol, viajar y la literatura), la omnicanalidad requiere de información concreta (nombre, apellido, fecha de nacimiento, estado civil, número de miembros en la unidad familiar, estudios, renta media y/o gasto medio, marcas

preferidas, últimas compras, preferencias, gustos, frecuencia de compra, historial de navegación, etc.), que hoy en día es posible gracias al Big Data y al Internet de las Cosas, que permiten la conexión e identificación permanente del usuario en la red.

La omnicanalidad en el sector consumo implica la adopción de estrategias de comunicación omnicanales y la implementación de herramientas de analítica 360º que aporten una visión global del cliente, consolidando toda la información que los retailers obtienen del usuario en cada punto de contacto y convirtiéndola en el sustrato sobre el que enriquecer la oferta comercial, las estrategias de marketing y comunicación y el diálogo con los clientes.

## La moda omnicanal

Se puede decir con acierto que la omnicanalidad “es y está de moda”. El sector de la moda supone un 17% del comercio electrónico según el *Informe de Evolución y Perspectivas eCommerce 2017*, si bien es cierto el sector ha experimentado un descenso respecto al 2015 (23%), sigue liderando la venta online. Pero por encima de las cifras, lo que convierte a la moda en una de las insignias de la omnicanalidad, es ser uno de los sectores más competitivos; un auténtico campo de batalla de cualquier novedad, estrategia o tendencia. En este contexto, el rumbo en España es que el 35% de las compras de moda se realiza ya vía móvil, un 3% más que el año anterior, según el estudio Fashion Flash realizado por Criteo.

Los datos reflejan que el comprador actual de moda es multidispositivo, pero también, exigente y dinámico. En muchos casos, como consumidor en general, ha llegado a la omnicanalidad por la moda y espera que cadenas, marcas y diseñadores sean pioneros a la hora de responder a sus expectativas. Visita diferentes webs, frecuenta varias tiendas, sigue a las marcas en las redes sociales, atiende las recomendaciones de los *influencers*, observa las críticas de otros clientes, tuitea su compra, la comparte en Facebook, recibe promociones gracias a una red de geolocalización, etc. Conclusión, sin saberlo o sin ponerse la etiqueta de experto, vive ya la experiencia omnicanal.

Las grandes marcas y cadenas de moda son muy conscientes de lo que está pasando. Sus clientes han pasado de la fidelidad a la atracción. Cuando compran moda cuentan con tal número de alternativas

que no hay solo que ofrecerles servicios y multicanalidad sino también otros matices personales y emocionales. Como resumía Terry J. Lundgren, CEO de Macy's, una de las principales cadenas estadounidenses que ha apostado decididamente por un modelo de negocio omnicanal: "el cliente quiere y elige y, así, es como tenemos que pensar".

En líneas generales, el modelo de la omnicanalidad en moda tiende a la omnipresencia, a la capilaridad y a la relación de vasos comunicantes. Los grandes de la moda, nacionales o internacionales, están optando por posicionarse tanto en el canal físico o *brick&mortar* como en el digital. Las principales firmas de moda complementan su oferta comercial en tienda con desarrollos vía web, *apps*, *tablets* en los lugares de venta, RR.SS. y, además, surgen formatos novedosos como los mercadillos de marcas, pop up stores, fashion night, iniciativas divertidas, efímeras, únicas y personales que conectan con el nuevo perfil de cliente.

En todo el proceso se conjuga cercanía, inmediatez y eficiencia, pero al mismo tiempo también hay entretenimiento y personalización y cuando entras ya en algunas tiendas puedes sorprenderte con novedades como:

- Probadores inteligentes o virtuales que permiten obtener información de los productos, recomendaciones y opiniones, y encontrar colores o tallas disponibles, así como buscar asistencia personal con solo pulsar un botón. Los modelos más espectaculares son una especie de grandes espejos interactivos en los que se proyecta una imagen 3D de las prendas sobre la figura del cliente. En España, algunas tiendas del grupo Inditex cuentan con estos probadores inteligentes. El moderno mecanismo consiste en que los dependientes escanean el código de las prendas que el cliente pasa al probador y éstas aparecen en la tableta del vestuario. Una vez dentro el cliente puede indicar a través de la pantalla si quiere cambiar la talla, el color de la prenda o seleccionar otro modelo. Un miembro del personal recibe las modificaciones del cliente y le llevará las prendas solicitadas sin que este tenga que salir del probador.
- Probador virtual vía móvil. Algunas joyerías y relojerías de lujo permiten que al enfocarse la muñeca pueda verse cómo queda el reloj o la pulsera.

- Quioscos electrónicos y pantallas interactivas que permiten realizar pedidos online dentro de las tiendas.
- Billetera móvil propia para que el cliente almacene y gestione ofertas, cupones y promociones, de forma integrada con los programas de fidelización de cada establecimiento.
- Sistemas como Apple Pay o Samsung Pay para realizar el pago con estas aplicaciones disponibles para los distintos modelos de teléfono y smartwatches de iPhone y Samsung.
- Servicio 360º con compra en línea con recogida en tienda o viceversa o venta online en tienda física y consulta de stock de tiendas físicas online.
- Catálogos digitales disponibles en distintos dispositivos en formato libro-revista, con contenidos de distintas colecciones con información, consejos, sugerencias que permiten a los clientes interactuar entre las distintas ediciones, obtener imágenes en 3D, ver vídeos o mezclar prendas diferentes.

Pero al salir de la tienda la “modacanalidad” continúa. Tras comprar ese nuevo pantalón el comprobante lleva incluido un descuento del 10% para gastar en la próxima compra en zapatos o accesorios y, como estoy “orgulloso” de mi adquisición, cuelgo una foto en Instagram que obtiene varios likes. Y con ese clic, empieza o termina una experiencia de compra. Sin olvidar esa palabra clave, “me gusta” que, sin darnos cuenta, es tan importante, semilla de toda esta historia que los grandes players de la moda quieren hacer “interminable”.

## El día que los medios de comunicación descubrieron la omnicanalidad

Si creían que la omnicanalidad era un término solo aplicable a la relación entre cliente y marca en el contexto del marketing de productos de consumo, estaban equivocados. La omnicanalidad también ha sido descubierta por los medios de comunicación y es un concepto que éstos están empezando a aplicar con mayor o menor éxito en sus estrategias para captar lectores, oyentes y telespectadores en una batalla digital por conseguir usuarios y, sobre todo, fidelizarlos.

Así ha quedado de manifiesto, por ejemplo, en España con la cobertura que de las campañas electorales para las elecciones generales, de 2015 y 2016, y sus resultados hicieron los principales medios de comunicación del país. Aunque el uso de diferentes canales o multi-canalidad no sea nuevo en la comunicación entre medio y audiencia en campañas electorales en las que el público ha estado informado a través del medio impreso, en esta ocasión los medios han encadenado todos sus canales de comunicación y han colocado a su público en el centro de esa cadena.

En campañas no muy lejanas, un ciudadano que quisiera estar bien informado era a primera hora oyente de radio de camino al trabajo, lector habitual de prensa escrita para lo cual tenía que adquirir el periódico ya fuera en un quiosco o por suscripción y, probablemente, compartía la cena en familia con los mensajes de los candidatos en televisión. Y ahí acababan las posibilidades de información de dicha persona sobre las diferentes consignas electorales de las que los medios de comunicación se hacían eco. Si al lector en cuestión se le estropeaba la radio del coche, o tenía un día complicado que le impedía hojear la prensa y al llegar a casa su familia prefería ver una película alquilada en un videoclub, él o ella se quedaban sin saber que se había dicho relevante para decidir a quién votar.

Gracias al avance imparable de la tecnología y la universalización de Internet, el escenario descrito en el párrafo anterior es a día de hoy inimaginable. Y no solo porque los videoclubs estén ya a punto de desaparecer del paisaje urbano, sino porque, en las campañas electorales que hemos vivido recientemente, se ha puesto de manifiesto que cualquier persona que tenga un teléfono inteligente con conexión a Internet puede demandar y recibir información por diferentes canales, y que todos ellos están conectados para satisfacer permanentemente en tiempo real la demanda de una audiencia que es a la vez espectadora, radioyente, internauta, tuitera y tal vez bloguera.

En las elecciones generales de 2015 y 2016 vimos como, por ejemplo El País, apostaba por un nuevo formato de debate electoral, que se podía seguir en la página web del medio en *streaming* tanto en directo como en diferido con la posibilidad de pausarlo para ser visto a conveniencia del interesado. Aún hoy se puedes ver dicho debate a través de YouTube.

Además, el debate se completaba con las aportaciones de periodistas convertidos en comentaristas en el previo al debate o las muchas y variadas piezas de información escrita sobre el mismo. Infografías exquisitas o una fotogalería digna de “los Goya”.

Si aun así el lector de El País no lo seguía a través de la página web del medio, siempre quedaba Twitter para la retransmisión de los momentos claves y el retuiteo de frases para la posteridad. Los otros botones de redes sociales incluidos en la página del medio hacían el resto y así fueron muchos los que enlazaron al debate desde sus perfiles personales de Facebook, LinkedIn u otras redes sociales contribuyendo a darle notoriedad.

El País incluyó también una encuesta en su página web para votar a los candidatos y los internautas respondieron masivamente, a juzgar por la cantidad de comentarios que los usuarios –registrados- hicieron a dicha encuesta.

El País no fue el único medio que aprovechó el interés de la campaña electoral para innovar y ofrecer un despliegue informativo de 360 grados a sus lectores. El grupo Atresmedia también sacó partido a la campaña electoral para llegar a nuevos espectadores y lo hizo apostando por una movilización extraordinaria de sus equipos televisivos en sus respectivos canales Antena3 y laSexta.

Así, el pistoletazo de salida lo dio Évole con su entrevista a los candidatos de Podemos y Ciudadanos. Al que siguió uno de los debates más ágiles de la democracia conducido por dos periodistas que supieron imprimirle dinamismo y hacer que mantuviera la tensión del espectador. Al igual que ocurriera días antes con el organizado por El País, el debate se completó con buenos análisis informativos, infografías interactivas, encuestas, vídeos, comentarios y mucho movimiento en las redes sociales.

Además, el “pactómetro”, una aplicación que permitía sumar los diputados que iban consiguiendo los diferentes partidos políticos causó furor en las redes sociales en la noche de las elecciones de 2015. El resultado no pudo ser mejor para laSexta que, la noche electoral del 20 de diciembre, se convirtió en la cadena con más cuota de pantalla, 17,6%, gracias a los más de 2,7 millones de espectadores que la eligieron para seguir el recuento de votos.

Si bien es verdad que el “pactómetro” de Al Rojo Vivo en laSexta fue el más popular, no fue la única herramienta que el ingenio de los medios lanzó el día de las elecciones para captar nuevos lectores y ofrecer un valor añadido a los ya habituales. El diario online El Confidencial presentó una buena oferta de herramientas y extras desde primera hora del domingo 20 de diciembre. Además de haber puesto en marcha el primer “pactómetro” de la jornada, el medio tuvo el mérito y el arrojo de apostar por una aplicación para dispositivos móviles donde encontrar todos los contenidos: desde el directo de la jornada electoral hasta el recuento de votos en tiempo real. Otra herramienta novedosa puesta en marcha por El Confidencial fue el “prometómetro”, un gráfico interactivo que permite conocer las promesas electorales de los cinco principales candidatos a presidente del gobierno. Pinchando en la pestaña “Test”, el usuario podía evaluar jugando su nivel de conocimiento de las diferentes propuestas políticas. El más popular fue el “Quién dijo qué tras el debate” o una prueba en clave de humor para saber si las frases más célebres eran de un candidato o del personaje de ficción Homer Simpson.

Sin duda toda una batería de herramientas para conseguir enganchar al lector y rodearle no solo de información sino también de una innovadora combinación entre entretenimiento, retos y noticias.

La campaña electoral nos dejó muchos momentos, frases, memes, fotos, datos, alegrías, aplausos, tristezas, sinsabores, retos, incógnitas y no pocas cuadraturas de círculo, pero, sin duda, para los medios de comunicación supuso una oportunidad para innovar y sacar partido a las nuevas tecnologías, para conjugar información e interés y situar al ciudadano-lector de a pie en el centro de su estrategia. El resultado no pudo ser más favorable para aquellos que supieron aprovechar al máximo dicha oportunidad.

## **Omnicanalidad en el deporte. Un campo de juego que se amplía al mundo**

No ha pasado mucho desde aquellos tiempos en los que mi abuelo, sentado en una silla de anea en el patio de su casa, escuchaba a Héctor del Mar, “El hombre del Gol”, cantar los goles del Madrid y del Atlético con su pequeño transistor. Nosotros corríamos alrededor del patio y

cada vez que oíamos el grito sostenido del locutor nos acercábamos para preguntarle quién había marcado. Por la mañana, había ojeado las páginas del periódico deportivo, normalmente el *As*, para conocer la última hora de los equipos. Ya, en la tarde-noche, esperaba a que alguna de las dos cadenas de televisión que entonces existían emitiera *Estadio Estadio* para ver los goles. Si quería presenciar algo de otros deportes, tenía que esperar a los domingos por la mañana para poner *Estadio 2*. Para muchas personas ese era el único acercamiento que podían tener con el deporte espectáculo. Acudir a los estadios no estaba a su alcance, al menos en el deporte de élite, aunque siempre quedaban los campos de tierra y el deporte aficionado. La interrelación como aficionado con su equipo o con los Medios era escasa, quizás una carta al director del periódico.

Eran otros tiempos, porque el desarrollo tecnológico ha supuesto una revolución en el deporte. Primero fue la aparición de nuevos canales de televisión privada. Más tarde, la televisión de pago e Internet y, con ellos, la conversión del deporte en negocio de dimensiones estratosféricas. Las audiencias comenzaron a multiplicarse y la rivalidad se trasladó de las barras de los bares a las tertulias de radio y televisión, en un primer momento, y a la plaza del pueblo global que son las redes sociales, en nuestros días. Los equipos, que se nutrían de aficionados fundamentalmente de su entorno natural, su barrio, su ciudad, su país, han comenzado a ampliar su base de seguidores hasta los lugares más insospechados del mundo. Por no hablar de aquellos deportes tradicionalmente minoritarios que han encontrado en los nuevos canales de comunicación y en las redes sociales una forma de acercarse a otros públicos.

Este incremento del interés de los aficionados por lo que ocurre alrededor de sus deportes favoritos, además de multiplicar exponencialmente el número de seguidores, ha ofrecido nuevas vías de financiación para deportes y equipos. No es de extrañar, por tanto, que equipos y organizaciones deportivas hayan puesto la vista en estos nuevos canales tanto para usarlos como para controlar que su uso no hace inviable un modelo económico, el de la venta de derechos de retransmisión, que sigue moviendo cifras millonarias. Un claro ejemplo fue la decisión del Comité Olímpico Internacional de controlar, durante los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro de 2016, el uso de las redes sociales, especialmente aquellas que permiten la difusión de imágenes

de vídeo de competiciones o del interior de las instalaciones olímpicas, incluida la Villa Olímpica, tanto en directo (Periscope) como en diferido (YouTube, Facebook...).

Eso, sin hablar de las casas de apuestas virtuales que combinan los canales físicos (bares, locales de apuestas o los antiguos recreativos), con los canales online (web y teléfonos inteligentes). A través de los que también se puede tener información inmediata de lo que ocurre en los terrenos de juego o en las competiciones deportivas, con retransmisiones de las competiciones por las que se está apostando. Todo sea por ofrecer la posibilidad de apostar sobre cualquier asunto.

Lo que no cabe duda es que gracias a las nuevas tecnologías, deportistas y aficionados tienen una vía de comunicación directa a través de diferentes canales de manera simultánea. Es más, hoy, prensa, radio y televisión, no son las únicas vías que existen para hacer llegar a los aficionados la actualidad de su equipo o deportista favorito. Equipos y deportistas han dejado de ser meros protagonistas de la noticia para convertirse en generadores de contenidos que se transmiten a través de diferentes soportes. Incluso los medios de comunicación tradicionales han adoptado un modelo multicanal, de manera que el periódico de papel ahora ofrece, además de una versión online, información e interacción a través de las redes sociales, o disponen de canales de televisión en los que ofrece contenidos exclusivos.

En la actualidad, sin dejar de lado los medios de comunicación, cualquier equipo o deportista importante cuenta con su propia página web, sus cuentas en redes sociales e incluso sus propias tiendas online en la que venden sus productos o los de sus patrocinadores. Algunos de los deportistas más importantes se han convertido en *influencers* globales que se rifan las marcas para que sea su imagen y transmita a sus millones de seguidores su valor.

No es de extrañar, por tanto, que grandes equipos deportivos de diferentes ámbitos estén desarrollando estrategias encaminadas a construir experiencias para sus aficionados que destaque el prestigio y ofrezcan un valor añadido a su marca. El objetivo es conseguir una sensación única a través de la combinación de las diferentes vías y canales de comunicación.

El Real Madrid es un ejemplo de ello. Cuenta con un canal de televisión en abierto que emite a través de la televisión digital terrestre (TDT) española, ha desarrollado su aplicación Real Madrid App con la que se puede interactuar en los teléfonos móviles. Esta aplicación permite a sus aficionados tener acceso al resumen de los partidos y las repeticiones de algunas de las jugadas desde diferentes ángulos. Incluso poder ver el partido en diferido. También hace posible seguir el partido a través de la radio que incluye, o acceder a las estadísticas de los jugadores y seguir las novedades minuto a minuto. Así lo describían durante la presentación de la aplicación: "Una plataforma digital proporcionará a los aficionados del Real Madrid acceso a contenidos y servicios digitales exclusivos en el estadio, en casa o en cualquier lugar. La app permitirá el acceso a estas experiencias en teléfonos, tablets u otros dispositivos a los fieles del Real Madrid a un campo de juego virtual antes, durante y después del partido". Es decir, existe la posibilidad de vivir desde otras perspectivas los partidos de fútbol. Su estadio, el Santiago Bernabéu, como otros muchos estadios y pabellones deportivos, ha hecho una apuesta por la conexión wifi de sus aficionados que les permite ver el partido como una nueva experiencia.

Y es que ya no es necesario esperar a llegar a casa para conocer si aquella jugada dudosa era penalti o fuera de juego, sino que es posible, desde la propia localidad del estadio o de la cancha, tener imágenes de las jugadas.

La NBA lleva haciendo algo similar desde hace tiempo. Cualquier aficionado puede obtener imágenes de las mejores jugadas que se están produciendo en un partido casi de manera simultáneamente a que éstas se produzcan.

Sería mucho decir que gracias a la omnicanalidad los aficionados tienen la oportunidad de formar parte del juego. Pero la conexión a través de los nuevos canales ofrece a jugadores, equipos y organizaciones deportivas una enorme cantidad de información que les permite establecer contenidos, productos y soluciones con los que acercarse a ellos y ampliar la base de aficionados. Además, da la posibilidad de ofrecer la opinión sobre cuestiones concretas del momento, a través de las encuestas digitales o la dinamización de determinados contenidos. Hoy, el lanzamiento de almohadillas que sembraba el campo en los tiempos de mi abuelo se puede hacer de manera virtual a través de

los nuevos canales, en tiempo real, desde el patio de casa, sentado en la silla de anea, a cientos o miles de kilómetros de distancia

## **Educación multicanal. Aprender sin barreras**

Cuando hablamos de omnicanalidad solemos pensar, en un primer momento, en ámbitos relacionados con el marketing como el sector del gran consumo que también abordamos en este libro. Pero si hay un sector en el que la omnicanalidad está realmente en el día a día y en la forma de trabajar ese es el educativo.

En la actualidad, la mayoría de las escuelas, academias, editoriales o sistemas de aprendizaje han abrazado la omnicanalidad como una forma de evolución natural. No es de extrañar en tanto que se dirigen a la población más joven, que es puramente digital, y que no solo está acostumbrada sino que incluso penaliza el hecho de tener que trabajar exclusivamente en analógico (digamos, en papel). Los estudiantes tienen a su disposición multitud de recursos, en una gran variedad de formatos a los que, además, puede acceder por diferentes canales y dispositivos y las instituciones, editoriales y profesionales deben adaptarse a ello.

De hecho, las editoriales españolas de contenidos educativos, la gran mayoría de ellas integradas en la Asociación Nacional de Editores de Libros y Material de Enseñanza (ANELE), llevan más de una década desarrollando contenidos para los diferentes canales. Un dato, al comienzo del curso 2016-2017, según el Informe de Evolución de los Precios de los Libros de Texto de ANELE, el número de referencias digitales de las editoriales asociadas superaba ampliamente los 13.000 títulos. Muchos de estos contenidos digitales se entregan de manera conjunta con el tradicional libro en papel a través de soportes digitales, como CD o DVD, o a través de enlaces a las páginas webs de las editoriales. El acceso a los contenidos digitales elaborados por las editoriales españolas, que tienen una importante implantación en Latinoamérica, es posible a través de cualquier canal, y lo que es más importante, se pueden interrelacionar.

Pongamos, por ejemplo, que vamos a estudiar un curso de idiomas de manera presencial. En el aula física contaremos con recursos tradicio-

nales como libros, libretas, pizarras (ya sean digitales o analógicas), etc. pero el profesor nos mostrará también el vocabulario desde la tableta mientras que los alumnos consultan las dudas en los diccionarios de sus teléfonos inteligentes, consultan el libro de texto tanto en papel como en su versión digital y reciben las tareas en papel y digital. Una vez en casa, el alumno recibe por parte del profesor las hojas de vocabulario para imprimir o simplemente estudiar a modo de presentación tanto en el portátil como en el móvil o tableta.

Además, tienen un usuario y contraseña que les da acceso a una página web de contenido diverso entre vídeos, canciones, juegos interactivos, presentaciones y otros muchos formatos con los que practicar lo aprendido en clase. Por su parte, los alumnos realizan las tareas con lápiz y goma de borrar y fotografían los deberes para enviárselos a su profesor vía email. Y, paralelamente, para aquellos, que deciden practicar o repasar mientras van en el autobús o en metro, la editorial del libro cuenta con una *app* en la que realizar diferentes actividades extracurriculares y la propia academia cuenta en su web y en sus redes sociales con recursos adicionales para el aprendizaje como vídeos, noticias de prensa, etc.

Si esto se da ya en muchos centros de idiomas y en algunos colegios, en las universidades los moodles –plataformas de eLearning- llevan muchos años implantados. Estas plataformas de aprendizaje digital son cada vez más sofisticadas e incluyen sistemas de videoconferencia para recibir clases vía *streaming* en las que el alumno puede participar sin necesidad de acudir al aula y desde cualquier parte del mundo.

Pero, hay más, el desarrollo de estas plataformas permiten acompañar el proceso de enseñanza al ritmo de aprendizaje de cada alumno. Se puede hacer una evaluación continua de los alumnos a través de la realización de tareas, que pueden ser incluso autocorregibles, e ir adecuando las mismas a las necesidades que se van detectando durante el proceso, tanto para poner ejercicios de mayor dificultad como para insistir en aquellos en los ha habido más problemas.

Además, es posible mantener una conversación a través de redes sociales internas con el profesor o sus compañeros o realizar trabajos de manera colaborativa sin necesidad de estar en el mismo espacio. Por no hablar de la posibilidad de consultar otras fuentes informativas,

bien en una biblioteca tradicional, bien en las bibliotecas virtuales que circulan por la red.

En lo que a las escuelas de educación primaria y secundaria se refiere, el uso de la omnicanalidad como metodología de enseñanza también es una realidad. Las nuevas generaciones ya no conciben la educación de un modo que no sea omnicanal, que trae consigo una enseñanza más colaborativa ya que conlleva que tanto profesor, padre y alumno se impliquen. Además, de acuerdo con los expertos el uso de las nuevas tecnologías tanto en el aula como fuera de ellas tiene un condicionante motivacional para los alumnos.

Sin embargo, aunque la omnicanalidad ya está implantada en muchos colegios con éxito como, por ejemplo, en el Josep Tarradellas de las Tablas (Madrid), donde los niños aprenden y desarrollan sus sentidos gracias a una metodología de aprendizaje omnicanal, el Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (INTEF) y la unidad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte responsable de la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las etapas educativas no universitarias, recuerdan que aún existe una gran brecha digital en la conectividad: "Hay que mejorar la conexión de las aulas españolas, pero no todos los centros van a poder tener la misma conexión: las grandes urbes cuentan con banda ancha mientras que existen pueblos pequeños donde la conexión a internet es muy limitada".

Así, en junio de 2016, el por entonces ministro de Educación, José Ignacio Wert, presentó a la Conferencia Sectorial de Educación el Proyecto RAICES, que, según dijo, tiene como objetivo conectar a internet a todos los centros educativos por banda ancha de fibra óptica a través de RedIRIS, que es la red de Intercomunicación de Recursos Informáticos de las Universidades y Centros de Investigación. Meses después, su sustituto, Iñigo Méndez de Vigo, habló de un presupuesto de 330 millones de euros.

Si bien en la educación se hace necesario hacer un esfuerzo de adaptación de las infraestructuras la enseñanza multicanal ha llegado para quedarse.

## UNA NUEVA MANERA DE COMPRAR

Seguro que muchos de vosotros al tener que, por ejemplo, comprar un televisor habéis buscado en internet las características técnicas que deseáis para seleccionar, después, el modelo que mejor pueda satisfacer vuestras expectativas. Durante esta búsqueda seguro que también habéis tenido en cuenta las recomendaciones y experiencias de otros usuarios, precio, etc. Y seguro que, posteriormente, os habéis acercado a la tienda para ver de primera mano el modelo en cuestión para, al final, comprarlo a través de la *app* o web de la marca o distribuidor. Todos hemos vivido este proceso -u otros similares- a la hora de realizar nuestras compras. Es parte de nuestro día a día. Pues bien, como suele suceder habitualmente, los anglosajones -en este caso los americanos- acuñaron un sencillo término para hablar de dicha realidad: *omnichannel*. En castellano, onmicanalidad. Sí, cierto, otro palabra más.

La onmicanalidad combina los puntos de venta digitales y físicos. Viene a ser la evolución natural de la multicanalidad, que apareció durante los noventa y que se refería a la posibilidad de poder llegar al cliente a través de diferentes canales (web, tienda online, chat y más "recientemente" redes sociales). En la multicanalidad cada uno de los canales funcionaba de manera independiente, incluso con su propia infraestructura. En cambio, la onmicanalidad implica una gestión total, global e integrada, independientemente del canal o canales por los que el cliente y la empresa se relacionen.

Los modelos multicanal fueron las primeras respuestas del sector de distribución y consumo para adaptarse a las nuevas exigencias de la revolución digital y el comercio electrónico. Sin embargo, éstos han demostrado ser costosos, complejos e ineficientes desde el punto de vista del marketing y la comunicación, las finanzas o la experiencia del consumidor. Estos factores, entre otros, han empujado a las empresas a cambiar su enfoque -antes centrado en el canal- y concentrarse en el consumidor que, gracias a las nuevas tecnologías digitales, ha multiplicado su poder e influencia.

Pero, ¿en qué se traduce todo esto? Por un lado, los usuarios exigen una experiencia única a través de cualquier canal o dispositivo, ya sea en entornos digitales o físicos. Además, también esperan una oferta personalizada, que respete su privacidad. Y una disponibilidad 24/7 con una mayor vinculación emocional con la marca.

El enfoque omnicanal permite al cliente pasar de un canal a otro de forma integral (tienda física, móvil o tabletas, redes sociales, centros telefónicos de atención al cliente, etc.). Es decir, pone a disposición del consumidor más formas para comprar y relacionarse con la marca; ofrece más información sobre los productos en los que está interesado y una mayor disponibilidad de dichos productos.

Los beneficios no solamente son para el usuario. También para las marcas. Les permite tener - gracias al análisis de datos que se pueden obtener a través de las interacciones en los diferentes canales- información individual de cada uno de sus clientes o potenciales consumidores y de sus preferencias. Estos datos les dan la posibilidad de conocer mejor a su cliente y, por tanto, poder producir productos o lanzar promociones que satisfagan las necesidades inmediatas del consumidor. Y, sobre todo, la omnicanalidad puede proporcionar beneficios en forma de buenos ratios de conversión y compras.

Sin embargo, muchas compañías siguen sin implantar este tipo de modelos. ¿Por qué? Principalmente porque se ven obligadas a invertir una cantidad significativa de capital para la integración de sus sistemas y a adaptar sus procesos en el área de operaciones. Además, muchos de los grandes distribuidores siguen trabajando en silos estancos (por ejemplo, departamento de online, offline y *social media* por separado), que deberán ser eliminados y sustituidos por un nuevo sistema centrado en el cliente y no en los canales.

Llegados a este punto, uno debería preguntarse ¿cómo conseguir que una estrategia omnicanal funcione y supere estas principales barreras?

**1** Mejorando su tecnológica. Esto incluye redes de comunicación, internet móvil de banda ancha, servicios basados en localización, aplicaciones sofisticadas, etc.

**2** Cumpliendo con las nuevas exigencias de los compradores. Las empresas de retail y consumo se arriesgan a perder competitividad si no se adaptan a las nuevas expectativas. Reducir las incomodidades y brindar el mejor servicio, claves en este punto.

**3** Apostando por un modelo integral. Para adoptar el modelo omnicanal, se necesita contar, por ejemplo, con una cultura corporativa única que se transmita a través de todo el negocio -online y offli-

ne- y al área de ventas; la eliminación de silos departamentales y el desarrollo de conceptos innovadores, entre otros factores.

Otro aspecto muy a tener en cuenta, tal y como ya se ha comentado anteriormente, son las recomendaciones de otros usuarios: ya hemos incorporado el hábito de consultarlas antes de llevar a cabo una compra. Sin embargo, todavía son demasiados los casos en los que no hay una conexión entre los mensajes que emiten las marcas y los intereses del consumidor.

Las empresas que consigan identificar y gestionar a los consumidores con capacidad de influir sobre otros, complementar su análisis de datos con informaciones procedentes de las redes sociales y medir la generación de earned media (presencia en redes sociales, comunicación y relaciones públicas, *engagement...*), todo ello combinado con una implementación eficaz de una estrategia omnicanal, sentarán las bases de un crecimiento sostenido en el tiempo.

Xavi Janer





# 17 GLOBALIDAD Y REGULACIÓN

La llegada y crecimiento de las tecnologías de la Comunicación, basados en el lenguaje digital y en la aparición de la *World Wide Web* han cambiado en todo el mundo y para siempre la forma en que nos comunicamos.

Internet es un medio que ha traído consigo la que, probablemente, es la mayor revolución del entorno de la comunicación desde la invención de la escritura. Por tanto, resulta fundamental entender el cambio que Internet y este mundo conectado ha supuesto tanto en la Comunicación de compañías e instituciones como en la de los propios individuos.

Desde el punto de vista de la comunicación, Internet es un medio global, y una de sus aplicaciones más práctica las redes sociales. En Internet, la información está disponible para todo aquel que desee tener acceso a ella, con independencia de sus características sociales, todos se encuentran en el mismo nivel de base por lo que cualquier persona puede ser emisor o receptor de mensajes. Hoy, cualquiera tiene la capacidad de influenciar, moldear o condicionar el pensamiento de los otros y, al mismo tiempo, su pensamiento puede ser influenciado, moldeado o condicionado por terceros.

De este modo, se va creando un conjunto interminable de nuevos paradigmas que se prueban, confirman o niegan en los distintos estratos de la sociedad. Esto es aplicable a las relaciones humanas y a las normas sociales de comportamiento y educación, también a la investigación y el desarrollo, a la política y, por supuesto, a la comunicación de las compañías con sus *stakeholder*. En definitiva, afecta a toda la comunidad en general.

Internet y los medios sociales están en el centro de la vida de nuestra “sociedad de la información”. Hace años, el canadiense Marshall McLuhan, considerado el padre de la teoría de la Comunicación y los medios, defendió su famosa afirmación “el medio es el mensaje”; una afirmación que hoy cobra una especial relevancia. Los medios son extensiones de nosotros mismos, *extensions of a man*, como los llamaba McLuhan y, por tanto, los nuevos medios que se han generado al albor de la *World Wide Web* son, a escala universal, extensiones de nosotros mismos.

## Los social media y su impacto en diferentes países

Se estima que, para el año 2018, casi 2.500 millones de personas en todo el mundo usarán algún tipo de medio social (en 2010 no se alcanzaban los 1.000 millones). De hecho, cada minuto se publican en el mundo 30 millones de mensajes en Facebook y más de 350.000 tuits.

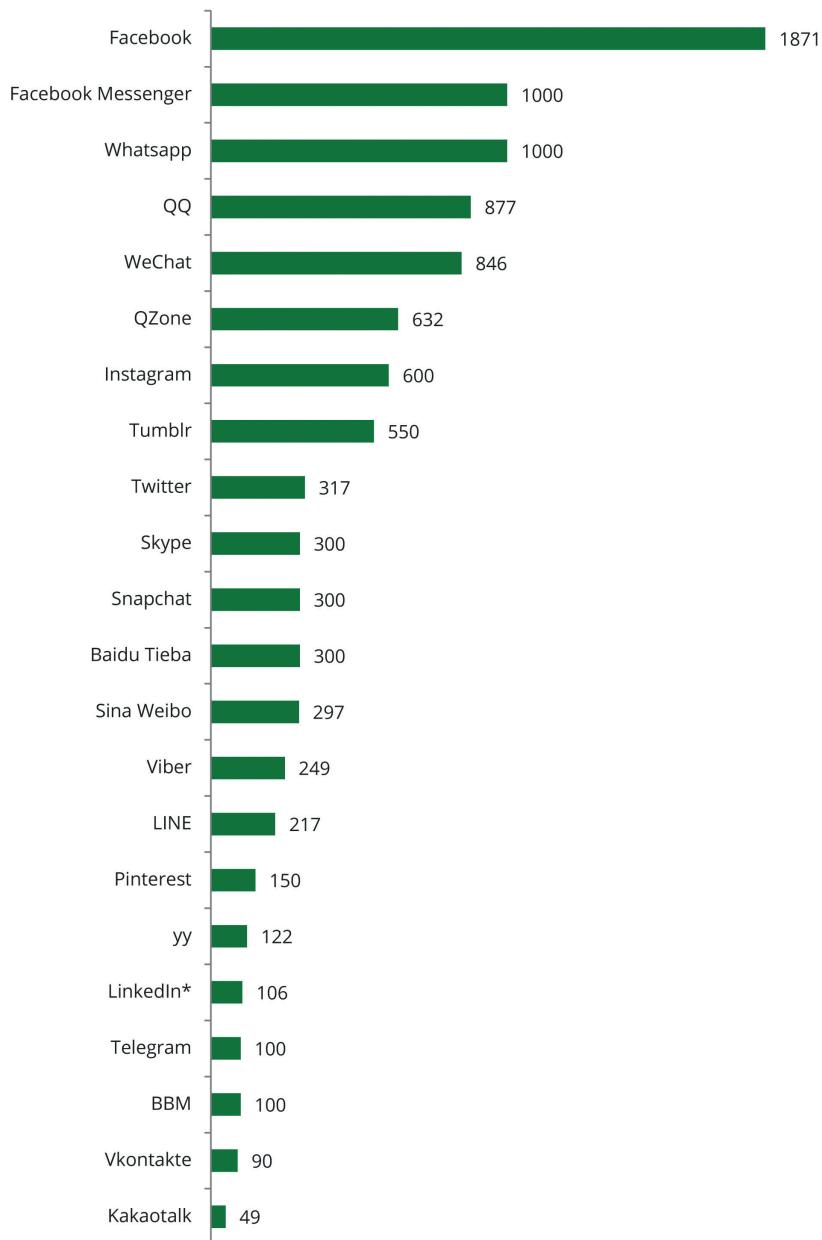
En la última década, Internet y las tecnologías digitales (ordenadores personales, *smartphones*, comunicación digital, redes sociales, etc.) han cambiado desde las relaciones humanas y sus actividades hasta el periodismo y la forma de hacer política. Y esto, parece ser solo el comienzo.

En este entorno, los medios sociales afectan a todas las organizaciones en todos los aspectos de su existencia y actividad. Y, en este contexto, la Comunicación es clave: ya sea en las relaciones interna, en el marketing digital, en los canales de servicio al cliente, o en cualquier otro aspecto.

El Foro Económico Global (FEM) publica cada año un resumen de los medios sociales más utilizados así como las tendencias. Según el informe publicado en marzo de 2017 se puede concluir lo siguiente:

- Facebook, a pesar de mantenerse como el medio más popular del mundo, ha sufrido una caída que lo sitúa en 1.800 millones de usuarios diarios. Aunque, en algunos países ya se ha visto superado por otras redes como Instagram o LinkedIn, Facebook es el medio más utilizado en 119 países de los 149 mapeados en el estudio.
- En los últimos años, LinkedIn se ha convertido en la red social más usada en algunos países de África, al igual que Instagram, que es propiedad de Facebook y número uno, por ejemplo, en Mozambique, un país africano donde se habla portugués. Sin embargo, otros países como Rusia o China, mantienen sus propios medios VK – Vkontakte y Odnoklassniki en Rusia, y QZone, QQ y WeChat en China, donde Facebook, Twitter e Instagram sufren bloqueos.
- Solo en Japón, Twitter tiene un mayor número de usuarios que Facebook y es el medio social líder.

En el siguiente cuadro se muestran el listado de plataformas sociales (redes sociales y medios de intercambio de mensajes como Whatsapp) publicado por FEM. Cada uno de los medios tiene un uso distinto en términos generacionales, sociales e incluso geográficos.



Usuarios activos en millones

Los jóvenes, por ejemplo, tienden a buscar alternativas a los medios frecuentados por las generaciones más mayores, alimentando así una búsqueda permanente de nuevas aplicaciones y soluciones de *software*. Es importante, por tanto, lograr identificar a los usuarios en cada momento desde el punto de vista generacional, social y geográfico.

Pero, además de tener en cuenta cuál es el medio más usado, también es importante valorar cuál es el segundo en el *ranking*. De hecho, puede ser muy importante para lograr nuestros objetivos ya que es un modo de dirigir los mensajes a públicos identificados como *target* y evitar con ello los senderos más recorridos y que, a veces, tienen también costes de contacto muy elevados.

Así, en Europa – y siempre de acuerdo con el estudio de FEM- después de Facebook los medios sociales y plataformas de mensajerías más populares son los siguientes:

En España, Francia y Reino Unido – Twitter.

En Portugal – Instagram.

Además, Instagram es el principal competidor de Facebook en América del Sur, México y en un total de 37 países.

En EE. UU., Twitter es el segundo medio más utilizado (creemos que en los datos del estudio publicados por FEM aún no se aprecia un efecto Trump, pero es algo que no debe descartarse en el futuro). En India destaca Instagram, mientras que en Australia, Canadá, Dinamarca, Nueva Zelanda y Noruega el segundo medio más utilizado es el marcador social y agregador de noticias REDDIT.

Tanto al analizar el entorno comunicativo, interno y externo, de una compañía; como al preparar un plan de comunicación; al prevenir una crisis; o al proponer y desarrollar acciones de relaciones públicas o de comunicación con la prensa, los medios sociales, los clientes y *stakeholders* que fomenten la interacción, hay que tener en consideración la actual realidad del ciberespacio. Es decir, tener claros los distintos modos en los que se configura cada país y región y cuáles son sus realidades, quiénes y cómo se utilizan y adaptarse al cambio constante que la caracteriza. El análisis del entorno y el conocimiento de las leyes y las reglas que se aplican a Internet y a los medios sociales en los distintos

países, así como crear las interrelaciones a la hora de su aplicación, es uno de los papeles del experto en Comunicación.

## Internet y los nuevos medios de comunicación: regulación y límites

El ciberespacio, al garantizar el envío de información y datos de modo casi instantáneo, constituye un nuevo territorio no ubicado geográficamente y que va más allá de los límites del mundo físico.

Este contexto soporta un tipo de relaciones sociales en las que no existe la interacción física, por lo que es, exclusivamente, un fenómeno comunicacional basado en una realidad virtual, en la que las comunidades nacen, crecen y se convierten progresivamente en comunidades virtuales complejas.

En un mundo urbanizado y cada vez más violento, Internet es también, una nueva fuente de relaciones sociales, basadas en comunidades de naturaleza virtual. Se trata de un espacio diferente que ha supuesto una revolución social cuyas consecuencias están todavía por entender y, por tanto, aun en gran parte, por gestionar.

Internet también ha cambiado nuestra propia percepción del espacio físico, al organizar a sus usuarios en una comunidad que es global, y aunque virtual, muy real. En este espacio no hay geografía y el tiempo cambia de naturaleza; las cuestiones territoriales son difíciles de dilucidar para el derecho nacional y, también, para el derecho internacional.

Como ya hemos comentado, muchas de las cuestiones planteadas y de las consecuencias efectivas del nuevo espacio global que componen Internet y los nuevos medios de comunicación engendrados en su seno, no son todavía claras. Pero, más allá de lo que ya conocemos sabemos que hay otros problemas e intuimos consecuencias de difícil resolución. Sin embargo, muchos países, algunas organizaciones internacionales e incluso las compañías más grandes que operan en el universo virtual se dedican permanentemente al estudio de este fenómeno, incluso emitiendo normas y procurando flexibilizar la relación de los ciudadanos con el ciberespacio.

Más compleja es todavía la dimensión legal, por la naturaleza supra y transnacional de la red global digital, que verdaderamente ha cambiado los contenidos del derecho en muchas jurisdicciones. Las cuestiones y los temas controvertidos son muchos cómo, por ejemplo la privacidad, la protección de datos, la comunicación ilegal o maliciosa, derechos de autor y la jurisdicción. Son todos ejemplos de aspectos carentes de una regulación que pueda compatibilizar el funcionamiento de Internet con las distintas soberanías cuyas fronteras no se respetan debido a la propia naturaleza de la *World Wide Web*.

El problema de las jurisdicciones es sin duda uno de los más relevantes. Los derechos de autor, por ejemplo, son un asunto complejo y de difícil resolución en un medio virtual sin fronteras, pero tiene una relevancia crucial en el dominio de la Comunicación. Quién decide qué y en qué país, qué autoridad puede intervenir en litigios sobre temas digitales, es jurídicamente un quebradero de cabeza que las autoridades nacionales, sin una regulación internacional difícilmente logran solucionar.

La cibercriminalidad es también un problema moderno, que es difícil de combatir por razón de la naturaleza difusa del medio digital y de las distintas legislaciones nacionales. Los Estados-nación, separados por fronteras físicas y jurídicas, se encuentran muchas veces limitados en su acción preventiva y/o represiva por combatir dichas diferencias legislativas. Por eso es importante la existencia de instituciones supranacionales como por ejemplo el Eurojust en la Unión Europea, que tiene entre sus funciones, complementar el trabajo de las autoridades nacionales en materia de lucha contra la criminalidad transfronteriza organizada. El cibercrimen es uno de sus objetivos.

Actualmente, los gobiernos de los países de la Unión Europea y también el de Estados Unidos, sumados a la comunidad global de Internet, consideran esencial que la web global se gestione según un modelo de *multistakeholders*, que incluya a los gobiernos, a las organizaciones de Internet, a los académicos y usuarios de Internet, a través de sus organizaciones y asociaciones. La representación de la comunidad global estará así sometida a entidades independientes, responsables y transparentes, permitiendo que los interesados participen en el proceso de decisión.

Sin embargo, es todavía esencial conocer las legislaciones nacionales (e incluso las de los Estados federados, que son distintas, como por ejemplo, Estados Unidos). Los temas a los que cada compañía debe prestar especial atención en su uso de Internet y de los medios sociales son muy variados y sobre todo cambiantes. A continuación, detallamos algunos ejemplos:

- Uso de marcas y logos sin autorización.
- Publicación o acceso bajo cualquier forma a la información y datos no autorizados (no olvidar por ejemplo que muchos sitios Internet asumen la propiedad de los comentarios y post publicados en su web).
- Textos, vídeos, música, fotografías, y otros contenidos no se pueden obtener a partir de una determinada fuente y publicarse en una red social sin la autorización del autor.
- Los derechos de privacidad y de publicidad de individuos e instituciones están protegidos y tienen que ser tenidos en cuenta en el trabajo de Comunicación, siendo también objeto de distintos sistemas legislativos en función de las jurisdicciones implicadas.
- Difamación, cuyo enfoque legal es distinto según la legislación de cada país.
- Los contenidos publicados en los distintos medios son susceptibles de ser usados como fuentes de información ya que el acceso a dichos contenidos es inmediato, público y universal. Cualquier usuario puede tener acceso y hacer uso de los datos, textos, información y publicaciones personales en medios privados y puede ser usada con diversos fines, como por ejemplo en la contratación o evaluación de un trabajador, sin embargo, no puede ser factor de discriminación ilegal.
- Las leyes y reglamentos relativas a la seguridad del uso de las redes y de Internet deben ser respetadas por las compañías y por sus responsables, pudiendo ser naturalmente distintas de acuerdo con la legislación de los países afectados.

En conclusión, la Comunicación que se engloba en la nueva realidad que es Internet y los medios nacidos en su seno, debe observar de manera rigorosa los aspectos legales, los límites y las obligaciones que se incluyen en el uso de Internet y de las redes sociales.

Sobre todo, esto es importante desde el punto de vista de su uso a efectos de Comunicación cuando en un entorno internacional se lleve a cabo una comunicación transfronteriza o implique a personas de distintas nacionalidades.

Sin embargo, hoy es complicado prevenir una crisis, mejorar el posicionamiento de un individuo o un colectivo, comunicar un hecho o un producto, gestionar relaciones privadas o públicas, sin utilizar correctamente los medios puestos a nuestra disposición por el mundo digital.

La experiencia en este aspecto es un valor añadido que se ha convertido, de modo irreversible, en una presencia constante en el trabajo de personas, compañías, corporaciones y países.



14  
COCA-COLA

## La comunicación de marca y la comunicación corporativa en Coca-Cola

La comunicación pasa por uno de sus momentos más excitantes y también convulsos. Vivimos tiempos de reflexión sobre el papel de los medios tradicionales y su relevancia, la transversalidad de los soportes, la idoneidad de los canales para difundir los mensajes y llegar a las audiencias adecuadas.

El ritmo vertiginoso de esta espiral de cambios ha sido posible, precisamente, gracias a la “revolución” digital que ha cambiado los procesos, los perfiles y las herramientas de trabajo, aunque sin modificar sus objetivos y bases teóricas. Los mensajes siguen siendo los mismos, lo que cambia es la forma de trasladarlos a las distintas audiencias y de interactuar con ellas. En este sentido, la comunicación digital ha abierto un nuevo campo de posibilidades al pasar de un modelo unidireccional, con pocas posibilidades de interacción por parte de los distintos públicos, a uno multidireccional, en el que las comunicaciones corporativas reciben *feedback* por múltiples canales de audiencias heterogéneas. Este cambio ofrece, por lo tanto, tantas posibilidades como retos plantea en cuanto a organización, flujos de trabajo y formación específica de todos los perfiles implicados.

Desde estas páginas nos gustaría compartir cómo se enfrenta Coca-Cola a estos retos y oportunidades. Una mirada verdadera —aunque por fuerza incompleta— de nuestra filosofía, organización y objetivos con casos prácticos. En definitiva, cómo se afronta la comunicación digital en una gran compañía que atesora algunas de las marcas más icónicas y valoradas del mundo.

La comunicación en una compañía multinacional es una tarea que requiere gran coordinación. Parte de nuestro reto se debe a la necesidad de Coca-Cola de comunicar tanto mensajes institucionales como de marca, con canales propios, y canales de la empresa embotelladora, una compañía diferente con perfiles propios. También a la combinación de una estrategia global con necesidades de la compañía a nivel local. Coca-Cola tiene una larga historia en nuestro país en la que ha desarrollado relaciones e impacto significativo en las comunidades, a nivel nacional y local. Esto se traduce en iniciativas culturales, medioambientales y también económicas.

Para transmitir todo esto queremos aplicar los principios de exigencia de Coca-Cola. En todo lo que hacemos, intentamos que se respire el *only Coke can do it*. Si vamos a participar en la conversación global, queremos hacerlo de una manera real y dedicada, que construya marca desde la coherencia y una estrategia firme y aporte valor a nuestras audiencias.

Por suerte no partimos de cero, ni mucho menos. Está en el ADN de Coca-Cola el comunicar de una manera innovadora y diferente —nuestra web corporativa, un auténtico magazine digital, *Journey*, tomó prestado su nombre de una revista de contenidos de Coca-Cola en los 80—. Nuestra misión ahora es construir sobre estos cimientos manteniendo los valores de sostenibilidad, transparencia y compromiso con la comunidad para afrontar los retos de comunicación presentes y futuros. Y hacerlo, no solo de forma veraz y contrastada, sino con ese estilo cocacolero, refrescante, creativo y optimista que se ha convertido en la esencia de la marca.

## Los canales del ecosistema digital de Coca-Cola

### ***El CIC: UNA PLATAFORMA SOCIAL DE ENGAGEMENT CON LA AUDIENCIA***

Si hay algo de lo que en Coca-Cola España se muestran orgullosos es de haber sido pioneros en detectar la importancia de las redes sociales y la conversación que se suscita en torno a ellas. Desde finales del año 2011, se puso en marcha el Centro de Interacción con el Consumidor (CIC), una unidad digital encargada de conversar de manera constante con los consumidores y demás públicos de interés.

Se aprovechó el nuevo paradigma de la comunicación multidireccional para humanizar la marca y acercar más Coca-Cola a las personas potenciando el *love brand*, reforzando el negocio sostenible y construyendo sentimiento positivo hacia la categoría.

A lo largo de estos años se fueron integrando progresivamente, bajo una misma plataforma social de *engagement*, todas las capacidades con las que actualmente cuenta el CIC: atención al consumidor, escucha activa, investigación, desarrollo de contenidos y conversación con *stakeholders*.

El principal objetivo del CIC es entender cómo interactúan las comunidades afines a Coca-Cola para identificar nuevas oportunidades, mitigar riesgos y generar relaciones de confianza a largo plazo. Para ello se siguen y monitorizan todas las menciones a través de una escucha activa y continuada con diferentes herramientas. Todo ello permite reaccionar al instante ante cualquier contingencia activando un protocolo de actuación que abarca desde una oportunidad creativa hasta la gestión de crisis.

Todo el equipo del CIC ha recibido formación por parte de las marcas, de los responsables de creatividad y de los equipos del área corporativa. Con todo este *input* son capaces de desarrollar contenidos incluso en tiempo real, alineados con las marcas y la compañía, que permiten potenciar la inclusión en la conversación.

Cada uno de los *community managers* tiene un sólido conocimiento de las marcas y territorios que dinamiza, utilizando un tono de mensaje adecuado para amplificar de forma óptima todos los contenidos.

Aprovechan las tendencias del medio social para dinamizar la conversación, detectan oportunidades para desarrollar la presencia digital y amplifican las promociones animando a la participación de la comunidad contribuyendo así a aumentar la fidelización, a alimentar la conexión con la marca y la percepción de la Compañía.

Si hay un término que defina al CIC es “transversal”. La plataforma ofrece servicio y da apoyo a todas las áreas del negocio Coca-Cola aprovechando todas las oportunidades que el entorno digital nos brinda.

El objetivo del CIC de cara al futuro es seguir ofreciendo a sus comunidades la mejor experiencia posible. Para ello, continuará reforzando la relación y la conexión con todos los grupos de interés para la marca, la compañía y la categoría, siempre desde un enfoque innovador y omnicanal incorporando los nuevos recursos tecnológicos que le permitan seguir siendo un *hub* digital de referencia.

### ***Una atención al consumidor omnicanal y continua***

Desde el año 92, Coca-Cola atiende las preguntas, sugerencias e incidencias de los consumidores sobre las distintas áreas del negocio a través de los medios tradicionales. Con la incorporación de esta capa-

cidad a la nueva plataforma social del CIC se garantiza una atención omnicanal los 365 días del año.

Además, se trabaja de manera coordinada con el embotellador. Cada vez que en se recibe alguna cuestión relacionada con la calidad de los productos o envases de Coca-Cola se pone en marcha un procedimiento a través del CRM Salesforce en el que cada parte implicada va recibiendo las diferentes tareas que tiene que completar: desde ponerse en contacto con el consumidor, pasando por recoger una muestra o hacerle la reposición de los productos.

El objetivo es lograr la plena satisfacción de los consumidores, manteniendo una comunicación constante y directa con ellos contribuyendo de este modo al proceso de mejora continua del sistema.

Una parte de las consultas que recibe el CIC está relacionada con productos, ingredientes y nutrición. Cuando los consumidores tienen dudas acerca de un ingrediente concreto por una posible alergia o siguen algún tipo de dieta, el CIC trata de ayudarles a través de cualquiera de sus canales. Para ello, cuentan con un perfil titulado en nutrición encargado de transmitir de forma precisa y ágil esta información.

Otra parte importante del servicio de atención al consumidor es la gestión de las promociones. Se gestionan incidencias, así como consultas sobre las dinámicas de participación, bases legales o el ponerse en contacto con ganadores.

### **LOS PERFILES DE MARCA EN REDES SOCIALES**

En el mes de mayo de 2009 Coca-Cola fue la primera marca de la compañía en tener presencia en redes sociales. Bajo el paraguas de @CocaCola\_es se comunicaban promociones, iniciativas de marketing, campañas y se conversaba con los consumidores.

El punto de inflexión para las redes sociales de Coca-Cola es la campaña #razonesparacreer, adaptada al mercado local: en la campaña, se reforzaba el mensaje de optimismo que caracteriza a la Compañía y se invitaba a encontrar razones por las que es posible vivir en un mundo mejor. En el anuncio, un coro de niños versiona la canción *Whatever* de Oasis, mientras se muestran diferentes situaciones de por qué es posible vivir en un mundo mejor. Además, la campaña evocaba uno de

los puntos álgidos del marketing de la marca, incluyendo imágenes del mítico anuncio de 1971 *I'd like to buy the World a Coke*.

Los agentes del CIC, de forma pionera para 2011, respondían a los usuarios que utilizaban el *hashtag*, animándoles a compartir por qué creían que el mundo podía ser mejor a través de sus mensajes en Twitter. Todo ello coincidiendo en el año en el que Coca-Cola cumplía 125 años.

Con "razones para creer", se alcanzó el primer *trending topic* orgánico en el primer día y es, a partir de esta campaña, cuando se fusiona el anterior *call center* de Coca-Cola con este nuevo departamento de redes sociales, dando lugar de forma oficial al Centro de Interacción con el Consumidor (CIC).

Es en este punto cuando el CIC comenzó con la gestión de todos los perfiles sociales de la compañía en España. A @CocaCola\_es le siguió @Fanta\_Esp, @Aquarius\_Esp, @PoweradeES... Cada uno con su target, su escalaleta de contenidos propios y una estrategia de diferenciación clara: trabajar en cada red social para conocer qué quiere cada seguidor en cada canal. Con estos mismos objetivos, en abril de 2014, se abrió el primer canal de Coca-Cola en Portugal (@CocaCola\_PT) gestionado por el CIC.

### **LOS PERFILES CORPORATIVOS EN REDES SOCIALES**

En junio de 2011 se abrió el primer canal en Facebook dedicado a temas institucionales. Se trataba del perfil de la Fundación Coca-Cola para dar a conocer todos los temas relacionados con los principales territorios corporativos: medioambiente, cultura, educación, formación de jóvenes...

Tres años después y dentro de la necesidad de reforzar la confianza y la transparencia, así como de dotar a la compañía de voces autorizadas en cada territorio clave, se puso en marcha el proyecto de perfiles personales de directivos de la compañía. De esta forma, cada uno de los responsables de las distintas áreas tiene un perfil en Twitter y Linkedin en el que comparten temas de carácter personal y profesional, conversan y contribuyen a generar credibilidad y obtener legitimidad por parte de los grupos de interés de Coca-Cola.

A finales de 2014, se puso en marcha Coca-Cola Journey, la web corporativa de Coca-Cola España, [www.cocacolaespana.es](http://www.cocacolaespana.es) y Coca-Cola Portugal, [www.cocacolaportugal.pt](http://www.cocacolaportugal.pt), el *magazine* de las grandes historias detrás de la marca y la compañía Coca-Cola. Una revista con públicos muy diversos: desde los consumidores hasta los distintos públicos de interés (los denominados *stakeholders*) que son *partners*, socios, proveedores, instituciones, fundaciones... y, por supuesto, periodistas.

Esta diversidad de públicos, que va más allá de la comunicación a jóvenes, puso de manifiesto la necesidad de establecer canales sociales que permitieran llegar a estos *targets*. Para ello se abrió un nuevo perfil en Twitter y se renombró el de Facebook. El equipo de redes sociales se basó en el mapa de públicos de interés de Coca-Cola para conseguir llegar con sus mensajes, trasladar la voz de la compañía a los territorios clave y marcar la agenda en los temas de interés.

Se analizan y mapean las comunidades propias para detectar oportunidades y amplificar el contenido editorial, posicionando a estos canales como el principal altavoz e instrumento de comunicación estratégica al servicio del negocio.

El equipo del CIC trabaja de manera conjunta con la web corporativa y el equipo editorial de medios. De esta manera conseguimos posicionar a Coca-Cola como un negocio sostenible que marca una diferencia positiva, buscando la conversación, el diálogo y el apoyo de los distintos grupos de interés, consumidores y fans de la marca, lo que conocemos como *brand lovers*.

#### **COCA-COLA JOURNEY: EL MAGAZINE DE TODAS LAS HISTORIAS DE COCA-COLA**

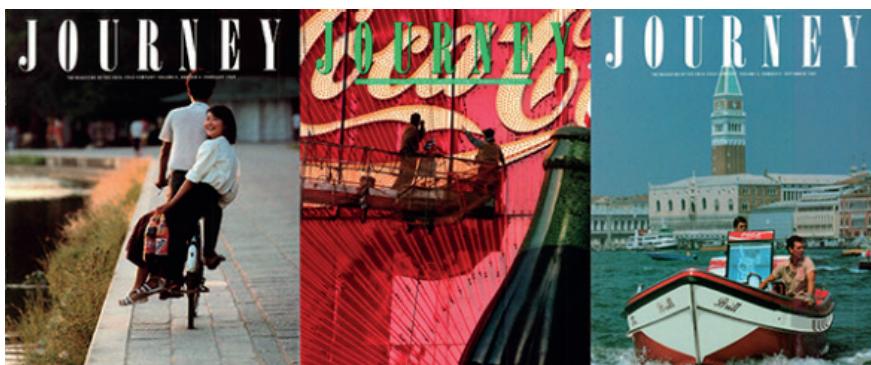
La comunicación comercial ya no puede ser una interrupción: interponerse en el camino entre un usuario y el contenido que quiere consumir es una técnica cada vez menos efectiva. Los consumidores están desarrollando ceguera a los diferentes formatos publicitarios, o incluso desarrollos técnicos para evitarlos (*adblockers*). Frente a eso, es mucho más efectivo convertirse en el contenido que busca.

El *brand journalism* se define como aplicar las técnicas y formatos periodísticos a los contenidos de marca. Ser tan atractivos y contar unas

historias tan interesantes que sea el propio lector el que las busque y quiera consumirlas. Y de eso trata Coca-Cola Journey, el *magazine* con las grandes historias detrás de la marca Coca-Cola. El *brand journalism* permite a Coca-Cola posicionarse proactivamente e impulsar la conversación sobre aquellos temas que le resultan estratégicos para demostrar que, como dice su lema, Coca-Cola es mucho más que un refresco.

De hecho, esto no es algo nuevo para la compañía. Antes de su actual vida como web, Coca-Cola Journey tuvo una anterior como revista interna de Coca-Cola a finales de los 80. En ella se recogían las novedades de la empresa, grandes reportajes en una edición cuidada con un elegante diseño.

Tras más de dos décadas sin publicarse, en 2013 Coca-Cola decidió rescatar la idea, esta vez online. Así nació el nuevo Coca-Cola Journey, un sitio web para dar a conocer todas las historias de Coca-Cola. Historia, compromiso social y medioambiental, estrategias de marketing, campañas publicitarias...



Portadas de la revista interna de Coca-Cola en los años 80.

Journey España hoy en día.

Porque pocas marcas hay con tanto que contar como Coca-Cola. La marca más valiosa del mundo, prácticamente un ícono de nuestra cultura contemporánea, una gran tradición e historia, una fortísima capilaridad y presencia local en nuestro país, decenas de productos sobre los que hablar, grandes iniciativas de negocio sostenible y una participación muy activa en proyectos sociales y medioambientales. Lo que ha sido, lo que es, lo que hace y en lo que participa se condensan en miles de historias que vale la pena contar.

Disponer de un medio propio permite a Coca-Cola, por tanto, no depender de terceras partes y poder comunicarse directamente al público. Pero no se trata de competir con los grandes medios y referentes de información, ni de ser un repositorio de notas de prensa. Se trata de hacer que las historias de Coca-Cola puedan llegar a la gente y que quien quiera saber más pueda hacerlo en un *site* que "respira" la marca. Y de hacerlo con las técnicas que se le piden al buen periodismo: veracidad, investigación, contexto, contraste, fuentes diversas...

Coca-Cola Journey es una publicación con públicos tan diversos como lo son los perfiles con los que se relaciona Coca-Cola. El *magazine* pretende dar a toda su audiencia una visión más completa y profunda de

todo lo que significa Coca-Cola a quienes quieran saber un poco más sobre sus actividades, su manera de trabajar e iniciativas. En concreto, hay un público institucional muy relevante para la empresa, lo que se llaman los *stakeholders*, que son *partners*, socios, proveedores, instituciones, fundaciones... Coca-Cola tiene una actividad muy diversa en este sentido y es el lugar ideal para dar a todos ellos una "foto" más global de todo lo que se está haciendo.

Por otra parte, los públicos internos son también de gran relevancia. Los empleados y proveedores más cercanos tienen en *Journey* una ventana hacia el exterior en la que mostrar su trabajo y el de sus compañeros, en un entorno en el que a veces es difícil explicar hacia fuera que dentro de una compañía como Coca-Cola se hacen "mucho más que refrescos". Es, por tanto, una herramienta que promueve el orgullo de pertenencia y refuerza el papel de los empleados como principales embajadores de la compañía.

Por último pero no menos importante, Coca-Cola *Journey* también está pensado para ser útil a los periodistas. Además de funcionalidades específicas como la sala de prensa, la idea es que cualquier persona que quiera tener una visión en profundidad sobre sus actividades pueda acudir al magazine a documentarse, consultar el histórico de artículos publicados y ver la trayectoria de acciones como GIRA, un programa de apoyo a jóvenes que ya dura varios años, o por ejemplo consultar información sobre acciones relacionadas con la conservación del agua.

### **Así se hace Coca-Cola Journey**

De este modo, Coca-Cola *Journey* funciona como una barrera permeable entre el público general y la compañía, siendo los oídos de la gente dentro de la empresa y la voz de Coca-Cola en el exterior: está integrado en los comités editoriales que la compañía celebra cada semana, donde se dan a conocer las iniciativas que va a realizar cada área. Además, los reporteros de Coca-Cola *Journey* acuden a los eventos de la empresa, siguiendo una estrategia editorial por la que cada hito está rodeado de contenido que aporta valor, lo contextualiza y da unidad y coherencia.

Pero no solo se trata de cubrir la actualidad de Coca-Cola. El equipo funciona como una auténtica factoría de contenidos. Se ha convertido

en el detector y recopilador de historias detrás de la marca Coca-Cola: recorre la compañía, sus proyectos, eventos y archivos o las ediciones de otros países buscando las historias más interesantes, curiosas o desconocidas y los protagonistas que las puedan contar.

### ***Los beneficios del contenido multiplataforma y la publicación distribuida***

Una parte muy importante del trabajo es seleccionar el formato en el que se comunican los contenidos. Un equipo de diseñadores, infografistas, productores de vídeo y redactores elige el modo más adecuado de contar cada historia: tal vez es una infografía, una píldora de vídeo, una animación o un *longform* —una pieza extensa que profundice en la cuestión—. Se trata de buscar el traje que mejor sienta a cada uno.

Coca-Cola es uno de los mayores y más icónicos anunciantes del mundo. Pero no es posible construir una marca solo con anuncios. A diferencia de la publicidad tradicional, el contenido ofrece otros beneficios como un mayor desarrollo de las historias, mejor posicionamiento SEO o un repositorio permanente de material que recuperar o dinamizar en redes sociales, siempre en una plataforma propia y no vinculada a una inversión concreta.

El siguiente reto al que se enfrenta el equipo es la publicación distribuida: una combinación del mejor formato y canal (web, redes sociales, otros canales o medios de comunicación) y las adaptaciones necesarias para que el contenido brille. Poner al usuario (y no a la web, o a las redes sociales) en el centro, de modo que cada mensaje llegue a él a través del canal más adecuado en cualquier momento.

### ***Conjugando lo internacional con lo local***

Es indudable que Coca-Cola tiene un carácter internacional que forma parte de su ADN como marca. Uno de los retos de *Journey* es precisamente llevar al ámbito de lo local los valores que la caracterizan como compañía globalmente. El objetivo es acercar la actividad de Coca-Cola a los consumidores y otros grupos de interés, comunicando la forma en que se integra y colabora en los distintos mercados en que está presente.

En este sentido, hablamos del carácter Global de Coca-Cola *Journey*. Tal y como reza el lema, *Think global, act local* (Piensa globalmente, actúa localmente), se trata de trasladar a cada mercado en el que la compañía opera los mismos principios e iniciativas que desarrolla a nivel internacional, adaptados a las necesidades y particularidades de cada uno.

A la hora de comunicar este carácter global, el papel de Coca-Cola *Journey* tiene dos vertientes: por un lado dar a conocer estos compromisos y valores generales que se impulsan a nivel general, contando historias de otros países o de la propia matriz de Coca-Cola en EEUU que sirvan como inspiración y que reflejen los principios generales de la compañía. Por otro, ofrecer visibilidad de cómo estas acciones tienen un reflejo y una adaptación a las necesidades de nuestro mercado en España y Portugal, lo que convierte estos valores y principios en algo tangible y cercano al consumidor.

Ejemplo de esto es la acción global llamada 5By20, que forma parte del compromiso de The Coca-Cola Company con la diversidad y que persigue el objetivo de empoderar a 5 millones de mujeres, a las que reconoce como dinamizadoras de las economías locales, para el año 2020. Esta acción tiene reflejos muy diversos en distintos países, desde los casos de mercados emergentes en Asia o América, donde se proporcionan microcréditos y otras ayudas a mujeres para poner en marcha pequeños negocios; hasta el caso de España, donde esta acción se materializa en forma de un programa de capacitación y formación para mujeres emprendedoras con proyectos en torno a la cadena de valor de Coca-Cola.

### *Lanzamiento y evolución de Journey*

El proyecto *Journey* desembarcó en España a finales de 2014. El primer reto al que se enfrenta el proyecto es convertir toda la información estática, que ya figuraba en la web corporativa anterior (comunicados de prensa, información sobre sede corporativa, *mission statement*, organigramas, etc...) y que necesariamente debía estar accesible a los usuarios, en un formato periodístico, al estilo de *Journey*.

Este trabajo de puesta en marcha se desarrolló por un equipo de editores y periodistas, dirigidos desde el departamento de comunicación

y relaciones externas de Coca-Cola (PAC, por sus siglas en inglés: *Public Affairs and Communications*) durante más de 5 meses. En este periodo se realizó una labor de filtrado, adaptación y reedición de todos los contenidos para transformarlos en artículos y piezas con un formato mucho más visual y una manera de comunicar mucho más editorial.

Pasada esta primera fase, se desarrolla una metodología de trabajo que permita dar cobertura a la actualidad de la compañía, se conforma el equipo de redactores y se asienta el flujo de trabajo editorial con calendarios, escaletas y previsiones, con muchas similitudes al de un medio de comunicación convencional.

En los siguientes meses se trabajó y afinó esta dinámica de trabajo “en dos velocidades”:

- El trabajo editorial *long-term* consiste en la elaboración de contenidos con más previsión, atados a efemérides o hitos previsibles con bastante tiempo de antelación (eventos deportivos, días internacionales...) que permiten desarrollar historias y artículos en profundidad, no solo con Coca-Cola como protagonista, sino también para historias “transversales” en torno a los temas clave en los que la compañía se implica, como el deporte, el medioambiente, la cultura...
- Por otra parte, el trabajo *short-term*, del día a día, se ocupa de la cobertura de eventos, actividades y acciones de Coca-Cola. Requiere de un equipo ágil y flexible que permita dar salida a estas comunicaciones de forma rápida y eficaz casi en tiempo real mientras se producen, para así cumplir con el objetivo de que *Journey* sea el amplificador principal de toda la actividad corporativa de Coca-Cola y sus contenidos estén alineados con los objetivos de negocio y compañía.

En la actualidad, *Journey* en España y Portugal, con una maquinaria de producción de contenidos ya engrasada y con experiencia, se plantea nuevos retos para seguir innovando con propuestas como conseguir una publicación más distribuida a través de contenido nativo, desarrollar formatos editoriales más interactivos y mejorar las estrategias de amplificación y distribución para conseguir llegar a cada vez más público.

### **Los factores diferenciadores de Journey España**

Con respecto a sus “hermanos” en otros países, el caso de *Journey* España destaca por su integración y coordinación con los otros canales de comunicación externa de la compañía. Gracias a un comité editorial que se reúne semanalmente y que está conformado por el equipo de redes sociales, el de relaciones con prensa y el equipo editorial de *Journey*, todos ellos capitaneados desde la Dirección de Comunicación, se consigue que todas las comunicaciones externas se realicen de forma coordinada y complementaria desde todos los canales propios de la marca. Su función se discutirá en profundidad más tarde.

Otro de las características que han diferenciado al proyecto en España con respecto a otros mercados, esta vez desde un punto de vista mucho más técnico, es el gran posicionamiento en buscadores (SEO) que han alcanzado los contenidos, lo que ha hecho que la estrategia de España se considere *best practice* a nivel internacional dentro de la compañía. En este sentido, conseguir que los contenidos de *Journey* estén presentes entre los primeros resultados de búsquedas de territorios estratégicos como nutrición, medioambiente o compromiso social es un logro de gran valor para la compañía no solo a nivel de comunicación sino también de negocio.

### **Case studies**

#### **CASO 1: EL LANZAMIENTO PIONERO DE UNA ESTRATEGIA MUNDIAL EN ESPAÑA**

En marzo de 2015, Coca-Cola presentó en España la nueva estrategia de “marca única”, lo que supuso que todas las variantes de Coca-Cola (Coca-Cola regular, Coca-Cola Zero y Coca-Cola Light) que hasta ese momento funcionaban como marcas independientes, se unieran bajo una identidad común.

No solo se unificó el diseño de los envases, que recuperó el rojo en todas las variantes, a partir de ese momento, la nueva estrategia de “marca única” también unificó la comunicación de los distintos productos con mensajes y anuncios en los que la marca Coca-Cola apoya a todas sus variantes. El objetivo era facilitar e impulsar la posibilidad de elección del consumidor al poner, al mismo nivel que Coca-Cola regular, las, hasta entonces versiones sin azúcar o sin cafeína. A partir

de ese momento, el consumidor podría elegir la Coca-Cola que más se adaptara a sus necesidades y estilo de vida.

Esto planteaba dos grandes retos; por un lado poner en perspectiva y explicar bien el movimiento sísmico que esto suponía: millones de envases nuevos, una transformación de percepción del producto en lineales y hostelería, cambios en el esquema de presupuestos y reestructuración de equipos y marcas. Un cambio destinado a marcar el rumbo de Coca-Cola en los próximos años para “hacerla crecer con fuerza entre los consumidores del presente y del futuro”, en palabras de Marcos de Quinto en la presentación global de Madrid de 2015.

Por otra parte, España sería el primer lugar del mundo donde implementar esta nueva estrategia y el primer país en comunicarlo. El sistema global estaría pendiente de la actuación de los canales de comunicación digital para comprobar la efectividad del mensaje y extraer *learnings*.



### *Una planificación de película*

Marcos de Quinto y el equipo de marketing de Madrid fueron los encargados de rediseñar y recocacolizar los productos. “Coca-Cola debía convertirse en una única marca que englobara las diferentes variedades, no solo para extender los icónicos valores y el atractivo de la Coca-Cola original a todas sus marcas, sino para facilitar la elección de las variantes por parte del consumidor, según sus gustos, estilo de vida y dieta”, comentó en la presentación la directora de Marketing de Coca-Cola Iberia, Esther Morillas.

Durante meses se trabajó en absoluto secretismo para evitar cualquier filtración. Antes de hacer este anuncio global, el departamento de comunicación de Coca-Cola en España comenzó a diseñar su plan de comunicación 360° que integró *owned* y *earned media* con el objetivo de comunicar un único mensaje que se distribuyera en todos los soportes.

El proceso de definición de la estrategia duró meses. Había que comunicar de una forma clara y efectiva para que se entendieran los motivos y los cambios que iba a experimentar la marca. El departamento de comunicación era consciente de que en los primeros días surgirían muchas dudas y llegarían muchísimas preguntas de los periodistas y de los consumidores. Por tanto desde el primer momento se trabajó en la definición inequívoca del mensaje a comunicar. Al ser una estrategia global, el proceso fue más lento y hubo numerosos términos que contrastar con diferentes departamentos.

El papel de España fue clave ya que se convirtió en pionera, siendo país piloto en el lanzamiento e implementación de la estrategia de marca única. Tras el éxito de la experiencia piloto en España, Coca-Cola exportó el proyecto a todos sus mercados (más de 200 países).

### ***El día del estreno: una máquina de comunicación bien coordinada desde todos los frentes***

La nueva estrategia se presentó en Madrid en un evento exclusivo para los principales *stakeholders* de Coca-Cola, entre los que acudieron treinta y tres periodistas y directores de medios. En el evento, se les invitó a visitar y realizar un viaje en “La estación de la felicidad” donde algo importante se les contaría, lo que ayudó a crear una gran expectación. Hasta ese momento nadie sabía lo que Coca-Cola estaba a punto de anunciar.

La conferencia de Jorge Garduño, el por entonces director de Coca-Cola para España y Portugal y Esther Morillas, directora de Marketing de Coca-Cola Iberia, ayudó a fijar los mensajes en los asistentes, reforzando la iconicidad, el liderazgo de la marca, el futuro, la innovación y el cambio.

En el mismo momento en el que comenzó el evento, la web corporativa de Coca-Cola, Coca-Cola Journey publicó el artículo informativo con toda la información sobre la nueva estrategia de marca única, ofreciéndola en primicia con todos los detalles y ampliando lo que se contó en el evento, sirviendo así de principal fuente para que los periodistas pudieran encontrar ahí toda la información a la hora de elaborar sus artículos y los consumidores resolvieran con él sus dudas. Un artículo que se había trabajado en las semanas anteriores, guiados por los mensajes clave que se recogían también en la nota de prensa y que tuvo que modificar incluso minutos antes del mismo evento.

La web corporativa además, se “tiñó” de rojo para la ocasión dándole total protagonismo a la marca, dedicándole gran espacio en la portada y creando una sección especial para el lanzamiento de “marca única” que se fue alimentando con todas las novedades en los días posteriores. Sin duda, la comunicación de la nueva estrategia requería que todos los *owned media* de Coca-Cola comunicaran el cambio en sus soportes. Durante el mes de marzo, el tráfico a la web corporativa aumentó un 30% sin campañas de pago, debido a la enorme expectación durante esos días y la necesidad de información que “saciaban” en los artículos publicados sobre marca única.

La coordinación con el resto de *owned media* fue clave para la comunicación efectiva de los mensajes clave. La web corporativa realizó la cobertura desplazando a un redactor que publicó al día siguiente el artículo con todos los detalles que habían ocurrido en el mismo. La campaña en redes sociales comenzó al día siguiente, dinamizando en



el entorno digital el mensaje y amplificándolo en los perfiles de marca y corporativos.

Al día siguiente del evento, la cobertura en medios fue amplia y positiva: televisiones, radios, agencias de noticias y medios digitales se hicieron eco del nuevo rumbo y estrategia de Coca-Cola impactando a una audiencia de más de 130 millones de personas.



## Empresas

Renueva el diseño de sus latas



## Así será la nueva Coca-Cola

• La marca de bebidas lanza en España el nuevo diseño de sus latas y anuncia una fuerte campaña de comunicación para el año 2015.



¿Te gusta la nueva imagen de Coca-Cola?

Coca-Cola se renueva y lanza su nueva estrategia de marca 'única'. Para ello, ha hecho de rojo todas sus latas y tiene como objetivo de reforzar la identidad de la marca y conectar con el consumidor para hacer más fácil su elección en los lineales. Así, las diferentes variedades de la familia Coca-Cola, que incluye Coca-Cola, Coca-Cola light y Coca-Cola Zero, se unifican bajo una identidad y comunicación comunes.



Nueva imagen de Coca-Cola (adstetica.com)



Pero además de la gran presentación a *stakeholders*, Coca-Cola completó la estrategia de presentación con una experiencia inolvidable para los consumidores. Así, la nueva estrategia de marca única se extendió a la calle, en un gran evento visual en el centro de Madrid donde edificios históricos se tiñeron de "rojo felicidad" con motivo del lanza-

miento de la nueva estrategia y haciéndolo coincidir con el Día Internacional de la Felicidad. El objetivo era impregnar todos los soportes: *off* y *online*; *owned* y *paid media* con la nueva estrategia que recupera el rojo icónico de Coca-Cola. Que el consumidor, mirase donde mirase, entendiera el nuevo rumbo de la marca Coca-Cola.

La cobertura del evento también se realizó en medios propios con el objetivo de amplificar y hacer más extensible el mensaje. Los perfiles sociales corporativos estuvieron compartiendo en tiempo real y al día siguiente los mejores momentos y en la web corporativa se publicó un artículo que recogió lo más destacado de la presentación en el centro de Madrid.

Coca-Cola, la marca más reconocida a nivel mundial, es también una marca cuyos anuncios televisivos han sabido construir una personalidad a lo largo de los años y siempre generan expectación en las audiencias. Es por esto que de cara a completar la comunicación de la estrategia de marca única, en abril se presentó el *spot* "Familias" con el *claim* "La felicidad es siempre la respuesta" que consiguió una gran repercusión en medios con mensajes positivos que destacaron la conexión de las familias descritas en el *spot* con el estilo de familias y de sociedad del momento.

Para completar la repercusión del *spot* en TV, los *owned media* sirvieron una vez más para hacerlo llegar a otros públicos más allá de la gran pantalla. Se amplificó en la web corporativa con un artículo y se compartió en los perfiles sociales. Solo en YouTube, el *spot* tuvo más de dos millones de reproducciones.

Una campaña que cerró con grandes resultados para el departamento de comunicación de Coca-Cola. Tras los eventos y el lanzamiento del *spot*, los resultados de lo conseguido en medios ascendió a más de 172 millones de audiencia impactada, más de 7 millones de impresiones reales en redes sociales y más de 190.000 usuarios en la web corporativa.

#### **CASO 2: COCA-COLA EN LOS GRANDES EVENTOS DEPORTIVOS**

Coca-Cola tiene en su ADN unos valores específicos como los del compañerismo, juego limpio, emoción, gratitud... que comparte con el deporte y el fútbol.

Esta relación no viene de nuevas, sino que la compañía lleva años apoyando el deporte y sus valores. Desde 1974 ha estado presente en los principales eventos deportivos de la FIFA y la UEFA. Este patrocinio también busca apoyar a la hostelería, un sector fundamental para una marca presente en más de 300.000 locales en España.

En 2016, coincidiendo con el apoyo a la Eurocopa, Coca-Cola puso en marcha una de sus mayores campañas en años, lanzando 735 millones de envases exclusivos, adaptándose a la línea gráfica establecida a raíz de la estrategia de “marca única” —explicada en detalle en el capítulo anterior— con muchas promociones con las que llegar al 95% de los españoles bajo el lema #Vibralaaaficion.



Esta acción proporcionaba una ocasión óptima para revestir una campaña de marketing de contenido editorial y probar que dentro de la estrategia de comunicación digital de Coca-Cola se pueden aprovechar las sinergias y repercutir en varias dimensiones sin desentonar. El enfoque perseguido se resume en estos tres objetivos clave:

- Reforzar la asociación de Coca-Cola con el fútbol y los valores del deporte.
- Apoyar el mensaje del compromiso de Coca-Cola con la hostelería.
- Comunicar desde una dimensión de negocio el impacto que genera una promoción y una campaña de estas características en el mercado.

La comunicación de la UEFA EURO 2016™ partió de la publicación de un informe europeo sobre la relación del fútbol con los bares y sus aficionados. Coca-Cola España quiso personalizarlo con datos locales, por lo que publicaron un estudio sobre “Los españoles y el fútbol” realizado por la agencia de comunicación de Coca-Cola España junto con

el Instituto Sondea, basado en ese informe global. El objetivo de este estudio era mostrar datos propios con los que los españoles amantes de este deporte se sintieran identificados con él e indirectamente con la compañía.

Para ganar relevancia y cercanía con el público objetivo, se personalizó ese estudio con información local, mostrando datos como que el 53% de los españoles vería los partidos desde un bar (frente al 38% de los europeos), que 2 de cada 3 españoles disfrutan de los partidos entre amigos, o que el 35% reconocían haberse abrazo con algún desconocido por la emoción del momento.

Para distinguir este estudio y darle un mayor empaque que el de las habituales comunicaciones veraniegas a medios, se organizó un evento para prensa en las instalaciones de Coca-Cola, donde los periodistas que asistieron pudieron conocer de la mano del director general de Coca-Cola para España y Portugal, Jorge Garduño, y de la directora de Marketing, Esther Morillas las principales características de la campaña. Para dotar de credibilidad al vínculo de la compañía con el deporte y sus valores se escogió un invitado que los exemplificara: el árbitro de élite Carlos Velasco Carballo, el único colegiado español designado para la UEFA EURO 2016™.

Al evento asistieron 17 medios de comunicación nacionales y locales. Se obtuvo una cobertura en más de 160 medios entre los que se encuentran las agencias de noticias más importantes, medios de comunicación deportivos y financieros, radio, televisión y las ediciones digitales de los medios de comunicación generalistas, llegando a una audiencia total de más de 46 millones de personas.



Desde la web corporativa de Coca-Cola, Coca-Cola *Journey*, se preparó una *landing ad hoc* para la UEFA EURO 2016™. Este despliegue estructural se reserva en *Journey* para destacar los proyectos y acciones que más relevancia tienen para la compañía. En esta, se retransmitió en *streaming* el evento de la presentación del estudio y se publicaron las entrevistas a Jorge Garduño, y Velasco. Ambos compartieron sus puntos de vista sobre la competición así como el apoyo incondicional de Coca-Cola con el deporte y sus valores, aportando además su relación personal con los bares en este tipo de eventos.



Se eligió este formato distendido para que el mensaje de compromiso calase con más contundencia que las típicas declaraciones de portavoces. En primer lugar se humaniza a la compañía, y el tono más personal y anecdótico aporta un toque humano y emocional a la relación entre Coca-Cola y la hostelería más allá de la dimensión del negocio.

La estrategia editorial de Coca-Cola *Journey* tenía que abarcar los tres objetivos clave. Se prepararon temas informativos sobre los aspectos fundamentales del evento con un enfoque más orientado a SEO, a la par que ángulos más anecdóticos y emocionales con mejor recorrido en redes sociales. De cualquier manera, todos se retroalimentaban a través de *linkbuilding*. Lo importante es que cualquier usuario pudiera encontrar (o se viera expuesto) a toda la información sobre el patrocinio de la UEFA EURO 2016™, la relación de Coca-Cola con el deporte y sus valores, así como su fuerte vínculo con el sector de la hostelería. Los contenidos generaron más de 5.200 páginas vistas, y cerca de 2.000 usuarios únicos.

Este plan estuvo apoyado por el equipo de redes sociales, que dinamizó y amplificó todos los contenidos a través de los diferentes perfiles

corporativos de Coca-Cola. Adaptaron el contenido a un formato visual y más atractivo y compatible para los usuarios para fomentar el *engagement* entre la comunidad, consiguiendo con sus 53 publicaciones más de 80.000 impresiones y más de 2.000 interacciones. Estas cifras tienen una relevancia especial porque no se invirtió en *paid media* para promocionar contenido a través de los canales, sino que todos los resultados obtenidos fueron orgánicos.

### **CASO 3: COCA-COLA COMO NEGOCIO SOSTENIBLE**

La protección del medio ambiente y los recursos naturales es una prioridad cada vez más importante para el mundo entero. La escasez de agua afecta a más del 40% de la población mundial, y por eso Coca-Cola quiso que entre sus objetivos estuviera el de minimizar su huella ambiental. Y fue en 2007 cuando se marcó un ambicioso objetivo para 2020: devolver a la naturaleza y las comunidades el 100% del agua utilizada en sus bebidas y en su producción.

Coca-Cola durante todos estos años ha demostrado ser una compañía comprometida con el planeta a nivel mundial incluyendo diversas acciones en torno a cuatro pilares fundamentales: agua, clima, envases y agricultura sostenible.



En agosto de 2016, con motivo de la Semana Mundial del Agua celebrada en Estocolmo (Suecia), se anunció a nivel mundial que Coca-Cola había conseguido devolver a la naturaleza el 100% del agua que utiliza, cinco años antes de la fecha prevista, convirtiéndose así en la primera compañía de la lista Fortune 500 en conseguir el objetivo. Esto se logró gracias a 248 proyectos hídricos en comunidades de 71 países enfocados en el acceso a agua potable, protección de cuencas hídricas y utilización de agua para uso productivo.



\*Las gotas representan los países donde hay proyectos de agua

Este caso práctico a nivel de comunicación fue un ejemplo de un trabajo de coordinación, y no solo entre los diferentes equipos del comité editorial, sino también a nivel europeo con el resto de países que forman parte de WEBU (*Western Europe Business Unit*). Se trabajó conjuntamente compartiendo todos los materiales e información sobre el anuncio que llegaban desde Europa (vídeos, artículos, imágenes...), con el objetivo de que cada *site* nacional de Coca-Cola *Journey* emitiera el mismo mensaje común y que cada país pudiera hacer las adaptaciones y traducciones para su comunicación.

En España, los canales se sumaron al comunicado global de cumplimiento del objetivo adaptando los mensajes y las creatividades a nuestro país. Con un lenguaje fácil, rápido y atractivo, dándole visibilidad en la web corporativa de Coca-Cola en España y Portugal junto con el resto de artículos y entrevistas trabajadas anteriormente poniendo en valor de este modo el trabajo de Coca-Cola durante estos años y su compromiso con el agua y el medio ambiente.

La estrategia editorial contemplaba más artículos, aparte del propio mensaje oficial, como las respuestas al desafío del estrés hídrico contextualizando el compromiso de Coca-Cola con el medioambiente a nivel mundial. Para darle una mayor localización y aportar un valor extra, Coca-Cola *Journey* España entrevistó a Susana Pliego, *Environment & Safety Manager* en Coca-Cola Iberia, para conocer los procesos de lavado de los envases que se realizan en las fábricas y poder informar a los usuarios del uso que le dan al agua y la mejora que se ha llevado a cabo en los procesos.

## DEVOLVEMOS A LA NATURALEZA CADA GOTA DE AGUA QUE UTILIZAMOS



### Agua utilizada en 2015



### Agua devuelta a la naturaleza en 2015



## NUESTROS ACUERDOS Y PROGRESOS HAN TENIDO UN IMPACTO POSITIVO



En cuanto a la estrategia en *social media*, al tratarse de un medio que acoge formatos más visuales, se reutilizaron los mensajes y vídeos llegados desde Europa traducidos tanto para España como para Portugal, proporcionando así un contenido más atractivo para el usuario, adaptados al soporte en el que se iban a compartir. Además del contenido compartido común, se publicaron una serie de creatividades, formatos más visuales que los textos y que suelen funcionar mucho mejor en estos canales, para conseguir un mayor *engagement* entre los usuarios a través de los diferentes perfiles corporativos de Facebook y Twitter, consiguiendo más de mil interacciones y 29.000 impresiones orgánicas. En paralelo, tras analizar las comunidades de los usuarios más afines a este territorio, el equipo contactó con más de 100 *influencers* compartiéndoles estos mensajes e interactuando con los más interesados en el tema, consiguiendo así mensajes positivos que reforzaban la credibilidad del mensaje desde perfiles diferentes al propio de Coca-Cola.

En paralelo a la producción propia, y de cara a optimizar la presencia en *earned media*, las notas de prensa se difundieron pensando en los medios más afines con este mensaje: medios generalistas con secciones de medioambiente y RC; y especializados en RSC y empresa. Consiguiendo una cobertura en más de 40 medios financieros y generalistas de prensa nacional y local, con una audiencia total de 10.599.952.



**Coca-Cola 100% Water Replenish**

**Press highlights**

**elEconomista.es**



Coca-Cola, primera empresa en la lista Fortune 500 en impulsar la restauración del agua que se toma



Coca-Cola, primera empresa en la lista Fortune 500 en impulsar la restauración del agua que se toma



Coca-Cola, primera empresa en la lista Fortune 500 en impulsar la restauración del agua que se toma



Coca-Cola, primera empresa de la lista Fortune 500 en impulsar la restauración del agua que se toma

**El Confidencial**



Esta lista anima a Coca-Cola a la restauración del agua que se toma

**cuatro\***



Coca-Cola, primera empresa en la lista Fortune 500 en impulsar la restauración del agua que se toma

**servimedia.es**



Coca-Cola, primera empresa en la lista Fortune 500 en impulsar la restauración del agua que se toma

**compromiso RSE**



Coca-Cola, primera empresa en la lista Fortune 500 en impulsar la restauración del agua que se toma

**CORESPONSABLES**



Coca-Cola, primera empresa en la lista Fortune 500 en impulsar la restauración del agua que se toma

#### **CASO 4: EL BLOG DE COCA-COLA JOURNEY, UNA VENTANA PARA LAS PERSONAS DETRÁS DE LA MARCA**

Hemos hablado de Coca-Cola *Journey*, la web corporativa de Coca-Cola en España, como un *asset* esencial en la comunicación de Coca-Cola que trabaja alineado a las necesidades del negocio al 100%. Durante el año 2016, Coca-Cola *Journey* ha trabajado en muchos cambios en favor de ofrecer las mejores historias a los grupos de interés de la compañía. Es por esto que en julio se lanzó una nueva sección, el Blog de Coca-Cola *Journey*, que nace con el objetivo de dar voz y visibilidad a los empleados de Coca-Cola en España.

Además, el blog de Coca-Cola *Journey* es una herramienta indispensable que apoya la política de transparencia de Coca-Cola, siendo una ventana directa a lo que hay detrás de la compañía y la marca.

El blog complementa así la línea editorial de la web mostrando al exterior el espíritu interno de la compañía, siendo en el empleado donde recae el peso informativo y convirtiéndose ellos mismos en los protagonistas de los artículos.

Para Coca-Cola el empleado es parte fundamental de su cadena de valor y el prescriptor más importante. Coca-Cola cuenta con numerosos expertos en sus diferentes áreas, siendo ellos el mejor altavoz a la hora de comunicar al exterior las últimas novedades, acciones y proyectos de la compañía.

El lanzamiento del blog dentro de Coca-Cola *Journey* responde a una estrategia global ya que es una sección presente en Coca-Cola *Journey* en diferentes países (en *Journey Atlanta*, por ejemplo, se conoce como *Unbottled*, que podríamos traducir como historias sin embotellar, concepto que sirvió de inspiración para crear la versión española). El diseño de la sección es común a todos: comparte cabecera, fondo y estructura de la información siguiendo los mismos criterios de usabilidad que el resto de la web y que vienen determinados por el equipo técnico global alojado en Atlanta.

En esta sección se introduce el carácter opinativo, ya que desde él los empleados tienen la posibilidad de escribir sus propios artículos convirtiéndose en mensajeros y conductores de la información y siendo capaces de transmitirla de una forma cercana y eficaz.

En el blog hay una amplia versatilidad temática que abarca todas las áreas de la Compañía, y los artículos reflejan el pulso de la misma a través de sus historias más humanas. Historias reales de empleados dentro y fuera de la compañía, reportajes sobre las campañas y acciones de Coca-Cola *behind the scenes* y artículos que dan voz a representantes de la marca y la compañía son algunas de ellas.

Navegando por esta sección se pueden encontrar desde una entrevista a la Directora de Recursos Humanos hablando de diversidad en Coca-Cola, un artículo sobre cómo ahorrar agua en las fábricas de Coca-Cola, el último nombramiento en la compañía o historias más cercanas y del día a día como el entrenamiento del equipo Coca-Cola que participó en la Powerade del año 2015.

El proceso de trabajo y de creación de los artículos es similar al del resto de la web corporativa: el equipo editorial, con gran conocimiento de la marca y la compañía, detecta los temas con interés potencial, estos se evalúan y se proponen entrevistas a los empleados implicados en el artículo.

Internamente, siempre que se prepara un nuevo artículo para el blog, se hace una primera labor de asesoramiento a los empleados que van a aparecer en él para que conozcan el potencial de la web corporativa y el potencial de sus declaraciones y su participación en él.

Los primeros resultados de los artículos publicados con este enfoque *insider* se posicionaron como los más leídos en los primeros meses de inicio de la sección. Funcionaron mejor que el resto de artículos publicados en la web a nivel de tráfico e interacciones sociales. Facebook y Linkedin son las dos redes sociales donde más *engagement* consiguieron, la primera por la curiosidad de muchos temas (por ejemplo "Así se hizo la campaña de Fanta") y la segunda por el interés del sector empresarial en los mecanismos detrás de una compañía líder.

Este tráfico obtenido desde perfiles sociales, y más concretamente Linkedin, fue uno de los motivos por el cual se lanzó en noviembre de 2016 el perfil corporativo en Linkedin de Coca-Cola España, con una publicación geolocalizada del contenido que la web corporativa publica semanalmente.

## Miguel Mira: "Sigo con la misma ilusión y ganas que cuando entré en Coca-Cola como becario hace 23 años"

Por : Coca-Cola | 09/09/2016

 Sé el primero de tus amigos en indicar que te gusta.

COMPARTIR: [f](#) [t](#) [in](#) [r](#) [e](#)



**MÁS HISTORIAS**



**Coca-Cola**  
¿Y si la inteligencia artificial llegase a las máquinas expendedoras de Coca-Cola?

**Coca-Cola**  
10 artistas, 10 botellas de Coca-Cola y 10

## OTRAS PUBLICACIONES DE ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

### Libros

#### Comunicación empresarial.



**Nueva Comunicación Interna en la Empresa.** Colección Biblioteca de Miguel Ordoñez de Recursos Humanos. AEDIPE.



**Comunicación Financiera: transparencia y confianza.** Edita Bolsas y Mercados Españoles, BME. Colección Estudios & Investigación.



**Comunicación Interna en la empresa, claves y desafíos.** Biblioteca de Recursos Humanos. AEDIPE y Wolters Kluwer.



**Oportunidades de Relaciones Públicas en la Internet: cómo afrontar ataques en las redes sociales.** Editorial Señales (México). Por Carlos Bonilla, vicepresidente ejecutivo de AB Estudio de Comunicación.



**La presunción de inocencia y los juicios paralelos.** Fundación Fernando Pombo y Fundación Wolters Kluwer. Con la participación de Ramón Almendros, director de Estudio de Comunicación.



## Análisis e investigación

**#Informe2017: El periodismo frente a su realidad social y tecnológica.** Julio de 2017. En colaboración con SERVIMEDIA.

**Presencia de las empresas del Ibex35 en el entorno digital.** Febrero de 2017. En colaboración con EL PAÍS.

**Los Medios y su público: ¿las redes sociales propician el diálogo?** Julio de 2016. En colaboración con SERVIMEDIA.

**'Cuarto poder' y empresa.** Julio de 2015. En colaboración con SERVIMEDIA.

**El periodista frente a su formación.** Julio de 2014. En colaboración con SERVIMEDIA.

**La comunicación médico-paciente.** Mayo de 2014. En colaboración con ABC.

**La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (vista por sus trabajadores).** Mayo de 2014. En colaboración con CAPITAL HUMANO.

**La comunicación interna de las empresas en los procedimientos de despido colectivo y en las situaciones de crisis laboral.** Marzo de 2014. En colaboración con CINCO DÍAS.

**Papel o web: enemigos o aliados.** Noviembre de 2013. En colaboración con CINCO DÍAS.

**Presencia de las empresas del Ibex 35 en la web 2.0.** Septiembre de 2013. En colaboración con EL PAÍS.

**El papel de las Agencias de Noticias en el siglo XXI.** Julio de 2013. En colaboración con SERVIMEDIA.

**Igualdad en el periodismo.** Abril de 2013. En colaboración con la FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PERIODISTAS DE ESPAÑA (FAPE).

**Las Relaciones Institucionales: Comunicación entre políticos y empresas.** Abril de 2013. En colaboración con ABC.

**La ética en la empresa periodística y sus profesionales.** Julio de 2012. En colaboración con SERVIMEDIA y FAPE.

**Uso de internet y de las herramientas 2.0 en los Medios de Comunicación.** Julio de 2011. En colaboración con SERVIMEDIA.

**Las marcas de consumo en la Web 2.0.** Marzo de 2011. En colaboración con EL PAÍS.

**Uso de la Web 2.0 por las compañías del Ibex 35.** Septiembre de 2010. En colaboración con EL PAÍS.

**Los nuevos periodistas, la influencia de la web 2.0 y la responsabilidad social.** Julio de 2010. En colaboración con SERVIMEDIA.

**La presencia de las entidades financieras en las redes sociales.** Mayo de 2010. En colaboración con EXPANSIÓN.

**Los inversores internacionales ante la nueva situación política de Chile.** Abril de 2010. Estudio de Comunicación, Chile.

**La Comunicación Interna en las compañías cotizadas vista por sus trabajadores.** Octubre de 2009. En colaboración con NEGOCIO.

**La Comunicación con Inversores y Analistas en tiempos de crisis.** Septiembre de 2009. En colaboración con EXPANSIÓN.

**Cómo valoran la RSC y el periodismo social los Medios y los periodistas.** Julio de 2009. En colaboración con SERVIMEDIA.

**Las agencias, los anunciantes y la crisis.** Junio de 2009. En colaboración con EL PUBLICISTA.

**La RSC, el liderazgo, la imagen pública y la Comunicación para los futuros empresarios y directivos.** Abril de 2009. En colaboración con EL ECONOMISTA.

**La Comunicación de las empresas en los ERE y en situaciones de crisis laboral.** Marzo de 2009. En colaboración con CINCO DÍAS.

**Jornalistas e empresas. Pistas para uma relação necessária.** Portugal, 2009. Estudio realizado por CIDOT ESTÚDIO DE COMUNICAÇÃO Y DEMOMÉTRICA.

**Periodistas y empresas. Claves de una relación necesaria.** Argentina, 2009. Estudio realizado por ESTUDIO DE COMUNICACIÓN Y LA UNIVERSIDAD AUSTRAL.

**Medios, empresas y agencias de Comunicación. Claves de una relación necesaria.** Chile, 2007. Estudio realizado por ESTUDIO DE COMUNICACIÓN Y LA UNIVERSIDAD CATÓLICA.

**Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria.** España, 2006. Estudio realizado por ESTUDIO DE COMUNICACIÓN Y DEMOMÉTRICA.

Estudio de Comunicación 

@EstComunicacion 

@EstComunicacion 

Estudio de Comunicación 

Estudio de Comunicación 



Ya no hay fronteras entre la Comunicación online y la más convencional (*offline*). Esto es así en todas las áreas de la Comunicación: desde la interna, que cobra cada vez mayor importancia en las organizaciones, hasta los procesos de auditoría y planificación, gestión de crisis y reputación, relaciones con accionistas, inversores, instituciones, Administraciones... Todo lo que desde hace 35 años viene haciendo **Estudio de Comunicación** en materia de consultoría, gestión y soportes, se gestiona ahora en un entorno único donde la comunicación online o digital es un aspecto más a tener en cuenta.

El libro que tiene en sus manos recoge técnicas, ejemplos, datos y opiniones acerca de cómo se ha ido produciendo esa integración, de qué forma debemos entender la Comunicación como un conjunto y por qué es imprescindible integrar los entornos digitales como una parte más de la Comunicación y no tratarlos como una nueva, independiente o exclusiva área de actividad. Los profesionales de la comunicación y los gestores de empresa en general están obligados a entender la vertiginosa evolución de las redes sociales y el universo en la Red, con la implantación ya casi general de las conexiones móviles, y deben conocer las mejores prácticas para gestionar con éxito. Los principios de la Comunicación siguen siendo perfectamente válidos al margen del canal o el instrumento que se utilice.

A los trabajos de los distintos consultores de Estudio de Comunicación que comparten la autoría del libro y que se dividen en trece capítulos, se unen casos prácticos para ilustrar los contenidos de cada uno de ellos. El libro termina con el caso de una empresa y una marca líder mundial: The Coca-Cola Company, que es sin duda un ejemplo de gestión de la Comunicación online a nivel global y en España.

---

Autores

---

Colabora