

Módulo 1. Estrategia

Unidad 1.1 Conceptos básicos y formulación estratégica

El gato se limitó a sonreír al ver a Alicia. Parece bueno, pensó Alicia; sin embargo, tiene uñas muy largas, y muchísimos dientes, así que comprendió que debía tratarlo con respeto.

- Gatito, gatito- dijo, un poco tímidamente, ya que no sabía si le gustaba que le llamasen así; pero al gato se le ensanchó la sonrisa. Ante esto, Alicia pensó: "Vaya, de momento parece complacido", y prosiguió:
- ¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?, preguntó Alicia al gato.
- Eso depende en gran medida de adónde quieres ir - dijo el gato.
- ¡No me importa mucho adónde...! - dijo Alicia.
- Entonces, da igual la dirección - dijo el gato. Añadiendo - ¡Cualquiera que tomes está bien...!
- ...siempre que llegue a alguna parte - añadió Alicia.
- ¡Oh!, siempre llegarás a alguna parte - aseguró el gato - si caminas lo suficiente. (Carroll, 2008, p. 61)

La cita de **Alicia en el País de las Maravillas** nos ayuda a plantear que, en los negocios, como en la vida, uno puede simplemente avanzar sin definir adónde quiere llegar.

Si se camina lo suficiente, siempre se llega a algún destino. Pero si tenemos claro desde el principio qué queremos lograr, ahorraremos tiempo y esfuerzo. Además, aumentaremos la posibilidad de llegar a un sitio y a una situación que nos satisfaga, en lugar de pensar que hemos desperdiciado la vida o los mejores años en algo que no nos satisface o completa.

La estrategia trata de eso: definir una situación deseada y trazar el camino para alcanzarla. Para el especialista en *social media*, el pensamiento estratégico es una competencia capaz de elevar considerablemente el valor del servicio que ofrece. Cuando ese planteamiento estratégico falta, corremos el riesgo de quedar atrapados en una solución instrumental, y confundir el medio con el fin. Por ejemplo, ¿para qué sirvió lograr tantos seguidores en Facebook si la mayoría de los mensajes que recibimos allí son críticas?

La pregunta clave es ¿para qué? Este interrogante nos proyecta al futuro y nos permite encontrar un propósito relevante para nuestros esfuerzos. En el caso del *social media*, se trata de definir un propósito que, desde las redes sociales, contribuya a los objetivos generales de comunicación y negocio de la organización o la empresa.

La estrategia no es simple ni mucho menos obvia. Requiere de creatividad para encontrar soluciones originales, audacia para la toma de decisiones y liderazgo para imponer ideas nuevas. Además, es difícil encontrar que alguien se convierta en un buen estratega si no ha acumulado años de experiencia y conocimiento.

Sin embargo, hay conceptos, literatura empresarial y metodología que resultan útiles para trabajar bajo los lineamientos del pensamiento estratégico. Esos contenidos componen el presente módulo, donde lo guiaremos en la definición de objetivos estratégicos para sus planes de *social media*.

Definición y origen del concepto estrategia

Estrategia es un concepto de la guerra.

Etimológicamente, proviene de las palabras griegas *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía), que juntas definen la ciencia de conducir ejércitos.

La estrategia militar es, a su vez, una de las dimensiones del arte de la guerra, junto con la táctica (la correcta ejecución de los planes militares y las maniobras en la batalla) y la logística (que asegura la disponibilidad del ejército y su capacidad combativa). La estrategia se encarga del planeamiento y de la dirección de las campañas bélicas. También se ocupa del movimiento y de la disposición de las fuerzas armadas. (Pérez Porto y Merino, 2008, <https://bit.ly/3ozhw0A>)

En el ámbito empresarial el concepto se aplica asociado a **planes estratégicos**. Un plan estratégico es un documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será el rumbo que seguirán en el mediano plazo.

En el ámbito de la comunicación (al que pertenece el *social media*), la estrategia consiste en definir un objetivo de posicionamiento del producto, servicio o marca, y trazar un camino para alcanzarlo. Decimos, además, que el *social media* tiene una perspectiva estratégica cuando los objetivos que se eligen son coherentes con los objetivos superiores de comunicación y de negocio de la empresa.

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

- **Técnica:** es un conjunto de saberes prácticos y procedimientos. Cuando hablamos de técnica, nos referimos a un área específica de conocimientos.
- **Conjunto de actividades:** al mencionar actividades, la definición de estrategia no las limita al campo teórico, sino que las lleva al terreno de la acción. Además de un área del saber, la estrategia es un grupo de actividades concretas que ponen en movimiento al sujeto (al individuo, a la empresa).
- **Objetivo:** el cierre de la definición deja en claro que –como conjunto teórico de conocimientos o como acciones– la estrategia siempre incluye una orientación hacia objetivos.

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

1.1.1 Estrategia según Michael Porter

“La esencia de la formulación estratégica es hacer frente a la competencia” (Porter, 1998, p. 21). Para el padre de la estrategia corporativa, una empresa no puede definir su estrategia solo pensando en ella o en su producto, sino que, para formularla, debe tener en cuenta su posición relativa respecto de sus competidoras y, de lo que Porter llama, las cinco fuerzas básicas de la competencia.

Esas fuerzas son:

- amenaza de nuevos competidores;
- poder de negociación de los proveedores;

- poder de negociación de los clientes;
- amenaza de productos sustitutos;
- rivalidad entre competidores actuales (Porter, 1998).

Figura 1: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: 5fuerzasdeporter.com, s. f., <https://bit.ly/3ECfv9w>

Formulación estratégica

Una vez que se han identificado las fuerzas que afectan la competencia en una industria y sus causas subyacentes, el estratega corporativo puede identificar las fortalezas y debilidades de la compañía. Desde un punto de vista estratégico, las fortalezas y debilidades son la postura cara a cara de la compañía frente a las causas subyacentes de cada fuerza. (Porter, 1998, p. 34)

Por ejemplo: ¿cómo se posiciona la compañía frente a los productos sustitutos? ¿Y frente a las barreras de entrada de nuevos competidores?

Después, el estratega puede divisar un plan de acción que incluya: 1) posicionar a la compañía para defenderse contra las fuerzas competitivas; 2) influir en el balance de fuerzas para mejorar su posición; 3) o anticiparse a cambios de las fuerzas y responder a ellos con la esperanza de anticiparse a sus competidores en ese reconocimiento. Veamos a continuación cada una de esas alternativas.

- Posicionar a la compañía: este enfoque da por sentado la estructura de la industria y adecúa a ella las fortalezas y debilidades de la compañía. La estrategia puede ser considerada como “construir defensas contra las fuerzas competitivas o encontrar posiciones en la industria donde las fuerzas son más débiles” (Porter, 1998, p. 35). Cuando se conocen bien las propias fortalezas y debilidades, la clave está en confrontar donde se es más fuerte, y evitar la competencia donde se tiene desventajas.
- Influir sobre el equilibrio: ¿se puede influir sobre las causas de las fuerzas competitivas? Sí, una inversión a gran escala o la integración vertical provocan cambios en las barreras de entrada. Asimismo, las innovaciones en *marketing* pueden aumentar la identificación marcario o la diferenciación del producto y alterar las relaciones con proveedores o clientes. El balance de las fuerzas depende, en parte, de factores externos, pero también está influido por acciones bajo el control de la compañía.
- Explotar el cambio de la industria: la evolución de las industrias es importante para la formulación estratégica porque genera cambio en las fuentes de competencia. En el ciclo de vida de los productos, por ejemplo, las tasas de crecimiento se achatan, la diferenciación de productos declina y las compañías tienden a integrarse verticalmente a medida que el mercado madura (Porter, 1998).

En el comienzo de las redes sociales, alrededor de 2005, Facebook era un promisorio candidato para protagonizar el liderazgo de su industria entre un conjunto de muchas otras plataformas (por ejemplo, Neurona, Xing, etc.).

La inclinación de los usuarios hacia la red social de Mark Zuckerberg, y luego la evolución del producto para diferenciarse, así como también las inversiones de la compañía para absorber nuevos ingresantes (Instagram, WhatsApp) muestran, más de una década después, un escenario en el que Facebook tiene un claro liderazgo y donde las barreras de ingreso para nuevos actores son gigantescas.

Sin embargo, y paradójicamente, la maduración del mercado de las redes sociales amenaza los rápidos niveles de crecimiento que tuvo Facebook en el pasado, y genera hoy nuevas oportunidades para ingresantes en el mercado de usuarios

jóvenes, que buscan diferenciarse de sus padres con el uso de nuevos productos, entre otros cambios que ocurren en la actualidad.

Rivalidad en múltiples frentes

En función de lo que vimos hasta aquí, el estratega tiene que evitar las definiciones estrechas y centradas solo en el producto. Para situarse correctamente debe ver más allá de sus narices y tener en cuenta la influencia que ejercen clientes y proveedores, como así también la amenaza que representan los productos sustitutos. Debe también mirar más allá de sus fronteras geográficas, por la amenaza real o potencial que representan competidores internacionales. Y debe mirar más allá del *ranking* presente de oponentes, para anticiparse a cuáles podrían ser sus rivales en el futuro.

La clave para crecer —o aún para sobrevivir— es definir una posición que sea lo menos vulnerable posible a los ataques de oponentes que están cabeza a cabeza, sean estos establecidos o nuevos, como también que sea lo menos vulnerable a la erosión de las fuerzas que representan los compradores, los proveedores y los productos sustitutos. (Porter, 1998, p. 38)

Estrategia como la elección de qué cosas no hacer

Las compañías que quieren hacer todo para todos los consumidores se arriesgan a llevar confusión a sus trincheras, ya que los empleados se ven obligados a tomar decisiones operativas diarias sin un claro marco de referencia.

En su clásico artículo *What is strategy*, Michael Porter (1998) ofrece varias definiciones complementarias de estrategia. Nos centraremos en dos de ellas.

- La primera dice que “estrategia es establecer una posición diferente, sustentada en un conjunto de actividades que generen una propuesta de valor única para el consumidor” (Porter, 1998, p. 55).

Destacamos hablar de **posición diferente**, porque la clave de la estrategia competitiva clásica consiste en salirse de la carrera por ofrecer mejor calidad, más rapidez o menor precio entre un conjunto de competidores que hacen las cosas de manera similar. Por el contrario, estrategia es pararse en un lugar que nos aleje del pelotón y nos destaque.

La segunda parte de la definición habla de un conjunto de actividades, e introduce una perspectiva sistémica para encarar la batalla competitiva. El autor manifiesta

que, al elegir un sistema de actividades, y no solo un ítem diferencial, se hace mucho más difícil que otras empresas nos imiten.

El sistema de actividades se mapea en un gráfico que incluye: temas de alta prioridad estratégica, clústeres de actividades, y, por último, actividades secundarias relacionadas. Uno de los ejemplos que ofrece el artículo de Porter es el de la aerolínea de bajo costo Southwest, que redujo los servicios al pasajero y logró bajar drásticamente los precios. La compañía fue tan exitosa que se convirtió en la mayor de Estados Unidos por cantidad de pasajeros y es una de las más rentables del mercado (Porter, 1998).

Figura 2: Sistema de actividades de Southwest



Fuente: Porter, 1998, p. 52.

En el sistema de actividades de Southwest, son temas de alta prioridad estratégica los marcados en azul: limitado servicio al pasajero, precios muy bajos de pasajes, alta utilización de aeronaves. El limitado servicio al pasajero es un tema que encabeza un clúster de actividades, donde encontramos actividades secundarias tales como: no se sirven comidas, no se asignan asientos, no hay conexiones con otras aerolíneas, entre otras.

Cuando vemos la complejidad de este sistema de actividades entendemos que un competidor podrá imitar uno o más aspectos, pero le resultará difícil imitar todo el sistema.

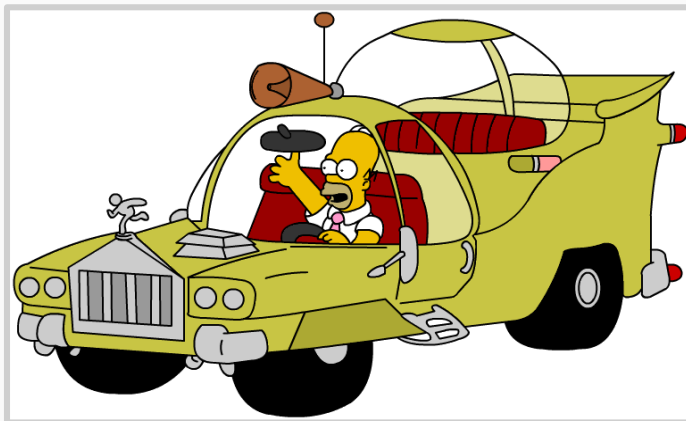
- La segunda definición de Porter (1998) que vamos a tomar —y la que más nos gusta por su simpleza y consecuencias— es la que dice que “estrategia es hacer concesiones en la carrera de la competencia. La esencia de la estrategia es elegir qué no hacer” (p. 59).

Ingresemos al desarrollo de la idea con un ejemplo de la cultura popular. En un capítulo de la serie de televisión Los Simpsons, aparece un hermano desconocido de Homero que resulta ser el dueño millonario de una fábrica de automóviles. Entusiasmado con el descubrimiento de su hermano, un típico americano, el fabricante inicia el proyecto de un nuevo auto que tenga todas las características que Homero decida. Si él representa el gusto típico de un sujeto común, el producto no puede fallar.

Lejos de eso, el auto ideal comienza a sumar caprichos que lo transforman en un producto lleno de excesos: es el auto más grande, el más potente, pero a la vez el que más ahorra combustible; pretende ser un auto deportivo, pero también tener amplio espacio para los niños; y así, sucesivamente. El proceso representa el típico síndrome de decir a todo que sí. El proyecto de Homero se vuelve una inversión gigantesca que fracasa rotundamente y arrastra a la compañía a la quiebra.

Volviendo de los dibujos animados al mundo de las empresas reales, podemos ver todos los días empresas que pretenden hacerlo todo, para todos los clientes, sin priorizar una posición que tenga en cuenta las propias fortalezas y debilidades. El que mucho abarca, poco aprieta; y cuando los esfuerzos se dispersan por demasiados frentes se pierde efectividad para destacarse realmente en una especialidad.

Figura 3: El auto de Homero



Fuente: [imagen sin título sobre el auto de Homero], s. f., <https://bit.ly/3m6VAsf>

“Elegir una posición estratégica única requiere de hacer concesiones con otras posiciones. Las concesiones ocurren cuando las actividades son incompatibles: cuando más de una cosa necesita menos de la otra” (Porter, 1998, p. 56).

Este principio aplica bien al ámbito del *social media*. Es inteligente y efectivo priorizar canales, antes de lanzarse a todos simultáneamente y dividir los esfuerzos. Lo mismo sucede a la hora de definir un tono para la marca y al elegir lineamientos para el plan de contenidos. La empresa logrará mejores resultados si concentra sus cañones en algunas redes por sobre otras, y si se mantiene en una senda consistente y coherente para su narrativa. Hay ideas que pueden ser muy buenas, pero deben descartarse en favor de mantener una identidad definida, única y diferencial.

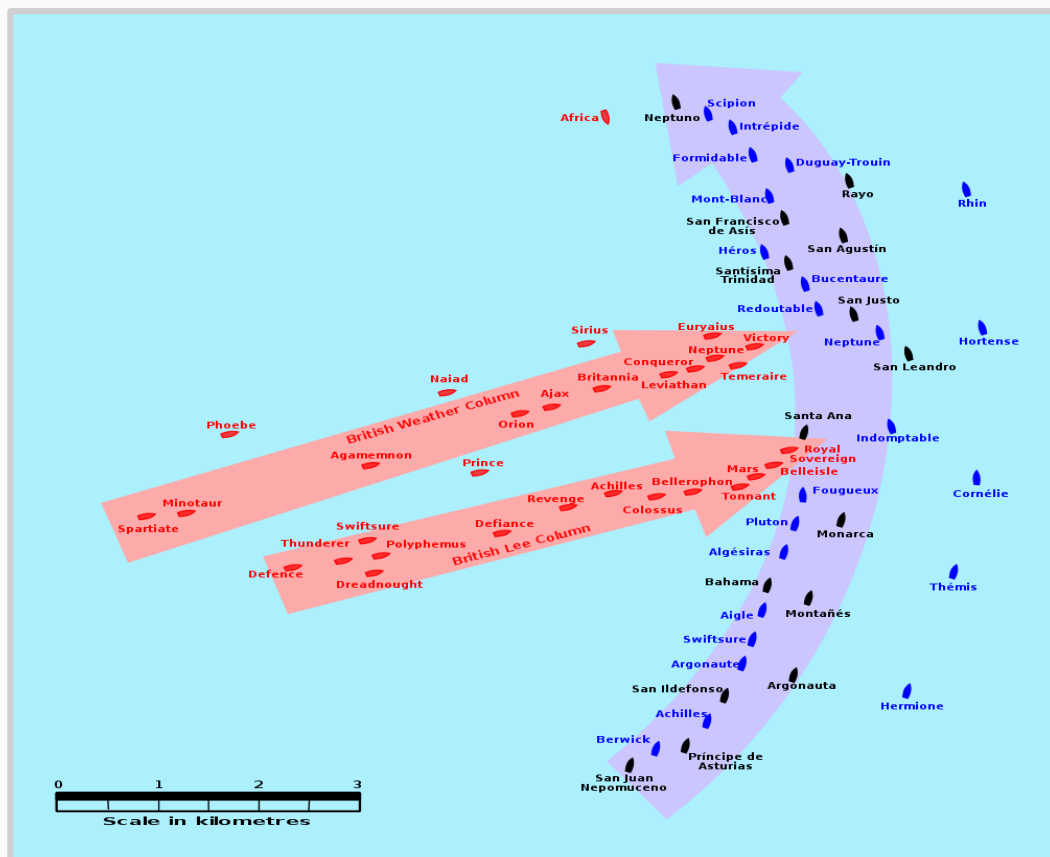
1.1.2 Atributos de una correcta formulación estratégica

Las lecciones de Trafalgar

En octubre de 1805, Francia y España estaban en guerra contra Gran Bretaña y unieron sus flotas para enfrentar a la armada británica en la célebre batalla de Trafalgar. Los aliados contaban con 34 naves, mientras que el enemigo tenía 27, superioridad que hacía suponer una cómoda victoria franco-española. Las batallas navales se planteaban todas de una forma similar: las flotas disponían sus buques en líneas paralelas e intercambiaban cañonazos hasta infligir un daño considerable al rival.

Pero el comandante Horacio Nelson, a cargo de la flota inglesa, decidió romper el paradigma, confiar en la ventaja de los superiores cañoneros de su flota y disponer sus barcos en una formación perpendicular al enemigo (ver gráfico). Los primeros barcos tendrían una exposición y riesgo mucho mayor, sin embargo, el resto estaría mejor cubierto y las oportunidades de acertar al enemigo desde la distancia serían mayores para los experimentados tiradores británicos.

Figura 4: Esquema de la batalla de Trafalgar



Fuente: [imagen sin título sobre esquema de la batalla de Trafalgar], 2016, <https://bit.ly/31InaES>

Gran Bretaña ganó la batalla de Trafalgar, comenzó un largo período de superioridad naval británica en todo el mundo y dejó estampada una lección de estrategia para la posteridad.

Uno de los elementos que primero resaltan de esta historia es la audacia de Nelson para plantear, contra todo convencionalismo, un esquema diferente. Al no haber sido probada antes, su fórmula podría haber dado como resultado un fracaso estrepitoso. Pero el pensamiento estratégico impone determinación para optar por algunas alternativas y descartar el resto.

Luego de la audacia, surge en este ejemplo el peso del liderazgo: imponer una decisión que definirá el destino de los involucrados –la vida, en el caso de una batalla– requiere de enormes dotes de conducción.

Podemos decir que la estrategia de Nelson muestra una gran dosis de **realismo**. El almirante evaluó objetivamente sus recursos antes de definir su acción. Asumió la

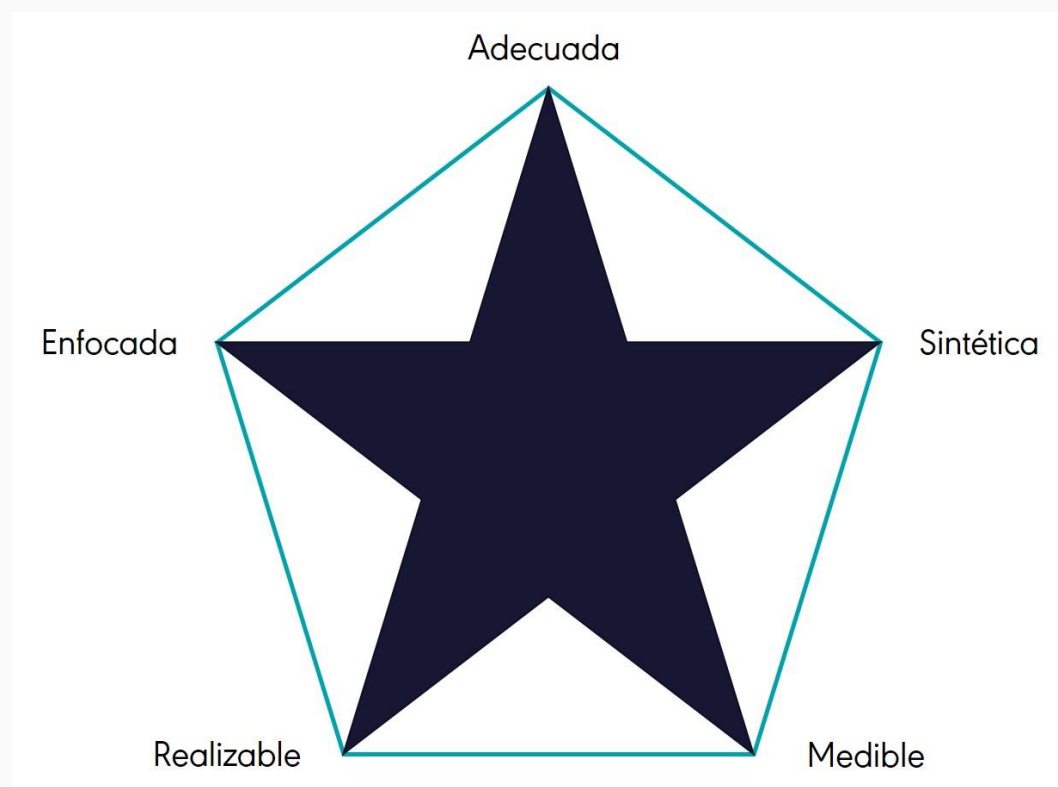
inferioridad numérica de sus tropas, identificó la superioridad operativa de sus cañoneros y ajustó correctamente su plan a los recursos disponibles.

Vamos a iniciar la enumeración de los atributos que corresponden a una buena formulación estratégica.

Cinco atributos para una estrategia efectiva

No hay estrategias buenas o malas *per se*. Las estrategias deben juzgarse por su efectividad, es decir, son correctas si logran cumplir los objetivos. Sin embargo, una estrategia efectiva suele ser adecuada a los recursos disponibles, enfocada, sintética, realizable y medible.

Figura 5: Atributos de una estrategia efectiva



Fuente: elaboración propia.

¿A qué nos referimos con estos cinco atributos?

1. Adecuada a los recursos disponibles

El paso previo y fundamental a la formulación de una estrategia es contar con un diagnóstico certero. De nada sirve fijar un objetivo si no lo podremos cumplir por no contar con los recursos suficientes. Como el almirante Nelson, que en la batalla de Trafalgar entendió las fortalezas y debilidades de su flota, y definió un plan

adecuado a sus limitaciones, el estrategia debe evaluar correctamente los puntos fuertes y débiles de su producto y empresa.

“El primer atributo que debe tener una correcta estrategia es el realismo o la adecuación a los recursos disponibles, tanto propios como ajenos” (Hernández, 2016, <https://bit.ly/3GkGJSk>).

Como vimos en el inicio de este módulo, en la estrategia competitiva también es preciso evaluar el contexto para identificar la influencia de las fuerzas que operan en él, ya sean de competidores actuales o futuros, como también de productos sustitutos, proveedores o clientes.

2. Enfocada

La dispersión de fuerzas debilita el poder de ataque de todo ejército y de toda empresa. Es virtud de una buena formulación estratégica definir una prioridad y expresarla claramente sin ambigüedad. **El enfoque es un atributo característico de las estrategias exitosas.**

Es preferible un objetivo, que muchos. Es mejor una dirección definida y constante, antes que un camino con muchas bifurcaciones. Es más efectivo hacerse fuerte en un posicionamiento, un mensaje, una red social por vez, antes que lanzarse a múltiples desafíos simultáneamente. (Hernández, 2016, <https://bit.ly/3GkGJSk>)

3. Sintética

Logramos una síntesis cuando reunimos elementos diferentes y separados, y los relacionamos y organizamos en un formato reducido. La síntesis ordena, acorta y simplifica la comunicación de una idea. La síntesis es un atributo fundamental de una formulación estratégica efectiva.

“Para que una estrategia cumpla con la condición de la síntesis, la misma debe estar enunciada en un texto breve y concreto, que resulte claramente comprensible para la mayoría” (Hernández, 2016, <https://bit.ly/3GkGJSk>).

Si bien no hay reglas estrictas para la formulación de una estrategia sintética, un buen ejercicio es redactar la estrategia en un párrafo de 50 palabras o menos, con un lenguaje concreto y simple. Evitar el uso de oraciones subordinadas. La estrategia sintética debe ser fácil de recordar y repetir.

4. Realizable

“Una estrategia bien planteada debe mantener el equilibrio entre la ambición y la factibilidad. Cuando es ambiciosa, inspira al equipo. Pero solo si la estrategia es realizable permitirá al equipo imaginarse cruzando la meta” (Hernández, 2016, <https://bit.ly/3GkGJSk>).

En definitiva, nos referimos a que la estrategia debe ser posible, y los objetivos factibles de ser cumplidos. De lo contrario, será una estrategia inviable e inútil.

5. Medible

Al definir un camino entre una situación presente y una situación futura que deseamos alcanzar, la estrategia requiere de variables cuantificables que nos permitan evaluar los progresos.

“No importa que nuestros objetivos sean de imagen de marca, fidelización de clientes u otras variables más o menos intangibles; es necesario traducirlos en indicadores medibles y fijar plazos de evaluación o cumplimiento” (Hernández, 2016, <https://bit.ly/3GkGJSk>).

1.1.3 Posicionamiento y enfoque

La competencia no solamente se da en el mercado de los productos reales. Las empresas también compiten en un mercado de productos simbólicos, donde los mensajes pelean entre sí para ganar una cuota de atención en el cliente.

La **guerra del marketing** no se produce en un territorio físico sino en la mente del consumidor. Ocupar un lugar privilegiado en la mente de los clientes facilita las ventas.

Cuando trabajamos en comunicación digital o en *social media*, ganar esa atención, ocupar un lugar en la mente de nuestras audiencias, es un propósito estratégico fundamental.

Al Ries y Jack Trout, popularizaron el término **posicionamiento** en el libro del mismo nombre, aparecido a principios de los 80 pero increíblemente vigente en sus postulados. Según los autores, “posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación solo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias” (Trout y Ries, 1990, p. 21).

Las ventanas en la mente son el espacio para introducir un producto o servicio en la mente del consumidor, y dejarlo ubicado en relación con otros productos o servicios similares (Trout y Ries, 1990).

Resulta notable que quince años antes de la aparición de internet, y cuando todavía no había explotado la televisión por cable, estos autores ya hablaban del

crecimiento geométrico de la información y la necesidad de simplificar los mensajes para obtener una cuota en la percepción de los consumidores. Desde una perspectiva estratégica, la necesidad de plantear un posicionamiento diferencial para destacarse en medio del ruido no hace más que agudizarse cuando los mensajes se multiplican exponencialmente a través de nuevas tecnologías.

Un mundo intoxicado de información

Cuando hay tantos productos, tantos canales de comunicación y tantos mensajes disponibles:

Crear algo que no existe ya en la mente, se vuelve cada vez más difícil; quizá imposible. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reivindicar las conexiones que ya existen. (Trout y Ries, 1990. p. 5)

La mente se defiende de la saturación informativa a través de los mecanismos de filtrar y descartar. Por eso, para penetrar en la mente, es clave elegir bien los mensajes, segmentar y apuntar a objetivos estrechos. En otras palabras, conquistar posiciones.

Otro fenómeno que hay que tener en cuenta es que la persona promedio acepta que le cuenten algo nuevo en un campo del que no conoce nada, pero difícilmente acepte cambiar totalmente su opinión sobre temas donde ya tiene una posición tomada.

La perspectiva del consumidor

Cuando uno trabaja en una fábrica de mayonesa, este producto es lo más importante del mundo. Para la persona común y corriente, en cambio, la mayonesa es un *sachet* (entre muchos otros en la heladera) que a veces usa para condimentar las salchichas. Es fundamental entender el lugar relativo que ocupan nuestros productos y mensajes en el contexto general de los consumidores.

Piensen en esto: con tanta competencia de estímulos informativos, la información que un consultor recibe acerca de un nuevo producto sobre el que va a trabajar en la primera hora de entrevista con el cliente, probablemente, incluya más datos de los que el consumidor promedio recibirá en toda su vida.

Con base en esto, una forma efectiva de trabajar en posicionamiento es ponerse en los zapatos del consumidor. “Hay que buscar la solución del problema no dentro del

producto, ni siquiera dentro de la propia mente. Hay que buscar la solución del problema dentro de la mente del cliente en perspectiva” (Trout y Ries, 1990, p. 9).

En un enfoque similar, Google distribuye un manual entre los encargados de producir mensajes para la compañía que se llama *User to User Booklet Manual* y que tiene como idea central la siguiente: enfócate en el usuario y todo lo demás vendrá solo.

La compañía dueña del principal buscador de internet, líder en muchas de las áreas de información y tecnología de la actualidad (desde los sistemas operativos para celulares hasta los mapas), resiste la tentación de presentarse a sí misma como algo demasiado importante. Esto lo explica con claridad en la introducción de ese folleto: “si alguna vez quedaste preso escuchando a alguien que piensa que es más importante que vos, conoces la agonía que tratamos de evitar. Respeta el tiempo de los usuarios, respeta su inteligencia” (Google, 2011, <http://bit.ly/2syGqOq>).

Escaleras mentales

En su trabajo de filtrado y discriminación, la mente también utiliza escaleras de posicionamiento. Cada categoría representa una escalera y cada marca ocupa un peldaño dentro de ella.

La mayoría de las personas no pueden recordar más de siete marcas por categoría, aunque existan docenas. Y las que ocupan los primeros puestos obtienen beneficios que se traducen en ventas.

Estrategias de posicionamiento

Una vez que tenemos claro que hay que plantear una estrategia competitiva, tomar en cuenta la percepción del consumidor y la posición de la competencia, ¿cómo definir el propio posicionamiento? Veremos a continuación algunos caminos.

- Llegar primero: Carlos Salvador Bilardo se hizo célebre no solo por su conquista de la Copa del Mundo de la FIFA, en 1986, sino también por sus ingeniosas declaraciones. En una de ellas decía “del segundo nadie se acuerda. Solo vale ganar”. Esa máxima es cierta para el fútbol y para muchos otros campos, incluidos los negocios y la geografía.

¿Cuál es la montaña más alta del mundo? El monte Everest. ¿Y la segunda?

¿Quién fue el primer hombre en pisar la luna? Neil Armstrong. ¿Cuántos saben quién fue el siguiente?

¿Cuál fue la primera empresa que ingresó en el mercado de los fijos para afeitar? Gillette. ¿Conocen la segunda?

¿Cuál fue la primera red social de alcance ultra masivo? Facebook. ¿Cuál de todas las otras fue la que llegó inmediatamente después? Llegar primero es la forma más fácil para ocupar el lugar más alto en la mente del consumidor. Cuando uno llega primero a una mente en blanco, puede fijar el mensaje en forma indeleble. Después, claro, debe mantenerlo.

El matrimonio, como institución humana, se basa en el concepto de que es preferible ser el primero que el mejor. Se logra crear lealtad hacia una marca de la misma manera que se crea lealtad entre los cónyuges en el matrimonio. Impacte primero y luego procure no dar pie para que haya un cambio (Trout y Ries, 1990).

Llegar primero no siempre debe tomarse de manera literal. Hay muchas historias donde el recordado como primero no fue tal, sino que fue el primero en comunicarlo efectivamente. Y como hablamos de percepciones, al fin y al cabo, las creencias que se imponen son lo que cuentan.

- Posicionamiento en contra: si no soy el primero, una alternativa es resaltar ese hecho y apoyarme en una debilidad intrínseca del líder. Esta estrategia puede llamarse **posicionamiento en contra**. En 1962 la empresa de alquiler de automóviles Avis dejó la pretensión de mostrarse como líder en un mercado donde había un claro número uno, Hertz, y salió a promocionarse como la retadora. “Avis es solo el número 2 en renta de coches. ¿Por qué venir con nosotros? Porque nos esforzamos más”. (Avis, 1962) *We try harder* fue el *slogan* que resumió la audaz jugada con que esta empresa conquistó un lugar inconfundible y memorable para la mente de los consumidores.

Aceptar la propia vulnerabilidad es un camino que el líder no puede equiparar. ¿Cómo haría la empresa que tiene la fila más larga de clientes para mostrarse más débil? Re-brief, un reciente estudio de revisión que hizo Google de este caso de negocios, relata que:

Más que un *slogan* publicitario pegadizo, Avis adoptó la frase “Nos esforzamos más” como un manifiesto para la compañía. En cuatro años la empresa se vio obligada a revisar todas las facetas de su negocio bajo ese lema. Logró un impresionante crecimiento en la participación de mercado de 11 a 34 %. Con solo tres palabras, Avis estableció un nuevo estándar para las compañías de alquiler de autos alrededor del mundo (Avis, 1962).

We try harder todavía se usa dentro de la compañía, 50 años después.

- Subir por la escalera del líder: compararse con el líder explícitamente es otra forma de obtener reconocimiento. Ries y Trout (1990) citan el caso de 7Up. En un mercado donde dos de cada tres gaseosas que se toman son Coca o Pepsi, resaltar el hecho de ser la primera “no-cola” dio notoriedad y posicionamiento a 7Up.

Figura 6: Ejemplo de posicionamiento diferencial

Mamá Lucchetti

Mamá Lucchetti es un exitoso caso de reposicionamiento marcario que tuvo lugar en Argentina en el año 2009. A través de una extraordinaria lectura de los valores de época dominantes en la actualidad, la marca Lucchetti acuñó el concepto de mamá moderna, resaltando su naturaleza imperfecta y convirtiendo a la mamá publicitaria en una mamá real que asimila sin contradicción situaciones aparentemente opuestas. Ama profundamente su familia pero, simultáneamente, siente fastidio por algunas actividades domésticas. La marca ha desarrollado una campaña de reposicionamiento eficiente, armónica y consistente apelando a un poderoso cóctel de humor, personajes de caricatura y situaciones familiares reales, que le ha permitido lograr resultados de negocio extraordinarios y un fuerte vínculo emocional con los consumidores.

Fuente: Paús y Fernández Molina, 2014.

El enfoque como elemento clave de la estrategia

En la película *Cowboys de la ciudad*, Jack Palance le preguntaba a Billy Cristal:

- ¿Sabes cuál es el secreto de la vida?
- No, ¿cuál es?
- Una cosa, solo una cosa. Pégate a ella y manda al carajo todo lo demás.
- Eso está muy bien, pero ¿cuál es esa cosa?
- Eso es lo que tienes que descubrir (Ganz y Mandell, 1991).

Tan simple y tan complejo como eso. Cuando usted encuentre esa fortaleza clave que diferenciará a su empresa del resto y la hará memorable, la estrategia surgirá naturalmente.

En su libro *Enfoque*, Al Ries castiga a las empresas que luego de alcanzar el éxito comienzan a diversificarse o apelan a las extensiones de marca (usar la misma marca para nuevas categorías): “pierden fuerza, pierden el rumbo y terminan afectando su rendimiento” (Al Ries, 1996, p. 78).

“Nos estamos ahogando en una sociedad sobrecomunicada”, afirma. Y propone como único antídoto posible la **sobresimplificación**. El método propuesto por Ries en su trabajo es “descubra su palabra clave” (Al Ries, 1996, p. 78). Haciendo un ejercicio de asociación libre demuestra que cuando nos preguntan cuál es la primera marca que se nos viene a la cabeza cuando nos mencionan “aspirina” o “gaseosa cola”, la mayoría de nosotros piensa en Bayer y Coca-Cola. Postula, entonces, que la fuerza fundamental de los líderes de mercado consiste en adueñarse de una palabra clave (Al Ries, 1996)

Las posibilidades de elección no están limitadas al principal laboratorio o a la empresa de bebidas más grandes del mundo. En *Enfoque*, Al Ries (1996) cita el caso de una necrológica en el New York Times que describió a Victor Dorman:

Como el hombre que ayudó a cambiar la forma en que los estadounidenses compran queso poniendo “el papel entre las rebanadas” (cuando era presidente de una compañía de ese país). Y la anécdota sirve para ejemplificar que de vez en cuando alguien se las arregla para sobresalir “poniendo el papel entre las rebanadas”. (p. 81)

También podemos revisar una máxima que resulta de utilidad para pensar la estrategia en cualquier otro caso.

En una guerra militar es un suicidio lanzarse al ataque en un frente muy amplio. La única estrategia que tiene probabilidades de éxito es un ataque en un frente concentrado. En otras palabras: penetración profunda en un frente angosto. En una guerra comercial se aplican esos mismos principios. En la concentración está la fuerza. En la diversidad está la debilidad. (Ries, 1996, p. 105)

1.1.4 Lecciones de la estrategia de guerra aplicadas a los negocios

En la historia de la humanidad hay pocas actividades más antiguas y persistentes que la guerra. El mundo ha estado en guerras prácticamente sin pausas desde la aparición de las primeras civilizaciones.

Asimismo, entre todas las disciplinas actuales, pocas han tomado tantos conceptos y principios de la guerra como las ciencias de los negocios y el *marketing*. Se habla de definir un objetivo y atacar un mercado o invadir un territorio, de superar al competidor y asegurar el liderazgo, de acciones de defensa y de guerrilla, de la guerra de los hipermercados o las cervezas.

Un repaso por algunos principios básicos de la estrategia de guerra, postulados por teóricos como Sun Tzu o Karl Von Clausewitz, resultan instructivos para ayudar a resolver ciertos dilemas que se presentan al estratega corporativo. Examinaremos algunos a continuación, de la mano del libro *Marketing de Guerra*, de Al Ries y Jack Trout (2006).

Figura 7: Principios de la estrategia de guerra



Fuente: elaboración propia.

- **Principio de la fuerza:** el pez gordo se come al pequeño. Los ejércitos mayores por lo general prevalecen, y las empresas con mayores recursos cuentan con una ventaja competitiva. Napoleón decía que Dios está del lado de los batallones más grandes, y la compañía con la

mayor envergadura industrial, comercial o financiera tiene más posibilidades de vencer en la carrera de la competencia.

El argumento que dice que es más fácil llegar a ser líder que mantenerse es falaz. El líder, el rey de la colina, tiene un posicionamiento y una batería armamentística que hacen más fácil que pueda mantener su predominio. Entre esas armas se encuentran una fuerza de ventas más extendida o con mejores herramientas, mayor capacidad fabril, mejores posibilidades para hacer investigación y desarrollo o más dinero para invertir en publicidad.

Esto no significa que sea imposible vencer al competidor más fuerte. De nuevo citando a Napoleón,

El arte de la guerra con el ejército con el menor número consiste en tener siempre fuerzas más numerosas que el enemigo en el punto donde va a ser atacado o defendido. Veremos a continuación algunas de las estrategias efectivas para atacar al líder y no morir en el intento. (Ries y Trout, 2006, p. 93)

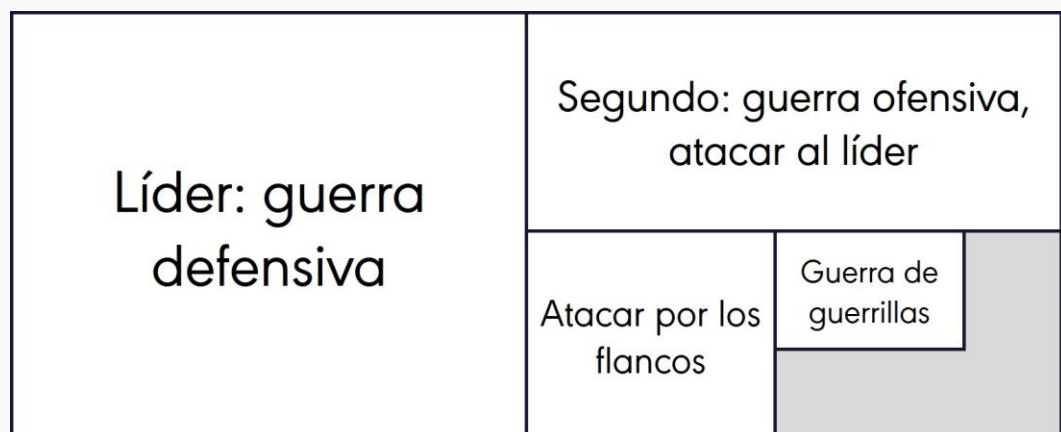
- **Superioridad de la defensa:** en una lucha cuerpo a cuerpo en campo abierto, el resultado suele definirse en favor del ejército más numeroso. Pero cuando uno de los oponentes espera al otro resguardado en una trinchera, sus posibilidades de sufrir bajas se reducen fuertemente. En el campo de los negocios sucede algo parecido, por eso las empresas líderes suelen permanecer arriba a lo largo del tiempo y seguir creciendo. El atacante que triunfa suele hacerlo gracias a una eficaz utilización del factor sorpresa. Sin embargo, para lograr un ataque sorpresa de suficiente magnitud contra un competidor que tiene una posición firmemente establecida, hace falta mucha fuerza y dinero. Las jugadas defensivas suelen limar la fuerza de los ataques y desbaratarlos antes de que consigan su éxito.
- **Principio de la velocidad:** algunas grandes batallas de la historia, como la de Austerlitz, se ganaron gracias a la maniobrabilidad de las tropas. Cuando el atacante golpea rápido y sin que lo vean venir, puede conseguir un triunfo impredecible. La velocidad y la sorpresa son factores que otorgan una ventaja competitiva en la guerra y en los negocios. Es preciso tenerlo en cuenta y no perder esa carta en un alargamiento excesivo de análisis, planificación y preparativos.

- Ventaja de la innovación:** en el siglo XII, los ingleses introdujeron una innovación bélica que les permitió heroicas victorias contra ejércitos más numerosos: el arco largo fue la novedad que —en poder de un solo bando— arrasó contra tropas de caballería enemigas gracias a que estiró notablemente el alcance de sus mortíferas flechas. La historia se repitió en sangrientas luchas de la Primera Guerra Mundial, cuando uno de los bandos hizo debutar la ametralladora o en la Segunda Guerra Mundial, cuando aparecieron los tanques blindados. La innovación tecnológica aplicada a productos o procesos también es fuente de desequilibrio comercial que beneficia a quienes la promueven, para ganar batallas y guerras en el mundo de los negocios. La historia de éxitos y ocasos de industrias y empresas de los últimos 50 años podría escribirse al ritmo de la aparición de productos innovadores, desde la PC al *walkman*, pasando por la fotografía digital, el iPhone o internet. La aparición de la web 2.0 ha sido una de las innovaciones tecnológicas que sacudieron el *statu quo* de las empresas (y que todavía impactan fuertemente). Generan oportunidades para quienes quieran saber cómo anticiparse a sus competidores con ellas.

El cuadro estratégico

Ries y Trout (2006) explican que “no hay una forma única de actuar en el *marketing* de guerra: hay cuatro. El tipo de lucha depende de la posición que se tenga en un cuadro estratégico, fácil de construir para cualquier industria” (p. 29).

Figura 8: El cuadro estratégico



Fuente: elaboración propia.

La imagen sugiere que hay una guerra defensiva, una ofensiva, una por los flancos y otra de guerrillas, según la cuota de mercado que cada uno domine.

- **Guerra defensiva:** solo el líder puede aplicar la guerra defensiva. Para ello, es importante que la empresa reconozca, a los ojos del mercado y desde la perspectiva del consumidor, quién es realmente el líder, ya que muchas veces las empresas se definen como líderes por cuestiones subjetivas.

Gillette es un buen ejemplo de liderazgo en el mercado de las afeitadoras. Su comportamiento da buena evidencia de cómo se juega en esa posición: mantenerse siempre atento y generar la propia competencia.

Los principios de la guerra defensiva son:

- Atacarse a sí mismo antes que otro lo arrebate.
 - Innovar y estar siempre en movimiento.
 - Bloquear los movimientos enérgicos de la competencia.
 - Identificar cuál es la verdadera amenaza: a veces es mejor una competencia manejable que tener que lidiar contra las medidas antimonopolio.
- **Guerra ofensiva:** cuando una empresa es la segunda o tercera del mercado, y tiene recursos suficientes para atacar al líder, la oportunidad de ganancia es muy grande: pocos puntos de participación de mercado que se arrebaten al líder pueden significar una gran cuota para el seguidor. Por eso es conveniente ejecutar la guerra ofensiva. La primera consideración para esta guerra es mirar más al líder que a uno mismo. Encontrar una debilidad inherente en la fortaleza del líder y atacarla es uno de los más importantes principios ofensivos. Una debilidad es inherente a la fortaleza cuando el líder no puede eliminarla sin perjudicarse a sí mismo. “Alquile en Avis. La cola de espera en nuestro mostrador es más corta” (Avis, 1962), publicitaba Avis. Para el líder, que tiene mayor demanda, mostrar menos gente en sus locales es una paradoja difícil de resolver. En todo negocio, a medida que más se vende, es natural que se resienta la atención de clientes. Sin embargo, para el retador, es importante recordar que la mayoría de los ataques contra un gigante son neutralizados. Para incrementar las posibilidades de éxito deben concentrarse las fuerzas sobre un frente tan estrecho como sea posible y usar las ventajas que otorgan la velocidad y la sorpresa.

- **Atacar por los flancos:** a diferencia de la guerra ofensiva, el ataque por los flancos se enfoca en un punto que no está en disputa. El secreto es encontrar ese valle sin custodia, atacar con rapidez y una vez tomada la posición, perseguir al enemigo hasta tenerla totalmente segura.
- **Guerra de guerrillas:** “el enemigo avanza, nosotros retrocedemos. El enemigo acampa, nosotros merodeamos. El enemigo se cansa, nosotros atacamos. El enemigo retrocede, nosotros acosamos” (Mao Tse Tung en Ries y Trout, 2006, p. 63). El secreto de la guerra de guerrillas es:
 - 1) encontrar un segmento suficientemente grande para la guerrilla, pero que sea suficientemente pequeño para no ser atractivo para el líder; 2) encontrar un territorio bastante seguro para defenderse o suficientemente pequeño para pasar desapercibido.

Unidad 1.2 Estrategia en tiempos de *social media*

Luego de examinar el concepto de estrategia, sus orígenes y algunos trabajos clásicos sobre el tema, comenzaremos aquí a referirnos a la utilidad de la estrategia para el *social media*. Veremos una guía para definir el objetivo estratégico en el marco de un plan de *social media* y algunos ejemplos. Después conoceremos el modelo de madurez de comunidades, un trabajo que muestra un camino de evolución de las empresas en la comunicación interactiva. Finalmente, abordaremos dos enfoques recientes, la estrategia de océano azul y la cocreación de valor, aportes teóricos que actualizan el concepto clásico de estrategia.

1.2.1 Táctica versus estrategia en *social media*

Desde que aparecieron las redes sociales, enfocadas estrictamente en las personas, nos permitieron acceder al perfil de nuestros contactos en un *continuum*, que refleja a cada uno con actualizaciones periódicas de estado.

Como usuarios de las plataformas de modo personal, sabemos que la frecuencia natural de publicación de las redes es periódica (varias veces por semana) o diaria en Facebook y similares, o de varias veces por día en Twitter. Este ritmo es el que debería trasladarse naturalmente a las empresas cuando hacen uso de estos canales.

La cadencia de la comunicación en redes sociales difiere de otras formas de comunicación que la precedieron en el tiempo, como la publicidad y las relaciones públicas. Mientras que la publicidad intenta marcar un punto de quiebra con cada nueva campaña, y las relaciones públicas buscan generar una serie de eventos “prensables” (dignos de aparecer en la prensa) a lo largo de los meses, el *social media* expone al sujeto a una comunicación interactiva diaria.

Figura 9: Tipo de comunicación y cadencia



Fuente: elaboración propia.

En la publicidad, los mensajes se trabajan prolijamente para generar un fuerte impacto en un tiempo y lugar determinado. Un equipo creativo y un equipo de producción generan un mensaje muy elaborado, que luego se publica y repite lo suficiente para generar recordación.

La publicidad requiere de alta inversión y suele plantearse desde una perspectiva estratégica. Muchas veces parte de estudios de mercado o encuestas de imagen.

En las relaciones públicas, el objetivo de la comunicación es construir una reputación a través de los medios de prensa. La mecánica consiste en construir noticias, eventos o historias que resalten aspectos positivos del protagonista (empresa, persona o producto) y que tengan suficiente notoriedad como para aparecer en los diarios. Asimismo, se busca minimizar las oportunidades de crisis y maniobrar en ellas cuando son inevitables, a través de un manejo unificado y controlado de los mensajes que se emiten.

La construcción de una reputación positiva a través de las RR. PP. es paulatina y espaciada. Aprovecha el efecto residual de las comunicaciones que se publican en los medios. Es estratégica y táctica.

La comunicación en *social media* es diaria e interactiva, con ritmos similares a la de los periódicos o la radio –según el tipo de red– y con un estilo que imita a la conversación. Incluye la escucha activa, la producción de contenido y la respuesta de comentarios. Para el crecimiento de la red de contactos, también se exige la búsqueda, seguimiento e intercambio con influenciadores.

La tarea periódica de informar, entretener y enganchar a la audiencia en las redes sociales es táctica y práctica. Si nos remitimos al origen militar de la palabra táctica, tiene que ver con el movimiento de las tropas en el campo de batalla. El *community manager* ejecuta una acción puntual: genera contenido y publica, se hace eco de las inquietudes o preguntas de los seguidores y responde.

Como en todo ejército que triunfa, en el equipo de *social media* siempre hay un general en lo alto de la montaña que mira más allá, que define lineamientos a seguir a lo largo del tiempo, y le da coherencia a las acciones tácticas, para hacer avanzar a su ejército hacia un objetivo.

La estrategia —como técnica y conjunto de acciones orientadas a un objetivo— tiene la función de darle un propósito trascendente al equipo. La perspectiva estratégica inspira al equipo, lo guía a través de valles y acantilados, lo hace cruzar obstáculos y mantener un sentido y un ritmo determinado.

En el ámbito actual de las redes sociales, la metáfora del soldado y el general se asimila a las funciones del *community manager* y *social media manager*, respectivamente. Uno está incompleto sin el otro: la ejecución necesita tanto de la visión, como la estrategia de su implementación.

Estrategia social y estrategia de negocios

Si la estrategia de *social media* da un sentido trascendente a los esfuerzos diarios en las redes sociales, la coordinación entre esta y el objetivo general de negocios de la empresa termina de justificar la inversión en redes sociales.

La comunicación de redes sociales, al igual que el resto de la comunicación de la empresa, nunca es un fin en sí mismo, sino el medio para un fin superior. Para decirlo claramente, el fin último en toda empresa es maximizar beneficios. La maximización de beneficios puede darse por diferentes caminos: generar más ventas, fidelizar clientes, acrecentar el valor de la marca, disminuir costos.

Por eso, como veremos más adelante, una correcta definición estratégica de *social media* debe tener en cuenta un diagnóstico abarcador de la situación de negocios y objetivos comerciales de la compañía.

¿Debemos preocuparnos si la empresa ingresa al *social media* con un enfoque táctico? No, es una situación habitual. La emergencia de lidiar con los consumidores que están *online* o el deseo de llegar con un mensaje propio a bajo costo por canales que nos pertenezcan es muchas veces el motor que lleva a las empresas a abrir sus páginas de Facebook. Es natural que un proyecto de redes sociales comience con un planteo táctico y no estratégico.

Una táctica exitosa a veces evoluciona en una orientación estratégica. Un manejo de redes que genere *insights* para la gerencia puede inspirar una estrategia de cocreación; un correcto manejo de quejas y comentarios puede derivar en una estrategia de *social customer service*, y así sucesivamente.

La ausencia de estrategia, sin embargo, o la persistencia prolongada en acciones tácticas conlleva riesgos. Uno de ellos es la aparición de una crisis provocada por

una avalancha de quejas o comentarios negativos en nuestras propias redes, sin tener una política para hacerle frente.

Otro riesgo importante es que la comunicación interactiva quede estancada en la banalización y la intrascendencia. Si tras invertir tiempo y dinero, la empresa comprueba que sus redes sociales solo sirven para sumar “me gusta” en publicaciones con fotos de animalitos y bebés, es posible que pierda la confianza en ellas y se cierre a la oportunidad futura de usarlas estratégicamente.

Audiencia social y comunidad

En el inicio de su camino en el *social media*, las empresas abren sus propias páginas en las redes sociales, comienzan a sumar seguidores y generan una audiencia social. Es decir, una cantidad determinada de *fans* en Facebook y un grupo de seguidores en Twitter. Sin embargo, una audiencia social no es más que un grupo de personas reunidas para consumir cierto tipo de contenidos, y se trasladarán de una página de empresa a otra en la medida en que les ofrezcan contenidos o promociones más atractivas.

Aunque es común hablar de la comunidad de una empresa y referirnos a los seguidores en redes sociales, una comunidad tiene características diferentes. Una comunidad es un grupo de personas con lazos fuertes, sentido de pertenencia y una membresía estable. Comunidad es mucho más que un grupo de usuarios que alguna vez marcaron “me gusta” en una *fan page* y quizás nunca hayan vuelto a hacer una visita. En una comunidad hay un intercambio intenso y existe liderazgo distribuido. Puede referenciarse con una organización o empresa, pero funciona con autonomía de ella. Una comunidad comparte intereses y valores y puede ser preexistente a la organización o empresa o a la incursión de la empresa en *social media*.

Piense en una hinchada de fútbol y tendrá un ejemplo del concepto de comunidad con todas sus características: sentido de pertenencia, membresía estable (rara vez un hincha cambia de equipo), múltiples líderes (desde el jugador estrella hasta el director técnico, desde el presidente del club hasta el jefe de la barra) que negocian en una estructura relativamente horizontal y con autonomía respecto de las autoridades institucionales del club. Un hincha sigue a su equipo en las buenas y en las malas, y se siente parte de algo concreto.

La clientela fidelizada de una empresa puede tener características similares a la de una comunidad. Las herramientas del *social media* pueden contribuir a agrupar a los integrantes de esa clientela y hacer visible a esa comunidad a través de una página de Facebook, por ejemplo.

Asimismo, las personas reunidas en la audiencia social de la página de Facebook de una empresa pueden interactuar, encontrarse *online*, compartir opiniones y la predilección por los productos o por la marca de la empresa. A través de ese

camino, la audiencia social puede incrementar su nivel de compromiso o *engagement* con una empresa y convertirse en un grupo con características de comunidad.

Ahora bien, los elementos que cohesionan a una comunidad de clientes, simpatizantes o fanáticos de una empresa, una marca o un club están por lo general en el mundo real. Las redes sociales no dejan de ser una herramienta, en algunos casos muy útil, para comunicar e interactuar. Son el medio, no el fin.

Figura 10: Audiencia social vs. Comunidad

Audiencia social	Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de usuarios que consumen contenidos en <i>social media</i>. • Una red laxa, volátil. • Modelo de comunicación bilateral: "audiencia - creador de contenido". • Transacciones del tipo "comentarios - respuestas". 	<ul style="list-style-type: none"> • Una red con lazos fuertes. • Una membresía estable y activa. • Conversación y liderazgo distribuidos. • Valores y objetivos compartidos.

Fuente: elaboración propia.

La audiencia social es el público con que trabaja el *social media* en una tarea eminentemente táctica. La comunidad es la entidad con que trabaja el *community management* en una tarea con proyección estratégica, que influye y repercute en todos los niveles de la compañía.

1.2.2 Cómo definir el objetivo estratégico

Tras referirnos al alcance estratégico del *social media*, ingresaremos en el ejercicio práctico de definir una estrategia para nuestros trabajos concretos. En la metodología propuesta en este curso, utilizamos un plan de diez pasos (que veremos en la unidad siguiente), como una forma de darle orden a las tácticas, en un proceso con una orientación trascendente.

Algunos autores diferencian el objetivo (la situación a alcanzar) de la estrategia (el camino). Como toda estrategia se orienta a objetivos, nosotros preferimos hablar de ambos como un concepto unificado: el objetivo estratégico. De este modo, nos obligamos a pensar en un objetivo principal y en la orientación que tendrán las acciones para alcanzarlo.

Ciertos autores también diferencian la estrategia del plan. Ellos enfatizan en que el pensamiento estratégico es un ejercicio complejo para definir soluciones originales

y que la planificación muchas veces lo elude cayendo en el vicio de completar casilleros. En esta perspectiva, el responsable de definir la estrategia elige el camino más cómodo para cubrir los espacios vacíos en una grilla y completa un plan (un documento) que esconde detrás del palabrerío la carencia de una verdadera opción estratégica.

Nuestra elección unifica los dos elementos: la estrategia y el plan. Nos inclinamos a trabajar con un plan que organice las acciones con una definición estratégica concreta, clara y original.

En nuestra metodología, el objetivo estratégico proviene del diagnóstico y es la base de todo el plan. Cuando el objetivo estratégico está claramente definido, las líneas de acción fluyen. Cuando el objetivo es confuso o ambiguo, traslada el problema hacia adelante, y pone en riesgo la viabilidad o utilidad de todo el resto.

La definición en la práctica

El objetivo estratégico es un enunciado breve que plantea una meta y el camino para conseguirla. La meta debe ser la respuesta al problema o desafío que surge del diagnóstico previo.

Retomemos los conceptos del inicio del módulo para decir que el objetivo estratégico debe ser:

- **Selectivo:** que discrimine alternativas por el sí y por el no.
- **Enfocado.**
- **Realista:** o adaptado a los recursos disponibles.
- **Concreto,** breve y sintético.
- **Realizable.**
- **Medible.**

Además, para brillar en el mercado competitivo, debe plantear un camino diferente.

En cuanto a la extensión formal (breve), si bien no hay reglas establecidas, es preferible un enunciado en una frase de no más de 50 palabras. Mucho mejor si entra en menos de 25 palabras. Un buen objetivo estratégico debe servir de inspiración y guía para todo el equipo: planteado en una frase breve será fácil de recordar y repetir.

Cuando decimos sintético, nos referimos al poder de resumir conceptualmente el rumbo y la meta: decir simple lo complejo. La claridad se manifiesta en una redacción sin subordinadas y con un correcto empleo de los signos de puntuación.

Agregaremos, además, que un buen objetivo estratégico es mensurable o medible; no necesariamente expresa una meta numérica, pero debe poder evaluarse por indicadores concretos.

Del objetivo al plan de acción

Teniendo en cuenta la importancia del objetivo estratégico como piedra basal de todo el plan, debemos decir que la estrategia no termina allí, sino que se extiende al planteo de líneas de trabajo y acciones concretas.

Ejemplo. Objetivos de *social media* para una concesionaria automotriz

Objetivo estratégico:

Construir la mayor y más activa comunidad regional de Facebook relacionada con el sector automotor, asociada a la marca de nuestra concesionaria.

Objetivos tácticos:

- Alcanzar 10 000 seguidores en nuestro perfil de Instagram.
- Cargar fotografías de al menos 80 % de los 5000 compradores de nuestra concesionaria retirando su nuevo vehículo. Obtener no menos de 10 comentarios, me gusta o compartidas de cada uno de esos *posts* de manera de alcanzar las 40 000 interacciones a lo largo del año.
- Incorporar a las redes sociales con *call to actions* en todas las campañas de publicidad masiva de la concesionaria en el primer semestre.

El plan de acción establece objetivos de corto alcance, expresados en una cifra concreta cada vez que sea posible. Los llamaremos objetivos tácticos. Estos deben estar acompañados por la descripción de las acciones necesarias para llegar a ellos.

- Corto plazo: a 30 días.
- Mediano plazo: 3 meses.
- Largo plazo: 1 año.

Los objetivos estratégicos, en cambio, deberían preferentemente trazarse en plazos mínimos de un año.

Igualmente, cuando los plazos de planeación son extensos, conviene revisar el plan permanentemente y refrescar en la memoria el objetivo estratégico como rumbo general o, si fuera el caso, replantearlo en función de los cambios del contexto.

Recomendamos tomar el plan como un proceso que se transita y vive, más que como un documento.

Síntesis, creatividad, discriminación

A continuación, ofrecemos dos nuevos ejemplos para resaltar la virtud de la simplicidad, la creatividad y la decisión para descartar opciones a la hora de la formulación estratégica.

1) Plan de *social media* para el Instituto de Conservación de Ballenas (ICB)

Descripción: se trata de una organización civil sin fines de lucro dedicada a impulsar la conservación de las ballenas y su medioambiente, a través de la investigación y la educación. Logra sus objetivos gracias a la financiación que obtiene de varios programas de donación de dinero. Actualmente, cuenta con 950 **adoptantes de ballenas** activos y necesitan 2000 para solventar el funcionamiento básico del instituto. Los adoptantes de ballenas son donantes que pagan una cuota anual por patrocinar simbólicamente una ballena específica, que el donante puede seguir por los informes del instituto.

Objetivo estratégico: incrementar 100 % el número actual de adoptantes de ballenas en el lapso de 12 meses mediante la creación de “Mobi Click”, una ballena en Twitter que contará periódicamente a sus seguidores cómo es el mundo y la vida diaria de las ballenas.

Nótese que en un enunciado muy breve (42 palabras) se fijó un objetivo concreto, claramente medible y un camino creativo, recordable, diferencial. La decisión de utilizar solo la red social Twitter (asociada a la página web) muestra la selectividad que recomendamos para todo objetivo. En este caso, se inspira en la escasez de recursos disponibles por la organización (correcta adaptación a los recursos disponibles).

2) Plan de ingreso en *social media* para empresa de servicios públicos (agua)

Descripción: la empresa proveedora de agua corriente de una ciudad mediana de Argentina, tiene una valoración positiva del 80 % de sus clientes. Carece de presencia digital, y está ingresando en internet y las redes sociales, previendo que progresivamente habrá más usuarios hablando de ella en *social media*.

Objetivo estratégico: aprovechar al máximo posible la baja visibilidad de la empresa para construir reputación de marca en redes sociales y asociarla a temas positivos como el cuidado del agua, la educación, la buena calidad de servicios. No se utilizarán redes sociales como canales de atención de consultas, solicitudes y reclamos. Esas demandas serán redirigidas a los canales de atención constituidos: web, teléfono y atención en oficinas.

Objetivos tácticos

- Monitorear la reputación de la marca en redes sociales.
- Desarrollar un plan de contenidos basado en curar contenido de fuentes prestigiosas.
- Incrementar la percepción de utilidad y usabilidad del sitio web.
- Aumentar paulatinamente la visibilidad de la marca y el número de seguidores.

En esta estrategia se comienza por definir el no: no levantar demasiado el perfil para cuidar la alta reputación conseguida. No hacer atención de clientes por las redes, sino enviarlos a los canales ya probados. No producir contenidos, sino seleccionarlos y replicarlos de fuentes prestigiosas. El resultado es un planteo diferencial que rompe con un planteo convencional y se encolumna eficientemente detrás del objetivo general de comunicación de la compañía.

1.2.3 Modelo de madurez de comunidades

Vimos anteriormente la naturaleza táctica del *social media* y analizamos sus posibilidades de cumplir un rol estratégico. Abordaremos ahora un modelo para analizar cada etapa de madurez de las empresas y las comunidades con que se relacionan, para que, como profesionales, seamos capaces de proponer el plan adecuado a cada momento.

Tenemos que ser flexibles para entender que un plan de *social media* puede adquirir distintas formas u objetivos, desde escuchar la conversación *online* hasta participar en esa conversación con voz y voto o alojar a la comunidad misma dentro de nuestros propios programas y redes.

El modelo de madurez de comunidades elaborado por *The Community Roundtable* (2012), describe cuatro etapas y propone acciones en ocho áreas críticas que simplificaremos a seis para facilitar la comprensión:

1. Estrategia.
2. Liderazgo.
3. *Community management*.
4. Contenido.
5. Pautas.
6. Herramientas.

Figura 11: Modelo de madurez de comunidades

	Organización jerárquica	Comunidad emergente	Comunidad propiamente dicha	Comunidad madura
Estrategia	Monitoreo y escucha	Participar	Construir	Integrar
Liderazgo	Función de comando y control	De consenso	Colaborativo	Distribuido
Community management	Casi ausente	Informal	Roles y procesos definidos	Roles y procesos integrados
Contenido	Formal y estructurado	Parte es generado por el usuario	Creado por comunidad	Creación comunitaria integrada
Pautas	Sin pautas	Restringido	Flexible	Integrada
Herramientas	Gratuitas	Gratuitas y semigratuitas	Semigratuitas y pro	A medida

Fuente: elaboración propia con base en The Community Roundtable, s.f.

Etapa 1: organización jerárquica

Esta etapa describe a una empresa u organización sin experiencia en el uso de redes sociales o con uso desordenado o inconsistente. No intente abordar esta empresa con un objetivo ambicioso o un enfoque complejo del *community management*. Por lo general, el primer paso se hará desde una consultoría externa.

Desde lo estratégico, la recomendación en este estado es enfocarse en una función de monitoreo y escucha. Reportar qué se habla de la empresa o del sector y analizar qué hace la competencia. El contenido será más bien formal y estructurado, buscar la aprobación y chequeo permanente con los directivos de comunicación hasta que el *community manager* comprenda perfectamente el tono y estilo de la compañía.

La inexistencia de una comunidad cohesionada todavía dejará fuera del panorama al *community management* como disciplina. El CM tendrá que liderar las interacciones con una actitud de comando y control para evitar sustos prematuros o sobresaltos de la dirección.

Cuando trabajamos con una empresa tan inmadura en temas de *community management*, debemos encargarnos hacia adentro de hacer una tarea de difusión, evangelización y docencia. También es útil **hablar en el lenguaje del negocio**, para que la dirección y ejecutivos de distintas áreas entiendan que venimos a contribuir

con los objetivos generales de la empresa (vender, bajar costos, fidelizar al cliente) y no a introducir un tema de moda que solo quitará tiempo. De hecho, el trabajo en *social media* demanda una buena cantidad de horas al día, y hasta que no comience a dar sus primeros frutos, puede ser visto como un desperdicio de tiempo y dinero.

Etapa 2: comunidad emergente

Luego de los primeros meses de trabajo en la etapa anterior, las empresas que deciden continuar en el camino del *social media* suman un *community manager* interno, pero en la mayoría de los casos, lo mantienen encapsulado, separado del resto de las áreas principales de dirección.

En esta etapa, mientras desarrolla un plan de contenidos y responde las consultas de los usuarios en las redes, el CM tiene que echar mano a **anzuelos de participación**, tales como concursos, aplicaciones o juegos que promuevan altas tasas de respuesta y atraigan la atención de los directivos de la empresa. El contenido, en este escalón de madurez de la comunidad, debería empezar a ser generado por el usuario, al menos parcialmente.

En la etapa de comunidad emergente el CM debe empezar a utilizar —si no lo hizo antes— una combinación de herramientas de publicación y monitoreo (Hootsuite, Facebook Analytics, entre otras), aunque es posible que también deba utilizar algunos servicios pagos de bajo costo para completar su tarea. También pueden ser necesarias aplicaciones para redes sociales.

Resumiremos la estrategia de esta etapa con la palabra **participar**, donde la función de liderazgo deberá promover esa participación de la audiencia y consensuar en todas direcciones —hacia fuera y hacia dentro de la empresa—.

El *community management* como disciplina comienza a actuar en niveles básicos e impone pautas más bien restrictivas para fijar lineamientos para el tipo interacción que se quiera promover. La duración estimada de esta etapa es de tres a cinco años.

Etapa 3: comunidad propiamente dicha

Cuando la participación de los clientes de la organización a través de las redes sociales alcanza cierta intensidad, podemos referirnos a una comunidad propiamente dicha. El *community management* comienza a rendir frutos desde la planificación de objetivos de la empresa y se disipa la presión anterior por probar que sirve de algo.

La comunidad comienza a tener mayor participación en la creación de contenidos, surgen con más claridad los líderes e influenciadores y su fuerza se hace sentir. Es entonces donde la tarea del *community manager* se hace más interesante y debe

demostrar su efectividad, conducir con un liderazgo colaborativo y con pautas flexibles, pero al mismo tiempo dejar por escrito un manual de roles y procesos. Con respecto a las herramientas, surgen necesidades de mayor profesionalización.

Si en la anterior etapa expresábamos que el *community manager* estaba encapsulado, relegado a un rol algo aislado, en esta etapa comienza a participar de las reuniones con la alta gerencia, codo a codo con los *managers* del resto de las áreas centrales de la compañía. Según la óptica de *The Community Roundtable* (2012), la etapa de la comunidad propiamente dicha se extiende por un mínimo de dos años, antes de subir al escalón siguiente.

Etapa 4: comunidad madura

La cuarta etapa de madurez se refiere a organizaciones innovadoras, comprometidas con los nuevos paradigmas de transparencia y cocreación, representantes de una nueva cultura corporativa. Supone la integración de los talentos creativos que se encuentran más allá de las paredes de la organización o la empresa.

Son ejemplos de este tipo de comunidades Wikipedia, Linux y —en el sector privado— IBM. Don Tapscott y Anthony Williams analizan estos casos en *Wikinomics* y los llaman “pioneros de la producción entre iguales” (Tapscott y Williams, 2007, p. 45). Se trata de organizaciones que interpretan cabalmente el concepto de cocreación que veremos más adelante.

En la comunidad madura hay recompensa para los líderes externos a la organización, una estrategia de integración y un liderazgo distribuido. El contenido es fruto de la creación comunitaria integrada y el *community manager* debe administrar roles y procesos. Liderar el desarrollo de herramientas a medida que permite la colaboración.

Como vimos en el capítulo 2, el *community management* opera en estas organizaciones como una disciplina que impregna todas las áreas y guía la dirección general de la empresa. En la sección siguiente veremos que, aunque no todas las empresas aceptan y entienden el concepto, la cocreación comienza a extenderse como un principio omnipresente en el funcionamiento de la economía del siglo XXI. De allí que el *community management* será una herramienta de la que, en menor o mayor medida, ninguno podrá prescindir.

1.2.4 Cocreación de valor. Nuevo paradigma

Así como revisamos los conceptos clásicos de la estrategia competitiva de la mano de Michael Porter, a continuación, veremos dos nuevos paradigmas que actualizan, y en algunos casos reemplazan, el pensamiento estratégico tradicional.

Ambas teorías surgen en el siglo XXI y, aunque describen prácticas que pueden rastrearse en la historia de los negocios, cobran mayor relevancia a partir del impacto que producen las nuevas tecnologías e Internet.

Estrategia del océano azul

En 2004, un artículo del profesor coreano W. Chan Kim, de la escuela de negocios INSEAD (Francia), titulado *Estrategia del Océano Azul*, introdujo una visión completamente novedosa en el ámbito del pensamiento estratégico (Kim y Mauborgne, 2004).

Tomando el caso del Cirque du Soleil, entre otros 150 casos de más de 30 industrias, describieron dos tipos de espacios en el mundo de los negocios: los océanos rojos y los azules (Kim y Mauborgne, 2004).

El Cirque du Soleil representa un paradigma de océano azul porque reinventó el circo y logró multiplicar 22 veces su facturación en 10 años, dentro de una industria que sufría un proceso de declinación de largo plazo.

Los océanos rojos representan todas las industrias existentes hoy, los mercados que actualmente conocemos. En los océanos rojos las fronteras de las industrias son definidas y aceptadas y las reglas competitivas del juego son entendidas por todos. Allí las compañías intentan superar a sus rivales en orden de conseguir una mayor participación de una demanda existente. A medida que el espacio se vuelve más y más poblado, las perspectivas de ganancias y crecimiento se reducen. Los productos se comoditizan y la competencia creciente torna el agua sangrienta.

Los océanos azules denotan todas las industrias que no existen hoy, el espacio de mercado desconocido y libre de competencia. En los océanos azules, la demanda es creada más que disputada. Hay dos formas de crear océanos azules. En algunos pocos casos las compañías pueden generar una industria completamente nueva, como hizo eBay con la industria de las subastas *online*. Pero en la mayoría de los casos, un océano azul se crea desde dentro mismo de los límites de una industria existente. (Kim y Mauborgne, 2004, <https://bit.ly/3pG4tcT>)

El océano rojo desde el cual surgió el Cirque du Soleil era una industria jaqueada por productos sustitutos como los eventos deportivos, la TV y los videojuegos que les

quitaban público. Los clientes principales del circo tradicional estaban cada vez más interesados en la PlayStation que en los actos circenses. Los proveedores del circo –los mejores artistas– cada vez se cotizaban mejor, al tiempo que crecía la presión de los proteccionistas para que cese el uso de animales.

Pero, en lugar de compararse con los líderes y tratar de atacarlos en alguna debilidad, el Cirque du Soleil mezcló elementos esenciales de su *core business* con otros de industrias ajenas y redefinió los límites de su negocio. Eligió a los *clowns* y acróbatas como parte esencial del espectáculo, sin embargo, los dotó de más sofisticación y *glamour*. Rescató la carpa como un símbolo de la magia y la hizo más cómoda y lujosa. Tomó elementos de Broadway para crear un *show* con una historia unificadora, con música y toques artísticos.

Con esos cambios, el Cirque du Soleil se orientó a un público más adulto y corporativo, dispuesto a pagar un *ticket* más alto, al tiempo que redujo los costos de artistas estelares y del mantenimiento de los animales.

Dicho brevemente, en lugar de buscar una mejor solución para un problema dado, redefinió el problema por completo.

Tabla 1: Estrategia de océano rojo vs. estrategia de océano azul

Estrategia océano rojo	Estrategia océano azul
Competir en mercados existentes	Crear mercados vírgenes.
Vencer a la competencia	Hacer a la competencia irrelevante
Explotar la demanda existente	Crear y capturar nueva demanda.
Definirse entre costo o valor.	Romper la dicotomía entre valor y bajo costo.
Alinear el sistema completo de las actividades de la compañía con su elección estratégica entre diferenciación o bajo costo.	Alinear el sistema completo de las actividades de la compañía en la búsqueda de diferenciación y bajo costo.

Fuente: elaboración propia con base en Kim y Mauborgne, 2004.

¿Nada nuevo bajo el sol?

El concepto de océano azul tomó referencias de casos de hasta 100 años de antigüedad, y ratifica su existencia en la historia de los negocios cuando pensamos en las nuevas industrias que surgieron a lo largo del tiempo. ¿Cuántas industrias actuales eran desconocidas hace un siglo? La aviación, la petroquímica, la farmacéutica y la consultoría de empresas, por solo mencionar algunas. ¿Y hace 20 años? La telefonía celular, la biotecnología, Internet, Netflix, etc.

Entre los casos identificados por Kim y Mauborgne (2004), rescataremos algunos de la industria de los autos y la computación.

Tabla 2: Casos de éxito de la creación de océanos azules en la industria automotriz

Producto clave de la creación del océano azul.	¿El creador fue un nuevo ingresante o un jugador establecido?	¿Fue una innovación tecnológica o una innovación de valor?	¿Provino de un océano rojo atractivo o no atractivo al momento de su creación?
Ford T Presentado en 1908, el Ford T fue el primer automóvil de producción masiva, a un precio que muchos consumidores podían acceder.	Nuevo ingresante.	Innovación de valor (casi todos los elementos tecnológicos ya existían).	No atractivo.
Autos japoneses eficientes en consumo. Las automotrices japonesas crearon un océano azul a fines de los 70 con líneas de autos chicos y confiables.	Jugador establecido.	Innovación de valor (con algunas tecnologías nuevas).	No atractivo.

<p>Minivan de Chrysler.</p> <p>En 1984, la empresa inventó una nueva categoría con un auto fácil de manejar, pero con el espacio de una van.</p>	Jugador establecido.	Innovación de valor.	No atractivo.
<p>IBM 650 y Sistema 360</p> <p>En 1952, IBM creó la industria de las computadoras. Simplificó y bajó el valor de tecnologías ya existentes. Diez años después multiplicó el potencial y lanzó el Sistema 360, la primera computadora modular.</p>	Jugador establecido.	Innovación de valor (casi toda la tecnología existía para la 650). Innovación de valor más tecnológica en el 360.	No existía el océano rojo.
<p>Computadora personal Apple</p> <p>La computadora personal todo-en-uno, fácil de usar, que lanzó en 1978 creó un océano azul.</p>	Nuevo ingresante.	Innovación de valor (casi toda la tecnología ya existía).	No atractivo.
<p>Computadoras Dell construidas <i>on demand</i>.</p> <p>A mediados de los 90, Dell creó una nueva experiencia de compra y despacho de computadoras en una industria muy competitiva.</p>	Nuevo ingresante.	Innovación de valor.	No atractivo.

Fuente: elaboración propia con base en Kim y Mauborgne, 2004.

Con estos antecedentes ¿es válido presentar este concepto como un paradigma de los tiempos de internet? Sí y no. Por un lado, hay que reconocer que el avance tecnológico en general mejoró la competitividad industrial y redujo la diferenciación

de los productos. Por otro lado, debemos subrayar que internet pone al alcance global e instantáneo la información existente, *comoditiza* todas las industrias y vuelve mucho más sangrienta la competencia en los océanos rojos. En tiempos de hiperconexión y acceso ilimitado a la información, la estrategia del océano azul se vuelve cada vez más necesaria.

La cocreación de valor

Si hoy escuchamos hablar cada vez más a menudo de comunidad es porque los medios digitales interactivos nos facilitan que las integremos. Gracias a la aparición del *social media*, individuos con intereses similares pueden intercambiar información, compartir experiencias y establecer relaciones permanentes más allá de las fronteras. Las consecuencias de este cambio tecnológico en la forma de comunicarnos y relacionarnos, no solo afectan al ámbito interpersonal y repercuten en la industria de los medios de información y publicidad, también empiezan a sentirse profundamente en los sistemas de producción y los mecanismos de consumo generales de la economía.

Después de ver el concepto de estrategia, examinar la definición de *social media* y recorrer los pasos de evolución de las empresas en el camino hacia la madurez de comunidades, vamos a estudiar más de cerca cómo funciona este nuevo sistema de cocreación de valor, y descubrir por qué el *community management* representa una herramienta fundamental.

El consumidor conectado

Los nuevos medios de comunicación digital del siglo XXI, lo que nosotros llamamos *social media*, cambian el rol del consumidor respecto a las empresas. De un consumidor aislado, desinformado y pasivo hemos pasado a un consumidor conectado, hiperinformado y activo, que opina sobre los productos y las empresas, exige atención y tiene cada vez mayor influencia. En este contexto, las empresas enfrentan el desafío de diseñar estrategias de negocio diferentes. Ya no es posible planificar de forma centralizada, aislada y autónoma.

El impacto del consumidor conectado se manifiesta de diferentes maneras:

- **Acceso a la información.** Los sistemas digitales de información han facilitado el acceso y la propagación de información. Hoy se puede capturar información desde cualquier lugar con un teléfono y publicarse remotamente para que luego esa información se multiplique de una manera ilimitada por blogs y redes sociales. Cada vez es más difícil controlar las fugas de información y es posible encontrar prácticamente cualquier dato en internet. Las empresas acostumbradas a actuar con

secretismo se ven en problemas y tienen que encontrar la forma de flexibilizar su actitud.

- **Interconexión.** Los nuevos medios digitales han permitido que individuos con los mismos intereses se conecten en comunidades y acorten todo tipo de distancias. Las comunidades son autónomas de las empresas. La tradicional fórmula vertical de comunicaciones de *marketing* se invierte. Ninguna empresa domina enteramente la construcción de su marca cuando los clientes interconectados hacen suya la marca y generan nuevos mensajes virales sobre ella.
- **Activismo.** Los consumidores hiperinformados e interconectados se alientan mutuamente a opinar y actuar. Las masas están activas. Cada vez aparecen más respuestas no solicitadas y opiniones sobre las empresas. Si se crea un grupo de clientes insatisfechos de una telefónica o se organiza espontáneamente una comunidad de críticos al *fast food*, las empresas afectadas no pueden borrarlos del mapa: tienen que aprender a lidiar con ellos (Prahalad, 2005).

La matriz tradicional de producción de valor se modifica. Antiguamente, producción y consumo estaban separados y la función de creación de valor se encontraba en las empresas. El mercado era el vehículo para trasladar ese valor al cliente. En la era del consumidor conectado, las distancias se acercan y los límites se desdibujan.

Figura 12: Modelo tradicional de producción de valor



Fuente: elaboración propia.

En la era del *social media*, las empresas no pueden actuar de forma autónoma para diseñar sus productos, elaborar mensajes de *marketing*, controlar canales de venta. Los consumidores, dotados de armas de conexión, quieren interactuar.

Siguiendo a Prahalad (2005), decimos que el nuevo marco para la producción es el de la cocreación de valor, donde tanto el diseño de los productos como los

mensajes y los canales de comercialización son influenciados por las múltiples interacciones que proponen los consumidores entre sí y con la empresa.

Los directivos de las empresas ya no deben ocuparse solamente de la calidad de los productos y los procesos, sino también de la calidad de experiencias de cocreación, esto es, crear una infraestructura para la interacción que se convertirá en una red de experiencias. El *community management*, como disciplina, es la herramienta para organizar ese universo de interacciones, escuchar la expresión de los consumidores, articular el diálogo y motorizar la respuesta comprometida de la empresa.

Pilares para la matriz de cocreación de valor

La interacción entre empresa y consumidor se convierte en el lugar de creación de valor. Tomamos el modelo DART propuesto por Prahalad (2005) para postular cuatro bloques de construcción clave: el diálogo, el acceso, el riesgo y la transparencia.

- **Diálogo:** el diálogo es más que escuchar y responder comentarios o quejas; eso sería mantener una relación de comunicación vertical con herramientas interactivas. Cuando una empresa decide meterse en la conversación, debe allanar el camino hacia una comunicación entre iguales con actitud de aprender y compromiso de actuar.
- **Acceso:** además de una realidad ineludible de nuestros días, el acceso es un resorte en mano de las empresas que deciden aliarse con sus clientes y facilitar las cosas para una interacción más potente. Piense en el caso de Google, que abrió el código de su sistema operativo Android y su mercado para venta de aplicaciones, Google Play. Millones de desarrolladores se sumaron a la creación de aplicaciones y crearon un dinámico universo de productos y servicios, además del entorno de más rápido crecimiento en la industria de la telefonía celular.
- **Riesgo:** mientras los dos factores anteriores son proactivos, el riesgo es el factor de prevención y alerta. Al abrirse a la cocreación, los consumidores tienen más responsabilidad sobre el resultado, pero ¿cuánta responsabilidad puede exigírseles frente a la aparición de potenciales riesgos? El caso del medicamento Lotronex, de GlaxoSmithKline para síndrome de colon irritable marcó un hito en esta materia. Cuando se descubrió que los efectos secundarios provocaron varias muertes, el laboratorio lo sacó del mercado. Sin embargo, los consumidores organizados pidieron que se repusiera y se ampliaran las campañas de información para que se alertara a los individuos con potenciales riesgos. Finalmente, la Drugs and Food Administration de los

Estados Unidos autorizó que se volviera a vender. Los consumidores acordaron asumir y compartir el riesgo. La empresa aceptó dialogar de igual a igual y el regulador legitimó ese acuerdo. El factor riesgo es el que debe analizarse a la luz de las leyes, los derechos del consumidor, los derechos de autor y similares. La empresa y los profesionales del *community management* tienen que conocer sus responsabilidades y prevenir problemas legales. También tienen que estar dispuestos con sus abogados a abrirse a nuevos desafíos regulatorios y flexibilizar ideas.

- **Transparencia:** en la era del *social media* las empresas no pueden abroquelarse por mucho más tiempo en la opacidad y el secretismo. Los consumidores, mejor informados, exigen saber sobre los componentes del producto, su origen, los métodos de producción y hasta estructuras de costos y beneficios.

Figura 13: Pilares para la cocreación de valor



Fuente: elaboración propia.

Transparencia y colaboración

Las marcas más avanzadas en la filosofía del *community management* están pasando del *social media marketing* a incorporar mecanismos sociales en todo lo que hacen, desde la cadena de proveedores al servicio de clientes e incluso el diseño de productos. Esto está originando una nueva era de colaboración y transparencia. (Fleishman Hillard International Communications, 2012, p. 27)

Ejemplos de ello (citados en el informe) son la iniciativa de Islandia de hacer una nueva constitución usando Facebook, Twitter y Flickr o el proyecto de curación de contenido del Twitter Visit Sweden, que entregó la administración del canal a ciudadanos comunes que se turnaron para recomendar cosas para hacer y visitar en el país.

Muchas marcas serían reticentes a una apuesta de confianza tan radical y Suecia tuvo que enfrentar una crisis cuando una de las elegidas publicó mensajes racistas. La autoridad de control no censuró los mensajes y defendió el derecho a la libre expresión como un valor supremo de ese país.

Economía Wiki

La producción entre iguales es “una nueva manera de producir bienes y servicios que aprovecha el poder de la colaboración masiva” (Tapscott y Williams, 2007, pág. 66). *Wikinomics* es el libro basado en un proyecto de investigación de 9 millones de dólares que, con la conducción de Don Tapscott y Anthony Williams, recogió casos de esta nueva tendencia provenientes de todo el planeta. “En su forma más pura, constituye una manera de producir basada completamente en la autoorganización y en comunidades igualitarias de individuos que se unen de forma voluntaria para producir un resultado compartido” (Tapscott y Williams, 2007, p. 72). Aunque, en realidad, como los mismos autores reconocen, la producción entre iguales “combina elementos de jerarquía y autoorganización [porque] las comunidades necesitan sistemas de revisión que puedan guiar y gestionar la interacciones, además de ayudar a combinar las contribuciones dispares de los usuarios” (Tapscott y Williams, 2007, p. 110).

Ventajas y desventajas de la cocreación de valor

Siguiendo a Tapscott y Williams en *Wikinomics*, vamos a enumerar algunas ventajas y desventajas de la producción entre iguales para las empresas. Entre las ventajas:

- Permite aprovechar el talento externo. Cuando la velocidad y complejidad de los cambios llegan a tal punto que ninguna empresa puede crear todas las innovaciones necesarias, implicar a muchas más personas y socios en el desarrollo de soluciones permite obtener mejores resultados de los que cabe esperar al confiar solo en los talentos internos.
- Permite seguir el ritmo de los usuarios. Cuando se mantiene al día con los usuarios, estos inventan a su alrededor y crean oportunidades para la competencia.
- Permite reducir costos. Cuando el desarrollo es muy amplio o se encuentra en una zona donde no somos suficientemente competentes, integrarse y colaborar con una comunidad activa implica menor inversión que armar el equipo necesario para lograr resultados equivalentes.

Del mismo modo, es preciso reconocer las limitaciones y problemas de la producción entre iguales:

- Limita el control. Cuando una empresa participa como un integrante más de la comunidad, como es el caso de empresas que se integran a la producción de *software* libre, debe respetar las reglas de la comunidad y aprender que el control no le pertenece. Surge el desafío de generar nuevas formas de incentivos para encauzar el esfuerzo y la creatividad en dirección a nuestros objetivos.
- El producto es de todos. La propiedad intelectual en la cocreación es compartida, por lo tanto, la empresa debe ingeniárselas para crear nuevas formas de ingreso, tomando el producto común como un insumo que de por sí no le pertenece enteramente (Tapscott y Williams, 2007).

Referencias

[Imagen sin título sobre esquema de la batalla de Trafalgar], (2016). Recuperado de <https://sobrehistoria.com/wp-content/uploads/2016/11/batalla-trafalgar-estrategia-nelson-600x593.png>

Avis (1962). *We try harder.* Recuperado de <http://www.projectrebrief.com/avis/#page=original>

Carrol, L. (2008). *Alicia en el país de las maravillas*. Buenos Aires, Argentina: Libertador.

Fleishman Hillard International Communications. (2012). Most Contagious (trad. propia). Recuperado de <http://www.mostcontagious.com/wp-content/uploads/2013/05/MostContagious2012.pdf>

Ganz, L., Mandell, B. (Escritores) y Underwood, R. (Dirección). (1991). *City Slickers* [Película]. Estados Unidos: Columbia Pictures.

Google. (2011). User to User Booklet Manual. Recuperado de <https://firebase.google.com/docs/dynamic-links/use-cases/user-to-user>

Google's Product Experts Program [Uploader]. (21 de noviembre de 2012). *Google Top Contributor Program*. [YouTube]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_H8xQg-nPUk&feature=youtu.be

Hernández, J. (2016). *5 características para una estrategia online efectiva*. Recuperado de <http://www.historiasdeuncm.com/5-caracteristicas-para-una-estrategia-online-efectiva/>

Kim, W. Ch.; y Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Recuperado de <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>

Pérez Porto, J.; y Merino, M. (2008). *Definición de concepto de estrategia*. Recuperado de <http://definicion.de/estrategia/>

Porter, M. (1998). *On competition*. Estados Unidos: The Harvard business review book.

Prahalad, C. K. (2005). *Estrategia corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Deusto.

Ries, A. (1996). *Enfoque*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Ries, A. y Trout, J. (2006). *Marketing de Guerra*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Ries, A. y Trout, J. (1990). *Posicionamiento*. México: Grupo Impresa.

Sobre Historia (2011). *La Batalla de Trafalgar*. Recuperado de <https://sobrehistoria.com/wp-content/uploads/2016/11/batalla-trafalgar-estrategia-nelson-600x593.png>

Tapscott, D.; y Williams, A. (2007). *Wikinomics*. Barcelona, España: Paidós.

The Community Roundtable. (2012). *State of community management* (traducción propia). Recuperado de <https://communityroundtable.com/what-we->

do/research/the-state-of-community-management/the-state-of-community-management-2012/

The Community Roundtable (s. f.). *Modelo de madurez comunitaria*. Recuperado de <https://communityroundtable.com/what-we-do/research/community-maturity-model/>