

SOCIAL BUSINESS

Cómo la tecnología social y las personas
contribuyen a la rentabilidad de las empresas



Stephan Fuetterer
@sfuetterer

SOCIAL BUSINESS

Cómo la tecnología social y las personas
contribuyen a la rentabilidad de las empresas



Stephan Fuetterer
@sfuetterer

SOCIAL BUSINESS

Cómo la tecnología social y las personas
contribuyen a la rentabilidad de las empresas



Edita Best Relations S.L.

Stephan Fuetterer
@sfuetterer

Este libro se puede descargar gratuitamente en:
www.ellibrodelocialbusiness.com

DEPÓSITO LEGAL M-20023-2013

ISBN 978-84-695-8148.

IMPRIME. Advantia comunicación gráfica

DISEÑO Y MAQUETACIÓN. José Amestoy

Las marcas, los logotipos y nombres de productos y servicios que aparecen en este libro son o pueden ser marcas comerciales o marcas registradas de sus respectivos dueños.

DERECHOS:

Social Business. Cómo la tecnología social y las personas contribuyen a la rentabilidad de las empresas por Stephan Fuetterer se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución (by): Se permite cualquier explotación de la obra, incluyendo una finalidad comercial, así como la creación de obras derivadas, la distribución de las cuales también está permitida sin ninguna restricción siempre y cuando se mencione al autor y la obra original.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en www.ellibrodelocialbusiness.com.

ÍNDICE

Agradecimientos e inspiraciones	7
Presentación	9
Prólogo	11
Capítulo 1: ¿Qué es el Social Business?	13
- Definición de Social Business - Otras visiones del Social Business - El concepto global de Social Business	
Capítulo 2: Antecedentes, presente y pistas para el futuro	24
- Factores limitadores ¿Seguro que el Social Business funciona?	
Capítulo 3: ¿Qué implica el Social Business?	31
- Algunos conceptos fundamentales - Del macroobjetivo al microobjetivo - El retorno de la inversión (ROI)	
Capítulo 4: El Social Business departamento por departamento	48
- Infografía Social Business - Comunicación - Marketing - Ventas - Atención al cliente - El momento del Social CRM - Investigación, desarrollo e innovación	

- Recursos humanos
- Finanzas
- Dirección general
- El futuro

Capítulo 5: Conclusión	119
Si te gustó el libro...	126
Sobre el autor	128
Mi comunidad...¿Me quiere o no me quiere?	129

AGRADECIMIENTOS E INSPIRACIONES

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a Carlos Molina Guerrero (@*molinaguerrero*) e Ignasi Vendrell (@*ignasivendrellv*) por aportar puntos de vista, contenidos y ayudarme a estructurar este libro.

A Virginia Rodríguez (@*Lanenalmagen*) por su paciencia.

A todos y todas quienes forman parte del equipo humano de Best Relations (@*bestrelations*), porque sin su trabajo y esfuerzo no podría haberle dedicado tiempo a la elaboración de este libro.

Antoni Noguero y Sara Magallón (@*EsrpUB_oficial*)

A las organizaciones colaboradoras: Asociación Nacional de Empresas de Internet (ANEI), Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), Escola Superior de Relacions Públiques de la Universitat de Barcelona, Mazalán comunicaciones, Unidad Editorial y Universidad Siglo 21 de Argentina.

Inspiraciones

Personas cuyas acciones o interacciones activaron mecanismos de pensamiento en mi mente que han desembocado en este libro.

Francisco Asensi (@*fasensi*)

Gonzalo Martín (@*gonzalomartin*)

Brian Solis (@*briansolis*)

Deirdre Breakenridge (@*dbreakenridge*)

Javier Godoy (@*javiernogodoy*)

Jeremiah Owiang (@*jowyang*)

Javier López (@*javilv*)

Diego Rivera (@*RiveraDiego*)

Begoña González (@BEGOGLEZ)

Enrique Rodríguez (@ERPerezagua)

Don Tapscott (@dtapscott)

Jeremy Rifkin (@JeremyRifkin)

Paco Barranco (@pacobarranco)

Ignacio Villoch (@Capitancook)

Miguel Errasti (@PresidenteANEI)

Joaquín Mouriz (@mouriz)

Antonella Broglia (@antonellabro)

Enrique Alcat (@enriquealcat)

Mildred Laya (@mildredlaya)

José Manuel Velasco (@JM_VelascoG)

Sebastián Cebrián (@SebasCebrian)

Tony Mobbs (@tonymobbs)

Elena Rodriguez de Arriba (@elendearriba)

Gemma Muñoz (@sorprendida)

Adrián Segovia (@asegovia)

Carlos M. Lebrón (@analisisweb)

...y las personas que inventan y comparten nuevas formas de hacer las cosas

PRESENTACIÓN

Los procesos de transformación empresarial siempre han sido uno de los principales desafíos a los que se han enfrentado directivos de todo tipo, pero la gestión del cambio ha resultado tradicionalmente un asunto espinoso e incómodo, dado que requiere crear nuevos hábitos y luchar contra la resistencia al cambio de los empleados.

Los tiempos que corren están marcados no sólo por el desconcierto económico sino también por las profundas transformaciones sociales y empresariales propiciadas por la aparición de las redes sociales. Se trata de un cambio sin precedentes en el que los miembros de lo que hasta ahora definíamos como audiencia se han convertido también en emisores de mensajes que actúan de forma colaborativa en comunidades de intereses.

Por tanto, no resulta descabellado pensar que las compañías deberían evolucionar en la misma medida para adaptarse a los cambios sociales y mantener su competitividad. Las empresas tienen la oportunidad de convertirse en empresas sociales en un momento en que quedarse en la zona de confort constituye un riesgo.

La clave, como siempre, reside en las personas. Las plataformas de medios sociales, entre otras cosas, conectan personas, crean comunidades y generan inteligencia colaborativa. Ahora disponemos de herramientas que facilitan dichas funciones y que permiten la puesta en marcha de programas integrales de Social Business que refuercen la competitividad de las organizaciones.

¿Funcionará este nuevo modelo de gestión empresarial? Algunas compañías visionarias ya han emprendido este camino a nivel global, pero la mayoría de empresas aún desconoce cómo afrontar este reto. Esperemos que este libro permita despejar muchas dudas.

Enrique Sánchez de León García

Director General, Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)

Cómo la tecnología social y las personas contribuyen a la rentabilidad de las empresas

PRÓLOGO

La Asociación Nacional de Empresas de Internet (ANEI) es una plataforma privilegiada desde donde otear la evolución social y empresarial de todo un país como España. Esta atalaya que tengo el honor de presidir permite extraer una amplia serie de conclusiones a quien se asome a divisar el paisaje.

Conclusiones. Eso es lo que trata de aportar este libro. Durante los últimos años han triunfado las redes sociales, pero también han surgido preguntas acerca de su rentabilidad financiera real. En la mayoría de los casos se desconoce el impacto en el negocio que genera el uso de este tipo de plataformas.

Existe una necesidad generalizada entre directivos, empresarios y emprendedores de concluir que las actividades que giran en torno al mundo 2.0 son aliadas de los objetivos empresariales. Hasta ahora apenas han existido voces que han aportado tranquilidad en este sentido a dichos profesionales, por lo que esta publicación cobra un valor especial, ya que aporta pistas para la creación de iniciativas y sugiere indicadores de medición eficientes para entornos de social media.

El tejido empresarial español necesita saber cuáles son los siguientes pasos que permitan competir en un entorno cada vez más competitivo y tecnológico. Hace ya muchos años que se demostró que Internet no era sólo un medio de comunicación, sino una plataforma facilitadora de negocios. Hoy en día los medios sociales siguen exactamente el mismo camino: de herramienta de comunicación a facilitador del negocio.

Sin duda nos aguarda un futuro apasionante en el que ni las grandes empresas, ni las PYMEs pueden permitirse el lujo de ignorar el poder de las comunidades colaborativas. Más que nunca, la unión hace la fuerza.

Miguel Errasti Argal

Presidente, Asociación Nacional de Empresas de Internet (ANEI)

CAPÍTULO 1: ¿QUÉ ES SOCIAL BUSINESS?

Definición de Social Business

Social Business, o Negocio Social, es el conjunto de procedimientos generadores de rentabilidad basado en las características colaborativas de los medios sociales (bit.ly/quesonmediossociales).

Podemos encontrar una definición similar en la investigación que realizaron conjuntamente el Massachusetts Institute of Technology, a través de su publicación MIT Sloan Management Review (MIT SMR) y Deloitte en la primavera de 2012: “el Social Business es una actividad que usa los medios sociales, el software social y las redes sociales para permitir conexiones mutuas más eficientes y efectivas entre personas, información y recursos. Estas conexiones pueden propiciar decisiones de negocio, acciones y resultados en diferentes partes de la compañía”.

Ésta es la visión que intenta trasladar el presente libro: cómo utilizar las plataformas de social media para conseguir optimizar la rentabilidad de las diferentes áreas de la empresa. Se trata de una cuestión de aprovechamiento de las conexiones mencionadas en la definición anterior.

Una red puede disponer de conocimientos que son ignorados por cada una de sus partes individuales. Ninguna neurona atesora toda la sabiduría del cerebro. La inteligencia no proviene del número de neuronas sino de las conexiones entre ellas. Una empresa puede funcionar de la misma manera gracias a políticas colaborativas basadas en plataformas de social media: cuantas más conexiones entre unidades generadoras de inteligencia existan, más probabilidades tendrá de ser una organización inteligente. Estas unidades, cuando se trata de personas, no tienen por qué ser sólo empleados; también se puede tratar de clientes, consumidores, líderes de opinión, detractores, etc. De las cadenas de valor se está pasando a las redes neuronales de valor.

Otras visiones del Social Business

A lo largo de los últimos años se ha utilizado el término Social Business para definir una serie de actividades no coincidentes plenamente con la visión que se pretende ofrecer en este libro. Las siguientes son algunas de ellas.

Si acudimos a Wikipedia, encontraremos una definición del premio Nobel y fundador del Grameen Bank, profesor Muhammad Yunus, que considera el Social Business como una empresa diseñada para alcanzar un objetivo social (bit.ly/socialbusinesswiki). Esta descripción se refiere obviamente a un tipo de organización relacionada con los derechos sociales de las personas, lo que constituye una vertiente de significado diferente del vocablo “social” que se maneja en el entorno de las plataformas 2.0, en las que dicho término se refiere a un componente característico de las relaciones personales.

Por otra parte, algunas empresas, como IBM, utilizan el término Social Business para transmitir conceptos relacionados con sus productos de software colaborativo cuyo objetivo es incrementar la eficiencia de los procedimientos internos de las organizaciones. Hay que resaltar que dicha tipología de productos, que también tendrá cabida en este libro, sólo constituye una de las bases sobre las que se sustenta el Social Business.

Otras organizaciones también han utilizado la denominación de Social Business para describir una serie de procesos empresariales internos, habitualmente basados en el crowdsourcing o procesos distribuidos de colaboración, orientados a maximizar el talento de los empleados en la explotación de nuevos enfoques de negocio. Esta corriente también forma parte de la visión ofrecida en este libro, pero no llega a abarcar en toda su extensión el concepto global que se expondrá a continuación.

El concepto global de Social Business

Aunque podemos encontrar muchas opiniones aisladas y parciales sobre el concepto de Social Business, existen pocas referencias que lo contemplen desde un prisma global. Dos investigaciones fundamentales al respecto son:

- “Social Business: what are companies really doing?”, de MIT Sloan Management Review (MIT SMR) y Deloitte, publicada en la primavera de 2012 y basada en más de 3.400 encuestas a profesionales de 115 países y 24 sectores de actividad (bit.ly/MITDELOITTE).
- “The Evolution of Social Business: Six Stages of Social Business Transformation”, por Brian Solis y Charlene Li para Altimeter Group, publicada en marzo de 2013 y en la que participaron más de 700 ejecutivos y estrategias de medios sociales (bit.ly/estudiosocialbusiness).

La conclusión principal en la que coinciden todas las investigaciones es que, para lograr una transformación empresarial basada en Social Business, resulta imprescindible la implicación personal y profunda de los principales directivos de la organización. Los guiños de complicidad no resultan suficientes. De hecho, la principal barrera para la adopción de programas de social media la constituye la falta de compromiso por parte de los directivos. El segundo lugar lo ocupa la falta de pruebas sobre la aportación de valor de los medios sociales a la organización.

Por tanto, si una organización desea desarrollar un programa de Social Business, ya tiene elementos para extraer sus primeras conclusiones. Por una parte, resulta imprescindible que los directivos demuestren su compromiso con los modelos de gestión basados en plataformas sociales y, por otra, es necesario desarrollar indicadores de medición adecuados para evaluar la rentabilidad de las actividades de Social Business en cada una de sus diferentes áreas.

Para un programa de Social Business, es imprescindible que los directivos demuestren su compromiso con los modelos de gestión basados en plataformas sociales

¿En qué departamentos se percibe de forma más evidente el valor de negocio de las actividades de Social Business? Según la investigación de MIT SMR/Deloitte, esta relación se encuentra antes en las siguientes áreas:

- **Marketing**, gracias a la creación de comunidades y acciones promocionales.
- **Innovación**, mediante el desarrollo y mejora de productos y servicios.
- **Operaciones**, por la optimización de procedimientos basada en flujos de conocimiento compartidos.
- **Liderazgo**, generando estrategias y acciones de inteligencia de negocio o business intelligence basadas en la interpretación de la información obtenida en la escucha realizada en plataformas sociales.

Este mismo informe también destaca que la gestión de las relaciones con los clientes y los procesos de innovación que permiten la diferenciación competitiva son las dos disciplinas que deben considerarse prioritarias al desarrollar un programa de negocio sobre plataformas de social media.

La visión de futuro es, por otra parte, un aspecto que se ha tenido en cuenta en el trabajo de MIT SMR/Deloitte. En el momento de llevar a cabo su investigación, un 18% de los encuestados consideraba el software social como una herramienta importante, pero cuando se le preguntaba por la proyección a tres años vista, el porcentaje aumentaba hasta el 63%.

Otro dato curioso es que los CEOs, presidentes y directores generales tienen el doble de confianza en las plataformas sociales como sistemas de generación de negocio que los responsables financieros (aunque estos últimos han ido aumentando su tasa de confianza en el social media, pasando de un 13,5% a un 33% entre mayo de 2012 y marzo de 2013). Por tanto, tal y como se concluyó anteriormente, para asegurar que todos los directivos miran en la dirección adecuada, resulta imprescindible disponer de sistemas que permitan medir la eficiencia económica de los modelos de gestión basados en medios sociales. Esto ayudará, sobre todo, a proporcionar argumentos convincentes a los directores financieros.

Los directores de informática y CIOs (Chief Information Officers) suelen recelar también al mismo nivel que sus homólogos del área financiera,

pero por motivos de seguridad y control de la información. La primera razón resulta salvable poniendo los medios técnicos adecuados, pero la segunda hay que afrontarla con una actitud de cesión del control de la información. Si deseamos introducir la vertiente social en nuestro negocio, debemos asumir que dicho control será repartido entre los miembros de la comunidad. Un diálogo no es tal si las partes implicadas en el mismo no están dispuestas a cambiar en base a dicha interacción.

¿Dónde suspenden la mayoría de las empresas según el estudio MIT SMR/Deloitte? En la evaluación de la rentabilidad. La mayoría de las empresas no mide de ninguna manera la contraprestación que genera la inversión en recursos técnicos y humanos requerida por un programa de integración de plataformas sociales en los procesos de negocio.

Aquellas empresas que sí lo hacen suelen asociar los datos evaluativos a parámetros tales como índices de adopción y tasas de uso: número de empleados registrados en la intranet social, cantidad de posts publicados, número de visionados, etc. Los datos extraídos pueden ser interesantes, pero a la larga no resultan relevantes ni críticos.

Las métricas realmente importantes, que son las asociadas a rentabilidad (incremento de ventas, reducción de quejas de clientes, beneficios generados por un producto desarrollado mediante un procedimiento de crowdsourcing, etc.) se sitúan en un quinto nivel. Este hecho es realmente preocupante ya que, sin indicadores de medición válidos, es imposible demostrar la rentabilidad de un programa de Social Business.

Un ejemplo muy básico del anterior tipo de indicadores podría ser el siguiente dato: los establecimientos que, a lo largo de un año, implantaron la herramienta de comunicación interna Yammer, dentro de la cartera de soluciones de Microsoft, alcanzaron en la semana de Navidad un promedio de ventas un 13% superior a aquellas que no lo hicieron. Éste es un dato real de la cadena americana de verdulerías Supervalu, que cuenta con más de 4.300 tiendas. ¿Moraleja? Hay que medir resultados, no índices de adopción.

La investigación de MIT SMR/Deloitte concluye que la visión a largo plazo sobre cómo las actividades de Social Business conectarán con

la realidad de la organización resultan fundamentales. Ello implica dedicar una asignación de recursos humanos y financieros para desarrollar la estrategia social de la empresa y elaborar sistemas de medición adecuados. Si una actividad no dispone de presupuesto, no es estratégica. Asimismo, resulta necesario hacerse las preguntas adecuadas y asumir que se producirán cambios tanto en los procesos de negocio como en la estructura de la organización y en la forma de interactuar con empleados y clientes.

El Social Business implica cambios en los modelos de negocio, en la estructura organizativa y en la interacción con empleados y clientes

La posterior investigación de Altimeter, mencionada anteriormente, coincide en varias de sus conclusiones con la de MIT SMR/Deloitte. Por ejemplo, al señalar la necesidad de la implicación activa de los principales directivos de la organización en los programas de Social Media y Social Business, advertir contra la falta de seriedad en las métricas, hacer hincapié en la necesidad de dotar con un presupuesto adecuado el desarrollo de estos programas y, por último, recalcar el carácter transversal del Social Business dentro de la organización.

Altimeter también identifica nuevos motivos, presuntamente contrapuestos, que provocan el fracaso de los programas de Social Business. Por una parte los esfuerzos dispersos y descoordinados que llevan a cabo en medios sociales los diferentes departamentos en algunas empresas; por otra, la existencia de un control centralizado demasiado férreo en otras organizaciones.

Brian Solis y Charlene Li, responsables de este estudio, proponen muy acertadamente el concepto “social holistic” para definir el carácter global y envolvente que un adecuado programa de Social Business puede representar para una organización en su proceso integral de gestión del cambio. Un par de frases mencionadas en dicho informe resumen muy bien esta idea:

“El social business siempre debe estar alineado con los objetivos de negocio de la organización.”

“No es lo mismo desarrollar una estrategia de social media que integrar las tecnologías sociales en tus valores y procedimientos de negocio.”

Cuando hablamos de negocio social, conviene potenciar las visiones profundas y rentables a largo plazo frente a las del beneficio inmediato. Un uso estratégico e integrado del social media no sólo resulta útil para vender más ahora, sino que puede influir en el ciclo de vida completo de un cliente. Nuestra organización únicamente conseguirá generar una experiencia social holística en clientes, empleados o consumidores (es decir: en sus conexiones) si ha integrado los procedimientos sociales y la visión de negocio de forma global a todos los niveles.

Estos enfoques globales requieren de un tiempo para ser interiorizados por las organizaciones y sus diferentes conexiones, por lo que, en la mayoría de los casos, hay que avanzar paso a paso e ir desarrollando pruebas piloto en cada una de los departamentos de la empresa. De hecho, en el momento de la investigación de Solis y Li, sólo un 28% de las empresas declaró estar desarrollando un acercamiento holístico al social media que implicase a todas las áreas de la organización.

Únicamente un 34% de las personas consultadas consideraba que las actividades realizadas en los medios sociales estaban alineadas con los objetivos de negocio de la organización, y un escaso 27% afirmaba desarrollar programas de formación en social media para sus empleados.

Resulta importante volver a resaltar que los principales líderes de las organizaciones deben implicarse personalmente en los procesos de socialización de sus negocios, asegurar que las actividades transversales de la empresa basadas en plataformas de social media estén alineadas con los objetivos de negocio, asignar los recursos necesarios para que pueda desarrollarse un programa integral de Social Business y asegurarse de que las herramientas para medir la rentabilidad de dicho programa son las adecuadas en cada una de las áreas.

¿Cómo debe ser la transición de una empresa tradicional a una sustentada por los principios del Social Business? Según Solis y Li, resulta necesario transitar por 6 fases:

1. Planificación

Escuchar y aprender. ¿Qué herramientas de escucha debo utilizar? ¿Qué dicen sobre mi organización? ¿Qué conclusiones puedo extraer? ¿Cómo puede afectar la escucha a la rentabilidad de la empresa?

2. Presencia

Reivindicación. Mostrar la apuesta estratégicamente focalizada de la organización por su presencia activa en medios sociales, desarrollando actividades de comunicación y marketing. Generar contenidos compartibles, alinear métricas con objetivos de negocio, ofrecer servicios postventa.

3. Implicación

La profundización en las relaciones es posible gracias al diálogo. Ello permite crear comunidades, pasar de la influencia a la venta, proveer soporte al cliente, prevenir crisis, evolucionar mentalidades así como potenciar la participación y el orgullo de pertenencia de los empleados.

4. Formalización

La integración de los social media y los procesos globales de negocio comienza a ser una realidad con la designación de directivos de Social Business de alto nivel, la subcontratación de agencias especializadas y la creación de un Centro de Excelencia (CdE) que, a modo de hub o nodo de conexión, define la estrategia, gobernanza y operativas de negocio basadas en social media, especificando las funciones y responsabilidades de cada área. Este CdE deberá estar compuesto por directivos de los diferentes departamentos de la compañía.

5. Estratégica

Todas las unidades de negocio de la empresa participan del carácter social y cada una dispone de los sistemas de medición adecuados. Se forman pequeños CdEs dentro de cada uno de los diferentes departamentos. El Big Data, o grandes conjuntos de datos procedentes de la actividad de empresas,

instituciones y sus interacciones sociales, contribuye a convertir datos en conclusiones que refuerzan el negocio.

6. Convergente

El negocio es social. La filosofía social está integrada y conduce a la transformación. Ya sólo hay una estrategia de negocio, con sus objetivos y sus resultados. En este punto, deja de tener sentido hablar de “estrategia social” o de “negocio social”, pero sí lo tiene hablar simplemente de estrategia o de negocio. Lo social está plenamente integrado y asumido. Los incentivos de los empleados deben dirigirse a conseguir y mantener esta convergencia. Una vez alcanzado este punto, los CdEs se pueden disolver, ya que han dejado de tener sentido.

Finalmente, la investigación de Altimeter concluye que existen siete factores que influyen en el éxito o fracaso de una estrategia Social Business: tener en cuenta los objetivos de negocio, la visión a largo plazo, el apoyo comprometido de los principales directivos de la empresa, un programa estratégico y táctico a tres años vista con indicadores de medición, la disciplina de procesos acompañada de formación continua, empleados con conocimientos adecuados, y la selección de tecnologías correcta únicamente cuando se ha definido previamente la estrategia.

Pero el Social Business no es una moda que haya aparecido en esta década. En septiembre de 2009, algunas de las empresas participantes en la investigación trimestral *How companies are benefitting from Web 2.0* de la consultora McKinsey (bit.ly/howcompaniesMcKinsey) ya declaraban haber alcanzado mejoras de entre el 10% y el 30% en aspectos como la reducción de ciclos y costes, así como incrementos de eficiencia en las áreas de marketing y ventas gracias al uso de los medios sociales.

La misma consultora indicó en el estudio *The Social Economy: Unlocking Value and productivity through social technologies* de julio 2012 (bit.ly/unlockingMcKinsey) que la integración de tecnologías sociales en los procedimientos empresariales permite una mejora de la productividad de los empleados de entre el 20% y 25%.

Otros expertos, como Michael Brito, autor del libro Smart Business, Social Business, vuelven a coincidir en la importancia de un liderazgo comprometido a la hora de desarrollar un programa de Social Business exitoso. Las personas, los procesos y la tecnología son, por este orden, los factores más importantes en este tipo de transformaciones empresariales. Las tecnologías no cambian las empresas, sino que son simples facilitadores. La manera en que los líderes gestionan el cambio es lo que marca la diferencia.

Personas, procesos y tecnología son los factores más importantes en la implantación de un programa de Social Business

Según Brito, también jugarán un papel fundamental los cambios de hábitos a los que se enfrentarán los empleados de las empresas que desean evolucionar sus atributos hacia una cultura social. Quien logre evolucionar podrá trabajar en una empresa social. El que se aferre a sus antiguos usos no podrá tener cabida. Por ello las empresas deberán apostar fuertemente por la formación de sus plantillas, lo que contribuirá a esa evolución de los hábitos y a que nadie se quede fuera. La resistencia al cambio es uno de los mayores enemigos de la empresa social.

Por último, Brito también considera que el Social Business implica un carácter transversal, que atraviesa cada uno de los departamentos y elimina los tradicionales silos estancos de información, facilitando una actitud colaborativa y unos procesos basados ante todo en aspectos humanos con el objetivo de incrementar la competitividad de la empresa. También pone de relieve que habrá empresas que planifiquen adecuadamente su transición hacia el Social Business, mientras que otras se verán obligadas a ello por la creciente influencia del cliente social.

EN RESUMEN:

- Social Business en un modelo de management que permite gestionar la transformación empresarial.

- Para que un plan de Social Business funcione, los directivos deben demostrar su compromiso con los modelos básicos de gestión basados en plataformas sociales.
- Han de desarrollarse indicadores de medición capaces de evaluar la rentabilidad de las actividades de Social Business en cada área de la organización.
- La introducción de la vertiente social en el negocio implica la cesión de parte del control de la información, de forma que exista un diálogo real.
- Es imprescindible asignar recursos humanos y financieros para hacer realidad la estrategia social de la empresa.
- El Social Business desempeña un papel transversal dentro de la organización.
- Un plan de Social Business debe ser holístico: alineado con los objetivos de la empresa integrando las tecnologías sociales en los valores y procedimientos de negocio.
- El uso estratégico del social media puede influir en todo el ciclo de vida del cliente.
- Las fases de la transición hacia el Social Business, según Brian Solis y Charlene Li, son: planificación, presencia, implicación, formalización, estratégica y convergente.
- El éxito o fracaso de una estrategia de Social Business depende de los objetivos de negocio, la visión a largo plazo, el apoyo de la Dirección, el programa estratégico y táctico, los procesos, la formación y los conocimientos de los empleados, y la selección de tecnología.
- La transformación que deriva de este tipo de programas elimina los silos estancos de información entre departamentos.

CAPÍTULO 2:

ANTECEDENTES, PRESENTE Y PISTAS PARA EL FUTURO

La sociedad está cambiando, ¡y mucho! Esta vertiginosa evolución se refleja perfectamente en una entrevista concedida por el consultor y experto en estrategia Don Tapscott al diario La Vanguardia titulada “Esto no es una crisis, es un cambio histórico” (bit.ly/dontapscottlavanguardia).

Tapscott indica que igual que hubo una transición desde una sociedad agraria hacia una sociedad industrial, ahora nos encontramos en pleno proceso de cambio desde la Era Industrial hacia lo que él denomina la Era Digital.

Pero, ¿por qué se producen los cambios de Era? Son muchos los factores que confluyen para que se pueda dar una circunstancia así, pero siempre hay un hecho que se sitúa en el germen de este tipo de acontecimientos: un gran avance tecnológico permite que se produzca un profundo cambio en la manera en que se comunican las personas. Este hecho normalmente se ve fortalecido por la aparición de líderes con grandes habilidades de comunicación que saben cómo convertir los pensamientos y las palabras en hechos.

¿Cómo se pasó de la Era Agraria a la Era Industrial? Johannes Gutenberg inventó la imprenta moderna sobre 1450, lo que supuso un enorme avance tecnológico para la época. Unas décadas después, el teólogo Martín Lutero tradujo la Biblia al alemán, lo que provocó que rápidamente se imprimiesen y pusiesen en circulación miles de ejemplares. La combinación de ambos hechos resultó definitiva para que ciertos segmentos de la población se tomasen la molestia de aprender a leer. Hasta entonces, la tradición eclesiástica, tanto oral como escrita, se materializaba en latín, un idioma desconocido y críptico para la inmensa mayoría de la población. No había incentivos para aprender a leer en lenguas tan extrañas.

El clérigo puso las ideas y el inventor la tecnología que permitió a los alemanes acceder a las sagradas escrituras en su propio idioma sin intermediarios que tuviesen que leerlas o interpretarlas por ellos. Se comenzó a leer en una medida desconocida hasta entonces. Otras naciones anglosajonas y del norte de Europa se contagiaron de esta tendencia.

El hábito de la lectura permitió a muchos ciudadanos salir de la ignorancia, cultivar el arte de la reflexión asociado a dicha actividad y, por tanto, evolucionar el pensamiento. Se estaban dando los primeros pasos hacia una nueva Era en la que las personas podían tener la posibilidad de extraer sus propias conclusiones y pensar por sí mismas sin necesidad de someterse a una doctrina inamovible.

Los resultados son bien conocidos: el mundo vivió una ruptura político-eclesiástica sin precedentes, comenzó el declive de los imperios del sur de Europa y arrancó el dominio mundial anglosajón bajo la bandera del mercantilismo. Toda esta aceleración del pensamiento desembocó en el advenimiento de los procesos de producción industriales. La transición, eso sí, duró más de dos siglos, hasta que Thomas Newcomen logró construir en 1712 la primera máquina de vapor, que posteriormente fue mejorada por James Watt.

El acceso a la información generó pensamiento y, posteriormente, acciones que provocaron un cambio de Era.

Volviendo al principio del capítulo, Don Tapscott viene a decirnos que el cambio social al que nos enfrentamos con la llegada de la Era Digital es de un calado similar al que se produjo con el paso de la Era Agraria a la Era Industrial. Las circunstancias coinciden: la invención de internet y la llegada de las redes sociales están permitiendo una revolución en la forma en la que nos comunicamos las personas, igual que la imprenta en su momento.

Por otra parte, no faltan líderes influyentes que logran mover comunidades. Es el caso de las que derrocaron varios gobiernos durante las revueltas de la llamada “Primavera Árabe” en varios países del norte de África y Oriente Próximo a partir de 2010, o de las que auparon a

Barack Obama a la Presidencia de Estados Unidos en 2009, o de las que logran poner en marcha proyectos beneficiosos para la humanidad gracias a iniciativas tan loables como TED.com.

Pero lo realmente importante en el cambio de Era que estamos viviendo no es sólo el acceso a una cantidad de información inimaginable hasta hace poco sino que, gracias a los medios sociales, todos nosotros tenemos la posibilidad de pasar a ser emisores de una información que puede llegar a cualquier parte del planeta en cuestión de segundos.

Pasamos de ser receptores de información a transceptores. Es decir: además de recibir información también podemos emitirla. Ése es el gran salto evolutivo que está permitiendo pasar de la Era Industrial a la Era Digital. Los medios sociales y su disponibilidad constante suponen para nosotros lo que para Lutero y sus contemporáneos supuso la imprenta.

Lo relevante de este salto evolutivo es que pasamos de ser receptores de información a transceptores

Esta transición será mucho más veloz que en el anterior cambio de Era, con los consiguientes traumas sociales que eso puede conllevar. Se producirán brechas sociales que podrán solucionarse a base de formación. La resistencia al cambio y el empeño en permanecer en la zona de confort serán los principales escollos en esta evolución.

Los factores limitadores

Uno de los grandes problemas que retrasará la implantación de sistemas de gestión basados en los medios sociales será el rechazo, por parte de un gran número de directivos, a aprender las reglas del juego. Aunque es un fenómeno común a profesionales de todas las edades, sí es cierto que tiene bastante impacto en directivos con una larga y en ocasiones brillante carrera tras de sí. Ahora, esas personas que han tenido que demostrar su valía durante décadas, ¿deben reinventarse y adaptarse para aprender nuevos modelos de gestión cuando la jubilación está a no más de 10 o 12 años de distancia? Existen varias opciones: resistirse,

adaptarse o disimular (es decir: simular una adaptación cuando en realidad existe una resistencia al cambio).

No son pocos los directivos que prefieren disimular para ganar tiempo hasta que llegue la jubilación bajo la frase “esto del social media ya lo hará quien me sustituya”. Lo más habitual en este caso es que el ejecutivo subcontrate a una agencia externa de marketing o de publicidad, o que emplee a un community manager para desarrollar alguna campaña o programa de social media que sirva para cumplir el expediente y así hacer ver su presunta implicación con las políticas basadas en plataformas sociales, cuando de lo que se trata en realidad es de ganar tiempo mediante una cortina de humo poco estratégica para los intereses de la empresa.

Siempre que se den casos similares, los altos directivos deben ser conscientes de que su empresa está perdiendo competitividad en el mercado día a día, minuto a minuto, gota a gota. El año 2025 será un buen momento para ver qué empresas figurarán en el ranking Fortune 500 y liderarán los mercados bursátiles en comparación con las que lo hacen hoy. Analizar las razones de esas evoluciones también será interesante.

¿Seguro que el Social Business funciona?

Ya hemos visto que un uso estratégico de los medios sociales puede incluso propiciar caídas de regímenes políticos, pero ¿cómo pueden influir positivamente en la gestión empresarial?

Un buen ejemplo lo constituye la empresa española MUWOM, que opera en un sector con más de 130 años de historia: el de la producción y distribución musical.

Mientras desaparecía prácticamente la totalidad de las compañías discográficas a nivel mundial, resulta que MUWOM supo reinventar un sector tomando como base el crowdsourcing (bit.ly/queescrowdsourcing) y las líneas maestras del Social Business. Esta empresa fue la que, bajo la marca Novae Music, relanzó a la veterana banda Hombres G y puso en marcha proyectos como El Plan B (www.elplanb.tv) y, ya como MUWOM,

iniciativas como Coca-Cola Music Experience (bit.ly/cocacolamusica), entre muchas otras.

Sus directivos eran perfectamente conscientes de que la música se escuchaba más que nunca y que las estrellas de la canción brillaban como jamás lo habían hecho. La música era una apuesta segura. Sólo debían encontrar una fórmula empresarial adecuada, alejada de los modelos típicos de los sellos discográficos tradicionales. Finalmente, resultó que la fórmula se basaba en la participación masiva de consumidores y autores de música gracias a las posibilidades que ofrecían las plataformas sociales. La clave era esa: el Social Business debía impregnar a la organización en todos los ámbitos, desde su génesis.

Se desarrolló un producto de excelente calidad gracias a los conocimientos musicales del músico Carlos Jean (bit.ly/carlos_jean), que pudo ser creado y promocionado de forma colaborativa gracias al profundo conocimiento de los medios sociales y de los medios de comunicación de Roberto Carreras (www.robertocarreras.es), socio director de la compañía.

Lo chocante es que ninguna de las cabezas visibles de la empresa era un reconocido experto en management. La exitosa empresa se sustentó gracias a un músico y a un profesional de las relaciones públicas que fue pionero en el uso de las redes sociales para el desarrollo de programas de comunicación empresariales. Ese conocimiento sobre medios sociales del que Carreras lleva empapándose muchos años es precisamente el que le ha convertido en un experto en management.

El modelo de negocio de MUWOM, sin embargo, no fue inventado por dicha empresa. Una multinacional discográfica americana ya había comenzado a desarrollar una solución similar unos años antes, pero no le sirvió de nada: esa organización era un dinosaurio que arrastraba un lastre del pasado al que no quiso renunciar, lo que terminó por conducirla al fracaso. En cambio, la dinámica y joven empresa española que había nacido directamente en el entorno digital, no tenía que arrastrar espesos compromisos con su pasado y podía asumir riesgos gracias a una alta capacidad de respuesta y una mente clara. Su capacidad de reacción y reinención es una de sus características básicas.

Puede que MUWOM no inventase nada, pero fue la empresa que realmente supo sacarle partido a una idea, que es lo que al final cuenta. Como diría Francisco Asensi, responsable de Desarrollo de Negocio y Marketing de RTVE, fue un pájaro surgido a partir del ADN de los extintos dinosaurios. ¿Innovaron? Quizá no, pero, al igual que marcas como Apple (que contrariamente a lo que mucha gente piensa, no es muy innovadora), sabían muy bien que a las personas les gusta vivir experiencias y se arriesgaron a seguir su intuición.

La experiencia de la multinacional nos enseña una lección importante: no hacer nada es el peor riesgo. Hacer algo, pero a medias, sin querer arriesgar a perder lo obtenido en el pasado, constituye también un enorme inconveniente. Permanecer en la zona de confort (ésa donde se supone que uno hace lo que mejor sabe desde tiempos inmemoriales) equivale, hoy en día, a quedarse en una zona de riesgo extremo. La capacidad de reacción y de adaptación resultan vitales, incluso para compañías consolidadas.

***No hacer nada es el peor riesgo; permanecer
en la zona de confort equivale a quedarse
en una zona de riesgo extremo***

La gestión eficiente del cambio se convierte en ley de vida. La única verdad inamovible es que las cosas cambian y este ciclo se acelera cada vez más. La multinacional finlandesa Nokia decidió en su momento combatir con fusiles en una guerra en la que Samsung y Apple apostaron por contar con drones para la batalla. El resultado salta a la vista. Google arrasó a Yahoo!, Facebook machacó cualquier sistema de mensajería existente hasta la reciente llegada de Whatsapp y Line, el innovador eBay de antaño nos parece ahora un gran mercadillo, y Blackberry brilló fugazmente en el universo de la movilidad. Es muy probable que todos ellos queden eclipsados en menos de 10 años por empresas que aún no existen. La clave es escuchar adecuadamente para poder reaccionar y adaptarse convenientemente a los tiempos que corren.

EN RESUMEN

- En la base de los cambios de Era siempre hay un gran avance tecnológico y líderes con habilidades de comunicación.
- El camino a la Era Industrial pasó por una evolución del pensamiento propiciada por el acceso a la lectura, lo que facilitó que las personas pudieran obtener sus propias ideas.
- Lo característico de la Era Digital es que pasamos de ser receptores de información a transceptores
- Muchos directivos y profesionales prefieren confiar a terceros la adaptación de sus empresas al social media para evitar salir de su zona de confort y asumir retos personalmente.
- Las empresas que mejor se adaptan al Social Business son aquellas capaces de responder a los retos, reaccionar y reinventarse cuando el contexto cambia.
- La gestión del cambio es fundamental para sobrevivir en el actual entorno.
- La reacción depende de nuestra capacidad para escuchar y adaptarnos.

CAPÍTULO 3:

¿QUÉ IMPLICA EL SOCIAL BUSINESS?

Aunque ya contamos con una definición (“conjunto de procedimientos generadores de rentabilidad basado en las características colaborativas de los medios sociales”), quizá resulte conveniente aclarar de forma un poco más práctica el concepto. Es lo que intentaremos en las siguientes líneas. ¡Allá vamos!

El Social Business debe considerarse como una inversión, y como tal debe aportar una rentabilidad medible a la organización. Por ello, las actividades que se desarrollen en este área han de estar alineadas, como ya hemos visto, con los objetivos de negocio empresariales. Asimismo, tienen que estar íntimamente ligadas al carácter corporativo de la compañía.

Cualquier directivo al que se le pregunte sobre los objetivos de la empresa para la que trabaja indicará que los fines de la misma son la rentabilidad, los beneficios, el aumento de ingresos o la reducción de costes. Lo fundamental es que los ingresos resulten más elevados que los gastos. En el mundo de la empresa pesa mucho la afirmación de que “lo que no son cuentas, son cuentos”. La búsqueda de una mayor eficiencia financiera resulta, por ello, constante.

Pero, ¿los directivos españoles consideran realmente hoy en día el Social Media como una herramienta de eficiencia financiera? La respuesta es un rotundo no. Cuando se pregunta a un directivo sobre sus objetivos al desarrollar un programa de medios sociales, la respuesta suele ser “vender más”. Nunca se responde “aumentar la rentabilidad de la empresa”, “reducir costes” o “mejorar procedimientos”. Ésta es la prueba de que gran parte de los altos directivos aún no contemplan los medios sociales como una herramienta de gestión empresarial, sino que simplemente la consideran un recurso de marketing, promoción

o un sistema de comunicación electrónico que puede ayudar a incrementar las ventas.

Pero no hay que perder las esperanzas. El hecho de que consideren los medios sociales como un recurso que puede contribuir al aumento de ventas significa que, de momento, no los han condenado a vivir eternamente en el cajón de la comunicación o del marketing. El social media y el Social Business se perciben como potencialmente rentables y, por ello, es probable que tengan un largo recorrido por delante si se integran coherentemente en las organizaciones.

Otros profesionales suelen preguntar: “¿Hay que estar o no hay que estar en medios sociales?”. Ésa no es la cuestión. Lo que verdaderamente importa es si el programa de desarrollo estratégico a medio y largo plazo de la organización considera los medios sociales como un recurso que puede contribuir a cumplir los objetivos empresariales futuros. Si es así, resulta conveniente integrarlos en la estructura organizativa.

Ahora bien, ¿los directivos que deben tomar una decisión como la anterior están lo suficientemente informados respecto a las posibilidades que ofrece el Social Business? Si no es así, habrá muchas dudas antes de tomar una decisión al respecto. Este libro se ha escrito precisamente para despejar ese tipo de dudas, mostrando a directivos y empresarios las diferentes aplicaciones del Social Business para que, de esta manera, puedan decidir sobre la conveniencia o no de incluir esta estrategia transversal en su compañía.

La respuesta a la gran pregunta, es decir, si el Social Business puede contribuir al objetivo empresarial de la rentabilidad, tanto aumentando ingresos como reduciendo costes, es sí. Esto se consigue mediante diferentes aplicaciones, como la mejora del ambiente laboral, el incremento del nivel de satisfacción del cliente, la optimización de procesos, la evolución positiva de la percepción sobre la empresa, el desarrollo de nuevos productos y servicios, etc. Todo esto lo veremos más adelante.

Algunos conceptos fundamentales

El advenimiento de los medios sociales y del Social Business no constituye una casualidad. Más bien se puede considerar como el resultado de una evolución social propiciada por el desarrollo tecnológico. Dentro de este ciclo evolutivo están cobrando una especial relevancia determinados conceptos que conviene tener claros para entender adecuadamente las coordenadas que definen el terreno de juego del Social Business.

- **Social, Mobile, Cloud Computing y Big Data:** la mayoría de las grandes organizaciones inteligentes comparte la idea de que la combinación de estos factores marcará la década. De hecho Tony Mobbs, Associate Partner & Culture Transformation Facilitator de IBM, confirmaba esta visión en la jornada sobre Social Business organizada por el Innovation Center de BBVA en marzo de 2013 (bit.ly/tonymobbsCIBBVA). Son hechos constatados que los ciudadanos son conscientes del poder de su voz gracias a las redes sociales. Resulta posible acceder a información y emitirla desde cualquier parte y cualquier dispositivo conectado a internet. Toda esa actividad va dejando un rastro compuesto por una cantidad ingente de datos que es posible analizar a gran escala para extraer conclusiones que ayuden a tomar decisiones y poner en marcha iniciativas. Estos hechos constituyen las piedras angulares para entender la evolución de la sociedad y de los negocios.
- **Smart: smartphones, smart cities...** parece que todo tiene que ser inteligente en los tiempos que corren. De hecho, podemos decir que las empresas que incorporan el Social Business a su modelo de gestión pueden considerarse Smart Companies. ¿Por qué? Por el objetivo que persiguen. Un ejemplo: las ciudades inteligentes, o smart cities, persiguen la eficiencia en su gestión. Si un tótem concebido para el pago del aparcamiento público puede servir, además, para ofrecer datos a los conductores sobre la disponibilidad de plazas vía GPS, información sobre los establecimientos de la zona y gestionar descuentos en los

restaurantes circundantes, sería conveniente aprovechar estas posibilidades. De hecho ya se está haciendo. El Social Business sigue la misma filosofía de eficiencia, ya que trata de exprimir al máximo las capacidades de las plataformas de social media para que puedan ser aplicadas en el mayor número posible de departamentos de las empresas: Ventas, Atención al Cliente, Innovación, Recursos Humanos, etc.

- **Open y Crowdsourcing:** el mundo es colaborativo. Casi todos hemos ayudado a algún conductor a empujar un coche que no arrancaba junto a otros desconocidos con los que nos aliábamos momentáneamente para conseguir un fin común. En determinadas zonas de Estados Unidos resulta corriente que los vecinos colaboren mutuamente en la reconstrucción de sus viviendas después del paso de un tornado. La comunidad mundial open source, compuesta por decenas de miles de programadores, logró desarrollar el sistema operativo gratuito Linux y una gran cantidad de programas informáticos con un éxito tal que IBM decidió focalizar su actividad empresarial en este tipo de programas. La filosofía Open busca la alianza de las personas para crear redes colaborativas que permitan acelerar el conocimiento y la innovación en diferentes áreas. Es lo que se viene a denominar Open Innovation. Esta colaboración se produce cada vez más frecuentemente en plataformas de crowdsourcing, que son espacios en los que las personas aportan sus opiniones sobre determinados asuntos. Cuando una acción de crowdsourcing implica algún tipo de financiación colectiva se le denomina crowdfunding.

La filosofía Open busca la alianza de las personas para crear redes colaborativas que permitan acelerar el conocimiento y la innovación

- **Gestión del cambio:** las organizaciones necesitan adaptarse a las tendencias económicas y sociales para continuar siendo competitivas. La irrupción de las redes sociales ha marcado una

profunda inflexión de los procesos de negocio, colocando a las personas (clientes, proveedores, partners, consumidores, etc.) en el centro de los modelos de gestión. Social Business es un modelo de gestión colaborativo dirigido a adaptar las estructuras de las empresas a los cambios de mercado con el objetivo de optimizar la rentabilidad de la organización.

- **Cesión del control:** una organización que desea beneficiarse del Social Business debe tener muy presente la importancia de la cesión del control de los contenidos. Una vez que se libera información, ésta pasa a pertenecer a la comunidad. Esta falta de control puede constituir un riesgo y es, de hecho, uno de los factores que provoca una mayor resistencia al cambio. En caso de que se produzcan estos tipos de resistencia, hay que poner en el otro plato de la balanza los beneficios que, por otra parte, puede aportar a la organización la participación colaborativa.
- **Talento:** las organizaciones sociales se caracterizan por basarse en el conocimiento. Este modelo horizontal se contrapone al tradicional y oxidado modelo vertical, jerárquico y burocrático en el que muchas veces se busca el inmovilismo y la complacencia de los principales directivos. El Social Business no premia a los empleados que hayan trabajado más años en el seno de la empresa, sino a las personas que aportan un mayor conocimiento e ingenio a la organización, aumentando su competitividad.
- **Confianza:** según Econsultancy, ya en 2009 el 90% de los consumidores online confiaba en las recomendaciones de conocidos y el 70% en las de desconocidos. Las plataformas de social media son básicamente herramientas de comunicación. Pero la comunicación no es en sí misma un objetivo. A través de ella es posible lograr, en este orden, notoriedad, reputación, credibilidad, capacidad de prescripción y, finalmente, confianza. Es un largo camino, pero esa confianza construida paso a paso será el único motivo por el cual podamos mover a las personas a las que implicamos en los procesos sociales de nuestra organización a tomar una decisión que lleve a una acción beneficiosa para la empresa.

- **Las empresas como medios de comunicación:** las organizaciones, adicionalmente a su core business, se están convirtiendo en medios de comunicación. No importa si son bancos, operadoras de telecomunicaciones o cualquier otro tipo de empresa. Muchas de ellas se han lanzado a generar contenidos para ampliar su reputación e influencia en la Red y fuera de ella intentando, de paso, mejorar su posicionamiento en buscadores. Esta actividad, conocida como brand journalism, se enmarca en el entorno de los owned media (medios propiedad de la organización), provocando que las empresas dependan cada vez menos de los medios de comunicación tradicionales (que se enmarcan en el segmento de los earned media) y de la publicidad (paid media).

El hecho de incluir esta generación de contenidos en el entorno de los medios sociales permite, además, que las personas puedan opinar abiertamente sobre el posicionamiento de las organizaciones y participar de forma activa en sus iniciativas. Algunos medios de comunicación, como El País, ponían de relieve este fenómeno de periodismo de marca a principios de 2013 (bit.ly/empresasmedios).

- **Vídeo:** el teatro, el cine, la televisión y YouTube han sido, cada uno en su época, grandes triunfadores en el sector del entretenimiento. ¿Por qué? Porque la naturaleza de estos medios es la más parecida a cómo las personas percibimos nuestro entorno, ya que utilizamos predominantemente la combinación de los sentidos de la vista y el oído para captar nuestro entorno y relacionarnos con él. Vivimos en un plano-secuencia continuo. No es casualidad que la mayoría de ejemplos de casos de éxito o los tutoriales se presenten en formato audiovisual. El vídeo es un aliado fundamental para cualquier actividad de social media.
- **Movilidad:** al comienzo de esta sección ya hemos visto que la movilidad constituye uno de los cuatro elementos clave que marcará la presente década. Existen dos factores principales para ello. Por una parte, la velocidad de procesamiento de los

dispositivos móviles se ha disparado y ahora que, gracias a la nube, la capacidad de almacenamiento ya no resulta fundamental, podemos decir que en esta década dejará de distinguirse el móvil del ordenador. El móvil será el ordenador.

Por otra parte, han madurado los modelos de pago a través de dispositivos móviles porque dichos procedimientos han dejado de depender de los operadores de telecomunicaciones.

Además, la variedad de aplicaciones móviles está comenzando a ser sobrecogedora. El uso constante de este tipo de aplicaciones hará que en breve carezca de sentido el término “conectarse” porque, de hecho, ya estamos constantemente conectados. Por ello resulta fundamental que cualquier actividad de comunicación de la empresa, ya sea interna o externa, se proyecte siempre en formatos adaptados a dispositivos móviles.

- **Social TV y multipantalla:** hasta hace poco tiempo comentábamos lo que sucedía en la pantalla del televisor con la familia o las personas que nos acompañaban en el salón. Hoy en día asistimos al fenómeno de la “segunda pantalla” o la “multipantalla”. Es decir, combinamos el consumo de contenidos de la pantalla del televisor con la emisión de mensajes a través de las pantallas del móvil, del tablet o del ordenador, ya sea mediante mensajería directa o a través de redes sociales. Comentamos la programación con personas que pueden estar a cientos o miles de kilómetros. De hecho, es muy probable que el consumo de contenidos televisivos ni siquiera se esté produciendo en el salón de casa, ni tampoco a través del televisor. Los hábitos de consumo audiovisual han evolucionado de forma extrema.
- **Contenidos:** durante muchas décadas las organizaciones han desarrollado contenidos para que sean emitidos a través de diferentes canales de comunicación con el fin de informar o persuadir a sus audiencias. Las organizaciones eran portavoces de sí mismas y tenían cierto control sobre los mensajes que tenían que ver con su estructura.

Hoy en día nos movemos en un entorno en el que las empresas más innovadoras no emiten sus contenidos, sino que los ponen en manos de sus públicos para que éstos los procesen y evolucionen de la forma que consideren más adecuada. De hecho, dado que hoy en día todos los usuarios de redes sociales tienen la posibilidad de convertirse en emisores de mensajes, cada vez están adquiriendo más protagonismo los contenidos generados por el usuario (User Generated Content - UGC).

Este fenómeno facilita que personas ajenas a una organización puedan opinar e incluso erigirse en portavoces de temáticas relacionadas con la misma. En blogs, redes sociales, foros y otras plataformas se vierten constantemente opiniones en múltiples formatos (texto, vídeos, imágenes, etc.) sobre miles de organizaciones. Incluso se versionan e imitan contenidos emitidos por las empresas y sus portavoces. Esta evolución en los modelos de comunicación puede, en un primer estadio, resultar amenazadora para las empresas.

Pero el hecho de que tengamos a cientos de miles, quizá a millones de personas dispuestas a opinar y generar contenidos sobre nuestra compañía puede constituir una ventaja diferencial si se articula una estrategia de Social Business adecuada. No hay nada más deseable que otras personas hablen bien sobre nosotros y transmitan sugerencias para que la organización siga aprendiendo y mejorando. Desde luego resulta mucho más creíble que hablar bien sobre uno mismo.

El UGC continuará creciendo en el futuro, ya que se trata de un modelo totalmente consolidado. De hecho, Wikipedia, la mayor fuente de conocimiento que ha existido en la historia de la humanidad, se sustenta sobre este concepto. Sus contenidos son creados por sus usuarios.

- **Storytelling:** si los contenidos son el rey, el storytelling es la reina. Ambos se necesitan mutuamente para resultar convincentes. El storytelling es la forma en la que se articulan

y transmiten unos contenidos para convertirse en una historia. El grado de interés mostrado por los receptores del mensaje y su interacción depende absolutamente de este concepto. Hay muchos contenidos, pero sólo aquellos que se expongan de la manera más adecuada serán los más atractivos.

El storytelling siempre ha existido. Los profesionales de la comunicación suelen aportar un ángulo de enfoque diferenciador a su información para hacer más noticiosos sus contenidos ante los periodistas. Pero esta técnica no es nueva. Se usa desde tiempos inmemoriales, cuando los ancianos de las tribus agregaban elementos de suspense a las historias que contaban alrededor de una hoguera para mantener despierto el interés de su audiencia. Todos usamos el storytelling en nuestra vida diaria sin apenas percatarnos de ello.

Según George Akerlof y Robert Shiller en “Animal Spirits: how human psychology drives the economy and why it matters for global capitalism”, la mente humana piensa en formato de secuencias narrativas, con una lógica y dinámica interna que se presentan como un “todo unificado”. Es por ello que presentar cualquier asunto en formato narrativo hilado resulta más eficiente. Un buen contenido deja de serlo si no se expone de una forma eficiente.

Un buen ejemplo podemos encontrarlo en la película “Íntimo y Personal”, donde Warren Justice (Robert Redford) alecciona a Sally ‘Tally’ Atwater (Michelle Pfeiffer) en plena playa de Miami Beach sobre cómo construir un storytelling en torno a un hecho concreto (el naufragio y muerte de unos inmigrantes cubanos) que podría ser contado de muchas formas diferentes (bit.ly/queesstorytelling).

La clave del storytelling consiste en hacer vivir una experiencia a las personas a las que nos dirigimos, emocionarlas, conmoverlas y motivarlas.

La clave del storytelling está en hacer vivir una experiencia a quienes nos dirigimos, emocionarlos, conmoverlos y motivarlos

Aunque su valor resulta indudable, existen ocasiones en las que esta técnica no resulta imprescindible. Existen contenidos que aportan grandes dosis de valor a los usuarios gracias al interés práctico que despiertan. En estos casos no se requiere estructurar una historia específica para transmitir adecuadamente.

- **Transmedia storytelling:** una historia se puede contar de diferentes maneras y a través de diferentes medios. Cuando se utilizan múltiples canales para contar una misma historia decimos que se está utilizando la técnica del transmedia storytelling. Eso sí, cada canal debe servir para transmitir una parte diferente del mensaje y ese medio, por su formato, debe ser el ideal para esa parte concreta de la historia.

Un caso de transmedia storytelling clásico lo ejemplifica la Iglesia, que dispone de unos textos que sustentan su doctrina (la Biblia), de una iconografía simbólica (la cruz, el cordero...), de una tradición oral (los sermones) y de un formato figurativo (las vidas de santos esculpidas en los templos), entre otros aspectos.

Pero existen muchos otros ejemplos laicos y mundanos basados en franquicias, como es el caso del universo Star Wars, cuyas diferentes partes de la historia se desdoblaron en películas y dibujos animados, pero también se desarrollan en tiempo real por parte de los usuarios gracias a su interacción con videojuegos, juguetes e incluso novelas sobre personajes de la saga o su entorno.

Las productoras y cadenas de televisión están utilizando estos formatos transmedia para retener a la audiencia incluso durante las pausas publicitarias gracias al fenómeno multipantalla, mencionado anteriormente. La historia se extiende desde el televisor hacia otros formatos. Por ejemplo: algunas series televisivas permiten a los espectadores acceder a contenidos

exclusivos durante los anuncios a través de una aplicación móvil para, de esta manera, seguir captando su atención. Otras series aportan pistas a través de una app móvil, de forma paralela, sobre lo que está sucediendo en pantalla para contribuir al suspense. Por ejemplo, cuando dos personajes contemplan una fotografía o un documento oculto a los ojos del espectador, la aplicación puede servir para mostrar de qué se trata aquello que no se alcanza a ver en la pantalla del televisor.

También se da el caso de que los personajes de algunas series disponen de cuenta de Twitter, desde la que transmiten sus pensamientos e interactúan con los espectadores. Da igual que la serie se desarrolle en los años 60 y que en esa época no existiesen las redes sociales. Se trata de alargar la experiencia de la serie más allá del formato tradicional.

También se da el caso contrario. El estreno en Madrid de la película de Tim Burton "Frankenweenie" se vio precedido de una exposición de los decorados del film. Los visitantes de la exclusiva muestra se apresuraron, presos de ataques de vanidad, a compartir su experiencia a través de las redes sociales, generando una enorme expectación en torno a esta actividad previa al debut de la cinta. La experiencia "Frankenweenie" comenzó a ponerse en marcha mucho antes de estrenarse la película. ¿Se contaba la misma historia? Sí, pero una parte diferente de la misma y a través de formatos diferentes.

- **Gamification o ludificación:** la mejor forma de involucrar a alguien en una actividad es desarrollando actividades lúdicas y juegos que comporten cierta retribución, ya sea emocional, de reconocimiento, por logros, económica o de cualquier otro tipo.

Algunas redes sociales han utilizado exitosamente juegos para involucrar a sus usuarios más profundamente: la adictiva granja de Facebook Farmville o las posibilidades que ofrece Foursquare para conseguir insignias de todo tipo y convertirse en el mayor (alcalde) de todo tipo de lugares son ejemplos muy sencillos de esta disciplina.

Los juegos sirven, por tanto, para implicar más profundamente a las personas a las que nos dirigimos y, por otra parte, para tratar de que asimilen más fácilmente determinado tipo de contenidos. No olvidemos que el centro de las emociones y la memoria se hallan muy próximas en el cerebro. Lo que emociona se recuerda mejor. La serie de dibujos animados y los cómics de “Érase una vez el hombre” ayudaron a toda una generación a aprender historia de una forma más fluida e incentivada.

Es un buen momento para recordar la mítica cita de Benjamin Franklin: “Dime y lo olvido; enséñame y lo recuerdo; involúcrame y lo aprendo”.

Conviene tener en cuenta esta solución para incentivar a las personas a las que nos dirigimos, incluso en entornos corporativos. De hecho, existen empresas como Apesoft que se dedican exclusivamente a producir juegos basados en rankings para incentivar fuerzas comerciales. La competitividad puede ser un potente motivador.

- **Vanidad y altruismo:** son dos caras de la misma moneda. La vanidad es una de las principales claves del explosivo éxito de los blogs y de las redes sociales, sobre todo las dirigidas al gran público. “Qué sabio soy”, “¿A que estoy divina?”, “¡Qué gran pensador soy”, “Mi ingenio no tiene límites” son algunos de los subtextos de infinidad de perfiles que generan cantidades industriales de ruido comunicativo entre el que hay que saber filtrar la información valiosa.

También es cierto que hay muchas personas que, al estilo open source, dedican su tiempo a ayudar a quienes les rodean a través de la Red, ya sea dando consejos, ofreciendo contenidos valiosos, desarrollando aplicaciones de utilidad, etc. Un ejemplo lo constituye KachiWachi (*bit.ly/kachiwachi*), un usuario del foro de atención al cliente de la marca Logitech, que a lo largo de siete años aportó más de 46.000 consejos a clientes de dicha empresa, sin ser empleado de la misma. Hay fuentes que han calculado que

el valor de dicha colaboración durante ese tiempo se situó entre los 60.000 y los 100.000 dólares.

¿Esto es altruismo? Por lo menos lo parece. En ocasiones puede que se trate, ni más ni menos, de un tipo de vanidad cuya retribución es el agradecimiento y reconocimiento ajeno. Por eso hay tantas personas prestando su ayuda en la red.

Del macroobjetivo al microobjetivo

El macroobjetivo a la hora de emprender un programa de Social Business está claro: la rentabilidad. Fácil de decir, pero hay moverse en niveles más pragmáticos hasta poder llegar a microobjetivos más específicos que definan las acciones concretas que habrá que poner en marcha. Lo importante será formular las preguntas adecuadas. Un macroobjetivo sería “vender más”, mientras que un microobjetivo (parte del macroobjetivo) podría ser: “durante este año, 8.000 personas entre 18 y 55 años, amantes del deporte y residentes en la costa española deben rellenar el formulario online de petición de información de nuestra escuela de fisioterapia”.

Una vez conocido este microobjetivo específico, resultará posible seguir haciéndose preguntas para encontrar las respuestas que permitirán poner en marcha las tácticas más acertadas para cumplir el objetivo. ¿Dónde puedo encontrar a estas personas? ¿Qué tipos de deporte tienen más tirón? ¿Qué usuarios muestran interés por la fisioterapia? ¿Quiénes están planeando cursar estudios superiores? ¿Debería limitarme a participar en redes sociales relacionadas con el deporte o también debería crear mi propia red social relacionada con este sector? Hay muchas preguntas que se pueden plantear, pero la mayoría de ellas son fáciles de contestar si se tienen claros los objetivos de negocio.

Por otra parte, dado su carácter específico y práctico, los microobjetivos son imprescindibles para poder crear indicadores de medición y conversión concretos basados en métricas. Cuanto más específico sea el objetivo mejor se podrá medir la inversión en Social Business.

Los microobjetivos son imprescindibles para poder crear indicadores de medición y conversión concretos basados en métricas

Ésta es una simplificación de unos procedimientos extremadamente más complejos, pero puede ayudar a entender el camino que hay que recorrer para alcanzar el ROI (retorno de la inversión) de las actividades de Social Business. Eso sí, hay que tener claro que a veces se conseguirá y a veces no. La única regla fija de los programas basados en medios sociales es que constantemente hay que experimentar y probar cosas nuevas para ampliar posibilidades. Está claro que las empresas que antes extraigan conclusiones de esos experimentos serán las primeras en sacar un beneficio palpable. Las pruebas piloto resultan imprescindibles.

El retorno de la inversión (ROI)

La brújula de un buen programa de Social Business debe apuntar a la rentabilidad. El beneficio obtenido siempre debe ser mayor que el coste que genera el programa. Pero referirse a la rentabilidad en general no resulta sensato. No se alcanzará la eficiencia si se trata de aplicar un programa de Social Business con brocha gorda a la globalidad de la empresa sin prestar atención a las características específicas de cada departamento. Un programa de este tipo requiere una disección previa. Siempre debe integrarse profundamente, de forma pormenorizada, definiendo bien las acciones que se deben desarrollar en cada división sin olvidar que dichas actividades han de estar alineadas con la estrategia, visión, valores y carácter de la empresa.

El modelo de gestión del Social Business se puede implementar de forma modular en prácticamente cada uno de los departamentos de la organización. Esta aplicación debe incluir un análisis de qué procesos basados en comunicación interpersonal son susceptibles de ser optimizados para incrementar los ingresos y/o reducir los costes específicos de dicho departamento para mejorar su rentabilidad. De nuevo hay que plantearse muchas preguntas que deben emanar del sentido común para analizar la idoneidad de esos procedimientos.

La suma final de la eficiencia acumulada por los diferentes departamentos indicará el retorno financiero global de la inversión realizada en materia de Social Business. La buena noticia es que no hay que aplicar este tipo de programas simultáneamente en todos los departamentos de la empresa. La implantación se puede realizar de forma paulatina, departamento por departamento, lo que permite escalonar la inversión.

Pero, con redes sociales o sin ellas, ¿cómo se puede medir la influencia de este tipo de conversaciones, de este tipo de comunicación, en términos de impacto en el negocio? ¿Cómo podemos determinar su rentabilidad? Este tipo de medición ha resultado históricamente muy complejo. La comunicación siempre se ha relacionado con conceptos intangibles y líquidos como la reputación, que resultan difíciles de parametrizar. José Cantera, socio responsable de Telecomunicaciones, Media y Tecnología de KPMG España, considera que hay que utilizar todas las herramientas de medición posibles al servicio de los programas de comunicación y de Social Business, pero que no hay que obsesionarse con medir absolutamente todo, dado que existen factores incontrolables que dependen de la naturaleza humana.

Pero a pesar de la dificultad que representa el establecimiento de un sistema de medición reputacional en redes sociales, hay que destacar que la constante sofisticación de los sistemas de monitorización está permitiendo identificar recomendaciones, críticas y corrientes de opinión que influyen en intenciones de compra y en percepciones sobre marcas, lo que posibilita aplicar determinadas métricas a dichas interacciones.

Poco a poco se podrá ir demostrando la influencia de los procesos de comunicación en la rentabilidad de las empresas. Ya lo decían los autores de "The Cluetrain Manifesto" (<http://www.cluetrain.com>): "Los mercados son conversaciones". O lo que quiere decir lo mismo: unas empresas venden más y otras menos porque las personas hablan unas con otras.

Para obtener datos sobre el ROI global de la implantación de un modelo de gestión basado en Social Business resulta imprescindible conocer

el retorno de la inversión generado en cada división. Por ello, al final de cada sección dedicada a los departamentos de la empresa, el lector podrá encontrar una serie de preguntas que conviene hacerse para determinar un entorno de evaluación del ROI de cada área empresarial.

Conviene aclarar que no es necesario inventar nuevos indicadores sólo porque las actividades se desarrollen en medios sociales. No hay que reinventar la rueda. Lo que importa son las acciones, no las plataformas. Por este motivo, podemos aplicar fórmulas de medición ya existentes, como comparar el coste que supone desarrollar una actividad a través de medios tradicionales frente a la ejecución de la misma actividad sobre plataformas de social media.

EN RESUMEN:

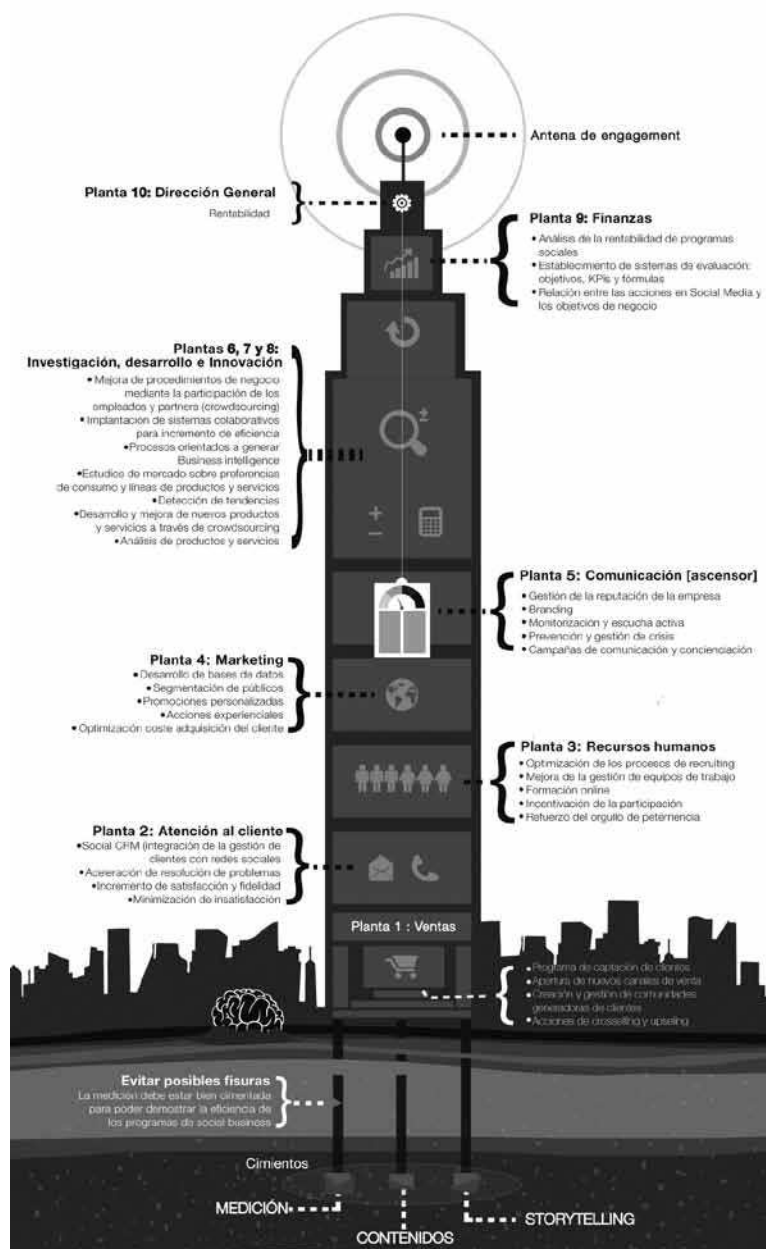
- Para muchos directivos, los medios sociales no son una herramienta de gestión empresarial, sino de marketing y promoción.
- Social, Mobile, Cloud Computing y Big Data son la base para entender la evolución de la sociedad y los negocios en los próximos años.
- El adjetivo “smart” identifica a las organizaciones que buscan un objetivo de eficiencia.
- El mundo es colaborativo, y eso se refleja tanto en la filosofía Open, de trabajo en equipo, como en los fenómenos de crowdsourcing.
- Las personas pasan a estar en el centro de los procesos de gestión del cambio. El Social Business premia a aquellos que mejoran la competitividad.
- Las empresas se están convirtiendo en medios de comunicación, facilitando que las personas puedan opinar sobre el posicionamiento de las organizaciones.
- Los contenidos generados por el usuario y el storytelling transmedia acaparan el protagonismo de la comunicación, especialmente a través del uso de segundas pantallas.

- La gamificación permite involucrar a las personas mediante el juego y la retribución.
- El macroobjetivo del Social Business es la rentabilidad, pero los microobjetivos ayudan a definir las acciones concretas que deberán ponerse en marcha.
- Debemos analizar qué procesos basados en comunicación son susceptibles de ser optimizados para incrementar los ingresos o reducir los costes de un departamento.
- No es necesario inventar indicadores para medir el ROI del Social Business.

CAPÍTULO 4: EL SOCIAL BUSINESS DEPARTAMENTO POR DEPARTAMENTO

La infografía “Las oficinas del Social Business” (bit.ly/postsocialbusiness), publicada en junio de 2012 en el blog Mediossociales.es, constituye la estructura básica de este capítulo y está inspirada en el post “El Social Media como herramienta de productividad” (bit.ly/socialmediaproductividad), publicado en abril de 2012 en el mismo blog.





COMUNICACIÓN



Planta 5: Comunicación [ascensor]

- Gestión de la reputación de la empresa
- Branding
- Monitorización y escucha activa
- Prevención y gestión de crisis
- Campañas de comunicación y concienciación

Uno de los primeros conceptos que le viene a la cabeza a gran parte de las personas a las que se les pregunta por el significado de las redes sociales es “herramienta de comunicación”.

Efectivamente, las redes sociales son espacios donde las personas coinciden para compartir información y experiencias, por lo que dicha definición no se sitúa muy lejos de la realidad. Las redes sociales son plataformas donde se fomenta la comunicación y el intercambio de impresiones. Pero no se trata de algo nuevo, ya que este tipo de espacios siempre ha existido: los mercados de la Edad Media, los mentideros del Siglo de Oro, los congresos del siglo XX o las peluquerías de la actualidad son lugares donde se intercambia información de todo tipo, incluida aquella relativa a marcas comerciales, productos y servicios.

Al igual que los compañeros de cartas en una típica partida de bar intercambian información sobre su vida cotidiana pidiendo recomendaciones sobre algún fontanero eficiente en el barrio o un taller barato y mencionan marcas comerciales, los usuarios de las redes sociales llevan este diálogo a entornos electrónicos. La naturaleza de ambas conversaciones es, en esencia, la misma. La única diferencia es que se produce en espacios o plataformas diferentes. Las marcas se mencionan y critican de la misma manera.

Resulta importante distinguir las dos diferentes facetas principales del mundo de la comunicación en su relación con los medios sociales y, por tanto, con el Social Business:

- Por una parte, están las actividades propias que corresponden al Departamento de Comunicación: prensa, televisión, eventos, redes sociales, etc.
- Por otro lado, se encuentran las plataformas de social media, herramientas de comunicación pura que permiten desarrollar diferentes actividades que van más allá de las relacionadas con las responsabilidades que se esperan de un departamento de comunicación. Por ejemplo, desarrollar procesos encaminados a optimizar la rentabilidad de los diferentes departamentos de las empresas generando ingresos, recortando costes, creando nuevos productos y servicios, facilitando el reclutamiento de empleados, mejorando el marketing y optimizando los procesos de la organización. Estas funciones exceden la responsabilidad del departamento de comunicación y hay que saber gestionarlas y coordinarlas adecuadamente. En este caso, se debe contemplar a la comunicación no como una disciplina departamental, sino como un ascensor cohesionador, como un eje transversal en la organización que facilita la integración de procedimientos sociales y colaborativos en los diferentes departamentos.

No obstante, a pesar de no ser funciones atribuibles al departamento de comunicación, resulta conveniente que el director de comunicación esté involucrado en la implantación y coordinación de procesos sociales de la organización, dado que, al fin y al cabo, se trata de herramientas de comunicación que pueden ofrecer ventajas e inconvenientes bien conocidos por este tipo de directivos. Del mismo modo, dada la creciente influencia de estas herramientas de comunicación en los procesos empresariales, resulta recomendable que los consultores de negocio tengan en cuenta el valor que representa la adquisición de determinados conocimientos relativos a los procesos de comunicación.

Volviendo al primer punto, que se refiere a las actividades propias de un departamento de Comunicación, la pregunta principal sería:

¿cómo pueden sacar los profesionales de la comunicación el máximo rendimiento de los medios sociales en el entorno de su departamento? Veamos algunas de las posibilidades.

Un buen programa de comunicación requiere siempre un periodo de escucha previo. La reputación es uno de los valores fundamentales de una empresa. De hecho, prácticamente el mayor ahorro de costes al que puede aspirar una empresa es evitar una crisis reputacional. De cara a su prevención resulta imprescindible estar al tanto de lo que las personas opinan sobre la organización y sus productos, para lo que resulta fundamental contar con una adecuada estructura de monitorización que permita escuchar de forma activa y continua. Esto permite disponer de la información necesaria para preparar una respuesta adecuada e incluso anticipar y evitar posibles crisis.

Un ejemplo destacable lo representa el banco BBVA, que cuenta con un protocolo que exige que aquellas conversaciones en redes sociales que puedan suponer un potencial riesgo para la empresa o una experiencia negativa para un cliente deben resolverse en un período máximo de 30 minutos, sea la hora que sea. Un sistema eficiente de monitorización y unos flujos de comunicación interna flexibles resultan imprescindibles para poder alcanzar tal objetivo.

La misma institución bancaria, que se caracteriza por un uso innovador de las plataformas de medios sociales, ha ido aún más allá, implantando un sistema tecnológico que sustituye los tradicionales manuales de situaciones de riesgo. Se trata de un programa que detecta potenciales crisis mediante el análisis de los contenidos generados en los medios sociales y que, en función de la temática y de la gravedad de la situación, va enviando sistemáticamente avisos a diferentes directivos a medida que evoluciona la crisis.

Tomando como base la monitorización, también conviene que los departamentos de comunicación desarrollen regularmente auditorías de conversación mediante las cuales se podrán extraer los puntos fuertes y débiles de la organización, desarrollar benchmarks que permitan dibujar el panorama competitivo del sector y analizar la empresa frente

a su competencia en lo que respecta a los procesos de comunicación en las redes sociales.

Por ejemplo, una empresa de distribución generalista con tiendas de gran superficie debe tener en cuenta en la monitorización y análisis no sólo a los competidores directos, sino también otras cadenas con establecimientos más pequeños, redes de tiendas especializadas (por ejemplo, electrónica, bricolaje, etc.), así como determinados conceptos temporales como podrían ser “muebles de jardín” o “material escolar”, relacionados con la oferta comercial de la empresa.

Una monitorización eficiente también permite crear mapas de influencia, que indican cuales son los prescriptores y blogueros más influyentes en determinados campos de actividad. Este punto resulta imprescindible si se desea establecer un programa de estrechamiento de lazos con estos autores y líderes de opinión. El cultivo de las relaciones con este tipo de perfiles constituye hoy en día una actividad fundamental de los departamentos de Comunicación. Implicar a los blogueros más influyentes en las políticas de comunicación constituye prácticamente una obligación.

Asimismo, realizar una monitorización adecuada resulta muy útil para la aplicación de técnicas de business intelligence, como se verá más adelante. Aunque la monitorización se realice desde el Departamento de Comunicación, hay muchas áreas que pueden aprovechar la información aportada por los usuarios de las redes sociales. Un simple comentario puede provocar la conceptualización de un nuevo producto. Por ello, resulta fundamental que el área encargada de realizar la monitorización sepa trasladar el valor de la información recogida al resto de puntos de la compañía: satisfacciones o insatisfacciones al servicio de atención al cliente, sugerencias al departamento de I+D+i, etc.

Otra de las funciones principales de los departamentos de comunicación es el desarrollo de la presencia de la organización en las redes sociales para crear comunidades afines. Los perfiles creados deben aportar contenidos que provoquen la generación de opiniones por parte de los miembros de la comunidad online. Compartir constantemente

información sobre uno mismo resulta contraproducente. No olvidemos que las personas entran en las redes sociales para pasar un rato ameno y, por tanto, no podremos captar su atención con autobombo ni con notas de prensa.

Resulta fundamental que los contenidos provoquen el deseo de compartirlos para, de esta manera, poder llegar a un mayor número de personas. Si una empresa desarrolla unos contenidos interesantes, incentivadores o desafiantes, los usuarios de las redes sociales se encargarán de extenderlos. Un factor muy importante a la hora de decidir compartir un contenido es el deseo de reconocimiento por parte de la persona que comparte dicho contenido. Conviene ir probando constantemente para saber cuáles son los contenidos más aceptados y compartidos en determinadas circunstancias y determinar qué momentos son los mejores para postear cierto tipo de mensajes.

Una buena muestra la podría constituir una iniciativa tan aparentemente seria como el plan informativo que desarrolló el servicio de trenes metropolitanos de Melbourne sobre la prevención de accidentes en las estaciones. Se desarrolló un vídeo con una pegadiza melodía, "Dumb Ways to Die" ("Formas tontas de morir") que constaba de unas secuencias protagonizadas por unos simpáticos personajes de animación. La original forma de plantear el programa informativo hizo que usuarios de todo el mundo compartiesen este contenido, que en un período de 6 meses alcanzó los 50 millones de reproducciones. Además, los personajes y sus situaciones están disponibles en formato GIF, la canción puede descargarse en formato MP3 (www.dumbwaystodie.com) e incluso podemos jugar con todo ello gracias a una app para móviles.

El siguiente nivel lo constituiría dejar la generación de contenidos en manos de los miembros de las comunidades online, en lo que se conoce como procesos de co-creación, mediante los cuales las personas externas a una organización aportan información al proceso comunicativo. Normalmente este efecto se produce cuando los miembros de la comunidad responden a un desafío lanzado por una empresa. Un ejemplo de este tipo de iniciativas es el sencillo desafío "Cookie Vs. Creme" de Oreo, mediante el cual la marca de galletas

incitó a los usuarios de las redes sociales a demostrar públicamente su preferencia o bien por las galletas o bien por su relleno.

En los procesos de co-creación, personas externas a una organización pueden aportar información valiosa al proceso de negocio

El nivel de personalización contribuye a aumentar el engagement: a través de su perfil en Instagram, la marca de galletas rellenas hacía un llamamiento para que sus clientes le enviaran imágenes que, posteriormente, un escultor hacía realidad con materiales sospechosamente parecidos a las galletas marrones y a la crema blanca. Daba igual si en la imagen aparecía un perro o un castillo. Los artistas de Oreo convertían en escultura los contenidos aportados por los usuarios en forma de figura tridimensional.

Cuando se habla en general de contenidos se suele pensar en textos escritos, pero resulta importante no olvidar que este concepto incluye posts, comentarios, textos, imágenes, vídeos, mapas o cualquier otra información que pueda alojarse en un servidor.

¿Dónde alojar dichos contenidos? La oferta de plataformas sociales se amplía cada vez más: Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, LinkedIn, Instagram, Google+, Tumblr, Pinterest, Socialcam, Foursquare, blogs, etc. Pero hay empresas que son conscientes de que crear comunidades sobre dichas plataformas ajenas a su estructura les resta capacidad de control sobre los datos de los usuarios. Por ello, algunas de estas compañías han decidido crear sus propias redes sociales, donde controlan todos los aspectos relacionados con los datos de los clientes. Un sencillo caso lo encontramos en la empresa Thermomix, que decidió crear en Australia su propia red social de usuarios interesados en recetas (www.recipecommunity.com.au).

Obviamente siempre implica un riesgo la construcción de una red social propia en lo que respecta la aceptación por parte de las personas a las que se desea dirigir la plataforma. Algunos ejemplos de que redes

sociales que podrían haber brillado más son Littlemonsters, de Lady Gaga o Eskup, del Grupo Prisa.

Por otra parte, no hay que olvidar que uno de los objetivos de los departamentos de comunicación consiste en obtener presencia en los medios de comunicación impresos, cadenas de radio y canales de televisión. El desarrollo de una original actividad en medios sociales, como podría ser una visita de blogueros a una región turística, también puede contribuir a alcanzar este objetivo si se enfoca desde un punto de vista convincente para los medios. Estas posibilidades también deben ser tenidas en cuenta por los departamentos de Comunicación y medidos de la forma tradicional en la que se evalúan los impactos conseguidos en medios de comunicación.

¿Y cómo se mide la actividad de comunicación en medios sociales?

Uno de los grandes desafíos en la medición de programas de comunicación de social media es convencer al jefe de que deje de fijarse únicamente en el número de seguidores que tiene su empresa frente a la competencia. Un gran número de seguidores no sirve de nada si la comunidad muestra un alto grado de pasividad. Una elevada densidad de diálogo o, dicho de otra manera, un alto grado de participación por parte de los usuarios resulta mucho más adecuada, ya que son los comentarios, opiniones y acciones de los miembros de la comunidad los que, tarde o temprano, les llevarán a una conversión deseada, ya sea una compra, una recomendación o cualquier otro tipo de actividad considerada como deseable por parte de la empresa.

Existen cuatro indicadores básicos que pueden ser desglosados posteriormente según las necesidades de cada organización:

- **Población:** representa el número de miembros que forma parte de la comunidad de la organización en cada una de las diferentes redes sociales, ya sean externas o internas. Resulta recomendable medir la evolución de este número a lo largo del tiempo y en comparación con las empresas competidoras. Cuando se producen crecimientos o caídas significativas siempre hay que encontrar las razones para, de esta manera, poder extraer las correspondientes

conclusiones que permitan potenciar crecimientos y atenuar caídas futuras.

- **Notoriedad:** es el número de impactos potenciales que se han generado. Cuando se lanza un post a 1.000 seguidores y 10 de ellos, también con 1.000 seguidores cada uno, deciden compartirlo, se habrán conseguido 11.000 impactos con dicho mensaje. Cuanto mayor sea el número de seguidores que recibe la información de forma indirecta (es decir, a través de personas que han compartido los contenidos emitidos por la organización), mejor se estará haciendo el trabajo, ya que es señal de que los contenidos despiertan interés.
- **Influencia:** este concepto viene a responder a la pregunta “¿cuánto le importan a la gente los mensajes de la empresa?”. Cuando una persona se toma la molestia de opinar sobre la organización, de mencionarla o interactuar con ella, de compartir sus contenidos o suscribirse a ellos, significa que no hay sensación de indiferencia. Existe cierta identificación o rechazo por parte de los usuarios hacia la compañía, que resulta posible medir a partir de los datos que aportan las diferentes redes sociales. La densidad de diálogo de la comunidad (número de interacciones de usuarios respecto al número de interacciones propias) es uno de los indicadores que se encuadran en el concepto evaluativo de Influencia. Cuando existe un grado de identificación positivo, algunos profesionales del sector lo denominan engagement.
- **Sentiment:** grado de positividad o negatividad de los mensajes que hablan sobre la organización. Mientras que los indicadores de influencia miden el grado de participación de los usuarios en relación con la organización, el Sentiment pone de relieve el nivel de positividad o negatividad de dichas interacciones con la empresa en redes sociales. Aunque existen herramientas de monitorización muy sofisticadas, ninguna de ellas supera una tasa de acierto del 80% en el Sentiment debido a las complejidades lingüísticas y semánticas. Por ello resulta recomendable contar con analistas humanos, ya que entender la ironía o el sarcasmo

todavía constituye un desafío demasiado extremo para las máquinas. El análisis cualitativo del Sentiment también resulta vital, porque de él depende la toma de decisiones relativa al emprendimiento de determinadas acciones.

La función del departamento de comunicación con la llegada de los medios sociales no ha cambiado: debe gestionar percepciones para construir una creencia compartida (shared belief) en la que se sustente una sólida reputación que le permita a la empresa generar credibilidad y capacidad de influencia. Las redes sociales, debidamente gestionadas pueden ser un aliado más para cumplir este fin.

Comunicación gestiona percepciones para construir una creencia compartida en la que sustentar la reputación para generar credibilidad e influencia

Existen formas casi infinitas de medir las actividades en social media. Si se desea asociar un valor económico a determinados logros alcanzados, suele ser habitual utilizar las equivalencias de precios publicitarios. En cualquier caso hay que respetar diferentes variables. Por ejemplo, no tiene el mismo valor un seguidor captado mediante un concurso que uno que ha sido convencido mediante contenidos valiosos, y no cuesta lo mismo lograr que un usuario visite un blog de cocina que uno sobre calderas.

Lo que resulta fundamental en cualquier medición es que siempre debe tenerse en cuenta la evolución de los indicadores en comparación semanal, mensual y anual, respetando las temporadas altas y bajas si las hubiese. Asimismo, para saber si se está evolucionando, resulta fundamental comparar la evolución de las comunidades sociales de la empresa con las de la competencia. Algunas de las preguntas que ayudarán al lector a crear sus propios indicadores se pueden encontrar a continuación. No son ni mucho menos todas las posibles. Es posible añadir nuevas variables siempre que tengan sentido y resulten críticas en el impacto de negocio.

Algunos de los indicadores para el área de comunicación son los siguientes:

¿Cómo evoluciona mi número de seguidores?

Impresiones: ¿a cuántas personas han llegado potencialmente los mensajes que ha emitido la empresa? (ya sea en el formato original como versionado por usuarios).

¿Cómo evoluciona el nivel de interacciones de los usuarios de redes sociales con mi marca (likes, compartir, comentarios, votos, recomendaciones, menciones, RTs, favoritos, listas...)?

¿Cuál es el grado de participación, o densidad de diálogo, per cápita de la comunidad teniendo en cuenta el número de seguidores y el número de posts propios de la empresa?

¿Cuál es el nivel de positividad de las interacciones con la marca? ¿Y con cada uno de los productos o servicios de la empresa?

¿Cómo evoluciona la tasa de interacción entre los diferentes miembros de las comunidades que hemos creado?

¿Cuál es el ratio de los indicadores de Notoriedad, Reputación y Sentiment en relación al dato de población?

¿Cuántos usuarios clican sobre enlaces creados por la empresa? ¿Cuál es el ratio de clic por usuario y cómo evoluciona con el tiempo?

¿Cuál es el nivel de respuesta de debates planteados por la empresa en grupos de interés de redes sociales en relación al número de usuarios de cada grupo?

¿Cómo evolucionan los diferentes indicadores en comparación con empresas de la competencia? Si voy por delante de ellas, ¿me estoy distanciando? Si voy por detrás, ¿estoy recuperando terreno?

¿Cómo ha contribuido la actividad en medios sociales al posicionamiento de la empresa en buscadores?

¿Cuál es la evolución de la empresa en indicadores de reputación elaborados por terceras partes?

¿Cuál es el valor publicitario de las apariciones en medios de

comunicación por actividades desarrolladas por la empresa en medios sociales?

¿Cuál es el valor de las apariciones de la empresa en blogs ajenos?

¿Cuál es el valor de las páginas vistas, visitas y duración de las mismas en ellos blogs de la empresa?

¿Cuántas veces se han compartido en las diferentes redes sociales los contenidos del blog (o blogs) de la empresa?

¿Cómo evoluciona el número de suscriptores del blog de la empresa y de sus canales sociales? (por ejemplo, YouTube)

¿Cómo evoluciona el número y la calidad de los comentarios en ellos blogs de la empresa?

¿Cuál es el valor del ahorro de issues reputacionales y potenciales crisis detectadas y prevenidas en medios sociales?

¿Cuál es la evolución de valor de la empresa?

EN RESUMEN:

- Cualquier programa de comunicación requiere siempre de un periodo de escucha previo.
- Es adecuado realizar auditorías de conversación a través de las que extraer los puntos fuertes y débiles de la organización, realizar benchmarks y analizar la empresa frente a la competencia en medios sociales.
- Resulta imprescindible monitorizar y establecer relaciones con los prescriptores y blogueros más influyentes en las áreas de actividad de la empresa.
- Los contenidos deben ser incentivos y desafiantes para motivar el deseo de compartirlos, pero también se pueden dejar en manos de la comunidad para generar procesos de co-creación.
- La personalización contribuye a incrementar el engagement con la comunidad.

- La medición de la actividad de comunicación en medios sociales debe fijarse en la densidad de diálogo, y no en el número de seguidores.
- Los indicadores básicos de medición en este apartado son Población, Notoriedad, Influencia y Sentiment.
- La medición debe tener en cuenta la evolución temporal de los indicadores propios, así como su comparación con los de la competencia.

MARKETING



El marketing, junto con la comunicación, es el concepto con el que más habitualmente se suelen relacionar las redes sociales. Una gran parte de la población todavía cree que las actividades de las empresas en plataformas de social media es sinónimo de promoción, cuando en realidad no tiene por qué ser así.

Hay miles de casos de éxito de marketing en redes sociales que, además, crecen día a día. Recomiendo buscar en Google cada cierto tiempo para encontrar nuevas inspiraciones como, por ejemplo, la iniciativa resultante del acuerdo entre Top Shop y Google, que permitió que más de dos millones de usuarios viesen en directo el desfile de la marca británica durante la Semana de la Moda de Londres en febrero de 2013. La promoción involucró a usuarios, modelos y ofreció nuevos puntos de vista nunca vistos anteriormente en un desfile de moda. Por otra parte, Google pudo mostrar el lado más atractivo de su red social, Google+, que está teniendo una aceptación mucho menor que la omnipresente Facebook (bit.ly/topshopgoogleplus).

Pero se puede ir un paso más allá. Existe una clave principal para desarrollar una exitosa campaña de marketing en social media. Además, esta clave es la misma que en el mundo offline: hay que hacer que la persona a la que se dirige la campaña se sienta especial y única. Ése es el gran secreto. Si además la empresa logra hacerle ver que

entiende bien sus necesidades y que trata de solucionarlas, se habrá recorrido gran parte del trayecto.

Uno de los primeros ejemplos de campaña social que hacía sentirse especial al usuario fue "Hero" (bit.ly/casestudyhero), una iniciativa de la institución sueca que gestiona los impuestos con los que se financia la televisión pública de dicho país. En la web correspondiente, se pedía al usuario que cargase una foto con su retrato. A partir de ese momento y en un vídeo que se veía a continuación, se le daba un trato de auténtico héroe sin el cual sería imposible mantener un sistema de televisión pública (la imagen del usuario aparecía en pancartas de manifestantes, en lonas gigantes, en noticiarios de TV, acompañada de aplausos y música épica...). La finalidad era agradecer el pago de los impuestos que sustentan la televisión pública sueca, convirtiendo a cada contribuyente, de forma personalizada, en un héroe.

Ponerse al servicio de la vanidad de las personas es un aspecto que debe tenerse muy en cuenta a la hora de abordar un programa de social media marketing. El éxito de esta campaña, que apelaba a ego de los ciudadanos, fue increíble y trascendió las fronteras del país, ya que las redes sociales permitieron una viralización espectacular. Sin este último factor, la campaña habría sido correcta, pero en ningún caso tan exitosa.

También hay acciones muy sencillas, pero extremadamente eficientes, que se centran en ofrecer un servicio adicional y gratuito que cubre una necesidad del cliente. Podemos hablar de actividades de marketing disfrazadas de servicio. Es el caso de Gallina Blanca, que puso en marcha la iniciativa "¿Qué cocino hoy?" mediante la cual cualquier persona podía enviar un tuit con el nombre de varios ingredientes acompañados del hashtag #quieroreceta. A continuación, el usuario recibía un mensaje de contestación con una receta que contenía dichos ingredientes. Quien lo prueba lo comenta a sus amistades. No falla.

Asimismo, resulta posible generar otras acciones experienciales y personalizadas, como "pocoyizarse" o "simpsonizarse", es decir, convertir su imagen en la de un personaje de las populares series de televisión Pocoyó y The Simpsons. Esto también crea un efecto

multiplicador porque, ¿qué persona que se ha “simpsonizado” ha resistido la tentación de hacérselo saber a sus amigos y compañeros?

Otro aspecto fundamental de las campañas de marketing es no obsesionarse exclusivamente con el factor online. Las comunidades son más fuertes si se construyen con componentes tanto offline como virtuales.

Las comunidades son más fuertes si se construyen con componentes tanto offline como virtuales

Un buen ejemplo de este tipo lo representa la acción que realizó años atrás Burger King para incentivar a sus clientes a generar contenido relacionado con su marca. La empresa decidió regalar una máscara de su personaje representativo, “El Rey”, a aquellos clientes que compraban determinado menú. Los usuarios empezaron a generar contenidos audiovisuales, como por ejemplo vídeos en YouTube del Rey visitando hamburgueserías de la competencia. Esta campaña contribuyó a potenciar la imagen gamberra del icono de la cadena americana gracias a esos divertidos vídeos virales, pero sobre todo, permitió que personas ajenas a la empresa generasen miles de contenidos relacionados con la marca Burger King durante varias semanas.

La integración del mundo offline y online también puede utilizarse para concursos promocionales. Tomando como referencia el cuento “Charlie y la fábrica de chocolate”, los ejecutivos de Nestlé decidieron equipar varios envoltorios de su chocolatina Kit Kat con sensores GPS que, una vez abiertos, activaban una señal que permitía entregar de forma prácticamente inmediata al comprador un premio de 10.000 libras esterlinas allí donde se encontrase. Esta acción, localizada en Reino Unido, no sólo produjo centenares de miles de visionados del vídeo promocional (bit.ly/kitkatgps), sino también centenares de apariciones en programas de televisión y medios de comunicación de todo el mundo. Es otro ejemplo que demuestra que las acciones en medios sociales no sólo afectan al departamento que los desarrolla, sino que pueden extender su efecto a otras áreas.

Se han roto todo tipo de reglas y barreras. La imaginación y la creatividad han convertido la heterogeneidad en la protagonista de las campañas para fomentar la viralidad de las acciones de marketing. No obstante, casi todas coinciden en lo mismo: la importancia del uso del vídeo para fomentar la difusión de la campaña. La sucursal en Bélgica del canal TNT belga lo demostró con el vídeo de su botón para "añadir drama" a la vida cotidiana, que logró alcanzar un éxito mundial (bit.ly/tntbelgica).

***Casi todas las acciones de marketing que triunfan
coinciden en la importancia del vídeo para
fomentar su difusión***

Por otra parte, existe una serie de aplicaciones de marketing promocional integrables en medios sociales muy eficientes en países como España, donde el precio constituye un factor absolutamente definitivo a la hora de orientar la decisión de compra. Se trata de aquellas que permiten configurar ofertas y cupones de descuentos, como Easypromos para el caso de Facebook. Se trata de elementos incrustables en perfiles y páginas de redes sociales que permiten realizar promociones basadas en descuentos de precios de los productos y servicios ofertados.

Estas aplicaciones pueden resultar puntualmente útiles y muy efectivas a la hora de llamar la atención de los consumidores sobre la existencia de la empresa, pero no resultan eficientes si se busca fidelizar clientes. Si un restaurante pone en oferta un menú de 45 euros a un precio de 15, está atrayendo a personas que no concuerdan con su perfil de cliente y que probablemente nunca volverán a repetir, dada su orientación a productos económicos y su mentalidad de "comprar al mejor postor", sin tener en cuenta los valores representados por las empresas o la calidad de sus productos.

Otro aspecto del marketing que se está intentando potenciar es la creación de bases de datos alimentadas por información personal proveniente de las redes sociales. Es una tentación no exenta de riesgos. Muchas empresas se han lanzado a recabar datos de usuarios de sus

seguidores en redes sociales. ¿Cómo se llama? ¿Dónde trabaja? ¿Qué cargo ocupa? ¿Dónde vive? ¿Cuál es su teléfono? ¿Cuál es su correo electrónico? ¿Por dónde se suele mover? ¿Qué tipo de amistades tiene? ¿Cuáles son sus aficiones? ¿Qué deportes practica? ¿Es seguidor de algún equipo? ¿Dónde va de vacaciones? ¿Cuál es su orientación sexual? ¿Y su estado civil? ¿Tiene hijos? ¿De qué edades? ¿Niños, niñas...? ¿Qué tendencias políticas tiene? ¿Qué restaurantes le gustan? ¿Es maleducado? ¿Qué ha estudiado? ¿Es influyente? ¿Tiene alguna enfermedad grave o crónica?

Resulta relativamente sencillo extraer estos datos que gran parte de las personas comparte en las redes sociales. Otra cosa muy diferente es que sea legal, dadas las leyes de privacidad y de protección de datos nacionales. Por tanto, hay que prestar grandes dosis de atención a la opinión de los abogados en lo que respecta a la obtención de datos de personas a través de redes sociales.

Un sensacional ejemplo marketiniano de cómo se puede hacer vivir una experiencia maravillosa al usuario mientras se consiguen sus datos personales como correo electrónico y ciudad de residencia es Burberry Kisses (*kisses.burberry.com*). En este espacio cualquier persona tiene la posibilidad de enviar besos a sus seres queridos en un ambiente encantador y perfectamente recreado.

A nivel de medición, en el área de Marketing resulta posible utilizar algunas de las sugerencias expuestas en la sección de Comunicación. Pero hay algunas preguntas adicionales que es posible hacerse para generar nuevos indicadores de rendimiento:

¿Cuántas respuestas se han obtenido a través de cada acción de marketing que la empresa ha realizado en redes sociales? ¿Cuál es la naturaleza de cada una de ellas y qué valor ha aportado?

¿La iniciativa de marketing ha sido “trending topic” o tendencia?

¿La acción de marketing ha llevado a que se acuñe un término de búsqueda “relacionado” en el buscador de Google o en Google Trends?

¿Cuál es el valor de los datos de usuarios conseguidos a raíz de las actividades desarrolladas en medios sociales?

¿Qué indican los estudios externos respecto a indicadores como reconocimiento y recuerdo de marca, así como sobre intención de compra?

¿Cuáles han sido, por orden y por qué motivo, las acciones de marketing más eficientes que la empresa ha desarrollado en redes sociales (concursos, pruebas de producto, etc.)?

EN RESUMEN:

- Una campaña de marketing en social media debe hacer sentir especial y única a la persona a la que se dirige.
- Las campañas que ofrecen un servicio gratuito que cubre una necesidad específica del cliente también son muy efectivas.
- Integrar el mundo offline con el online mejora la eficacia de las acciones de marketing.
- Hay que tener cuidado con la tentación de incorporar datos personales a las bases de datos de marketing procedentes de la actividad de los perfiles sociales de los seguidores para no incumplir la normativa vigente.

VENTAS



El departamento comercial o de ventas es el pilar fundamental de una empresa. Si no se vende, la empresa desaparece. Por ello, éste área resulta prioritaria a la hora de desarrollar cualquier iniciativa de gestión empresarial.

Existen diferentes enfoques para abordar el Social Business desde la perspectiva del departamento de ventas:

- **Programas de captación de clientes:** orientar hacia la compra a quienes aún no son nuestros clientes o hacer que los que sí lo son comiencen a adquirir nuestros productos o servicios por otras vías es un desafío cotidiano. Los pasos previos a que un potencial cliente entre en nuestra tienda virtual resultan fundamentales.

Una buena combinación de tácticas es el uso de redes sociales generalistas masivas en combinación con otras más específicas, como por ejemplo Pinterest, una red social basada en el pineado: el acto de fijar imágenes sobre un tablero virtual. Este híbrido entre red social y tablero donde guardar y catalogar información visual está viviendo un crecimiento espectacular. Las empresas valoran, cada vez más, que sus contenidos sean pineados por los usuarios, ya que eso les permite entrar en la esfera de lo que gusta y atrae a sus potenciales clientes. De hecho, un número

cada vez mayor de novios cuelgan sus listas de bodas en Pinterest, lo que constituye prácticamente la antesala de una venta.

Un estudio de Rich Relevance indica que un consumidor proveniente de Pinterest que adquiere productos está dispuesto a desembolsar una media de 180 dólares, frente a los 80 de un usuario de Facebook o los 70 de uno de Twitter. Una de las razones es el perfil típico de usuario de esta plataforma, principalmente mujer de cierto nivel adquisitivo, interesada en arte, diseño, artesanía, decoración, hobbies y cocina que suele pinear, por este orden, productos de lujo, joyas, accesorios, flores, regalos, tarjetas, perfumes, cosméticos, comida, temáticas gay, libros, viajes, estilo de vida, ecología y cupones.

Las redes sociales pueden, por tanto, jugar un papel fundamental en los programas de captación de clientes, ya que permiten facilitar el paso a la tienda online de la empresa o a un formulario de petición de información.

Pero aunque existan plataformas como Pinterest muy orientadas a funcionar como wishlists, al igual que Weheartit, Fashiolista o Wanelo -que añade incluso un componente mucho más orientado a la venta-, hay que tener mucho cuidado con el enfoque comercial de las comunicaciones en redes sociales. Cuando un usuario de Facebook accede a la plataforma, le apetece ver lo que hacen sus amigos, entretenerse, pasar un buen rato y, quizá, ver algunas iniciativas originales de empresas. Ser bombardeado por ofertas comerciales no entra en sus deseos. La prueba la constituye la reacción de los usuarios. Por ejemplo: menos de un 1 por mil de los fans de Facebook de la empresa de moda Mango suele pulsar sobre las imágenes de productos que llevan a la tienda online durante la primera semana que se muestra dicha imagen. Hay que ser más sutil.

Sin embargo, una cosa que Mango hace muy bien es dirigir el enlace de la prenda que aparece en su muro exactamente al mismo modelo dentro de su tienda online. Si los enlaces apuntasen simplemente a la página principal de su web, se cortarían el impulso

del usuario, producto de la frustración que genera el no poder ver recompensado un deseo de forma inmediata. El posible proceso de compra quedaría abortado. Cuanto menor sea el número de clics entre la generación del deseo y el cierre de la compra, más posibilidades hay de que ésta se produzca.

Existen formas más sutiles de atraer a posibles clientes. Tesco, la cadena británica de supermercados, decidió poner a disposición pública una aplicación de recetas en Facebook denominada Real Food que se actualiza diariamente y facilita la consulta de todo tipo de sabrosas sugerencias. El usuario puede programar la recepción de recetas, especificar qué tipo de ingredientes no deben contener las mismas o indicar si se prefieren recetas asociadas a algún tipo de alimentación (vegetariana, vegana, etc.), lo que resulta especialmente útil para personas alérgicas a determinados alimentos. Asimismo, incluye la sección “ Mis Recetas”, donde cada persona tiene la posibilidad guardar los platos que considere más sabrosos.

¿Es por tanto Tesco una organización altruista cuyo objetivo es alcanzar un mundo más sano y sabroso mediante la alimentación? No necesariamente. Al final de cada ficha se puede encontrar un discreto botón de “Comprar los ingredientes de esta receta”. Muy oportuno, sobre todo porque la cadena de supermercados, antes de que el usuario llegue a ese botón, ya ha conseguido generar cierto grado de empatía hacia su marca. Es un camino más largo que el de simplemente colgar recetas en el muro de Facebook, pero mucho más versátil y eficaz para captar clientes.

A veces el camino más largo es el más directo al corazón y, por tanto, al bolsillo del cliente. La mayoría de las personas valoran especialmente tres aspectos: que se les haga sentir especiales, que se les conmueva y que algo resulte especialmente práctico y útil en su vida cotidiana. Estos son los conceptos que hay que manejar.

Pero en ocasiones todo es más frío, y lo que la empresa desea es extender sus capacidades comerciales de una manera que resulte práctica a sus potenciales clientes. LinkedIn es una

red especialmente útil para las relaciones comerciales en el área Business-to-Business (B2B). Con cierto entrenamiento, es relativamente sencillo establecer nuevos contactos y conseguir interacciones a diferentes niveles que pueden acabar en una relación comercial.

Esto puede conseguirse mediante el contacto one-to-one a través del sistema de mensajería interno de LinkedIn o mediante la participación en los debates de los innumerables grupos existentes en esta plataforma. Cuando se logra identificar interlocutores válidos y exponer propuestas convincentes que puedan interesar a las diferentes partes interesadas, resulta relativamente sencillo construir proyectos en los que participan de forma conjunta diferentes organizaciones. Por ejemplo: organizar eventos conjuntos cuyos resultados reviertan en beneficio de todos los colaboradores involucrados. Una muestra es el II evento AERCO (bit.ly/eventoerco), en el que participaron la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO), la consultora Forrester Research, la agencia de gestión cultural Off Limits y la consultora de comunicación Best Relations. Todo el evento surgió y se organizó de forma colaborativa a través de un grupo de LinkedIn y fue rentable porque logró generar numerosas oportunidades de negocio para las diferentes partes implicadas.

Pero LinkedIn también se puede utilizar en la propia página web de la empresa para llamar la atención de los potenciales clientes. La empresa financiera Ameriprise facilita el login a través de LinkedIn para poder encontrar un asesor financiero adecuado a las necesidades del perfil del solicitante. ¿Qué hay que hacer para encontrar al asesor ideal? Sólo acceder a la página web con los datos de usuario de LinkedIn. Nada más. A continuación, se muestran los asesores más cercanos por número de conexiones en la plataforma. Hay que recordarlo: cuantos menos clics, más posibilidad de negocio.

Cuantos menos clics, más posibilidad de negocio

- Apertura de nuevos canales de venta: resulta poco común encontrar tiendas en páginas corporativas de Facebook. Algunas empresas simulan disponer de tal servicio, pero lo más habitual es que se redirija al usuario a la tienda online fuera de la red social. Esto no tiene por qué constituir un inconveniente. Muchas empresas de renombre, como Telepizza, abrieron su aplicación de tienda online en Facebook para volver a cerrarla poco tiempo después. Lo importante de la presencia en Facebook no es utilizar esta red social como canal de venta, sino disponer de una presencia que favorezca el top of mind en el cliente que se encuentra predispuesto a realizar una compra.

En cualquier caso, conviene resaltar que resulta posible incrustar una aplicación de tienda online a medida dentro de una pestaña de una página de Facebook. ¿Qué tipo de productos resultaría recomendable comercializar en este tipo de tiendas? Sin duda, productos fácilmente asimilables por los usuarios de la red. Es el caso de la tienda en Facebook de Lady Gaga (bit.ly/gagafb), donde se comercializan productos de merchandising, como camisetas, toallas, bolsos. Son artículos que todo el mundo entiende.

¿Qué sucede cuando una empresa no dispone del presupuesto necesario para desarrollar una aplicación de ebusiness específica para redes sociales? Existen opciones como Social-Buy.com o Qstoms.com, especializadas en la creación de aplicaciones estándar de ebusiness que es posible instalar en una página de Facebook en pocos minutos. Algunos proveedores de estas características cobran unos honorarios mensuales que suelen ser reducidos, mientras que otros cobran una comisión sobre las ventas o, directamente, se encargan de la fabricación, cobro y envío de los pedidos, transfiriendo al promotor de la tienda la comisión deseada por cada transacción.

A veces no hay que complicarse demasiado la vida. Un ejemplo de sencillez absoluta es el servicio de recepción de pedidos que estableció Unigas, una agencia distribuidora de gas Repsol Butano en Alicante, a través de Whatsapp. Desde mediados de

2012, cualquier cliente de Unigas puede hacer pedidos de forma gratuita, sin esperas telefónicas, y realizar las consultas que considere oportunas a través de esta plataforma de mensajería.

Otras iniciativas son mucho más complejas, pero muy acertadas en la visión de combinar ventas con redes sociales. Un claro ejemplo lo constituye la modalidad de tarjetas de crédito Sync de American Express (bit.ly/twitteramex), mediante la que se combinan la cuenta de crédito del usuario con su cuenta de Twitter. Esta iniciativa permite que el cliente se beneficie de descuentos especiales (por ejemplo: descuentos de 5\$ en productos McDonald's al tuitear el hashtag #AmexMcDs) y también que tenga la posibilidad de comprar directamente un producto promocionado mencionando un hashtag (por ejemplo #buyDigitalCamera), confirmando posteriormente la compra también vía Twitter (#confirmDigitalCamera).

Pero lo más importante, tal y como indica Sergio Cortés, fundador de Social Buy, no es disponer de un e-commerce en las redes sociales sino dotar de capacidades sociales a las tiendas online de las que ya se dispone, así como disponer de una comunidad de usuarios de redes sociales que se haya ido cultivando a lo largo del tiempo y que provean de clientes a la tienda online.

- **Creación y gestión de comunidades generadoras de clientes.** "¿De dónde voy a sacar nuevos clientes?" es una pregunta muy común que se hacen los responsables de los departamentos comerciales cuando los directivos dicen: "¡Hay que vender más!". Existe la posibilidad de ir a donde está el potencial cliente o, por otra parte, de crear una comunidad lo suficientemente atractiva como para atraerlos, independientemente del sector de actividad, ya sea la comunidad de usuarios de Thermomix mencionada anteriormente o una comunidad financiera como la de E*Trade (bit.ly/etradecommunity). Es lo que se podría denominar como una comunidad de interés para potenciales clientes.

A la hora de crear una comunidad de este tipo resulta fundamental, como ya hemos visto, hacerse las preguntas adecuadas, ya que

sus correspondientes respuestas permiten pasar de desear macroobjetivos como “vender más” a cumplir microobjetivos que, paso a paso, permiten alcanzar dicho deseo global.

Retomemos el ejemplo de la institución de formación especializada en el área de fisioterapia. ¿Quiénes son los potenciales clientes? En ese caso, jóvenes que están finalizando sus estudios de bachillerato. El target es demasiado amplio. ¿A qué perfiles responden los alumnos normalmente? Suelen ser deportistas o, al menos, les gusta el deporte.

Una buena idea podría ser salir a buscarlos para ofrecerles información, pero también resulta posible crear un lugar hacia el que se sientan atraídas las personas que coinciden con este perfil. ¿Por qué no crear una comunidad de deportes similar a www.social-sports.net o www.saludcoe.com que atraiga a estos jóvenes amantes del deporte mediante contenidos interesantes? Se trata de un ejercicio de branded content (bit.ly/queesbrandedcontent) aplicado a las redes sociales. Más tarde, siempre se podría dar la oportunidad a los potenciales alumnos de visitar la zona dedicada a la escuela, especialmente el formulario de petición de información sobre los planes de estudios y los requisitos de matriculación.

La inversión requerida para este tipo de iniciativas es relativamente alta, pero se debe contemplar siempre a largo plazo. La clave es ofrecer contenidos de calidad de forma constante que despierten el interés y generen engagement de forma regular incluyendo, por ejemplo, entrevistas o artículos de deportistas de cierto prestigio. Hay que tener en cuenta que esta comunidad puede no sólo servir para la captación, sino también como comunidad de referencia para reforzar el orgullo de pertenencia y facilitar todo tipo de gestiones a quienes ya son alumnos de la institución.

- **Acciones de cross-selling y upselling.** Las frases del tipo “Quienes compraron este producto también se interesaron

por...” son todo un clásico a la hora de intentar generar ventas adicionales a las que el cliente ya ha realizado. Está claro que las redes sociales pueden ser también un campo abonado para las promociones y ofertas de este tipo.

Por una parte, ya hemos visto que las aplicaciones de cupones que tanto éxito están teniendo en redes sociales, con millones de usuarios mensuales en Facebook, son una forma extremadamente básica de promoción. Consisten en bajar el precio apoyándose en una demanda masiva, aunque son muy útiles para generar un primer contacto comercial.

Por otra parte, las promociones basadas en la filosofía “Quienes compraron este producto...”, resultan un buen complemento, ya que están más basadas en motivaciones intelectuales y emocionales que exclusivamente en un interés económico.

De hecho, el factor emocional resulta tan importante a la hora de realizar acciones de cross-selling y upselling que muchas empresas tratan de ligarlo, en determinadas circunstancias, al servicio de atención al cliente. Cuando un consumidor está siendo atendido de forma eficiente, su predisposición hacia una posible compra será mayor gracias al incentivo que supone ser tratado de forma personalizada.

Existen herramientas como Opinator que, precisamente, permiten aprovechar estos momentos de satisfacción del cliente para poner en marcha una promoción o generar una posible venta.

El hecho es que incluso es posible trasladar el factor social a las tiendas físicas. Resulta llamativo el experimento que la cadena de tiendas C&A ha desarrollado con perchas inteligentes conectadas a Internet que marcan en una pantalla la evolución del número de “Me gusta” que ostenta la prenda que cuelga de dicha percha (bit.ly/perchas).

Este hecho de trasladar la experiencia social a un lugar físico también es un aspecto que ha sido tenido en cuenta por ciertas compañías aéreas que han desarrollado lo que se denomina el social seating, mediante el

cual el viajero puede escoger compañeros de viaje en función de sus intereses y gustos reflejados en sus perfiles de redes sociales.

A nivel de medición, la analítica web es un aliado fundamental para demostrar la eficiencia, o la ausencia de la misma, de los programas de social media. Algunas de las preguntas que un directivo se puede hacer para establecer los indicadores de medición son:

¿Cuáles son las principales fuentes de tráfico que generan visitas en el lugar donde mi empresa desea llevar a cabo una conversión (tienda online, formulario de petición de información, cupón listo para imprimir...)?

¿Cuál es el embudo de conversión (bit.ly/convfunnel) de los usuarios provenientes de redes sociales en comparación con usuarios que provienen de otras fuentes?

¿Cuáles son los diferentes niveles de profundidad a los que llegan en la web de la empresa los usuarios procedentes de redes sociales? ¿Cuáles son sus niveles de conversión (petición de información, recomendación, compra....)? ¿Qué se podría hacer para que todos llegasen al final del proceso?

¿Cuál es el gasto medio por compra de un cliente proveniente de redes sociales? ¿Es mayor o menos que el de un cliente de otra procedencia?

¿Cuáles son las pautas de repetición de compra de un cliente proveniente de redes sociales? ¿Repite más o menos que un cliente de otra procedencia?

¿Cuál es el coste de adquisición de un cliente mediante un programa de social media? ¿Y el coste por conversión? ¿Cuál es la rentabilidad en comparación con otros medios de captación?

¿Cuál es el ratio de visitas/conversiones de los usuarios procedentes de redes sociales?

¿Cuál ha sido la duración media de la conversión y cómo se podría acelerar?

¿Qué productos o servicios son los más apreciados por los usuarios procedentes de redes sociales? ¿En qué medida han sido adquiridos y se ha pedido información sobre ellos, y en qué medida han sido

recomendados (y en este caso a qué tipo de perfiles)? ¿Cómo se puede generar cross-selling en torno a estos productos?

¿Las conversiones obtenidas justifican la inversión en programas de social media dirigidas a promover la actividad de ventas?

EN RESUMEN:

- Las redes sociales mejoran la eficacia de los programas de captación de clientes porque pueden ser la antesala de la tienda online o de un formulario de contacto.
- La incitación a la compra debe realizarse de forma sutil, lo que no significa que deba realizarse mediante una vía directa al producto o servicio.
- Los procesos de venta más eficientes son los que requieren menos clics para llegar al objetivo.
- Lo importante no siempre es abrir una tienda en una red social, sino favorecer el recuerdo en el cliente predispuesto a comprar y dotar de capacidades sociales a las tiendas online de las que se disponga.
- La creación de comunidades de interés permite atraer a potenciales clientes para incrementar las ventas.
- Los medios sociales facilitan la organización de acciones de cross-selling y upselling.

ATENCIÓN AL CLIENTE



Los departamentos de Comunicación y Marketing han sido los precursores en el uso corporativo de las redes sociales. Las siguientes áreas en integrar el uso de plataformas de social media son Atención al Cliente e Innovación. No sólo es la opinión de los directivos, sino que es algo que está sucediendo en la práctica.

La atención al cliente a través de vías como Twitter o los muros de Facebook está creciendo cada vez más. El hecho es que, en ocasiones, no se trata de actividades planificadas por las empresas, sino que pueden surgir de forma improvisada cuando los clientes comienzan a pedir información, se quejan y hacen sugerencias a través de estos canales. Ante esta situación, las compañías han tenido que adaptarse. No son necesariamente las empresas las que deciden establecer un servicio de atención al cliente a través de las redes sociales; son los clientes los que, en muchas ocasiones, propician que esto suceda.

Imaginémonos un popular bloguero con más de 100.000 seguidores en redes sociales que recibe un trato deficiente por parte del servicio de atención al cliente de una gran empresa de transporte de viajeros. Algo parecido le ocurrió a Enrique Dans con Renfe. He aquí la versión de Dans: bit.ly/dansyrenfe, y aquí la del director de Comunicación de Renfe: bit.ly/dansrenfe2. Esta incidencia ni siquiera se produjo a través de las redes sociales, pero se extendió rápidamente gracias a ellas y le costó un disgusto reputacional a la empresa.

Si el software de CRM (Customer Relationship Management) que utilizaba el operador hubiese ofrecido información sobre los datos en redes sociales del cliente y, como consecuencia, acerca de su capacidad de prescripción, posiblemente se podría haber redirigido la llamada a un operador con más experiencia y tacto.

La integración en los sistemas informáticos de CRM de los datos relativos a los perfiles y comportamientos de los clientes en las redes sociales y la utilización consecuente de dicha información de cara a un beneficio mutuo es el proceso básico que sustenta lo que se denomina Social CRM. Cuanto mejor se conozca el comportamiento y la capacidad de prescripción de cada cliente en redes sociales, más se podrá personalizar el tratamiento y la información con el consumidor que se pone en contacto con la empresa.

Cuanto mejor se conozca el comportamiento y capacidad de prescripción de cada cliente en redes sociales, más se podrá personalizar su tratamiento

Una situación como la que se dio entre Enrique Dans y Renfe pone de relieve el excelente trato que se debe mostrar al atender a los clientes, no sólo a través de redes sociales, sino también mediante el tradicional call center, ya que si la petición se gestiona de forma deficiente, a través del medio que sea, resulta probable que el asunto acabe aireándose públicamente en otras plataformas.

De hecho, una de claves de por qué las empresas están comenzando a ofrecer un mejor servicio de atención al cliente a través de redes sociales en comparación con la vía telefónica es precisamente el miedo a que las incidencias acaben trascendiendo más allá de una relación mutua. Existe un claro temor a que las malas experiencias de los clientes se viralicen. Por ello, tal como se indicaba anteriormente, algunas organizaciones como BBVA han definido protocolos cuyo objetivo es neutralizar cualquier insatisfacción en menos de 30 minutos. Otras empresas, como Nationwide Mutual Insurance Company, también están dispuestas a revolver cielo y tierra con tal de resolver cualquier tipo de dudas en un período de tiempo similar.

El uso de las redes sociales como plataforma de atención al público posee, además, una ventaja en relación al servicio de atención telefónica: resulta posible gestionar varias incidencias al mismo tiempo, mientras que un operador telefónico no puede atender más que una llamada simultáneamente.

Pero como cualquier actividad empresarial, lo importante es tener claros los objetivos que se pretende alcanzar mediante el servicio de atención al cliente a través de las plataformas de social media. Puede haber varios y a diferentes niveles: satisfacer necesidades del cliente, ayudarle a resolver dudas, lograr una conversión hacia una actitud positiva cuando se partía inicialmente de una insatisfacción, extraer información de la interacción con el cliente que pueda aportar valor a nuestros productos o servicios, incentivar la venta, etc.

Un eficiente servicio de Social CRM y esto es fundamental- comienza por una buena monitorización, ya que nos permite desarrollar un know how de cara a las actividades de business intelligence. Podremos saber cuáles son los problemas más comunes comentados en redes sociales; categorizar prescriptores, partidarios y detractores; conocer los temas más polémicos, las pautas de comportamiento de usuarios y ciclos de reclamaciones; los factores clave a la hora de proveer soluciones en redes sociales en relación a la tipología de usuario, etc.

La colaboración interdepartamental vuelve a resultar, por tanto, fundamental: el Departamento de Comunicación monitoriza, el Departamento de Atención al Cliente atiende incidencias y el Departamento de Innovación saca conclusiones para mejorar los servicios. En una organización que implanta programas de Social Business no hay lugar para departamentos estancos ni para silos de información.

Desde el punto de vista del consumidor, resulta más efectivo quejarse a través de las redes sociales que por teléfono, dado que la reclamación queda expuesta públicamente, ya sea por escrito, mediante imagen, vídeo, audio o cualquier otro formato, lo que incomoda a la empresa. Esto suele acelerar una respuesta amable y diligente.

Existen innumerables ejemplos, desde algunos muy populares, como el de la compañía aérea United Airlines, que se negó a asumir el coste por

rotura de una guitarra (bit.ly/unitedguitars), padeciendo por ello graves problemas de reputación tras la creativa reacción del cliente afectado.

Otra línea aérea, en este caso Southwest Airlines, tuvo que enfrentarse a una crisis reputacional cuando el director de cine Kevin Smith tuiteó a sus más de 1,5 millones de seguidores en aquel momento que había sido invitado a abandonar un vuelo de dicha compañía por su excesivo tamaño físico (bit.ly/kevingordo).

Otro buen ejemplo es el protagonizado por el entonces periodista de El Heraldillo Guillermo Aragón, que en un viaje de Madrid a Zaragoza en un autobús ALSA tuiteó su descontento debido a una conjunción de factores: por una parte, el aire acondicionado sólo funcionaba a ratos a pesar del calor y, por otra, el conductor había tomado por costumbre fumar al volante (lo que estaba absolutamente prohibido). ALSA detectó el mensaje y mantuvo un breve diálogo con Guillermo. Acto seguido, el conductor recibió una llamada de la empresa de transportes en la que se le pedían explicaciones por un comportamiento que estaba afectando negativamente a los clientes de la empresa (bit.ly/alsahumo).

Casos como éste se dan a millares cada día. Cuando la reputación está en juego, las empresas muestran una mayor predisposición a atender más diligentemente a sus clientes. De hecho, no es malo para las organizaciones que las personas puedan ponerse directamente en contacto con ellas abiertamente, ante todo el mundo, para llevar a cabo reclamaciones. Si la incidencia se resuelve adecuadamente, el resultado será un cliente contento y satisfecho que probablemente agradecerá de forma pública la eficiencia demostrada. Se habrá generado un converso.

Un buen ejemplo de eficiencia en este sentido es el muro de Facebook de la compañía aérea Iberia, donde es posible encontrar reclamaciones de todo tipo que, en su mayoría, se resuelven de forma satisfactoria. No es raro encontrar a clientes que pasan de los insultos a las felicitaciones en un intercambio de no más de cuatro mensajes. Resulta más eficiente pedir información sobre maletas desaparecidas a través de Twitter que acudiendo a un mostrador del aeropuerto.

Una de las empresas más focalizadas en el servicio de atención al cliente es Zappos, una compañía estadounidense distribuidora de productos de

calzado y moda a la que no le importa solucionar asuntos de la índole más peregrina para sus clientes. Entre ellos, encontrar pizzerías con servicio de envío a domicilio a altas horas de la noche (bit.ly/saczappos). La filosofía de Zappos es proveer la felicidad a sus clientes. Según su CEO, Tony Hsieh, “Zappos es una empresa de servicio al cliente que da la casualidad que vende zapatos”. Es un sistema que funciona muy bien para potenciar la venta de productos y, como consecuencia, la rentabilidad de la empresa. La marca americana es muy consciente de que no es necesario realizar ninguna labor comercial, dado que los clientes satisfechos lo harán por ella. El 75% de sus clientes son recurrentes.

La posibilidad de conversión de un consumidor hacia una actitud positiva cuando se parte de una experiencia negativa es uno de los factores diferenciales más relevantes que hay que tener en cuenta al desdoblar la presencia en redes sociales. A pesar de ello, muchos directivos aún sienten cierto recelo porque piensan que, debido a ello, serán objeto de las críticas, cuando en realidad lo que sucede al no darse la cara es que se pierde capacidad de respuesta, argumentación, negociación y conversión. En unos pocos tuits resulta posible convertir opiniones radicalmente negativas hacia la empresa en actitudes favorables. Si no se está presente en las plataformas sociales, no es posible la conversión, por lo que la percepción negativa se prolonga en el tiempo, ya que se renuncia al derecho de réplica.

“Zappos es una empresa de servicio al cliente que da la casualidad que vende zapatos”, Tony Hsieh, CEO de Zappos

La realidad es que el mero hecho de ser escuchado y tenido en cuenta ya le pone a uno de buen humor. Si esa atención se ve acompañada de un trato amable y la resolución de un problema, es muy probable que la actitud del cliente haya mejorado, alcanzando incluso niveles más positivos que los existentes antes de la incidencia. Todos entendemos que pueda haber disfunciones y errores. Eso se puede perdonar. Lo que no se tolera es la pasividad ante un problema por parte de quien lo ha generado.

Por otra parte, hay que reconocer que existen personas que se dedican sistemáticamente a volcar quejas en internet, en muchas ocasiones sin fundamento. Lo bueno de las redes sociales es que cada persona demuestra un estilo. Todos nos retratamos. Cuando un usuario se queja de malas maneras utilizando insultos injustificados, se desautoriza a sí mismo ante todo el mundo.

El momento del Social CRM

Social CRM es la gestión de clientes a través de medios sociales y plataformas online. La gran pregunta es: ¿la gestión de clientes pasará masivamente a las redes sociales, reduciéndose el uso del teléfono? La respuesta es no. ¿Por qué? Pues simplemente porque hay aspectos en la relación one-to-one que no conviene desarrollar ante los ojos de todo el mundo. La negociación de un contrato es un asunto privado que probablemente no convenga llevar a cabo en público.

A pesar de ello, si hay un servicio empresarial que crecerá en medios sociales, ése es el de atención al consumidor. Además, es un área en el que resulta especialmente sencillo detectar beneficios palpables para la empresa. ComCast aumentó un 9,5% su puntuación en el American Customer Satisfaction Index (ACSI) al crear un equipo de 10 empleados dedicado al atender a los clientes vía Twitter, reduciendo así las colas de llamadas y, por tanto, los tiempos de espera.

Otro ejemplo lo protagoniza la compañía de tiendas de electrónica Best Buy. Ésta creó el perfil de Twitter *@twelpforce* para que, de manera colaborativa, cualquiera de sus decenas de miles de empleados con cuenta en esta red social tuviera la oportunidad de contestar consultas. En la respuesta, siempre se indica el nombre de la persona mediante el código "vía #nombredeusuario". El objetivo es que, sea la hora que sea, se responda a las solicitudes de información en menos de 12 minutos.

También hay PYMEs que utilizan eficientes y económicos sistemas de atención al cliente. La empresa *Turroneydulces.com* emplea los servicios de la empresa Zopim para poner a disposición de sus consumidores un servicio de chat en directo para atender sus consultas. En caso de que no haya un operador disponible, por ejemplo de noche, el cliente

puede enviar un mensaje, que le llegará al operador en cuanto este esté disponible.

No obstante, a pesar de que constantemente se incorporen nuevas herramientas para mejorar el servicio de atención al cliente, uno de los servicios que más está creciendo es el llamado DIY, o “do it yourself”. Esto quiere decir que sean los clientes los que encuentren la solución por sí mismos mediante búsquedas en internet.

Habitualmente, la mayoría de las incidencias que se producen en el día a día han sido resueltas anteriormente por otras personas que se han visto envueltas en problemáticas similares. Desde hace ya años las empresas vienen documentando tanto las problemáticas como sus soluciones para que resulten fácilmente localizables cuando un cliente realice una búsqueda en la web.

En la mayoría de los casos, es más rápido solucionar, por ejemplo, un problema de configuración de un dispositivo móvil buscando la solución en internet y siguiendo las instrucciones, que consultando con el servicio de Atención al Cliente. Y lo que resulta más interesante para las empresas: es más barato que el cliente se sirva a sí mismo, dado que reduce costes de recursos humanos.

Es más barato que el cliente se sirva a sí mismo en medios sociales, dado que reduce costes de recursos humanos

Basta con buscar en Google “cómo realizar una portabilidad” para encontrar la solución de la mano de un operador de telecomunicaciones, así como de otras muchas webs que también tocan temáticas que giran en torno a este tema.

Para facilitar el acceso del consumidor a información que permita resolver incidencias, las compañías desarrollan blogs, crean foros, ruedan tutoriales que se cuelgan en YouTube, utilizan plataformas externas como Chaxpert o Todoexpertos. Es un tipo de solución que suele resultar satisfactorio tanto para empresa como para cliente.

Pero además, por extraño que parezca, hay individuos ajenos a las organizaciones a quienes les gusta dar consejos a los consumidores. De hecho, en los foros que algunas empresas ponen a disposición de sus clientes, hay superusuarios (no empleados de las empresas, aunque en ocasiones sí incentivados en especie) que se desviven por ayudar a los demás. ¿Altruismo o buscadores de reconocimiento ajeno? No lo sabemos. Quizá se trata de ambas cosas, pero existen, como ya vimos anteriormente en el caso de Kachiwachi y Logitech.

De hecho, el modelo de presunto altruismo funciona tan bien que el operador virtual del Reino Unido GiffGaff optó por sistematizar dicha filosofía y decidió no invertir en la contratación de operadores de atención al público. Las dudas se resuelven en una comunidad de atención al cliente formada, precisamente, por clientes de GiffGaff. ¿Por qué? Porque el ahorro generado por la no contratación de operadores se traslada a los clientes en forma de reducción de precios y se transforma, por tanto, en ventaja competitiva para la empresa.

Para mantener activo este modelo, GiffGaff incentiva a los clientes más dinámicos a la hora de ofrecer consejo a otros clientes, regalándoles minutos de conversación o mayor transferencia de datos para navegar por internet. El cliente pasa a asumir, en este caso, el papel de asesor. Es una muestra perfecta de un servicio de atención al cliente social con impacto positivo en el negocio.

Cuando un operador identifica adecuadamente a un cliente, tiene la posibilidad de saber, gracias a la tecnología CRM, si es recurrente o no; si su gasto medio por compra es alto o bajo; su dirección, su teléfono, su correo electrónico; si ha interpuesto reclamaciones con anterioridad; si tiene hijos, mascotas o está soltero; además de muchas otras variables.

Pero además de esta información, resulta posible asociar a dichas herramientas de CRM aspectos relativos a redes sociales: si el cliente es bloguero; si dispone de cuenta en Twitter, Facebook, LinkedIn y otras redes; si ha mencionado a la empresa, sobre qué temas y en qué tono; su número de seguidores; su preferencia sobre determinadas marcas; si es seguidor de algún equipo deportivo o un líder de opinión influyente,

etc. Estos programas de Social CRM permiten incluso responder tuits y comentarios sin tener que usar otra herramienta.

De acuerdo con todo esto, cuando dicha persona se ponga en contacto con la organización, ya sea a través del teléfono o de cualquier otro medio, se puede redirigir la interacción al operador más adecuado de acuerdo no sólo al perfil de consumo de dicho cliente, sino también a su nivel de capacidad de prescripción pública en redes sociales, lo que puede resultar muy útil en casos como el de Enrique Dans y Renfe. Cabe destacar que todos estos datos se pueden incorporar únicamente cumpliendo la legislación sobre privacidad y protección de datos correspondiente a cada zona geográfica.

Algunas de las herramientas de Social CRM más populares y completas a nivel global son Lithium, Jive y Salesforce. Adicionalmente, existen soluciones más escalables, como las que ofrece la empresa española IZO Systems, que también dispone de una amplia presencia en Latinoamérica.

Asimismo, existe la posibilidad de integrar en los sistemas de Social CRM herramientas que permiten enlazar la atención al cliente con servicios de potenciación de ventas. La plataforma Opinator, mencionada anteriormente, permite llevar al cliente directamente desde una encuesta de satisfacción hasta una promoción comercial. Es una forma de aprovechar la satisfacción del cliente para generar una conversión.

Algunas de las preguntas que podrían servir de base para construir indicadores de medición relacionados con el servicio de atención al cliente a través de redes sociales son:

¿Cuál ha sido el número de peticiones atendidas?

¿Qué porcentaje de dudas se ha resuelto satisfactoriamente?

¿Cuál es el tiempo medio de dedicación a la resolución de incidencias?

¿Cuáles han sido los operadores más eficientes en la resolución de dudas?

¿Qué tipo de incidencias se resuelven de forma más eficiente a través de redes sociales?

¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción del cliente después de la resolución de la incidencia?

¿Cuál es la evolución del índice de satisfacción de los clientes?

¿Cuál es el nivel de menciones positivas y negativas en comparación con los principales competidores en relación a los servicios prestados?

¿Cuál es el nivel de conversión de opiniones negativas a positivas y cuántas interacciones han sido necesarias para generar dichas conversiones?

¿Qué productos o servicios son los que más incidencias generan y cómo se podría optimizar el servicio de atención al cliente a través de redes sociales para dar solución de forma más rápida a las reclamaciones relacionadas con estas incidencias?

¿Qué marcan los indicadores de satisfacción de cliente externos a la empresa?

¿Cuál es el coste comparativo con otras opciones de servicio de atención al cliente?

¿Cuál es el ahorro generado, a nivel tanto de eficiencia financiera como de minimización del impacto reputacional negativo, gracias a la instauración de un servicio de atención al cliente a través de medios sociales?

EN RESUMEN:

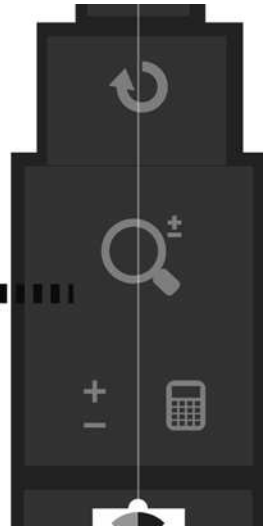
- La integración de los sistemas de CRM con los datos de los perfiles y comportamientos de los clientes en redes sociales sustenta el Social CRM.
- Uno de los temores ante las crisis de reputación es que puedan extenderse a plataformas públicas, como las redes sociales.
- Los medios sociales permiten gestionar varias incidencias de forma simultánea.
- Para el consumidor, resulta más efectivo quejarse a través de las redes sociales que por teléfono, porque la reclamación queda expuesta de manera pública.

- Cuando una incidencia se gestiona de forma correcta en social media, el resultado suele ser el agradecimiento público del cliente y, a la postre, la generación de un converso.
- En este entorno, los usuarios no toleran la pasividad ante un problema por parte de la empresa que lo genera.
- Las redes sociales, sin embargo, no se convertirán en la única plataforma de atención al cliente, porque algunos aspectos, como la firma de contratos, requieren otras vías para su gestión.
- Se está fomentando la gestión de incidencias DIY, o resueltas de forma autónoma por internet por los propios usuarios, lo que, además, reduce costes.
- Si se les facilitan las plataformas sociales adecuadas, los llamados superusuarios terminan utilizándolas para ayudar a otros consumidores a resolver dudas e incidencias.

INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

Plantas 6, 7 y 8: Investigación, desarrollo e Innovación

- Mejora de procedimientos de negocio mediante la participación de los empleados y partners (crowdsourcing)
- Implantación de sistemas colaborativos para incremento de eficiencia
 - Procesos orientados a generar Business intelligence
- Estudios de mercado sobre preferencias de consumo y líneas de productos y servicios
 - Detección de tendencias
- Desarrollo y mejora de nuevos productos y servicios a través de crowdsourcing
 - Análisis de productos y servicios



¿Cómo puedo mejorar mis productos y servicios para que gusten más a mis compradores actuales y potenciales? Es una sincera pregunta que todas las empresas se hacen, pero no por altruismo, sino como un medio para incrementar las ventas.

Por ello, resulta fundamental disponer de opiniones sinceras y directas de potenciales compradores. Aquí es donde entra en juego la investigación, que puede desarrollarse de manera formal, informal y, en ocasiones, incluso casual.

Actualmente, gran parte de las iniciativas de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios arrancan en procesos de generación de ideas denominadas mediante crowdsourcing (bit.ly/queescrowdsourcing), que podrían ser definidas como convocatorias abiertas en las que las personas pueden opinar o asumir libremente cierta tarea en relación

a un tema determinado. En muchos casos, se trata de comunidades completamente abiertas.

¿Qué aplicaciones tiene el crowdsourcing? En un primer lugar, permite conocer las opiniones de las personas acerca de la compañía, de sus preferencias sobre los productos y servicios, sus puntos fuertes y débiles, la reputación de la empresa y la de la competencia, y muchos otros aspectos. Por supuesto, también sirve para detectar tendencias.

Los datos extraídos de los procesos de crowdsourcing permiten actuar rápidamente para reforzar determinadas actividades y corregir otras. Por tanto, se trata de una herramienta muy adecuada tanto para contribuir a las actividades de business intelligence de la organización como para alinear la organización con los intereses de los clientes.

Muchas empresas están creando comunidades de crowdsourcing para obtener ideas que permitan a la organización desarrollar nuevos productos y servicios. Una de las primeras empresas españolas que comenzó a operar en este terreno es Ideas4all. Uno de sus proyectos es Soyinnovador.com, una comunidad abierta de la aseguradora Mutua Madrileña para captar ideas sobre cómo mejorar los servicios que ofrece la empresa.

Muchas empresas crean comunidades de crowdsourcing para obtener ideas que les permitan desarrollar nuevos productos y servicios

Otro ejemplo clásico lo representa My Starbucks Idea, una red social de la empresa de cafeterías estadounidense en la que los clientes aportan sus ideas para mejorar diferentes aspectos de la compañía. En los primeros seis meses de actividad, se recibieron más de 75.000 ideas, y en sólo dos meses se recogieron más de 300.000 votos.

Pero este tipo de operativa no sólo se utiliza para mejorar servicios, sino también para crear productos. Algunas firmas como Lego o Fiat desarrollan determinados productos en base a las sugerencias de los miembros de su comunidad. En el caso de la plataforma de prototipado social de Lego Cuusoo, una vez que un proyecto alcanza 10.000 votos

es revisado por un comité de miembros de la compañía que decide si el modelo propuesto será producido en serie. Lego llega incluso a retribuir con 1% de los ingresos de determinados productos a los crowdsourcers que generaron la idea de dicho producto.

IKEA también ha puesto en marcha iniciativas similares. Sin ir más lejos, lanzó una campaña en Hong Kong a través de la que cualquier persona podía, mediante una aplicación en Facebook, diseñar su propio mueble y compartirlo en su muro. Si aquel era seleccionado para ser comercializado, el diseñador podía bautizarlo con su nombre. Fue una buena forma de conseguir que los miembros de la comunidad aportaran ideas, inventaran productos y, al mismo tiempo, viralizaran sus proyectos, promocionando simultáneamente la empresa.

Los vehículos de la empresa americana Local Motors (*localmotors.com*) son diseñados al más puro estilo crowdsourcing por miembros de su comunidad de usuarios y, posteriormente, fabricados en entornos abiertos y distribuidos. Éste es un buen ejemplo de desarrollo dentro de un sector en el que el secretismo siempre ha sido una moneda de cambio común.

Las comunidades de crowdsourcing también pueden circunscribirse a entornos limitados. El Banco de Sabadell fue una de las primeras empresas españolas en crear una plataforma colaborativa, denominada BS Idea, en la que los empleados de la empresa podían aportar sus ideas para la creación de nuevos servicios financieros.

Pero si hay una empresa que constituye un buen ejemplo en el uso de las comunidades sociales para desarrollar nuevos productos es Procter & Gamble. Una de sus iniciativas en este campo lo constituye la comunidad Connect + Develop (*pgconnectdevelop.com*), a través de la cual se ofrece a cualquier empresa o inventor la posibilidad de colaborar con P&G para crear nuevos productos o mejorar los ya existentes mediante una fusión de conocimientos. Sin duda, un ejemplo a seguir.

Si hay ganas de desarrollar una iniciativa, las limitaciones económicas no deben ser un factor limitador. El mercado de los medios sociales

facilita herramientas gratuitas que permiten sacar adelante iniciativas interesantes. Lo importante, como siempre, es la idea.

A veces las iniciativas de crowdsourcing se articulan como simples acciones de comunicación y marketing, pero en ocasiones el resultado supera dichos objetivos, llevando a la creación de productos de éxito. En 2010, la compañía heladera Ben & Jerry's puso en marcha el concurso "Do the world a flavour", pidiendo a sus fans que participasen en la creación de nuevos sabores mediante el uso de la "Creation Station", una especie de mezcladora virtual de ingredientes. De allí salieron sabores que se sitúan actualmente entre los superventas de la compañía a nivel mundial: Cherry Garcia, Chunky Monkey, Chubby Hubby...

Hay que destacar que campañas de crowdsourcing con un enfoque muy marketiniano pueden triunfar en algunos países, mientras que en otros pueden resultar un fiasco. Un ejemplo de este tipo lo constituye la iniciativa "Mein Burger" (bit.ly/crowdburger), mediante la cual McDonald's Alemania ofreció la posibilidad a cualquier persona de crear una nueva hamburguesa gracias a su "Burger configurator". A nivel internacional se le dió la denominación "Germany's first crowd-sourced burger". Fue un rutilante triunfo a nivel de notoriedad en medios de comunicación y en redes sociales, ya que a cada uno de los más de 100.000 creadores de hamburguesas se le proporcionaron las herramientas necesarias para montar una acción de marketing en torno a su creación.

En cambio, este concurso que en Alemania constituyó la campaña de marketing de mayor éxito de McDonald's en 40 años, pasó muy desapercibido en España, donde se desarrolló bajo el nombre de "El sabor de los Juegos". De hecho, fue trolleado o boicoteado por usuarios de Forocoches, y no existe constancia de que se haya designado un ganador.

Pero no todo son los productos y servicios. Uno de los pilares fundamentales de las empresas son los procedimientos de trabajo. Muchos de ellos son mejorables y no hay nadie mejor que los propios empleados que desarrollan esos procedimientos para indicar cuáles de ellos son optimizables, ya sea porque se ahorra tiempo y esfuerzo o porque se eliminan procesos burocráticos. Esto significa que las empresas

también tienen la posibilidad de crear comunidades de crowdsourcing que permitan elevar el nivel de eficiencia de la organización mediante la mejora de procedimientos, con los consiguientes ahorros de costes. La función de crowdsourcing puede recaer en diferentes departamentos según sea el objetivo: Innovación, Marketing, Operaciones, etc. Otra vez, el papel de asignar responsabilidades recae sobre la dirección de la empresa.

El crowdsourcing es un concepto que sustenta otro similar: el crowdfunding. Éste consiste en la captación de fondos de manera colaborativa. Las iniciativas de crowdfunding suelen ser desarrolladas por colectivos, ONGs y organizaciones sin ánimo de lucro. Hay plataformas, como Goteo.org, que permiten poner en marcha este tipo de iniciativas. Una de ellas permitió captar en un sólo día los fondos necesarios para denunciar judicialmente a los directivos de Bankia por la gestión de la institución bancaria (bit.ly/goteobankia). Otro buen ejemplo histórico es el de la película El Cosmonauta (bit.ly/elcosmonauta), estrenada en mayo de 2013, que no utilizó plataformas de terceros para reunir el dinero necesario para su financiación, sino un entorno web propio desde el que consiguió reunir cerca de medio millón de euros. No obstante, dado que las actividades de captación de fondos no suelen ser características de empresas con ánimo de lucro, se recomienda al lector que busque referencias al término crowdfunding más allá de este libro en caso de que le interese saber más sobre este concepto.

La innovación requiere investigar, idear, diseñar, prototipar y analizar, entre otros requisitos adicionales

Hay que poner de relieve que los procesos de crowdsourcing resultan muy útiles para captar percepciones y recoger ideas, pero no se pueden considerar como procedimientos de innovación per-se, aunque sí pueden formar parte de los mismos. La innovación es mucho más que captar ideas. Requiere investigar, idear, diseñar, prototipar, analizar y una larga serie de requerimientos adicionales. En caso de querer ampliar conocimientos sobre el área de Innovación, el lector podrá hacerlo recurriendo a la escuela de innovación h2i institute (h2iinstitute.com).

Es el turno de hacerse preguntas sobre cómo podría medirse la rentabilidad de las actividades de Social Business en el área de I+D+i:

¿Cuál es la posición de la empresa y de sus productos y servicios frente a la competencia?

¿Cuáles son las tendencias que afectarán al negocio de la empresa durante los próximos años?

¿Cuántas sugerencias de clientes se han captado?

¿Cuál es el ratio de sugerencias captadas vs sugerencias implementadas?

¿Cuántos nuevos productos y servicios se han desarrollado en base a procesos de crowdsourcing? ¿Cuál ha sido su rentabilidad?

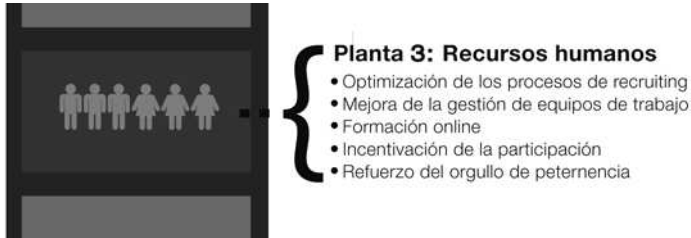
¿Cuántos nuevos productos y servicios se han mejorado en base a procesos de crowdsourcing? ¿Cuál ha sido su rentabilidad?

¿Cuántos procesos de mejora de la eficiencia se han puesto en marcha en base a sugerencias de clientes? ¿Cuál ha sido la rentabilidad de esos procesos?

EN RESUMEN:

- Gran parte de las iniciativas de innovación y desarrollo de productos y servicios se llevan a cabo mediante procesos de crowdsourcing.
- El crowdsourcing sirve no sólo para conocer detalles sobre los usuarios, sino también para detectar tendencias.
- Estos procesos distribuidos pueden aplicarse a entornos cerrados, circunscritos a la cooperación entre empleados.
- Las empresas pueden crear comunidades de crowdsourcing que eleven el nivel de eficiencia mediante la mejora de procedimientos.
- El crowdsourcing lleva al crowdfunding: la captación de fondos de forma colaborativa.

RECURSOS HUMANOS



La apuesta de las empresas por un modelo de gestión de Social Business tiene, al igual que ocurre en los departamentos de comunicación, un doble impacto en el área de Recursos Humanos.

- Por una parte el departamento tiene la capacidad de mejorar su propio funcionamiento y procedimientos gracias a las plataformas de social media. Sucede así con la optimización de los procedimientos de recruiting.
- Por otra parte, recae sobre él la responsabilidad de hacer que todos los empleados de la organización venzan las resistencias a los nuevos modelos de gestión basados en Social Business e interioricen los procedimientos asociados a este modelo de gestión. Se trata de un desafío extremo que, en ocasiones y dependiendo de la estructura de la empresa, podría ser responsabilidad de otros departamentos como Operaciones, Servicios Generales, etc.

Antes de continuar profundizando, resultaría recomendable consultar algunos datos desprendidos de diferentes investigaciones realizadas al respecto de la implantación de los medios sociales en las empresas y del papel que juega el departamento de recursos humanos en tal proceso.

Según el informe *State of Social Technology and Talent Management*, desarrollado en 2012 por la empresa estadounidense Silkroad (bit.ly/estudioRRHH), las principales razones para no implantar sistemas de gestión basados en plataformas sociales son, por este orden, la presunción de que los empleados malgastarán su tiempo en estas plataformas, la falta de necesidad específica según el punto de vista de los directivos, la ausencia de presupuesto, las implicaciones de seguridad, la falta de infraestructura y el desconocimiento en el uso de las herramientas tecnológicas por parte de los empleados.

Los métodos de gestión colaborativa de gran parte de las empresas que participaron en el estudio siguen siendo el email y las reuniones. A tenor de lo expresado en las razones de la no adopción de tecnologías sociales, parece ser que no hay mucha voluntad de que esto vaya a cambiar próximamente. De hecho, el 75% de los gestores de talento y ejecutivos de recursos humanos entrevistados cree que su empresa está comenzando a perder el tren de las tecnologías sociales, tanto a nivel interno como externo, a pesar de que el 40% confesó estar utilizando tecnologías sociales en la gestión del personal y un 30% adicional pretende hacerlo en breve.

Según este mismo informe, las prioridades de los gestores de recursos humanos en lo que respecta a la integración de los medios sociales en su trabajo tienen que ver con el recruiting y la contratación de personal (64%), la formación y el desarrollo profesional (54%), y la gestión del rendimiento (34%).

Pero, ¿cuáles son los objetivos de los profesionales de recursos humanos a la hora de abordar el Social Business? Según las respuestas aportadas a Silkroad, son la aportación de ideas innovadoras por parte de los empleados mediante procesos colaborativos, el alineamiento de los mismos con las prioridades y objetivos de la organización y la generación de engagement interno que permita la identificación de los trabajadores con la cultura corporativa. Existe, por tanto, una preocupación manifiesta por que el empleado se sienta identificado con la empresa para la que trabaja y a la que representa.

Por otra parte, cuando se profundiza en qué funciones de las redes sociales internas utilizan los trabajadores en mayor medida, responden que aquellas que les permitan hacer networking con otros empleados de la organización, trabajar de forma más eficiente y compartir opiniones con sus compañeros. Esto es lo que indica la investigación de MIT Sloan Management Review (MIT SMR) y Deloitte mencionada al comienzo de este libro.

El análisis de los datos de ambos informes resulta sorprendente: mientras que los empleados solicitan herramientas sociales para aumentar su rendimiento, muchos de sus jefes creen que el uso de las mismas únicamente servirá para perder el tiempo. Parecen posturas casi irreconciliables.

Mientras que los empleados solicitan herramientas sociales para aumentar su rendimiento, muchos jefes consideran que sólo servirán para perder el tiempo

Afortunadamente existen empresas como Procter & Gamble, con una amplia experiencia en la aplicación de soluciones sociales, que consideran a sus empleados como embajadores allá donde van y tratan de borrar los límites entre “lo externo” y “lo interno”. De hecho, esto se convertirá, cada vez más, en una tendencia. La integración de plataformas sociales tenderá a aumentar paulatinamente la transparencia de las empresas, borrando las fronteras entre ambos ámbitos de actuación, salvo en situaciones condicionadas por los acuerdos de confidencialidad.

Para evitar malentendidos (bit.ly/despido2twitter) que puedan acabar en un final indeseado, como la destitución de un director financiero de una empresa de moda que hizo un comentario sobre los pintalabios de sus compañeras (bit.ly/despido1) o el despido de una meteoróloga que respondió a críticas sobre su peinado (bit.ly/despido2), resulta imprescindible que las empresas elaboren una serie de políticas de uso de las redes sociales para sus empleados, aclarando cualquier duda o conflicto que pudiera surgir en torno al empleo de estas plataformas por sus profesionales y, sobre todo, desde el entorno corporativo. En el

enlace bit.ly/politicasSM es posible acceder a más de 200 ejemplos de documentos de políticas de uso de redes sociales de todo el mundo.

Adicionalmente a la desaparición paulatina de fronteras entre comunicación interna y externa, existen otras tendencias que pueden llegar a afianzarse. Algunas de ellas, recogidas a principios de 2013 por Jeanne Meister en la revista Forbes (bit.ly/socialRRHH), son:

1. **Gamification:** como se ha visto anteriormente en este libro, algunas empresas se dedican exclusivamente a crear programas informáticos dirigidos a incentivar a su personal mediante la ludificación de procesos. De hecho, existen compañías que conceden tanta importancia a este tipo de procesos que han decidido invertir en la creación de auténticas redes sociales basadas en la gamificación corporativa. Un buen ejemplo es la Deloitte Leadership Academy, en la que el empleado va recibiendo incentivos a medida que avanza en la consecución de logros.
2. **Muerte del currículum:** las empresas desean saber qué es lo que un potencial empleado puede ofrecer a la empresa. La forma más sencilla de averiguarlo es conocer los resultados que la persona aspirante ha conseguido para empresas para las que haya trabajado con anterioridad. Hay formas mucho más adecuadas para transmitir este contenido que una simple descripción escrita. Las videopresentaciones y los portfolios interactivos son algunas de ellas. De hecho, los usuarios de LinkedIn ya pueden beneficiarse de este tipo de capacidades aportando a sus perfiles documentos multimedia que enriquezcan su descripción profesional (bit.ly/linkedinportfolio).
3. **Reputación y marca personal en redes sociales:** la influencia que ejercen los candidatos en redes sociales es un factor que se pesa en el platillo positivo de la balanza al buscar talento. Según un estudio de Jobvite de 2012, el 93% de los cazatalentos usa LinkedIn como herramienta de trabajo. Dos tercios utilizan Facebook y más del 50% Twitter. Aunque los candidatos no facilite sus perfiles sociales en un proceso de selección, el 73% de los cazatalentos los consultará. Existen algunas empresas como

PwC que aportan pistas a los candidatos sobre cómo actualizarse para destacar sobre el resto de aspirantes (bit.ly/pwcrecruiting).

4. **La rotación laboral:** este factor no dependerá tanto de cuándo decidan los aspirantes ponerse en el mercado, sino del grado de interés que supone para los cazatalentos la huella digital que un profesional vaya dejando tras de sí.

Aunque existen muchas áreas en las que sería posible aplicar modelos de gestión de Social Business dentro del Departamento de Recursos Humanos, veamos tres de ellas:

- **Recruiting.** ¿Cuántas horas invierten diariamente los expertos de recursos humanos en entrevistas a candidatos cuya preparación para el puesto ya se podría intuir tras dos minutos de charla? Según muchos profesionales, resulta posible calibrar el potencial profesional de un aspirante en unos minutos con un alto porcentaje de acierto, pero se requiere un posterior proceso de cierta duración que asegure la validez del candidato.

En general, en una mañana se pueden realizar en torno a un máximo de cinco entrevistas por parte de cada profesional de recursos humanos, lo que convierte este tipo de actividad en algo que requiere una gran inversión de tiempo.

Resultaría deseable reducir el tiempo dedicado a las entrevistas de selección de personal sin rebajar la calidad de los candidatos, pero, ¿cómo podría hacerse esto? Una de las soluciones es el videocurrículo. En la oferta de empleo, además de solicitarse el currículum tradicional, también resultaría recomendable pedir al aspirante que incluyese un enlace a una plataforma de vídeo en la que el candidato, en 3 minutos, expusiese su experiencia, capacidades y puntos fuertes.

De esta manera, el profesional de la selección tiene la posibilidad de realizar una selección de candidatos previa a las entrevistas, pudiendo visionar en una mañana más de 50 videocurrículos, en vez de mantener únicamente 5 entrevistas, con el consiguiente

ahorro de tiempo. Obviamente, la entrevista se mantendría con los candidatos finalistas de entre los preseleccionados en vez de con todos los aspirantes. La startup chilena E-interview apostó por este modelo de negocio: gestionar videoentrevistas para ofertas profesionales específicas.

Dos buenos ejemplos de videocurrículo son los de Graeme Anthony en YouTube (bit.ly/ejemplovideocv) y Alejandro Lendínez en Vimeo (bit.ly/videocurriculum), aunque es posible ir mucho más lejos. El diseñador Daniel Sternlicht convirtió el suyo en un videojuego (www.danielsternlicht.com) mientras que la publicista Pilar Sastre lo transformó en una entrevista virtual disponible las 24 horas del día a través de un sitio web interactivo (www.pilarbusca.com).

Las redes sociales también permiten lo que podríamos llamar “captación casual de candidatos”. ¿Qué es esto? Se trata de aprovechar las candidaturas espontáneas que surgen, por ejemplo, en los muros de Facebook de las empresas. Esto sucede, sobre todo, en compañías con un carisma especial, como podría ser Room Mate Hotels. ¿Es el lugar más adecuado para procedimientos de este tipo? Quizá no, pero no podemos desechar un perfil entusiasta de nuestra marca que quiera trabajar con nosotros y lo refleje en nuestro muro, ¿verdad?

Para contrastar con el párrafo en el anterior, en el que la casualidad puede resultar un aliado, hay empresas que planifican hasta el último detalle el uso de la tecnología en sus procedimientos de captación de empleados. Una de estas organizaciones es el Grupo Vips, que dispone de un potente portal de empleo (bit.ly/empleovips) y cuyo objetivo es la eficiencia.

Ahora bien, ¿qué significa eficiencia? El concepto lo ilustra algo tan sencillo como el hecho de que, cuando el director de alguno de los más de 340 establecimientos de la empresa hostelera anuncia una vacante, la compañía tiene como objetivo proveerle candidatos que estén disponibles para una entrevista en menos de 24 horas, independientemente de la ubicación geográfica.

Una vez seleccionado el aspirante ideal, se le hace llegar el contrato en formato electrónico. Aspirar a trabajar en Vips implica ser usuario tecnológico. Pronto será así en prácticamente todas las empresas. La gestión de horarios y vacaciones, por ejemplo, también se gestiona a través de plataformas electrónicas.

Existen múltiples entornos útiles para la captación de talento. El más conocido es LinkedIn, que revolucionó el mundo de los headhunters en 2003. Poco hay que decir sobre esta red social. Resulta imprescindible tanto para quien desea encontrar un trabajo como para quien busca reclutar personas con talento.

Pero existen otras plataformas sociales en la nube cuya finalidad es identificar personas con talento que están presentes en Facebook, LinkedIn, Twitter, Google Plus u otras redes sociales. Algunas de ellas son Simplicant, Jobvite, Reppify, Bullhornreach, Talentbin, Entelo o la española Jobssy, entre otras. El objetivo de todas ellas es reducir drásticamente el tiempo dedicado a la localización de candidatos y dar con los más idóneos para las necesidades específicas del puesto.

Algunas empresas optan por soluciones aparentemente obvias, pero no por ello menos efectivas, como la apertura de páginas en Facebook dedicadas exclusivamente a la captación de talento. Algunas multinacionales, como Ernst & Young (*bit.ly/FBrecruiting*) y Sodexo (*bit.ly/FBrecruiting2*), han optado por tales soluciones.

Otras compañías, como Red Bull, apuestan por soluciones mucho más sencillas, como una pestaña en su página corporativa de Facebook en la que publican sus ofertas de empleo.

Existen también algunas aplicaciones específicas para recursos humanos en Facebook, como BeKnown, perteneciente a Monster.com, la mayor web de búsqueda de empleo del mundo, o BranchOut, que es el módulo profesional desarrollado por la propia Facebook. No obstante, se trata de aplicaciones dirigidas sobre todo a personas en búsqueda de empleo y no a empresas que buscan talento.

Merece la pena destacar un dato curioso: una investigación realizada a finales de 2011 por la empresa My Memory puso de relieve que las fotos publicadas por los 1.781 usuarios británicos de Facebook que entrevistaron para el estudio resultaban altamente comprometedoras: en el 76% de las mismas aparecían consumiendo bebidas alcohólicas o se encontraban bajo el efecto de las mismas. El 56% de los entrevistados admitió que no le gustaría que sus amigos o posibles empleadores viesen fotografías en las que se encontraran borrachos. Desde luego, no son las mejores credenciales para quien esté buscando empleo. El trabajo de headhunter en el Reino Unido debe resultar ciertamente complicado.

- **Formación.** Al comienzo del libro se indicaba que uno de los factores fundamentales para asegurar el éxito de la implantación de un programa de Social Business es el apoyo real y comprometido de los principales líderes de la empresa.

El siguiente paso consiste en formar al personal de la compañía. No tiene sentido que los principales directivos de una empresa decidan cambiar el idioma oficial de su organización sin aportar las herramientas adecuadas para que todos los empleados puedan aprender ese nuevo lenguaje. Si una empresa decide ser social, el conocimiento de las plataformas imprescindibles para generar el cambio no puede residir en unos pocos empleados. Un ejemplo de concienciación en este aspecto lo representa Dell, que ha certificado en 3 años a más de 7.500 empleados en social media, 2.300 de ellos en el área de monitorización.

Si una empresa decide ser social, el conocimiento de las plataformas imprescindibles para el cambio no puede residir en unos pocos empleados

Hace ya tiempo que existen diferentes tipos de plataformas de formación online, como Moodle, un clásico open source que ha visto afianzada su sólida posición con los años y que

es utilizado por todo tipo de organizaciones, desde grandes universidades a pequeñas empresas geográficamente dispersas. Estas herramientas resultan fundamentales a la hora de homogeneizar los niveles de conocimiento de los empleados del mismo nivel a lo largo y ancho de las empresas, sobre todo porque permiten establecer módulos formativos y analizar el avance de los alumnos mediante pruebas de conocimiento.

Pero es posible que algunas empresas no requieran los niveles de sofisticación que puede llegar a ofrecer Moodle, una plataforma que, en la mayoría de los casos, requiere de un conocimiento experto en la configuración de la plataforma para poder ofrecer el look & feel y las prestaciones deseadas.

En muchas ocasiones, no hace falta tanta sofisticación para realizar el seguimiento de los alumnos y sus correspondientes avances. A veces resulta suficiente con un almacén de información para alojar los contenidos de la formación (Dropbox, Google Drive o Docs, Microsoft Skydrive, etc.) en combinación con una plataforma que permita videotransmitir la imagen del profesor con su correspondiente presentación y la posibilidad de utilizar un chat. Algunas de las herramientas que facilitan esta labor formativa son LiveStream, Google Hangouts o Slideshare ZipCast. Se trata de soluciones sencillas y asequibles si el nivel de exigencia y el número de alumnos no es demasiado alto.

En cualquier caso, un referente fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de formación social debe ser el concepto MOOC (bit.ly/cursosmooc). Se trata de cursos on line masivos y abiertos. Un gran referente en este campo es Khan Academy (<http://bit.ly/moockhan>). Inspirados en este concepto, pero con vocación de ánimo de lucro, nacieron iniciativas de formación social como el proyecto español Tutellus. Una buena apuesta formativa en cualquier empresa sería el desarrollo de una especie de Khan Academy en el seno de la organización.

- **Gestión de equipos de trabajo:** una obsesión de las organizaciones es sacar más rendimiento de cada minuto

de dedicación del trabajador. Para ello, resulta fundamental optimizar los procedimientos de trabajo, sobre todo aquellos relacionados con la coordinación entre empleados que desarrollan proyectos conjuntamente. Algunas empresas tecnológicas ya se han percatado de ello. Si hace una década la panacea eran las intranets, hoy en día lo son las redes sociales internas.

La diferencia entre ambos conceptos es fundamental, ya que esta nueva generación de soluciones sociales colaborativas permite que muchas más personas puedan aportar su know-how a diferentes proyectos, tomando como base la filosofía del crowdsourcing. Ello es posible porque estas herramientas permiten incentivar la participación y, por tanto, acelerar la generación de conocimiento.

Al principio del libro, citábamos a IBM como una empresa que desarrolla proyectos de Social Business. Esto es cierto, aunque se circunscribe a soluciones colaborativas para empleados de una organización y no al amplio sentido que se expone en este libro. Su plataforma Connections podría definirse como un híbrido entre LinkedIn y Facebook.

Cada vez van surgiendo más aplicaciones de este tipo, que aumentan la eficiencia per cápita de la empresa, lo que representa uno de los objetivos de cualquier departamento de RR.HH. Podemos encontrar desde sistemas de blogging interno como ComInBlog hasta otros como Yammer o Zyncro, que nacieron a modo de herramienta de microblogging corporativa pero que han evolucionado hasta ofrecer una variedad de soluciones escalables mucho más sofisticadas que permiten crear redes sociales corporativas cuyos usuarios son los empleados de las empresas.

También es posible encontrar herramientas más complejas como Jive, SocialCast o la propia Connections de IBM, que facilitan casi cualquier tipo de integración, aunque posiblemente la herramienta más completa y conseguida del mercado es Salesforce que además suele lanzar actualizaciones al mercado cada cuatro meses. También resulta posible desarrollar aplicaciones

personalizadas basadas en SAP, pero a un coste que muchas empresas considerarían prohibitivo. Otra solución intermedia que puede tenerse en cuenta para gestionar de forma colaborativa los grupos de trabajo sería Microsoft Sharepoint, que ha sido diseñada especialmente para usuarios de los programas Office.

Este tipo de redes sociales integra a menudo una amplia variedad de prestaciones. Todas suelen incorporar un sistema de mensajería similar al de Facebook o LinkedIn. Hay empresas, como IBM, que consideran que este tipo de servicio acabará por desbancar al correo electrónico tradicional.

También resulta habitual que estos software sociales permitan crear grupos de trabajo, lo que es especialmente útil para equipos en los que deban colaborar empleados que no desarrollen su labor en el mismo centro o que incluso estén separados por miles de kilómetros pero que, a pesar de ello, tengan que sacar adelante un proyecto de forma conjunta. Todos los avances quedan reflejados en el sistema. Esto resulta especialmente útil si en algún momento se requiere llevar a cabo una auditoría en relación con el trabajo desempeñado.

Además, cada empleado tiene la posibilidad de crear comunidades o foros temáticos, y participar en ellos aportando su talento a los debates abiertos. En ocasiones, las soluciones sociales dirigidas a empleados también permiten crear blogs internos. De hecho, en países anglosajones es una tendencia cada vez más consolidada que los principales directivos de grandes empresas dispongan de sus propias bitácoras internas desde las que contestar a las dudas que cualquier empleado les desee plantear.

Obviamente, también es posible incorporar a estos entornos el formato clásico de perfil personal con datos de contacto, así como los muros donde aparecen los posts e interacciones en orden cronológico inverso, calendarios y agendas colaborativas, además de servicios que permiten crear secciones para almacenar y compartir ficheros de todo tipo. Naturalmente, también debería haber espacio para un área de formación online.

Para facilitar que otros empleados encuentren información sobre determinados temas, este tipo de aplicaciones suele facilitar el uso de etiquetas y descripciones para definir los contenidos. A esto se suman alertas, notificaciones o peticiones de acción, además del clásico buscador.

La eficiencia en la gestión de los recursos es una de las ventajas principales por las que las grandes corporaciones están implementando este tipo de soluciones. Además de ello, ayudan a aumentar la motivación y el orgullo de pertenencia de los empleados, al facilitar la creación comunidades y blogs internos relacionados con aficiones o intereses personales y profesionales. Utilizadas de forma adecuada, estas soluciones permiten al empleado disponer de herramientas que respalden su realización como personas.

El crecimiento de este tipo de herramientas dirigidas a coordinar los flujos de trabajo de los empleados de las empresas es cada vez mayor. No es ninguna casualidad que Microsoft decidiese comprar Yammer en 2012 por 1.200 millones de dólares.

Son muchas las empresas multinacionales que se muestran satisfechas con la adopción de este tipo de herramientas, como Alcatel Lucent, Cemex o BASF, entre muchas otras. Pero no hay que pensar que son de uso exclusivo para organizaciones de gran tamaño. Una pequeña empresa puede comenzar utilizando soluciones como Zyncro o Yammer, que no implican un coste excesivo.

En cualquier caso, hay que tener claro que la implantación de software social no genera milagros. Es decir, una empresa que históricamente haya favorecido las jerarquías en su organigrama y utilizado procedimientos de alto componente burocrático no puede esperar que la construcción de una red social interna implique una horizontalización inmediata de la compañía y la participación masiva de los empleados en dichas plataformas.

Una empresa que favorezca las jerarquías no puede esperar que una red social interna implique la participación masiva de los empleados

La confianza de la plantilla hay que ganársela. Resulta imprescindible saber incentivar adecuadamente a los empleados para que aporten sus ideas a favor de la empresa sin ningún tipo de recelo. Si la filosofía de la empresa no es ésta, el cambio debe ser gradual, por capilaridad, mediante una transición transparente y no a través de un cambio repentino. En este aspecto vuelve a jugar una gran importancia el carisma de los líderes de la empresa, que deben ser capaces de influir positivamente en sus empleados para vencer la resistencia al cambio y lograr la integración de unos sistemas que pueden resultar valiosos para todos.

Estas implantaciones pueden decidirse desde el Departamento de RR.HH., pero también es probable que, según la naturaleza de la empresa, el departamento responsable de este tipo de desarrollos deba realizarse desde otros departamentos, como Operaciones, Sistemas o Servicios Generales. Decidir cuál es el que debe responsabilizarse de dichas tareas corresponde a la cúpula directiva de la compañía.

Lo que en cualquier caso resulta claro es que el talento de los empleados y su capacidad de generar valor para la organización resultan fundamentales. La empresa social ya no valora tanto la antigüedad o las horas de dedicación de los trabajadores, sino su capacidad de aportar valor real a la empresa. Ahora este valor aportado se puede medir en gran parte de los casos, gracias a la implantación del Social Business.

Algunas de las preguntas que pueden contribuir a construir una serie de indicadores para medir la eficiencia de sistemas de Social Business relativos a los departamentos de Recursos Humanos, Operaciones, Servicios Generales y Sistemas son:

¿Cuántos perfiles se han captado?

¿Cuál es el ratio de perfiles captados vs perfiles reclutados?

¿Cuál es el tiempo medio de dedicación por perfil captado?

¿Cuál es el tiempo medio de dedicación por perfil reclutado?

¿Cómo evolucionan los empleados reclutados mediante herramientas sociales frente a los reclutados de forma tradicional?

¿Cuál es el coste comparativo con otras opciones de reclutamiento?

¿Cómo evolucionan los índices de rendimiento de los empleados mediante el uso de software social?

¿Cómo evoluciona el índice de clima laboral a raíz de la introducción de herramientas de software social?

¿Cuál es la evolución de eficiencia en los programas de formación de empleados? ¿Cuál es el impacto económico para la empresa?

¿Cuál ha sido la participación de empleados en procedimientos internos de crowdsourcing?

¿Cuántas ideas ha generado el crowdsourcing interno? ¿Cuántas de ellas han sido viables?

¿Qué mejoras de procedimientos ha generado el crowdsourcing interno? ¿Cuál es el impacto económico de la implantación de dichos procedimientos?

¿Qué nuevas iniciativas, productos o servicios se han desarrollado a partir del crowdsourcing interno? ¿Cuál es su impacto financiero?

¿Cuál es la cantidad, la calidad y el impacto financiero de los proyectos sacados adelante tras la implantación de un sistema de gestión colaborativa basado en software social en comparación con otros sistemas?

EN RESUMEN

- El principal motivo que alegan las empresas para no implantar sistemas de gestión basados en plataformas sociales es la presunción de que los empleados malgastarán el tiempo con ellos.
- Lo que más se valora desde el ámbito de los recursos humanos sobre la aplicación del Social Business en este área es la aportación de ideas, así como la identificación de los empleados con la empresa y sus objetivos.
- Para evitar malentendidos, las empresas deben elaborar documentos de políticas de uso de las redes sociales.

- La ludificación de procesos de aprendizaje (gamification) es una tendencia en las empresas sociales.
- En los procesos de selección se tiene muy en cuenta no sólo la actividad social, sino también el formato en que presentamos nuestras habilidades.
- El videocurrículo y otros formatos multimedia agilizan los procesos de recruiting y ofrecen a los candidatos la posibilidad de mostrar sus cualidades de forma más visual y práctica.
- Existen aplicaciones específicas para la búsqueda de empleo integrables en redes sociales como Facebook.
- La formación de los empleados en social media es imprescindible para que puedan participar en el cambio que suponen estas plataformas.
- Las redes sociales internas permiten mejorar la colaboración entre equipos de trabajo, incluso si están situados en ubicaciones diferentes.
- La motivación de los trabajadores es fundamental para el éxito en su participación en una red social interna.

FINANZAS



Planta 9: Finanzas

- Análisis de la rentabilidad de programas sociales
- Establecimiento de sistemas de evaluación: objetivos, KPIs y fórmulas
- Relación entre las acciones en Social Media y los objetivos de negocio

En el seno de las empresas, los responsables de Finanzas tienen fama de serios y estrictos. No olvidemos que la existencia de una empresa sólo tiene sentido económico cuando se generan más ingresos que gastos. Quienes deben velar para que esto suceda así son precisamente los responsables financieros de las compañías.

Todos los departamentos solicitan un presupuesto para poder desarrollar su actividad de la mejor manera posible. Y para ello, todo el mundo acude al área financiera a pedir ese dinero. Si vemos este hecho desde la perspectiva del departamento financiero, veremos que los ejecutivos del mismo son personas que deben conceder asignaciones económicas con la convicción de que dichos “préstamos” conlleven un retorno positivo de la inversión. No puede haber gastos. Cada céntimo asignado debe constituir una inversión que genere más ingresos que gastos.

Por eso, cada vez que se acude a los ejecutivos financieros para pedir dinero, hay que justificar muy bien no sólo el destino de dicho pecunio, sino también aportar argumentos convincentes respecto a cómo se pretenden generar unos ingresos superiores a la cantidad solicitada. Aunque no lo parezca, en muchos casos las asignaciones presupuestarias constituyen auténticos actos de fe por parte de los financieros.

Hasta la fecha, el uso de medios sociales no ha sido muy bien visto por los responsables económicos, ya que resultaba muy difícil demostrar su rentabilidad real para la empresa. Por ello, este área constituye uno de los principales puntos de resistencia al cambio en la implantación de modelos de gestión basados en Social Business.

¿Resulta posible cambiar esta actitud? Indudablemente sí. Cada departamento que considere la posibilidad de implantar programas de Social Business en su seno debe tomarse como prioridad el desarrollo de un sistema de medición que permita demostrar al director financiero, mediante datos numéricos, que la inversión en plataformas sociales merece la pena desde el punto de vista económico.

Dicho sistema debe estar constituido por objetivos de negocio, estar alineado con la estrategia y el carácter corporativo, contar con KPIs (Key Performance Indicators o indicadores clave de rendimiento) y métricas basadas en fórmulas realistas de acuerdo con las actividades de cada departamento y con las fórmulas de medición tradicionales que se han venido utilizando hasta la fecha. No hay que reinventar nada. En el fondo, hay que seguir midiendo de la misma manera, aunque adaptando la medición a nuevas plataformas.

Posteriormente, este sistema debe consensuarse con los responsables del departamento financiero. Para ello, ciertos profesionales de dicha área deberían contar con una formación específica de medición de rentabilidad asociada al uso de plataformas de social media.

Los diferentes proveedores externos de la empresa que participen en actividades de social media o Social Business también deben ser conscientes de dichos indicadores de medición y utilizarlos como referente de su rendimiento.

Tradicionalmente, se ha identificado a los profesionales de las finanzas como personas que tienden a resistirse al cambio. Resulta más conveniente considerarlos como profesionales que muestran resistencia a generar más gastos que ingresos. Por tanto, si se les demuestra con métricas que el uso de programas de Social Business permite reforzar la rentabilidad de la empresa, ya sea ahorrando costes o generando ingresos, desaparecerá dicha resistencia.

En el caso de que nunca se haya implantado un programa de Social Business en la compañía, es muy probable que los financieros aleguen que el sistema de evaluación está basado en previsiones y suposiciones, no en hechos, lo que restará credibilidad a la apuesta por las plataformas sociales. En este caso, resulta imprescindible contar con casos prácticos de empresas que hayan puesto en marcha iniciativas similares con éxito para ayudar a convencer a los gestores del dinero.

No obstante, puede darse el caso que siga existiendo cierta resistencia a destinar presupuesto para proyectos basados en medios sociales. No es extraño este desdén y no sólo en los departamentos financieros. Suele provenir del desconocimiento. La llegada del Social Media y su casi inmediato arraigo han constituido un fenómeno sin precedentes. Es normal que a muchas personas acostumbradas a hacer las cosas más o menos de la misma manera desde hace décadas, les cueste asimilar conceptos y herramientas que hace cinco años casi nadie utilizaba y que ahora parecen ser imprescindibles en la gestión empresarial.

La vacuna para este tipo de rechazos asociados al desconocimiento, independientemente de los departamentos en los que se produzca, es el compromiso y la capacidad de liderazgo de los principales directivos de la organización. Son momentos en los que los máximos mandatarios deben dar ejemplo y demostrar que valen mucho más de lo que se les paga. Si confían en el Social Business, deben apoyarlo. Si no, deben obviarlo. La capacidad de visión, los datos, la intuición y el compromiso son fundamentales a la hora de tomar la decisión de apoyar una determinada línea de actuación.

La mejor vacuna para el rechazo asociado al desconocimiento es el compromiso y la capacidad de liderazgo de los principales directivos de la organización

Respecto a las preguntas que debe hacerse un financiero para desarrollar los KPIs que le indiquen la rentabilidad de un programa global de Social Business, está la suma de las que se han expuesto en secciones anteriores. No olvidemos que el director financiero debe establecer los indicadores de medición de forma consensuada con cada uno de los departamentos de la empresa.

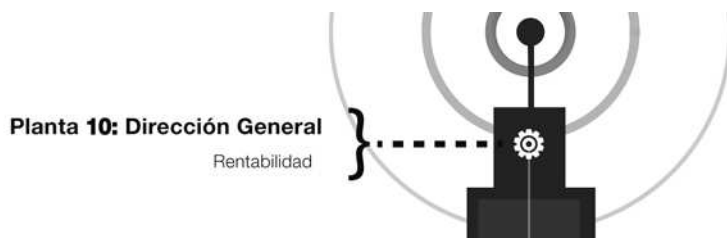
Adicionalmente, este ejecutivo cuenta con un arma definitiva e infalible. Cada responsable departamental debe ser capaz de responderle de forma clara a la pregunta: “¿Cuánto cuesta alcanzar unos resultados determinados mediante el modelo de gestión de Social Business y cuánto cuesta mediante otros sistemas que han sido utilizados en la empresa?”.

Siempre que se mide en social media, hay que hacerlo a nivel evolutivo, a nivel evolutivo/comparativo con la competencia y a nivel de comparación de costes/beneficio.

EN RESUMEN:

- El área financiera constituye uno de los principales puntos de resistencia al cambio en la implantación de modelos de Social Business debido a la necesidad de demostrar su rentabilidad para la empresa.
- Un sistema de medición de resultados debe incluir objetivos de negocio, KPIs y métricas realistas, todo ello consensuado con profesionales del área financiera.
- La mejor solución frente al rechazo a los medios sociales asociado al desconocimiento es el compromiso y la capacidad de liderazgo de la Dirección de la empresa.

DIRECCIÓN GENERAL



Lo único que desean los y las altos directivos y directivas es que las cosas vayan bien, que la empresa sea rentable y que sus superiores, si es que los tienen, no puedan evitar un gesto de aprobación cuando piensan en ellos o ellas. Pero el camino es largo y hacen falta muchas cualidades, algunas de las cuales se repasarán a continuación.

Un buen jefe es, sobre todo, aquel que cumple objetivos. La combinación de sus conocimientos, experiencia e intuición deben propiciar la evolución hacia una situación favorable para los intereses de la empresa y todos los que forman parte de ella.

Debe saber transmitir los objetivos y las razones de por qué es importante alcanzarlos. Representa el carácter corporativo y es responsable de la reputación de la organización. Para ello resulta imprescindible ser transparente y buen comunicador.

El jefe sabe escuchar y calibrar los factores críticos que afectan a su compañía para poder prever la evolución de la organización con un margen de anticipación que permita implantar soluciones estratégicas y evitar soluciones de emergencia. La introducción de modelos de gestión como el Social Business forma parte de dicha evolución.

Algunos altos directivos internacionales que han asumido de forma convincente esta labor ejemplificadora a través de los medios sociales son Sir Richard Branson (Presidente de Virgin), Rupert Murdoch (Presidente de News Corp), Anand Mahindra (Presidente de Mahindra Group) o Steve Forbes (Presidente de Forbes Media). En España ciertos directivos también utilizan de forma creíble las plataformas sociales: Jose Manuel Entrecanales (Presidente de Acciona), Carina Szpilka (CEO de ING Direct), José María Álvarez Pallete (Consejero Delegado de Telefónica), Ana María Llopis (Presidente de Dia), Jesús Encinar (fundador de Idealista) o Carlos Barrabés (propietario de Barrabés), entre otros.

Su peor enemigo en los procesos de evolución es la resistencia al cambio por parte de los empleados. Si la fuerza laboral se resiste a cambiar cuando es necesario, la empresa pierde su competitividad y su existencia queda comprometida. Por tanto, el jefe debe resultar convincente ante sus empleados cuando se requiere poner en marcha un proceso de Social Business. Aquí es donde la capacidad de liderazgo y el carácter estratégico de los programas de formación se ponen a prueba. Los empleados deben saber por qué deben evolucionar y han de contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo ese cambio.

El jefe debe ser consciente que una marca es como un ser vivo, que depende de muchos intangibles. Un estudio de Global Alliance asegura que en 1975 el 80% del valor de una marca lo constituían sus activos financieros e inmobiliarios, mientras que en 2009 el valor de dichos activos se había reducido al 20%. El resto son intangibles como la reputación corporativa y la experiencia de marca, que generan una determinada percepción de valor.

La implantación de un sistema de gestión basado en programas de Social Business se trata, precisamente, de un movimiento estratégico que, tal como se ha indicado de forma repetida, no tiene posibilidad de salir adelante sin el compromiso en primera persona del principal directivo.

Es una realidad que se ha reflejado en diferentes investigaciones mencionadas con anterioridad. Su convicción y capacidad de liderazgo marcan la diferencia entre la evolución y el estancamiento. Sin embargo, el compromiso no es el único requisito que se exige al líder para una exitosa implantación de un programa de Social Business.

Hay muchas personas que pueden aportar su opinión para evolucionar la empresa: empleados, clientes, proveedores, consumidores e incluso personas ajenas a la organización. Estos individuos se tomarán el esfuerzo de aportar su punto de vista sólo si ven alguna razón para ello. La motivación se convierte, por tanto, en un factor fundamental. Las personas se tienen que sentir incentivadas para que se decidan a opinar, independientemente del rol que les una a la compañía. Animar a la participación se sitúa en la base de las plataformas colaborativas sociales. Éste es otro de los principales retos del jefe.

***Las personas se tienen que sentir incentivadas
para decidirse a opinar, independientemente d
el rol que les una a la compañía***

De nada servirán unas maravillosas plataformas de software social si los contenidos aportados por las personas no los llenan de vida con su participación. Nadie dará su opinión a una organización que no escuche o se muestre poco receptiva.

Cada proceso de incentivación se tendrá que adaptar de acuerdo a la naturaleza de cada colectivo al que se dirija la empresa. Es responsabilidad de los líderes, de los expertos en medios sociales y de los directores de cada departamento definir las características de cada política de incentivación.

¿Cuándo se sienten motivadas las personas a interactuar en redes sociales? Cuando desean reclamar algo, por placer o por principios. En el primero de los casos, la interacción vendrá dada por un defecto o disfunción previa. En el segundo, porque la persona se siente motivada por algo relacionado con sus gustos. En el tercero, porque cuando se muestra una faceta humana, quien está al otro lado está más dispuesto a participar e interactuar.

El Social Business es, por tanto, un modelo de gestión en el que tiene mucho que ver la forma de ser de las personas. Ya lo indicaba el Cluetrain Manifestó (cluetrain.com): "Los mercados están compuestos por seres humanos, no por sectores demográficos". Estamos hablando de personas, no de "targets". Ésta es la razón de porqué una empresa

puede mejorar su rentabilidad si se centra en las personas, si se vuelve más humana en su relación con quienes la rodean y forman parte de ella. De ahí el subtítulo de este libro: "Cómo la tecnología social y las personas contribuyen a la rentabilidad de las empresas".

Por tanto, el principal directivo de la organización se enfrenta a tres retos principales en la implantación del Social Business: el compromiso personal, la motivación de las personas a las que se dirige y la humanización de los procedimientos de la compañía.

Al mismo tiempo, el CEO tiene ante sí el reto de responder al indicador de medición más difícil y desafiante: ¿qué sucederá si no hago nada, si no pongo en marcha un programa estratégico de Social Business? En un plazo de cinco años puede que no pase nada, pero también puede que la empresa haya desaparecido. Este tipo de decisiones críticas son las que debe tomar el máximo directivo de la empresa.

Quien tiene muy clara la respuesta a esa pregunta es Angela Ahrendts, Consejera Delegada de Burberry, una de las principales abanderadas del Social Business, que considera que una empresa no puede permitirse el lujo de prescindir del aspecto social (bit.ly/socialburberry). Esta directiva, en colaboración con Christopher Bailey, Director Creativo de la marca, transformó en profundidad toda la compañía con el objetivo de ofrecer la misma experiencia de marca, independientemente de que se produjese de manera presencial o a través de medios electrónicos. Angela Ahrendts es el ejemplo perfecto de líder que consigue ventajas diferenciales gracias a la implantación de programas de Social Business. Es una mujer que hace que las cosas sucedan.

"A cualquier CEO que, a pesar de todo, continúe siendo escéptico: tienes que crear una empresa social. (...) Si no lo haces, no sé cuál será tu modelo de negocio en cinco años." Angela Ahrendts, CEO Burberry

EN RESUMEN:

- El principal problema al que se enfrenta un alto directivo en los procesos de evolución es la resistencia al cambio de sus empleados, porque afecta a la competitividad de la organización.
- El responsable de la empresa debe explicar por qué es necesario un cambio en la forma de trabajar, y para ello es imprescindible la formación.
- Tiene que ponerse en el lugar de los stakeholders para entender sus necesidades y puntos de vista. Estos pueden aportarlos de cara a la implantación de un programa de Social Business si se les motiva para ello.
- El factor humano es importante porque el Social Business es un modelo de gestión que tiene mucho que ver con la forma de ser de las personas.
- El líder debe creer en su visión del Social Business, ser convincente y dar ejemplo para lograr que el resto de la organización adopte este nuevo modelo de management.

CAPÍTULO 5:

CONCLUSIÓN

Estamos siendo testigos de un vertiginoso cambio en todos los aspectos. La incertidumbre es, paradigmáticamente, lo único cierto, por lo que quedarnos quietos en nuestra zona de confort se convierte en el ejercicio más arriesgado. Dar una oportunidad al Social Business es una opción a tener en cuenta para evitar la inmovilidad o la vuelta a presuntas soluciones del pasado. Eso sí: hay que ir midiendo cada uno de esos movimientos para poder calibrar su eficiencia. No olvidemos que la medición es uno de los pilares del Social Business.

Este libro es un ejemplo de cómo se puede resumir el Social Business y sus elementos más importantes. Su función principal es la de abrir los ojos a directivos y empresarios para aportar una visión global y resumida de un modelo de gestión empresarial basado en unas plataformas que hasta hace poco eran consideradas únicamente como herramientas de comunicación y marketing.

Un proceso de implantación de Social Business requiere un estudio previo y un proyecto de auditoría inicial que nos permita conocer bien el punto de partida en los diferentes departamentos. A partir de ese momento, se establecerán los objetivos de mejora y los indicadores de medición que definirán si dichos objetivos se van alcanzando.

Es posible implantar el Social Business por partes. No hace falta hacerlo de golpe en todas las áreas de la organización. Lo ideal es llevar a cabo pruebas piloto que permitan sacar las primeras conclusiones y adaptar el programa de forma continuada.

La experiencia y los ejemplos demuestran que los departamentos de comunicación utilizan las plataformas de social media para conocer más rápidamente lo que se comenta sobre la organización, responder de forma más rápida y eficaz, gestionando de forma eficiente la reputación de la organización y previendo el riesgo de crisis, al tiempo que se construyen comunidades de prescriptores.

Los departamentos de Atención al Cliente están viendo cómo el uso de plataformas como Twitter o Facebook están contribuyendo al aumento de la satisfacción de los consumidores cuando estas plataformas se usan de manera adecuada.

Los departamentos de Marketing y de Ventas se benefician de las capacidades interactivas y multimedia de las redes sociales para generar promociones y comunidades de clientes potenciales y actuales, dotándoles, al mismo tiempo de capacidad de prescripción.

Las divisiones de Recursos Humanos pueden optimizar el tiempo que le dedican al recruiting, y los departamentos de Operaciones tienen la oportunidad de mejorar procedimientos internos gracias a las opiniones de los empleados.

Los departamentos de TI también tienen a su alcance nuevas herramientas que permiten racionalizar los flujos de trabajo entre empleados y colaboradores a través del software social. Por su parte, los departamentos de I+D+i también tienen la oportunidad de crear nuevos productos y servicios, así como de mejorar los existentes gracias a las técnicas de crowdsourcing social, que permiten incorporar las opiniones de clientes y consumidores a las cadenas de producción.

Los departamentos financieros, con su fama de resistencia al cambio, también cuentan con la oportunidad de saltar con una red protectora (los KPIs de medición de rentabilidad) para poder probar nuevos modelos de gestión basados en plataformas sociales. En Social Business no hay que tirarse a una piscina vacía. En este libro se han mostrado ejemplos suficientes del valor que aporta la faceta colaborativa a los negocios. Eso sí: los departamentos legales deben estar al tanto de que todas las acciones en social media de la empresa cumplen con los requisitos legales.

En lo que respecta a la medición, las métricas deben ser lo suficientemente específicas como para demostrar la rentabilidad de la propuesta o su falta. Se han puesto múltiples ejemplos a lo largo de este libro.

No obstante, la medición no debe estar ligada a la obsesión por los datos. Esta postura resulta fundamental, dado que, al fin y al cabo, el Social Business no está basado en un modelo científico, sino en hábitos

humanos de comunicación. De hecho, resulta curioso cómo un sistema de medición del impacto de algo tan imperfecto como las relaciones humanas puede tener tanta similitud con la física cuántica.

El Principio de la Incertidumbre del premio Nobel Werner Heisenberg (bit.ly/pincertidumbre) viene a indicar que cuanto mayor certeza se busca en determinar la posición de una partícula, menos se conoce su cantidad de movimiento lineal y su velocidad. Resulta que la simple acción de realizar la medición modifica el estado del resto de datos.

¿Qué relación tiene lo anterior con la medición en los medios sociales? Es sencillo: cuanto mayor obsesión se muestre en medir y dar protagonismo a ciertos datos específicos, más se difuminará el resto de indicadores, que pueden ser igualmente importantes. Por ejemplo: hay muchos directivos que se fijan exclusivamente en el número de seguidores en redes sociales y tienden a obviar completamente la densidad de diálogo de los miembros de esa comunidad, que precisamente puede ser lo que genere una mayor cantidad de tráfico, por ejemplo, a la tienda online de la empresa. Por eso, resulta fundamental ser consciente de que los diferentes datos de medición deben convivir de forma equilibrada los unos con los otros. Una focalización excesiva hacia unos datos concretos en detrimento de otros puede desvirtuar el sistema de medición e implicar una distorsión de los KPIs y de los objetivos.

Cuanta más obsesión se muestre en medir y dar protagonismo a ciertos datos, más se difuminará el resto de indicadores

En cualquier caso, a lo largo de las páginas se han descrito casos reales en los que las iniciativas de Social Business han tenido efectos positivos en las organizaciones que las han implantado. También se han sugerido modelos básicos de medición, pero cada empresa es diferente. No resulta adecuado copiar estas iniciativas y métricas sin más. El Social Business es un modelo de gestión, no una serie de tácticas. Una aplicación real siempre requiere de una adaptación a la naturaleza de cada empresa.

Lo que resulta claro es que las personas deseamos sentirnos cuidadas, mimadas, entendidas. Nos gusta estar protegidos, disponer de soluciones y evitar cualquier problema. Así nos sentimos cómodos. Algunas empresas, como Zappos, lo han entendido y da igual lo que vendan. Cumplen dichas premisas y sus clientes confían en ella, sin más. Las personas buscan confianza, no productos. Si se cumplen dichas expectativas, la rentabilidad de estas empresas proveedoras de confianza estará prácticamente asegurada.

El futuro

El tejido empresarial ya ha asumido que las cuatro referencias fundamentales de la segunda década del siglo XXI serán lo social, la movilidad, la computación en la nube o Cloud Computing (bit.ly/cenlanube) y el Big Data (bit.ly/queesbigdata), al que se le podría añadir un quinto factor, que sería el Internet de las Cosas o Internet of Things (bit.ly/lofthings).

Esto significa que el uso de las redes sociales y de los dispositivos móviles crecerá de forma espectacular, hasta el punto de que los ordenadores, tal como los conocemos, corren el riesgo de desaparecer antes de finalizar la década. Gracias al Cloud Computing, los contenidos tenderán a estar, cada vez más, alojados en servidores de internet en vez de nuestros propios ordenadores, lo que implica una mayor facilidad para acceder a los mismos desde cualquier dispositivo conectado del mundo, pero con el consiguiente riesgo de poner la información en manos ajenas.

El Big Data servirá para analizar el comportamiento de las personas a través de una infinidad de datos recogidos a través de muchísimas vías diferentes. El Internet de las Cosas crecerá exponencialmente y prácticamente cualquier cosa, desde una tostadora hasta una taza, pasando por una chaqueta, podrá almacenar y/o transmitir datos.

Como hemos visto, el análisis de las opiniones de los usuarios de plataformas sociales resulta especialmente útil a la hora de tomar decisiones en las empresas en torno a la mejora de productos, el lanzamiento de cierto tipo de servicios o la mejora de procedimientos. Pero con el tiempo, el valor de la opinión irá pasando el testigo al valor de la acción. Es decir, que gracias a la combinación del Big Data y del

Internet de las Cosas, no sólo se medirán opiniones de personas (que pueden estar mintiendo), sino también sus acciones.

Las marcas podrán saber en qué posición dormimos y entre qué horas, qué tipo de café tomamos por la mañana y a qué hora lo hacemos, cuánto tardamos en ducharnos y secarnos el pelo (incluso qué movimientos hacemos con el secador), la vida útil de nuestras prendas, si nos paramos en los pasos de cebra, la distancia que solemos recorrer en transporte público al día y un largo sinfín de datos más que pasarán a conformar océanos de información. Las personas podemos mentir, pero resulta muy difícil que nuestras acciones lo puedan hacer.

La pregunta es: ¿seguro que Big Data e Internet de las Cosas se unirán de una manera tan escalofriante? La respuesta es “sí”. IBM predice que, en 2015, los datos provenientes de sensores (Internet de las Cosas) serán la primera fuente de información en sistemas de Big Data, superando incluso a la información procedente de las redes sociales.

En 2015, los datos provenientes de sensores serán la primera fuente de información en sistemas de Big Data

Incluso una leyenda del comercio electrónico como Carlos Barrabés, fundador de Barrabes.com, avala con su opinión el poder que los sistemas de Big Data aportan a las marcas a través de información relacionada con los hábitos de las personas. Este profesional, en conversación con el autor, llega incluso a mencionar la física cuántica cuando habla de la consciencia de la posición actual, de la relativa importancia de la posición anterior y del desconocimiento de la posición futura.

Como se vio anteriormente según el Principio de la Incertidumbre de Heisenberg, resulta sencillo definir una posición presente en el espacio de una magnitud, pero prácticamente imposible describir el recorrido pasado y futuro de la misma.

Según Barrabés, y aplicando el símil cuántico al mundo de los negocios, el Big Data es la fórmula que permite romper el Principio de la Incertidumbre y aportar luz sobre el recorrido futuro de una empresa

ya que, gracias al análisis de comportamientos basado en acciones concretas, se podrán intuir las necesidades futuras de los clientes con una certeza impensable hasta hace poco. Esto hará que las empresas se animen a tomar más decisiones, ya que siempre estarán basadas en hechos reales, no en suposiciones.

Serán nuestros actos los que nos definan ante las empresas, no sólo nuestras opiniones. Como se decía en la película *El Padrino*, “no es nada personal; son negocios”.

Si te gustó el libro...

Muchas gracias por leerte el libro del Social Business. Espero que logres sacarle el máximo rendimiento posible. Me gustaría contar con tu opinión en la página de Facebook de Best Relations o a través de Twitter. También puedes enviar un correo electrónico a librosocialbusiness@bestrelations.com si lo prefieres. Para cualquier comentario en relación al libro en redes sociales sugiero utilizar el hashtag #librosocialbusiness. Tu opinión resultará de gran utilidad para futuras evoluciones del libro.

¡Muchas gracias!

Stephan Fuetterer
(@sfuetterer)



www.ellibrodelocialbusiness.com
www.bestrelations.com
www.mediossociales.es



@bestrelations
@sfuetterer



facebook.com/bestrelations

SOBRE EL AUTOR

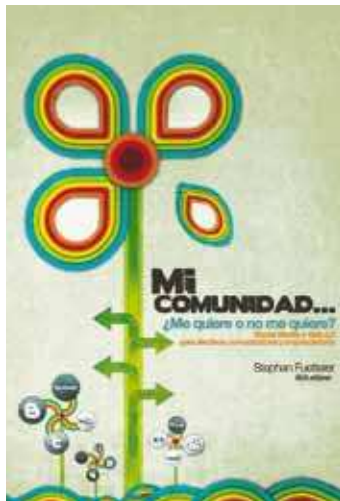


Stephan Fuetterer desarrolla programas de comunicación a través de internet desde 1996 y es director general y socio fundador de la consultora de comunicación y medios sociales Best Relations, creada en 1998. También es miembro de la Junta Directiva de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), donde preside la Vocalía de Innovación y Nuevas Tecnologías. Anteriormente trabajó en empresas como Edelman Public Relations Worldwide y Hoteles Beatriz.

A lo largo de su carrera ha elaborado programas de comunicación online y offline para clientes principalmente relacionados con los sectores de tecnología e internet como Google, Microsoft, eBay, Yahoo!, Blackberry, Ericsson, Samsung, Asus o Spotify, entre otros, así como para empresas de otros sectores como Coca Cola, BBVA, Carrefour, Repsol, E.ON, Cetelem/BNP Paribas, Merck, Calvin Klein, Women's Secret, Suavinex, Asociación Española de Fabricantes de Juguetes y diferentes gobiernos nacionales.

Stephan, que es autor del libro sobre medios sociales "Mi Comunidad... ¿Me quiere o no me quiere?", ha participado como profesor invitado en cursos y masters de diferentes instituciones como IE Business School, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Europea de Madrid, Universidad Carlos III de Madrid, Nebrija Business School, Escuela Europea de Negocios, etc. También dirigió durante cinco ediciones el Curso de Social Media Strategy en CESMA Escuela de Negocios y es colaborador académico de la Escuela de Periodismo de Unidad Editorial. Stephan, de nacionalidad alemana, es técnico en relaciones públicas por el CENP, licenciado en Arte por la RESAD y posee diferentes titulaciones en historia del arte, diseño, programación y fotografía.

“Mi comunidad... ¿Me quiere no me quiere?”



“Mi Comunidad... ¿Me quiere o no me quiere?” es el primer libro del autor, en el que se expone de forma amena el funcionamiento de los medios sociales y su influencia en los sectores del marketing y la comunicación. Esta publicación se ha convertido en lectura obligada para alumnos de facultades de comunicación y cursos de community management de diferentes universidades de habla hispana. El libro fue incluido como parte de la documentación del IPRA World Congress 2012, celebrado en Lima (Perú)

“Mi Comunidad... ¿Me quiere o no me quiere?” se puede descargar gratuitamente en www.mequierenonomequieren.com.



El Departamento de Comunicación de una empresa comenzó a monitorizar la red para escuchar lo que se decía de ella y de sus competidores en las redes sociales. Algunas personas simplemente opinaban. Ciertos clientes pedían colaboración a la empresa para resolver una incidencia. Otros aconsejaban mejoras para determinados productos.

Algunos grupos de empleados comenzaron a coordinarse mediante comunidades privadas en determinadas redes sociales para optimizar los procesos operativos de su trabajo. Algunos de estos grupos se creaban para que los empleados pudiesen sugerir mejoras de procedimientos que implicasen un ahorro de costes.

Los ejecutivos de recursos humanos pudieron gestionar de forma más eficiente los procesos de selección gracias a los formatos audiovisuales utilizados por los aspirantes a vacantes para mostrar sus capacidades. El director comercial pudo aumentar el flujo de clientes a la tienda online gracias a las comunidades de usuarios creadas en redes sociales por el departamento de comunicación.

Estos son sencillos ejemplos de que el Social Media no sólo son herramientas de comunicación y marketing, sino plataformas que permiten aumentar ingresos y reducir costes en departamentos como Atención al Cliente, Ventas, Innovación, Recursos Humanos y Operaciones, entre otros.

Las diferentes áreas de una organización están comenzando a interactuar, creando compañías neuronales en las que las conexiones de los diferentes departamentos aportan mucho más valor al conjunto que la compartimentación estanca de los mismos. Todos estos procedimientos se pueden organizar y conducir de forma adecuada gracias al modelo de gestión Social Business

Edita:



bestrelations
comunicación & social media

Colaboran:



apd Asociación para el
PROGRESO
de la DIRECCIÓN
el saber conecta



mazalán
comunicaciones



Unidad Editorial

UNIVERSIDAD
SIGLO 21
La Educación Evoluciona

