

Módulo 2. El plan de social media

Todo proyecto requiere un plan para llevarse adelante, si se buscan maximizar las probabilidades de éxito. Ahora bien, uno de los principales problemas a la hora de planificar es que sin seguir un método o una modalidad que nos permita generar nuestro plan de manera clara y concreta en el menor tiempo posible, difícilmente podremos llegar a buen puerto. Por ello, en este módulo nos enfocaremos en analizar el modelo de planificación de Paz y Arocena (2014), entre otros conceptos clave para la planificación en *social media*.

Unidad 2.1 Etapas de la formulación de un plan

Hemos estudiado distintas metodologías del plan de negocios y adaptamos los elementos del esquema más difundido de planificación comercial para la elaboración de un plan de *social media*. Cabe aclarar que consideramos al plan de *social media* como un subproducto del plan de negocios y en algunos casos, también del plan de comunicación o *marketing*. En ese sentido, es natural que los objetivos y las herramientas de la comunicación digital se orienten a cumplir las metas de la empresa en su conjunto. Aun así, en caso de que el plan de negocios no exista o la estrategia de la compañía no sea clara, el ejercicio de análisis y planificación de *social media* dará coherencia a una serie de acciones distribuidas en el tiempo y podrá además inspirar con su ejemplo al *management* para que logre una orientación estratégica.

Los planes de negocios, por lo general, incluyen una primera etapa de diagnóstico. En ella, se realiza un análisis de la compañía, su producto y propuesta de valor, así como también de su entorno competitivo y la situación de la industria en general. Luego, es común que se incluyan capítulos específicos para definición de objetivos, plan de *marketing*, plan financiero y plan de operaciones.

Nuestro plan de *social media*, si seguimos el método de los diez pasos de Paz y Arocena (2014), es un esquema de diez pasos que sigue el proceso lógico de planificación de negocios, pero incluye funciones específicas del *social media*. Entre algunas de ellas encontramos la producción de contenidos, monitoreo y construcción de comunidad.

Los diez pasos

Vamos a adentrarnos en el esquema de diez pasos para encarar una planificación estratégica de *social media*. Nuestra metodología comienza con el diagnóstico, un paso que engloba todo el análisis sobre la empresa, su producto, negocio, la competencia y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la comunicación.

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o en este caso, la comunicación de una empresa que analiza sus características internas en términos de fortalezas y debilidades, por un lado, y su situación externa en términos de oportunidades y amenazas, por otro. En Estados Unidos, en la década del 60, se propuso como una herramienta para la planificación estratégica y causó un gran impacto. Desde entonces se utiliza hasta la actualidad de manera muy difundida.

La diferencia que existe entre el FODA general y el FODA de la comunicación es la misma que se encuentra entre un plan de negocios y un plan de comunicación. El primero se focaliza en fortalezas del producto y la propuesta de valor de la compañía, mientras que el segundo apunta a las fortalezas de la imagen de marca o su posicionamiento. Asimismo, el FODA del negocio puede apuntar debilidades de producción o distribución, pero el de comunicación atenderá limitaciones del mensaje o los canales accesibles de acuerdo con el presupuesto vigente.

Luego del diagnóstico, surge la definición del objetivo estratégico, el capítulo que constituye la base y corazón del proceso. Cuando el objetivo y la estrategia son claros, el resto del plan fluye. Por lo contrario, cuando el objetivo estratégico es deficiente, se trasladan hacia adelante ambigüedades que pueden generar decisiones contradictorias.

Por eso, afirmamos que el objetivo estratégico es la base y cimiento del plan. Cuando se construye sobre cimientos mal diseñados, toda la edificación corre el riesgo de sucumbir.

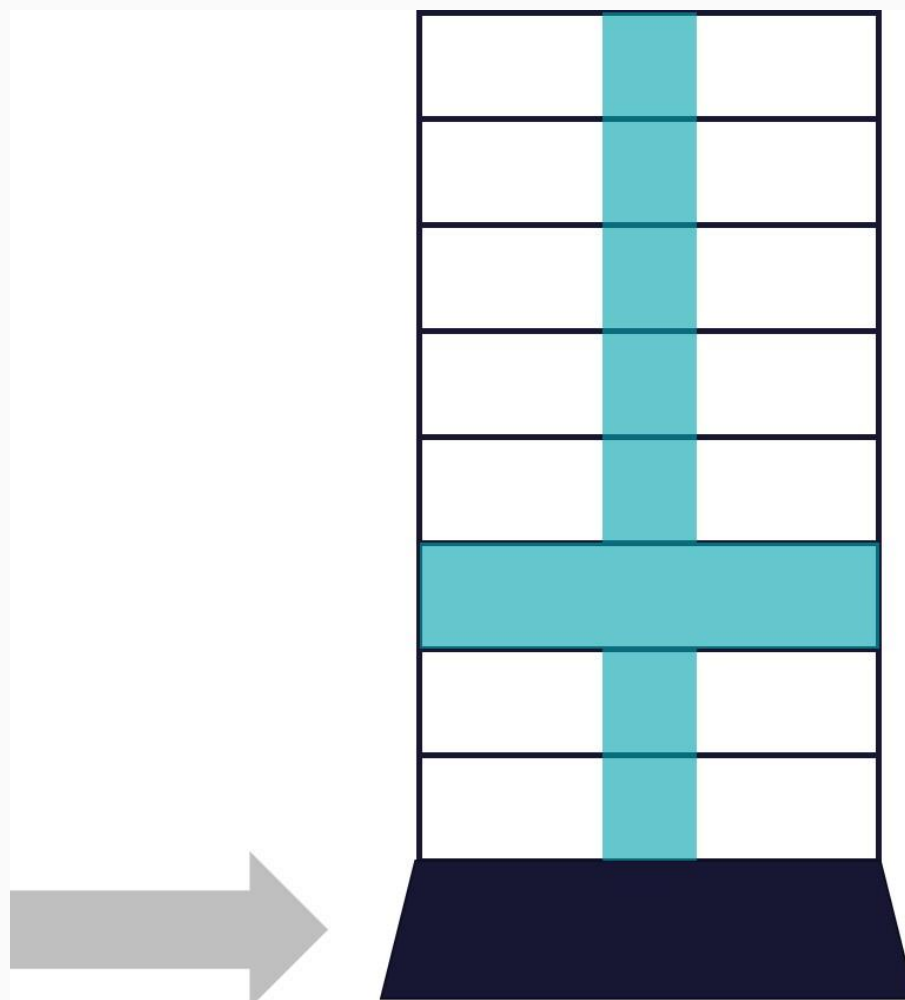
Figura 1: El plan de *social media*, método de los diez pasos



Fuente: elaboración propia con base en Paz y Arocena, 2014.

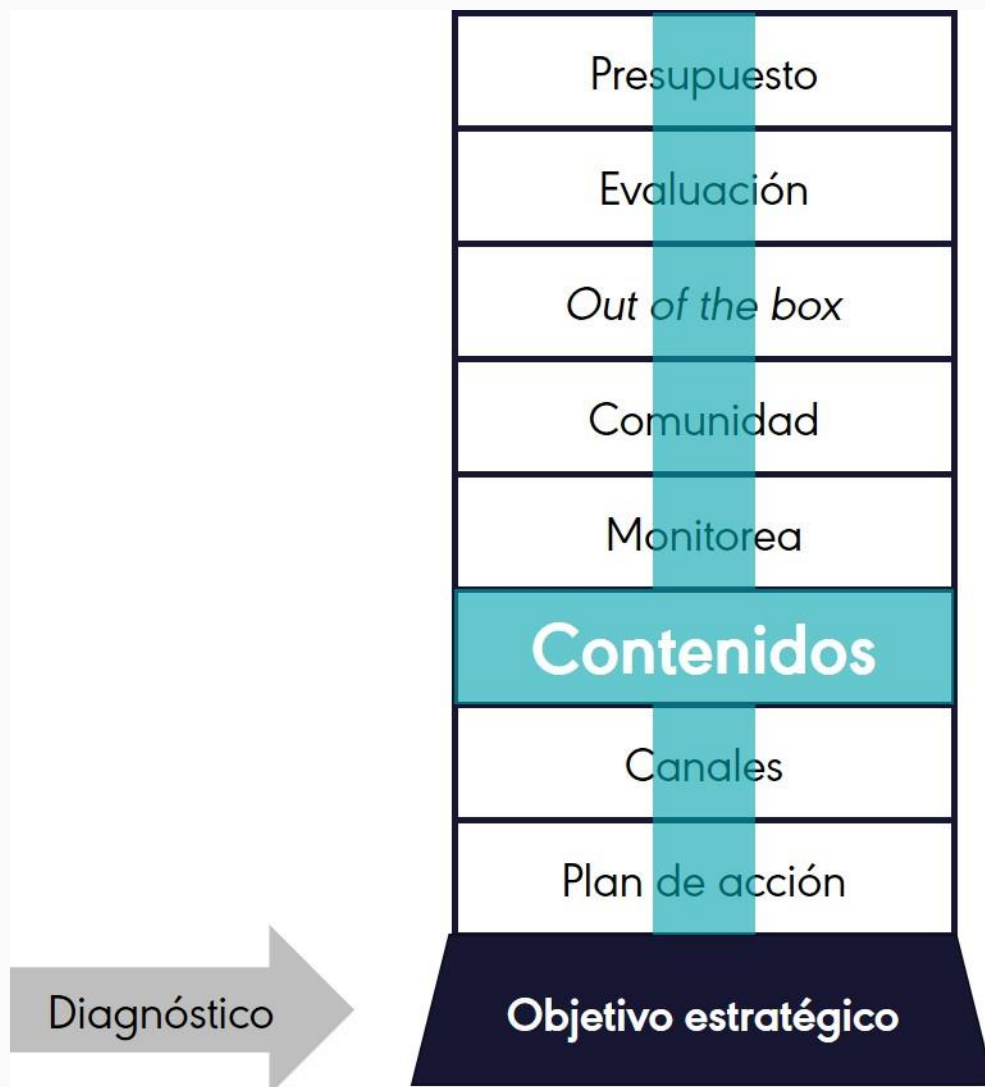
Si consideramos al *social media* como una herramienta de comunicación, entonces los contenidos y el mensaje constituyen tanto el eje como la columna vertebral del plan. No importa cuán inteligente sea la elección de los canales, cuán precisa sea la medición de los resultados o cuán voluminosa sea la inversión publicitaria: si el contenido falla, es muy posible que también fracase el plan. Por lo tanto, la base y el eje, además de los objetivos y contenidos son los elementos centrales de nuestro plan de diez pasos.

Figura 2: Objetivo y contenidos, base y eje del plan de *social media*



Fuente: elaboración propia.

Figura 3: Diagnóstico y contenidos como base y eje del plan de social media



Fuente: elaboración propia.

2.1.1 Diagnóstico y objetivos

A continuación, pasamos a desarrollar cada uno de los diez pasos. Los agruparemos en subconjuntos a lo largo de la presente unidad. Tras su lectura, usted tendrá una guía práctica y orientativa para el armado de su primer plan bajo esta modalidad.

Paso uno: diagnóstico

El punto de partida de todo buen plan es elaborar un diagnóstico preciso. Para ello es necesario preguntarse y definir:

- dónde estamos;

- qué problema tenemos;
- dónde queremos ir.

El diagnóstico se elabora con base en las fuentes secundarias de información, que están constituidas por datos publicados en diferentes soportes y medios (desde folletos hasta libros y la página web de la compañía), y fuentes primarias de información directa. Esta última es recogida de entrevistas con los responsables de la empresa, el área de comunicación y *marketing*, investigaciones realizadas por la empresa, entre otras.

La curiosidad, la agudeza para entender situaciones complejas y la sistematización en la búsqueda y procesamiento de datos son cualidades apreciadas para la elaboración del diagnóstico. Esas cualidades forman parte del acervo de la profesión periodística, por lo que un buen entrevistador es un recurso humano de gran valor en esta parte del plan.

Antes de abordar la problemática de comunicación, quien desarrolle el rol de *social media manager* deberá comprender la naturaleza del negocio de la compañía, cuál es su *core business* (negocio principal) o, dicho de otra manera, de qué forma genera facturación y rentabilidad. Tras la comprensión del negocio, el planificador podrá definir el alcance del aporte de la comunicación digital para contribuir con los objetivos generales de la compañía. Sin embargo, antes de elaborar una receta, será necesario poner en claro el problema o desafío que precede al plan.

Una anécdota popular cuenta que el buen samaritano terminó arañado y golpeado tras ayudar al ciego a cruzar la calle. La explicación era que el ciego no quería cambiar de vereda. La misma moraleja se aplica al plan de negocios y al de *social media*: si el *management* de la compañía no admite un problema o desafío, ofrecer una solución sería como pretender cruzar al ciego que no quería moverse.

Por su parte, el diagnóstico debe describir a la empresa y su negocio principal, la situación en la que se encuentra y el problema o desafío que enfrenta. En cuanto al ámbito específico del *social media*, el diagnóstico debe incluir un detalle de la presencia o ausencia de la empresa en las redes sociales, además de una referencia a las características de la comunicación que la compañía desarrolla en los medios tradicionales. Algunas preguntas que pueden servir para identificar las características son las siguientes: ¿cuál es su posicionamiento? ¿Cuáles son sus mensajes principales? ¿Cuál es su eslogan? ¿Cuántas marcas tiene? ¿Qué campañas de publicidad ha realizado? ¿A través de qué medios? ¿Qué apariciones tiene la prensa?

Como la empresa no es un ente aislado, un correcto diagnóstico también debe incluir la descripción de la presencia y las principales acciones tanto de comunicación como

social media que realizan los competidores. En otras palabras, ¿qué hace la competencia en las redes sociales? ¿Qué canales tiene? ¿Cuántos seguidores e interacciones posee? ¿Cuáles son sus mensajes de mayor impacto?

La planificación competitiva tiene una herramienta valiosa en el análisis FODA, al que ya nos hemos referido. El plan de *social media* puede contar con un FODA de negocios, pero es más útil realizar un FODA de comunicación. Una guía sencilla para elaborar este análisis es tener en cuenta que las fortalezas y debilidades son características intrínsecas y propias de la compañía y su comunicación, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos.

Podríamos decir, por ejemplo, que la compañía A entre sus fortalezas tiene una marca ampliamente conocida y un vocero con grandes dotes de comunicación. Al mismo tiempo, tiene como debilidades una imagen negativa en la atención al cliente y escaso presupuesto para publicitar. En todos los casos, hablamos de características internas. Si seguimos con el ejemplo, podríamos apuntar como oportunidad la baja presencia de la industria en redes sociales y como amenaza, la potencial viralización de opiniones críticas de clientes descontentos. En ambos casos, se trata de fenómenos que suceden fuera de la empresa.

El diagnóstico debe ser honesto, objetivo y realista. Estará completo cuando describa la situación actual y la situación a la que se quiere ir. Recién en ese punto estaremos en condiciones de formular el objetivo estratégico.

Paso dos: objetivo estratégico

Definimos estrategia como “técnica y conjunto de acciones tendientes a conseguir un objetivo” (Espasa Calpe, 2005, p. 245). Dicho de otra forma, en la estrategia existe un conjunto de conocimientos acumulados (técnica), una dirección operativa (acciones) y sobre todo, una orientación a una meta determinada.

Cuanto mayor sea la experiencia y el conocimiento acumulado, mayor será la posibilidad de definir una estrategia efectiva. Hay miles de años de historia de estrategia de guerra que entregan lecciones valiosas y decenas de años de experiencias en estrategias competitivas que sirven como ejemplo.

Las estrategias más brillantes se destacan por su originalidad y valor distintivo, pero también por la agudeza para discriminar opciones y priorizar. Algunos de los principales atributos de una correcta formulación estratégica son los siguientes.

- Enfoque: apuntar de manera precisa, sin ambigüedad a un punto concentrado.
- Síntesis: expresar de manera sencilla y breve lo complejo.

- Viabilidad: ajustarse a los recursos disponibles para que su realización sea posible.
- Evaluabilidad: posibilidad de ser medible.

Como dijimos al inicio de esta unidad, el objetivo estratégico parte de un diagnóstico certero y orienta todos los esfuerzos del plan. Además, se constituye en la base e inspiración de este último.

2.1.2 Plan de acción e implementación

Paso tres: plan de acción

Nos forzamos a ser breves, sintéticos y enfocados en el objetivo estratégico con la misión de acortar la ambigüedad y confusión. Por tanto, destinamos el siguiente capítulo al plan de acción, donde podremos describir con más amplitud nuestros propósitos y alternativas de ejecución.

En el plan de acción, explicamos los pasos detallados que daremos para llegar a la meta e incorporamos la dimensión temporal para especificar plazos de cumplimiento. Podemos organizar este segmento de diferentes maneras:

- división del plan en etapas;
- detalles, subobjetivos u objetivos tácticos;
- definición de campos o líneas de acción (*branding*, comunicación interna y generación de *leads*);

discriminación de las acciones por herramientas (redes sociales, web, publicidad *online*, acciones *offline*).

Canales, contenidos y monitoreo

Pasemos ahora al trabajo específico en redes sociales: es hora de definir canales, el plan de producción de contenidos y una estrategia de escucha y monitoreo.

Paso cuatro: definición de canales

En el apogeo de la radio y la televisión, a mediados del siglo XX, el canadiense Marshall McLuhan acuñó la frase “el medio es el mensaje” (1964, p. 2) para expresar la relación simbiótica por la cual el medio influye de manera decisiva en el receptor y modela la forma en que el mensaje es percibido. No obstante, la explosión de contenido que trajo aparejada Internet desde mediados de los 90 generó un nuevo cliché: el contenido es el rey. Dicho de otra forma, frente a la sobreabundancia informativa, solo los mejores contenidos triunfan.

Sin embargo, los medios digitales se multiplican y la clave de la comunicación efectiva se ha trasladado al contexto de consumo. El consumidor ya no tiene que buscar la noticia, sino que la noticia relevante va tras las huellas digitales de cada individuo hasta encontrarlo en el momento apropiado: en su casa, un parque, camino al trabajo o la pantalla del celular.

Hoy, momento en que las redes sociales están en apogeo, explota el uso de Internet móvil y asoman las tecnologías usables (*wearables*) y el uso del *big data*. Los cambios y novedades no dejan de llegar. La multiplicidad de opciones es gigante y las combinaciones posibles entre plataformas para llegar al público son inabarcables.

Facebook se ha convertido en la mayor plataforma masiva del mundo. Ha evolucionado desde su origen de red social (red de amigos) hacia una plataforma publicitaria. Aun así, ya no es la más popular entre los adolescentes, puesto que Instagram ocupa un lugar cada vez más preponderante. Además, Twitter pasó de ser un reducto *geek* (tecnológicamente raro, de un grupo reducido) a convertirse en un territorio dominado por celebridades.

Hoy más que nunca, el medio es un medio, un instrumento. Existen cada vez más medios y tecnologías que deben usarse instrumentalmente para lograr los objetivos que están más allá de su territorio. La tecnología se vuelve transparente y la estrategia es lo fundamental.

Por lo tanto, ¿cómo podemos elegir los canales más adecuados para nuestro plan? Se deben considerar las características propias de cada canal y definir objetivos en cada caso.

Por último, si bien la elección adecuada será un *mix* de canales, conviene tener en cuenta la premisa estratégica de priorizar y focalizar los esfuerzos en una red sobre otra. Los recursos, por definición, son escasos y no es posible atacar al mismo tiempo todos los frentes y obtener en todos el mejor resultado.

Breve referencia orientativa

Como ya mencionamos, las plataformas sociales y herramientas digitales están en plena evolución. Algunas redes luchan por consolidarse, encontrar su lugar o sobrevivir, mientras que otras nuevas nacen. Además, hay plataformas ya consolidadas, cuya utilidad debería analizarse en la elaboración de todos los planes. A continuación, mencionamos algunas de las principales.

- **Facebook:** es la plataforma publicitaria masiva de redes sociales más eficiente para llegar a públicos de cualquier ámbito socioeconómico y edad. En los últimos años, ha caído en su alcance orgánico como parte de su búsqueda de relevancia y para evitar la «infoxicación» (intoxicación por exceso de información). Asimismo, ha perfeccionado

sus herramientas publicitarias, puesto que para que los contenidos lleguen al *target*, es cada vez más necesario publicitar. Aquí, con baja inversión es posible lograr un amplio alcance, en comparación con los medios tradicionales.

- **YouTube:** el consumo de videos crece y YouTube es la plataforma de videos más popular. Aunque muchas veces no se piensa en ella como una red social, es el medio social con más usuarios después de Facebook. A su vez, es el segundo buscador más utilizado después de Google. Constituye una plataforma poderosa para el desarrollo de la narrativa de cualquier marca y tanto en la difusión como pauta de comerciales. Es además el ámbito donde se producen los mayores fenómenos virales y los tiempos de consumo tienden a ser mayores en comparación con las redes sociales, donde se buscan contenidos cortos y de consumo rápido.
- **Twitter:** es el medio de información en tiempo real más adecuado para difundir las últimas novedades y el mejor canal para llegar a periodistas e influenciadores. Twitter es la plataforma de escucha y monitoreo por excelencia. Una estrategia integral no debería prescindir de esta plataforma.
- **LinkedIn:** todos los profesionales que se inician laboralmente o los que buscan cambiar de trabajo dirigen su atención a LinkedIn. Resulta una herramienta fundamental para toda empresa que quiera fortalecer su marca-empleador. No es fácil, en cambio, utilizar LinkedIn para generar *engagement* (compromiso) o lograr objetivos no relacionados con los recursos humanos o el posicionamiento como referente temático. Es una plataforma de contenidos especializados donde los profesionales tienen mayor presencia.
- **Instagram:** impuso un nuevo lenguaje de comunicación visual, casi sin palabras, que con fuerte *engagement* en la generación de los *millennials* (generación nacida aproximadamente entre 1980 y 1990, que vivió su infancia con Internet como una tecnología asimilada), funciona muy bien para generar empatía y humanizar la marca. Su lógica de consumo hace que el contenido pueda mantenerse en el perfil de la marca que lo crea o sea de consumo temporal, como es el caso de las historias.
- **WhatsApp:** se convirtió en el líder de las aplicaciones para *smartphones* y el sistema de comunicación tanto interpersonal como grupal más utilizado. Desde el lanzamiento de su versión Business, ha crecido la participación de las marcas dentro de ella.

- **Blogs:** como plataforma de desarrollo de contenidos largos, enriquecidos y actualizados, los blogs son una herramienta de gran utilidad en el propósito de generar un medio propio para las marcas. A diferencia de los demás espacios mencionados anteriormente, que se basan en los términos y condiciones de cada una de las plataformas mencionadas, los blogs son espacios completamente propios de la marca.
- **TikTok:** se constituye como la principal red social de contenido corto en video, donde cada pieza de contenido tiene su propio peso y valor. Además, del mismo modo que Instagram logró su crecimiento junto a los *millennials*, TikTok se convirtió en el espacio de expresión de la generación Z, para luego crecer hacia otras demografías.
- **Twitch:** es la principal red social de *streaming* en vivo. Su funcionalidad compite a la par de YouTube.
- **Pinterest:** es una red social que busca ser un repositorio visual de ideas. Si bien es la menos difundida de las mencionadas hasta aquí en términos de cantidad de usuarios activos, es la que mejores tasas de *engagement* logra entre sus usuarios.
- **Redes sociales y plataformas de nicho:** de acuerdo con lo que nuestra institución, empresa, producto o servicio ofrezca, el lugar en el que nos debemos incorporar cambiará. En algunos casos será Houzz, como red social para construcción y decoración, o Reddit, como espacio de preguntas y respuestas, por nombrar algunos ejemplos.

Paso cinco: contenidos

El capítulo de la creación de contenidos constituye el eje del plan de *social media* y su preparación es un plan en sí mismo. No es objeto de este curso profundizar en el plan editorial, pero mencionaremos algunos aspectos claves para abordarlo desde cuatro perspectivas diferentes:

- los públicos;
- el mensaje;
- las fuentes;
- los procesos.

Los públicos

Antes de pensar en qué decir, hay que pensar a quién le vamos a hablar. Las compañías pueden dirigirse a uno o varios públicos a través de las redes sociales. Pensar en sus intereses es una forma inteligente de iniciar el proceso.

El mensaje

Los contenidos deben mantener una coherencia en el tiempo y alinearse con el discurso que desarrolla la empresa en sus diferentes puntos de exposición. ¿Cómo se describe a sí misma la compañía en folletos y *brochures*? ¿Cómo habla de sus productos y propuesta de valor? ¿Tiene un eslogan publicitario reconocido? ¿Usa un tono formal o descontracturado? ¿Qué valores guían su misión y visión? Cada una de esas manifestaciones forma parte de una narrativa. Esa narrativa señala lineamientos importantes a considerar en la construcción de los mensajes.

Los contenidos responden también a un objetivo que está en línea con el objetivo estratégico general. Así, por ejemplo, si el objetivo es dar a conocer a la empresa, la producción de contenido debería asumir una orientación más informativa. Los objetivos del plan editorial pueden ser de distintos tipos: de *branding*, *engagement* y generación de *leads*, por mencionar algunos.

Otra de las definiciones a tener en cuenta tiene que ver con el tipo de narrador: ¿hablaremos en primera persona o nos referiremos a la marca en tercera persona? ¿Nos dirigiremos a los receptores en singular o plural? ¿Los trataremos de vos/tú o usted?

Asimismo, de acuerdo con el carácter conversacional de las redes sociales, hay que considerar un equilibrio entre los temas de los que la marca quiere hablar y los temas de los que habla su comunidad e incorporarlos de alguna manera al plan editorial. Es una buena práctica combinar temas autorreferenciales con temas de la industria o interés de la comunidad que no necesariamente hablen de la propia marca.

Por último, es de gran utilidad incluir en el plan el criterio de periodicidad de publicación en cada red. Aunque las necesidades pueden variar en cada caso, redes como Facebook, LinkedIn e Instagram recomiendan como buenas prácticas la publicación de actualizaciones diarias o de varias veces por semana. Twitter, en cambio, exige una frecuencia mayor para que los mensajes propios ganen lugar entre muchos otros en el *timeline* (cronología) de los seguidores.

Las fuentes

Una gran proporción de los contenidos que se publican en las redes sociales corporativas provienen de otros documentos de la compañía, desde *brochures* y manuales hasta la página web de la empresa, por citar algunos. Otros contenidos

proviene de fuentes sectoriales o medios especializados. Solo una parte del total suele ser de producción original.

La definición de las fuentes autorizadas y las fuentes privilegiadas (aquellas que preferimos por encima de otras) es una tarea que sumará previsibilidad y minimizará la aparición de conflictos posteriores entre el *management* y el equipo de comunicación. Del mismo modo, resulta útil incluir en el plan una serie de pautas sobre las cuentas y páginas que tomaremos de referencia en redes sociales y el criterio a seguir en cuanto a republicaciones: cuándo, qué y a quién *retuitear* o qué contenidos de terceros compartir.

Los procesos

Al momento de planificar, un *social media manager* debe acordar con el responsable de la compañía cuál será el nivel de autonomía o control que tendrá en la publicación periódica. Allí habrá que definir cuáles serán los mecanismos de edición y aprobación de materiales, así como también la frecuencia de esos controles y el soporte tecnológico a utilizar.

Es recomendable que el responsable de las aprobaciones revise calendarios semanales, quincenales o mensuales de publicaciones, a fin de tener una visión panorámica y en perspectiva de los mensajes. Para esta tarea, los mejores soportes son documentos compartidos en la nube con plataformas como Dropbox o Google Drive, ya que permite a varias personas trabajar colaborativamente en un mismo documento, en lugar de generar multitud de versiones e interminables envíos de archivos adjuntos por *e-mail*.

Por último, pero no por eso menos importante, resulta de gran valor incluir un calendario tipo con publicaciones para un período de tiempo determinado, por ejemplo, los *posts* (publicaciones) que cubran la primera semana. La resolución creativa plasmada en publicaciones reales con sus imágenes ofrece una visualización palpable y nos permite comprender cómo será percibido por nuestro público.

Paso seis: monitoreo

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

Incluir al monitoreo como una sección del plan tiene el propósito de explicitar un objetivo para la escucha social, definir algunas herramientas básicas y describir cuáles serán los entregables y qué frecuencia tendrán esas entregas. También es preciso fijar políticas para responder a los comentarios y menciones en redes

sociales. Invariablemente, al abrir un canal de comunicación interactivo, las réplicas comenzarán a llegar y hay que estar preparados para procesarlas.

Herramientas

Hootsuite o Sprout Social son algunas de las plataformas más difundidas para administrar la publicación y la escucha de cuentas de redes sociales (Twitter, Instagram, Facebook, etcétera). Ambas permiten configurar columnas para distintas listas (competidores, influenciadores) y seguir *hashtags* o temáticas para las búsquedas de todo lo que se publique. Para esto último, se utilizan determinadas palabras clave.

Existen herramientas profesionales de mayores costos y prestaciones, como así también herramientas gratuitas o de bajo costo, que combinadas permiten generar reportes completos. Más allá de las herramientas, hay una capa de análisis que agrega valor y permite descubrir *insights* y abrir oportunidad para conversaciones.

Monitoreo y respuesta

La función de monitoreo lleva implícita la de respuesta. En un nivel básico, hay que definir una estrategia sobre cómo responder comentarios, preguntas, críticas o reclamos. El plan de *social media* debe fijar una política al respecto. En ocasiones, es necesario desarrollar protocolos de respuesta como anexos del plan.

Las pequeñas empresas con baja cantidad de interacciones tienen la oportunidad de responder a todas las consultas y mejorar tanto su imagen como el *engagement* con sus públicos. Las grandes empresas, en especial las que se vinculan con públicos masivos, deben imaginar de antemano qué tipo de preguntas e interacciones surgirán cuando se abran canales interactivos. En función de esa previsión, buscarán definir las políticas, parámetros o protocolos para estar preparados.

Cada caso merece un análisis particular. Si se cuentan con los recursos para dar respuesta a todas las interacciones y se entiende que ese camino agregará valor al negocio, se arbitrarán los mecanismos para establecer un sistema de *social customer service*. Si se diera el caso contrario, por escasez de recursos o inconveniencia económica de dar respuesta personalizada, podrán definirse políticas restrictivas, tendientes a minimizar las interacciones o tercerizarlas, como veremos que hace Google a través de sus foros de ayuda.

En industrias como la aviación comercial, los bancos o la telefonía, la respuesta de consultas es fundamental para fidelizar o retener clientes. Las redes sociales han permitido pasar parte de la atención telefónica a canales digitales, lo cual genera mayores ahorros para la empresa y mayores niveles de satisfacción para los clientes.

2.1.3 Creatividad y búsquedas *out of the box*

A continuación, abordaremos dos aspectos, muchas veces desatendidos en la tarea del *community management*, que pueden generar un valor diferencial y un fuerte impulso para el éxito de los planes. El primero tiene que ver con la construcción de comunidad (*community building*) para pasar del monólogo a la conversación. El segundo se refiere a introducir un enfoque creativo en la planificación: mirar el plan en las fronteras del *social media* y, más allá, pensar en todas las herramientas de comunicación disponibles a fin de maximizar la obtención de resultados.

Paso siete: comunidad

Una oportunidad valiosa del *social media*, por sus características interactivas, es la construcción de una comunidad. Cuando una organización consolida una comunidad, fideliza sus clientes, establece relaciones tanto significativas como duraderas y alienta un intercambio enriquecedor para la mejora de sus productos y procesos.

El concepto de comunidad difiere al que caracteriza a un grupo de seguidores en Twitter o Facebook. Una compañía que consiga a sus seguidores en las redes sociales a través de un sorteo o una oferta, los verá seguir rápidamente a la competencia cuando esta proponga un concurso o una oferta más atractiva.

El vínculo comunitario es de una esencia más permanente y duradera. Surge cuando los integrantes de un grupo encuentran sentido de pertenencia. En una comunidad el intercambio se da horizontalmente, es más parecido a una conversación que a un monólogo y se genera un liderazgo distribuido. Veámoslo a través de un ejemplo.

***Community building* en la práctica**

Imagine a los alumnos de este curso reunidos en un salón. Digamos que son 50 personas, procedentes de diferentes ciudades con un interés común por aprender sobre comunicación y redes sociales, pero con diferentes objetivos individuales: mientras unos quieren un ascenso en su trabajo, otros poseen una pequeña empresa y quieren tomar el *social media* por su cuenta. Hay alguien que tiene un interés académico por aprender e investigar sobre las redes y también alguien que posee una agencia de publicidad tradicional e intenta insertarse en lo digital.

Pedimos a estas cincuenta personas que se paren en círculo y les planteamos un objetivo: construir con este grupo una comunidad que perdure unida en el tiempo, más allá de la finalización de este curso. ¿Qué es lo primero que hace falta?

- 1) El punto de partida es que exista una razón para seguir unidos: ¿por qué destinarían parte de su tiempo a atender las novedades de este grupo? Debe existir algo que sirva para el interés individual de cada uno más allá

del curso. Podría ser, por ejemplo, la conformación de un grupo de estudio y actualización sobre la materia que los unió inicialmente.

- 2) En segundo lugar, es condición fundamental para consolidar la relación dentro de una comunidad el conocimiento de sus miembros ¿Son compatibles mis intereses con los de la persona que tengo a mi lado? ¿Hay algo en nuestras historias previas que nos vincule? ¿Compartimos gustos o formas de pensar? Las relaciones se forjan a partir de un conocimiento del otro y el descubrimiento de intereses compatibles. Los lazos individuales entre distintos integrantes forjarán la red de relaciones que consolide el núcleo de la comunidad.
- 3) En tercer lugar, la comunidad se fortalecerá con base en la participación de sus distintos miembros. La proactividad de diferentes integrantes del grupo será el combustible que mantenga en marcha a la comunidad. Si solo hay un impulsor comprometido, el riesgo de que la dinámica se corte será alto. Desde este punto de vista, el articulador de la comunidad debe encontrar los mecanismos para facilitar y promover la participación, no debe ser el único protagonista del discurso y la acción. La participación distribuida fomenta el crecimiento de liderazgo y conversación. Una consecuencia de ello es la maduración autónoma de la comunidad.

¿Pasamos a la acción? Imagine que es el *community manager* de este grupo de 50 estudiantes. Tiene un grupo de seguidores reunidos en la sala, por tanto, identifique un propósito común para justificar la existencia de la comunidad. Luego, pregunte a los integrantes del grupo si están de acuerdo e indague sobre otras razones para formar una comunidad. Escúchelos. Preste atención a los intercambios espontáneos que se dan entre ellos.

En segundo término, fomente el conocimiento mutuo de los integrantes. Pida a varios o a todos que se presenten. Si llevamos esto a un entorno digital, sería equivalente a realizar entrevistas y publicaciones con distintos personajes relevantes de la comunidad. Puede ser interesante por sus logros e ideas escucharlos y mostrarlos frente al resto. Además, es una forma de estimular el espíritu comunitario.

Hay aprendizajes que podemos tomar de la comunicación interna. En los tradicionales *house organs* corporativos (medios, por lo general impresos, de comunicación interna corporativa), es común ver perfiles de distintos empleados que incluyen datos profesionales y personales. Justamente, a esto nos referimos: promover el conocimiento de las personas para fomentar el espíritu comunitario.

Las relaciones públicas también tienen enseñanzas para dejarnos. La identificación de líderes de opinión y la construcción de relaciones con ellos son formas de

promover acciones proactivas de líderes que influyen a grupos de públicos de la comunidad de interesados en nuestra marca.

La industria de las ferias y los congresos también tienen cosas para enseñarnos. No importa cuán comunicada está una comunidad, el encuentro cara a cara resulta un ingrediente mágico para consolidar las relaciones que se inician a la distancia. Si usted construye una comunidad *online*, promueva un encuentro presencial entre sus integrantes y verá cómo se fortalecen las relaciones.

Llevemos ahora el ejemplo a la comunidad de una marca en redes sociales. El enfoque 1.0 sería que la marca publique información sobre sí misma, realice sorteos y eventualmente, responda preguntas o comentarios en un intercambio *top-down*, de uno a muchos. ¿Puede surgir así una comunidad como la que describimos en este módulo? ¿Se promueve la participación real? ¿Se distribuye la conversación y el liderazgo? La respuesta es no.

Como vimos, una comunidad depende de los lazos invisibles que las personas crean en sus relaciones con otras. La comunidad reside en un nivel más profundo que el crecimiento de los «me gusta» en una página y sus publicaciones.

De todas formas, si entendemos la dinámica del *community building*, las redes pueden ser nuestras mejores aliadas. Por sus características interactivas, son una de las herramientas más adecuadas para promover la participación y el intercambio.

Paso ocho: *out of the box*

En este punto, proponemos pisar la pelota y levantar la cabeza, como se dice en el fútbol. Otra opción es salirse del juego y mirar el tablero a la distancia, para utilizar una metáfora del ajedrez. El octavo paso de nuestra metodología abre la puerta a la creatividad, el pensamiento lateral y la innovación disruptiva.

Muchas veces el *community management* cae en el error de mantenerse en el compartimiento estanco de las redes sociales y limitarse a sumar seguidores o interacciones en ellas, sin conexión ni impacto en otras áreas o los resultados finales del negocio. Incluso el armado de un plan sistemático nos expone al riesgo de terminar llenando casilleros de un formulario predeterminado.

Por eso incluimos esta etapa, para pensar más allá de la planificación estándar y las fronteras de las redes sociales. Buscamos revalorizar las conexiones que hay entre el *social media* y todas las demás herramientas de la comunicación y el *marketing* digital.

Lo invitamos a examinar cómo es la presencia web de la compañía para la que planifica, qué tácticas de posicionamiento en buscadores (SEO) puede implementar para mejorar el posicionamiento, cómo puede ayudar a su objetivo estratégico la

publicidad en Google y otros medios digitales, cómo aprovechar las aplicaciones móviles, entre otras cuestiones.

La invitación a pensar fuera de la caja también es para salirse de lo digital: muchas veces un exitoso mensaje publicitario en medios tradicionales es el motor que define el éxito de un plan digital. Otras veces, demasiadas, el secreto de la viralización de una campaña *online* depende de una impactante acción *offline*, como puede ver en los dos ejemplos que expondremos a continuación.

Con el propósito de generar conciencia sobre los peligros de pedofilia que amenazan a los chicos en la calle, Unicef implementó en Chile la impactante campaña de *El hombre algodón de azúcar*. Rodeó a un actor con un traje de esa golosina y llevó a todos los niños detrás de él en una plaza de Santiago, para luego entregar un folleto que hiciera reflexionar a sus padres. Se trató de una sencilla implementación *offline* que, grabada en video y subida a las redes sociales, todavía genera impacto viral.

Para generar un posicionamiento diferencial de una pasta dentífrica blanqueadora en Polonia, P&G generó una campaña multiplataforma consistente en hacer sonreír a las estatuas. Al ser considerado un pueblo de un carácter adusto, el país recibió el impacto de la campaña que repercutió más allá de la publicidad tradicional, en las redes sociales, los medios de prensa y hasta la industria de las tarjetas postales.

Por lo tanto, pensar fuera de la caja puede adquirir muchas direcciones diferentes:

- una campaña incógnita;
- un *flash mob*;
- una parodia;
- centrarse en una aplicación móvil;
- usar una red social con una función que nunca se haya usado antes;
- usar una red social que nadie haya usado antes en la industria;
- utilizar AdWords;
- activaciones en puntos de venta;
- promociones, sorteos y otras acciones especiales;
- cualquier otro evento *offline*;
- coordinación con acciones de relaciones públicas, *marketing* y otras áreas funcionales.

Lo invitamos a mirar la empresa como un todo, volver a considerar el objetivo estratégico del plan, replantear los objetivos de negocio y pensar en elementos disruptivos que permitan acercarlo a los resultados deseados con un salto en lugar de paso a paso.

2.1.4 Evaluación y análisis

Paso nueve: evaluación

En la comunicación *online* todo es medible. Las plataformas y herramientas entregan tantos datos que es fácil perderse en un bosque de estadísticas y olvidar el verdadero valor estratégico del análisis para aprender y corregir. En el noveno capítulo de nuestro plan de *social media*, proponemos elaborar un tablero (*dashboard*) con los indicadores clave que permitirán evaluar los objetivos propuestos en la base de la planificación.

Mantener una página con **indicadores clave de performance** (KPI) actualizados periódicamente es una tarea de síntesis que no siempre se incluye en los reportes de *social media*. El resumen de los KPI tiene un doble valor: simplifica la comprensión del *manager* que carece de conocimientos técnicos y permite evaluar de un vistazo la marcha del plan estratégico para evitar los elementos superfluos que dificultan la lectura de la realidad. Otra sección valiosa de un reporte periódico es un resumen ejecutivo que incluya análisis, enseñanzas y conclusiones en una enumeración breve, redactada con lenguaje sencillo.

Los indicadores cuantitativos se enriquecen cuando se los acompaña de indicadores cualitativos, como la reproducción de las publicaciones más exitosas o la cita de comentarios textuales de usuarios seleccionados. Nuestra recomendación es trabajar con reportes mensuales, aunque en los primeros meses de la implementación de un nuevo plan los resultados lleguen de a poco y pueda resultar decepcionante un enfoque demasiado detallado de las métricas. Esto no aplica, claro, a campañas de publicidad, donde el dinero invertido tiene que generar un resultado.

Paso diez: presupuesto

La elaboración de un plan estratégico de *social media* es una tarea de alto valor agregado, cuyo costo se asocia directamente a la experiencia y prestigio de sus autores. El costo de su implementación tiene costos asociados al uso de herramientas y plataformas, costos de inversión publicitaria y costos de recursos humanos. Los desarrollamos a continuación.

- **Herramientas:** costo de herramientas pagas para la administración, publicación, monitoreo. Suelen pagarse mensual o anualmente. También existen herramientas que pueden contratarse para acciones

individuales. A todas las que incluyamos en nuestro plan, debemos considerarlas para los presupuestos.

- **Inversión publicitaria:** la inversión publicitaria anual puede definirse en la confección del plan de *social media*. Este incluye los honorarios para la planificación y la intermediación en el pautaado. Por lo general, estos se estiman como una comisión sobre la inversión en los medios.
- **Recursos humanos:** la implementación de un plan de *social media* es una tarea de mano de obra intensiva que requiere por lo menos un *community manager* de dedicación semiexclusiva. Esta persona se ocupa diariamente de producir contenidos, monitorear, responder y elaborar reportes periódicos de actividad y *performance*. Los equipos para atención de cuentas en redes sociales pueden incluir profesionales de distinta extracción: redactores, diseñadores y programadores, además de la dirección estratégica del *social media manager*. Estos servicios suelen cotizarse en una estimación de horas mensuales a invertir para definir el valor de un *feed* mensual (retribución).

Existen organizaciones como la Unión de Agencias Interactivas Argentinas (INTERACT), que produce un estudio anual de precios referenciales con base en una encuesta entre sus asociados. En el estudio de INTERACT, se consignan por separado precios para lo siguiente.

- Diseño de *banners* de diferentes tipos.
- Diseño e implementación de campañas de contacto directo, incluyendo *e-mail marketing*, *landing pages*, etcétera.
- Implementación (activación) por paquete de páginas de Facebook, YouTube, Twitter, WordPress.
- Precio por hora de distintos recursos profesionales digitales en relación con los valores mínimos exigidos según la ley laboral regulada por el Ministerio de Trabajo y sindicatos afines (Sindicato de Comercio o Sindicato de Publicidad).

Unidad 2.2 *Business model canvas*

En esta segunda unidad, veremos un modelo para el desarrollo de nuevos negocios o análisis de negocios ya existentes. Nos ubicaremos en un nivel superior de generalidad al que nos ocupó la primera parte del módulo, el plan de *social media*, para considerar aspectos estratégicos de la formación de valor y la gestión de negocios.

El *social media manager* o un experto en *social media* no es solamente aquella persona que se dedica a gestionar las comunidades de terceros en empresas, sino que es la persona capaz de generar sus propias comunidades y gestionar proyectos sobre ellas.

Como dijo en entrevistas televisivas Reid Hoffmann, fundador de LinkedIn y de PayPal, existen dos velocidades en Silicon Valley: ir a toda velocidad e ir a ningún lado. Por lo tanto, hace falta que nuestros proyectos vean la luz velozmente para tener mayores chances de éxito. Ser veloces para ponernos en marcha no quiere decir empezar a actuar sin tener un plan, por el contrario, se trata de armar un plan lo más rápido y eficientemente posible.

Para ello, veremos la aplicación del *business model canvas* (BMC) o lienzo de modelo de negocio como método de creación y análisis de proyectos. Lo utilizaremos tanto para el lanzamiento de un emprendimiento nuevo como la implementación de una campaña o la gestión de un proyecto existente.

2.2.1 Conceptos generales

El *business model canvas* es un modelo de negocios que describe las maneras en que una organización o proyecto crea, entrega y captura valor. Fue creado por Alex Osterwalder y su equipo. Además, se estudia en las principales cátedras de las universidades de negocios. Se trata de una herramienta de gestión estratégica para la planificación de negocios y proyectos que permite describir, diseñar, cuestionar, inventar e iterar el modelo de negocio. Antes de entrar de lleno a ver esta herramienta, mencionaremos algunas cuestiones centrales que delinearán nuestro trabajo en cualquier proyecto.

Objetivos

Los objetivos son la base que sostiene y direcciona las actividades. Identifican tanto las metas que se desean lograr como las formas en que se controlará su cumplimiento. Todo plan de comunicaciones integradas debe contemplar, además, la combinación entre objetivos de comunicación y objetivos de ventas. Un objetivo es un propósito o meta que se intenta cumplir en un periodo de tiempo definido.

Criterios a tener en cuenta para la planificación de objetivos

Un objetivo debe cumplir ciertos requisitos ineludibles, se desarrollan a continuación.

- **Establecer un proceso de comparación cuantitativa:** los objetivos son mensurables solo si se definen variables cuantificables. Es imprescindible conocer el nivel de las variables antes y después de las acciones.
- **Especificar los métodos de medición y los criterios de éxito:** las variables a medir deben estar directamente relacionadas con los objetivos a alcanzar.
- **Especificar un límite de tiempo:** es importante declarar el periodo de tiempo asignado para el logro de los objetivos. Los periodos de medición deben estar relacionados con el tiempo total. Entre las necesidades de un objetivo para ser considerado como tal, los objetivos incluyen fechas específicas de cumplimiento.
- **Claridad:** se deben definir específicamente los objetivos, a fin de que los responsables de su cumplimiento no tengan ninguna duda sobre ellos (Illera e Illera, 2015).
- **Flexibilidad:** es necesario que los objetivos sean flexibles para poder cambiar cuando las condiciones del entorno lo requieran, puesto que deben aprovechar esas condiciones. Aun así, no decimos que siempre se busca cambiar los objetivos, sino que las condiciones pueden cambiar y por ello, los objetivos deben tener cierta adaptación (Illera e Illera, 2015).
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse. Esto no quiere decir que sean fáciles, quiere decir que deben ser alcanzables.
- **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir, no deben contradecirse.
- **Motivador:** los responsables de su cumplimiento deben encontrar los objetivos motivadores. Deben tomarlos como un reto, pero deben ser realistas (Illera e Illera, 2015).

Cómo planear tácticas y presupuestar a partir de los objetivos

Antes de poner en marcha cualquier plan, debemos conocer cuál es el presupuesto que necesitamos. Para ello, hay que especificar los costos de producción, los costos para llegar al *target* y los plazos en que se distribuirán los esfuerzos e inversión. De

esta manera, el presupuesto detalla las tareas específicas y necesarias para lograr diferentes aspectos de los objetivos.

Dicho en otras palabras, tenemos que definir cuánto dinero hace falta para realizar las actividades que prevemos que contribuirán al cumplimiento de los objetivos. No obstante, para alcanzar esto, también hace falta de antemano pensar las maneras de llegar al público con la propuesta de valor. Aquí, también es sumamente útil el trabajo con el *business model canvas*. Las tácticas pueden ser de diversa índole, se desarrollan a continuación.

- **Tácticas de mensaje:** trabajar en qué se va a decir al público objetivo.
- **Tácticas de canal:** trabajar sobre las formas para llegar al público.
- **Tácticas de oferta:** trabajar sobre las maneras de comercialización.
- **Tácticas de propuesta de valor:** implica trabajar sobre los beneficios, soluciones o emociones que genera nuestro producto y lo diferencia de cualquier competidor.

Las nueve partes del BMC

El *business model canvas* describe los modelos de negocios en nueve partes básicas que cubren las cuatro áreas principales de los negocios y los proyectos:

- clientes;
- propuesta de valor y oferta;
- infraestructura;
- viabilidad financiera (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Además, el BMC sirve como un plano para diseñar la estrategia y salir a la cancha con mayor velocidad y eficiencia. En los siguientes apartados, recorreremos cada uno de los nueve bloques del BMC. Comenzaremos por los dos más importantes: segmentos de clientes y propuesta de valor.

2.2.2 Propuesta de valor y segmentos de clientes

Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes son los grupos a los que apunta nuestro proyecto, las personas que serán destinatarias de nuestra propuesta de valor. Los grupos de clientes representan un segmento diferente de otros únicamente si:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta de valor diferente;

- son alcanzados por canales de distribución diferentes;
- requieren diferentes tipos de relacionamiento;
- implican ganancias e ingresos sustancialmente distintos;
- están dispuestos a consumir diferentes partes de nuestra oferta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Propuesta de valor

La propuesta de valor busca resolver problemas y satisfacer necesidades de los segmentos de clientes a través de la entrega de nuestro valor agregado. La estrategia competitiva consiste en ser distintos, es decir, elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor.

De esta forma, la propuesta de valor es la mezcla de productos, servicios, beneficios y valor agregado que una compañía ofrece a sus clientes. Representa la razón que hace que una empresa sea diferente de las demás en el mercado. Asimismo, algunas propuestas de valor se definen por las siguientes características (Osterwalder y Pigneur, 2009).

- Novedad.
- *Performance*.
- Personalización.
- Cubrir una necesidad puntual.
- Diseño.
- Estatus o valor de marca.
- Precio.
- Reducción de costos.
- Reducción de riesgo.
- Accesibilidad.
- Usabilidad o conveniencia.

Algunos elementos que componen la propuesta de valor son:

- conocer al cliente;

- entender sus necesidades y motivaciones;
- características distintivas del producto;
- estándares de servicio;
- precio y condiciones de venta;
- fuerza de ventas;
- canales de acceso a los servicios;
- sistema de promoción;
- sistema de comunicaciones con el cliente;
- sistema de posventa (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Por su parte, para entender la competitividad de nuestra propuesta de valor, podemos decir que es el resultado favorable que surge de la comparación con competidores en alguno, varios o todos los aspectos que se detallan a continuación (Osterwalder y Pigneur, 2009).

- Características del producto.
- Precio del producto o servicio.
- Tiempo de entrega.
- Disponibilidad de producto y distribución.
- Facilidades de pago.
- Proceso de ventas.
- Servicio de posventa.
- Nivel de asesoría.
- Nivel de información.
- Nivel de innovación y tecnología disponible.
- Valores emocionales anexos al producto o la marca.

¿Cómo diseñar una propuesta de valor?

A fin de poder analizar en mayor detalle la propuesta de valor a entregar a los clientes o públicos objetivos, la clave que se deberá utilizar para que el proyecto sea exitoso es utilizar una herramienta como el *value proposition canvas* (VPC) o lienzo de proposición de valor. Esta es básicamente una adaptación por agregado del modelo de *business model canvas* que vimos en este módulo.

La idea del lienzo de propuesta de valor, también desarrollado por Osterwalder, es ayudar a diseñar, testear y construir la propuesta de valor de una compañía o proyecto de manera más profunda y estructurada. Asimismo, el *business model canvas* incluye nueve bloques y permite ver la *big picture* (imagen completa), mientras que el *value proposition canvas* permite hacer una especie de zoom en los dos bloques centrales para el éxito: la propuesta de valor y los segmentos de cliente. Con esta herramienta describimos estos bloques en detalle y analizamos qué tan bien calzan el uno con el otro.

Para saber si la propuesta de valor calza con los públicos o segmentos de cliente, se deben responder cuáles son las necesidades que ellos tienen, los trabajos que tienen que hacer y los problemas que tienen que solucionar. De esta manera, veremos si hay un calce entre producto y mercado o entre problema y solución.

Los trabajos de los clientes (*jobs*)

Lo primero que debemos hacer es mirar detalladamente los perfiles de nuestros clientes o públicos y enfocarnos en tres aspectos. Lo primero es entender qué tratan de lograr los segmentos a los que apuntamos. Pueden ser las tareas que tratan de realizar y completar, los problemas que tratan de solucionar o las necesidades que tratan de satisfacer. Para detectar esto, debemos preguntarnos lo siguiente.

- ¿Cuál es la necesidad básica que tratan de satisfacer? Algunas pueden ser comunicación, alimentación, sexo, etcétera.
- ¿Qué tareas funcionales tratan de llevar adelante? En este caso, analizar qué tareas específicas tratan de completar, qué problemas específicos resolver, etcétera.
- ¿Qué tarea social trata de alcanzar ese segmento? Aquí analizamos el componente relativo al ego: verse bien, ganar estatus, poder, etcétera.
- ¿Qué tarea emocional tratan de lograr? Respecto a los componentes emocionales, nos preguntamos si las emociones son basadas en lo estético, el bienestar, la seguridad, etcétera.

Los dolores del cliente o público (*pains*)

En esta etapa, se describen las emociones negativas, costos y situaciones no deseadas y riesgos que tanto los clientes como el público experimentan o podrían experimentar antes, durante y después de realizar las tareas que analizamos anteriormente. Para encontrar esto debemos preguntarnos lo siguiente.

- ¿Qué encuentra nuestro cliente demasiado costoso? Puede ser dinero, tiempo y esfuerzo.
- ¿Qué hace que nuestro cliente se sienta mal? Observar qué lo frustra, enoja o ver aquellas cuestiones que son un dolor de cabeza para él.
- ¿Qué aspectos de las soluciones existentes no dan las prestaciones necesarias para un cliente exigente? Preguntarnos si existe falta de prestaciones, baja *performance*, errores de funcionamiento, etcétera.
- ¿Cuáles son las principales dificultades con las que se encuentra el cliente? Ver los procesos que le son difíciles de entender, si le es difícil conseguir que sucedan, si hay resistencia al proceso, si la tecnología no es estable, etcétera.
- ¿Qué consecuencias sociales puede encontrar o temer encontrar el cliente? Algunos ejemplos: pérdida de poder, confianza, estatus, quedar mal, etcétera.
- ¿Qué riesgos son los que el cliente teme (financieros, sociales, técnicos)? ¿Dónde se podría echar todo a perder?
- ¿Qué cosas quitan el sueño a nuestros clientes? Prestar atención en los grandes temas, preocupaciones e intereses que tengan.
- ¿Cuáles son los errores comunes que cometen? Entre algunos: errores de uso, aplicación, etcétera.
- ¿Qué barreras de ingreso frenan a los clientes para adoptar la solución que planteamos? Atender a los costos de inversión altos, la curva de aprendizaje, la resistencia al cambio, la lealtad a una marca, etcétera.

Una vez que hayamos listado estas respuestas, debemos, a su vez, analizar su intensidad y frecuencia para ordenarlas jerárquicamente.

Los beneficios del cliente o público (*gains*)

El siguiente paso es describir los beneficios que el cliente espera, desea o podría valorar positivamente. En este caso, nos conviene analizar desde aspectos utilitarios y funcionales hasta ganancias sociales, emociones positivas y ahorros en tiempo,

dinero o esfuerzo. Asimismo, en esta instancia nuevamente hay que realizar una batería de preguntas como las que siguen.

- ¿Qué ahorros alegrarían al cliente? Pueden ser en tiempo, dinero o esfuerzo.
- ¿Qué resultados esperan los clientes? ¿Qué cosas superarían sus expectativas? Hablamos en términos de calidad, servicio, más de algo, menos de algo, etcétera.
- ¿Cuáles son las cosas que más les gustan a los clientes de las soluciones actuales? Se trata de prestaciones particulares, *performance* específica, calidad, etcétera.
- ¿Qué cosas harían más fáciles la vida y el trabajo del cliente? Preguntarnos si podemos reducir la curva de aprendizaje, servicios extra, menor costo de venta, mayor durabilidad del producto, etcétera.
- ¿Qué consecuencias sociales positivas persigue el cliente? Algunos ejemplos: verse bien, aumentar poder, estatus, etcétera.
- ¿Qué busca el cliente? Observar si lo que desea es diseño, garantía o prestaciones específicas.
- ¿Con qué sueña el cliente? Ver lo que busca: logros, satisfacciones, metas, etcétera.
- ¿En qué términos mide el cliente el éxito o el fracaso en relación con el producto o servicio que ofrecemos? Observar qué elementos utiliza para medir: *performance*, costo, calidad, durabilidad, estatus, etcétera.
- ¿Qué cosas harían que se incremente la factibilidad de adoptar la solución ofrecida? Entre algunas opciones: menores costos, menores inversiones, menores riesgos, mejor calidad, mejor *performance*, mejor diseño, etcétera.

Nuevamente, aquí hay que calificar todas nuestras respuestas de acuerdo con su significancia: ¿son sustanciales o insignificantes? Además, aclarar la frecuencia en la que suceden. Una vez que hayamos hecho todo eso, debemos ordenarlas por importancia.

Los productos y servicios (*products and services*)

Ya hemos completado uno de los segmentos del *value proposition canvas*, el que profundiza sobre el segmento de clientes. Ahora debemos analizar en detalle la propuesta de valor.

En primer lugar, hay que listar todos los productos y servicios o soluciones tácticas a partir de los cuales se construye la propuesta de valor. Aquí nos preguntamos cuáles de estos ayudan a nuestros segmentos de clientes o públicos a realizar un trabajo funcional, social y emocional o cuál satisface alguna de sus necesidades. Nuestros productos o servicios pueden ser principalmente de cuatro naturalezas:

- tangibles (bienes producidos, servicio de atención al cliente cara a cara, etcétera);
- digitales o virtuales (descargas, *software*, recomendaciones *online*, nuevas tecnologías, aplicaciones, etcétera);
- intangibles (servicios, derechos de uso, seguros, garantías, etcétera);
- financieros (fondos de inversión, servicios de financiamiento, etcétera).

Una vez que tengamos esta lista, la ordenaremos de acuerdo con la importancia de sus factores desde el punto de vista del usuario y definimos si son cruciales o triviales.

Las píldoras contra los dolores del cliente o público (*pain relievers*)

Lo que sigue es analizar cómo y dónde nuestros productos, servicios y acciones crean valor a nuestros clientes o públicos a través de dos mecanismos. El primero es calmar los dolores que observamos en la etapa anterior.

Analizaremos cómo reducimos el dolor, cómo eliminamos o reducimos emociones negativas, cómo recortamos costos o situaciones no deseadas y cómo morigeramos los riesgos que los clientes experimentan o podrían experimentar antes, durante o después de un trabajo. Para esto, nos preguntaremos lo siguiente.

- ¿Producimos ahorro de tiempo, dinero o esfuerzo?
- ¿Hacemos que los clientes se sientan mejor? Es decir, preguntarnos si atacamos frustraciones, molestias o quitamos dolores de cabeza en el proceso.
- ¿Mejoramos soluciones de baja *performance* anteriores? Ver si presentamos nuevas funcionalidades, mejor *performance* de uso, mejor calidad, etcétera.
- ¿Ponemos fin a las dificultades y desafíos que los clientes encuentran? Acá se busca hacer que las cosas sean más simples, acompañar a los clientes en el proceso de lograrlas, eliminar resistencias, etcétera.

- ¿Borramos consecuencias sociales negativas que nuestros clientes encuentran o temen? Algunas consecuencias pueden ser la pérdida de poder, confianza, estatus, quedar mal, etcétera.
- ¿Eliminamos riesgos que nuestros clientes temen? Algunos ejemplos: financieros, sociales, técnicos o sobre las cosas que podrían salir mal.
- ¿Ayudamos al cliente a dormir mejor de noche? En otras palabras, debemos preguntarnos si eliminamos preocupaciones, disminuimos sus dudas, los ayudamos con los grandes temas.
- ¿Limitamos o erradicamos errores comunes que cometen? Algunos errores pueden ser los errores técnicos, de uso, aplicación, etcétera.
- ¿Nos deshacemos de las barreras que frenan el acceso o la adopción de las soluciones? Estas suelen aparecer en los costos de inversión, la curva de aprendizaje, la disponibilidad del producto o servicio, la resistencia al cambio, etcétera.

Aquí, al igual que en las cuestiones relacionadas con los dolores y los beneficios, hay que calificar las respuestas según la intensidad con la que se logran las soluciones y la recurrencia con la que ocurren. Una vez calificadas, se ordenan por importancia. A partir de este punto, tenemos una clara imagen de dónde están los síntomas que hacen que nuestros clientes o nuestro público tengan una demanda o una necesidad insatisfecha en la que basar nuestra solución.

Los generadores de beneficios para el cliente o público (*gain creators*)

El último elemento del *value proposition canvas* es describir cómo los productos, servicios y acciones de nuestro proyecto crean beneficios para los clientes y el público. Estos beneficios son aquellos que los clientes esperan, desean o con los que los sorprenderíamos, incluso en cuestiones relacionadas con la utilidad y funcionalidad, los beneficios sociales, emociones positivas y los ahorros en costos. Esta es la instancia para preguntarse cuestiones como las siguientes.

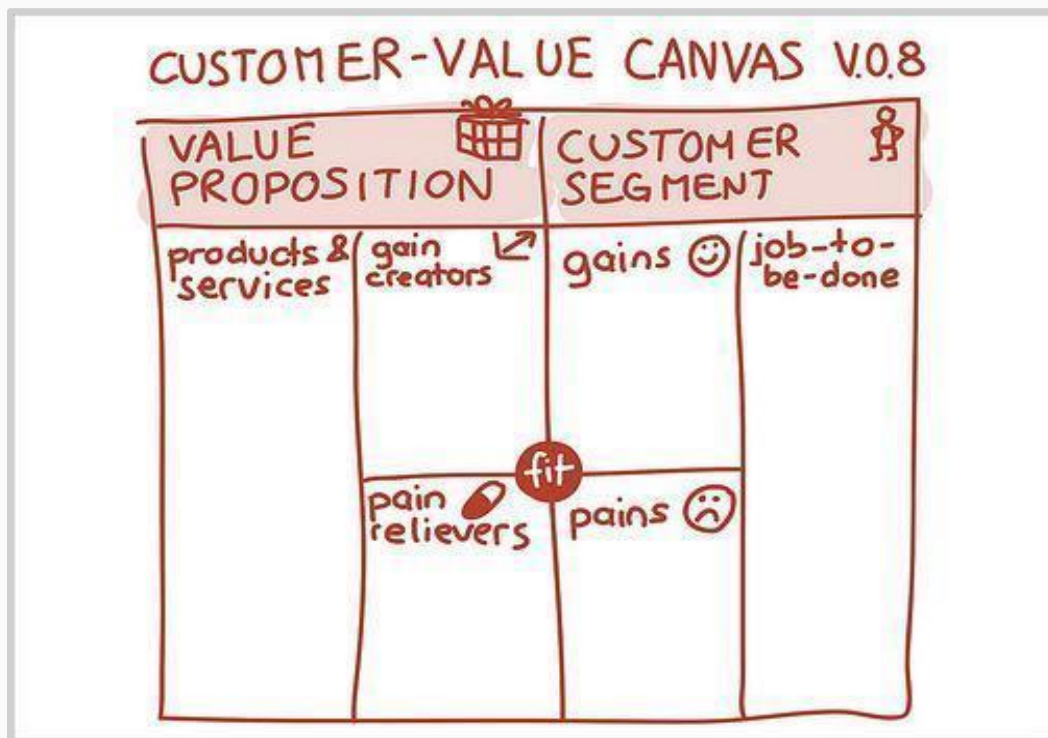
- ¿Los beneficios crean ahorros en tiempo, dinero o esfuerzo que podrían alegrar a los clientes?
- ¿Producen resultados que los clientes esperan o superan sus expectativas? Es importante ver si los beneficios tienen mejor nivel de calidad, más cantidad de algo o menos cantidad de algo, mejor atención y mayor velocidad en la solución.

- ¿Alcanzan o superan soluciones actuales que les gustan a los clientes? Esta pregunta está relacionada con algunas prestaciones, *performance*, calidad, etcétera.
- ¿Hacen la vida del cliente más fácil? Puede ser porque reducen la curva de aprendizaje, dan mejor usabilidad, accesibilidad, más servicios, menores costos de inversión, etcétera.
- ¿Crean consecuencias sociales positivas que el cliente desea? En otras palabras, debemos preguntarnos si lo hacen lucir bien, les hace crecer en poder, estatus, etcétera.
- ¿Hacen algo que los clientes buscan? Observar su diseño, garantías, prestaciones específicas o en mayor cantidad, etcétera.
- ¿Cumplen el sueño de nuestro cliente? Preguntarnos si lo ayudan a conseguir grandes logros, producir grandes satisfacciones, etcétera.
- ¿Producen resultados positivos de acuerdo con los factores de éxito y fracaso que el cliente analiza?
- ¿Ayudan a realizar una adopción más sencilla? Ver si tienen costos más bajos, inversiones de menor cuantía, menores riesgos, mejor calidad, mayor *performance*, mejor diseño, etcétera.

Finalmente, como en todos los casos anteriores, hay que calificar los beneficios en función de la intensidad con la que se logran y la recurrencia con la que ocurren. Una vez calificados, se ordenan por importancia.

Luego de realizar todos estos pasos, nos debería quedar el *value proposition canvas* completo. De esta manera, podemos entender con mucho más detalle qué es lo que nuestro producto, servicio o set de acciones tiene que ofrecer. El *canvas* debería quedar similar al lienzo de la figura 4.

Figura 4: Customer value canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2009, p. 25.

2.2.3 Canales, relaciones con los clientes e ingresos

Los canales

Los canales son la forma en la que llevamos nuestra propuesta de valor a nuestros clientes, es decir, los canales de comunicación, distribución y ventas. Algunas de las principales funciones de los canales son:

- hacer que los segmentos de clientes conozcan nuestra propuesta de valor;
- ayudar a que puedan evaluarla;
- permitir que accedan a ella (comprarla o usarla);
- entregar nuestra propuesta de valor;
- proveer soporte *a posteriori*.

Relaciones con los clientes

Las relaciones se establecen con cada uno de los segmentos de clientes y se transforman en las maneras de comunicarnos con ellos. En nuestro modelo, debemos tratar de especificar cómo queremos que sea la relación con nuestros clientes y públicos. En este sentido, habrá que determinar si cada canal busca conseguir clientes, retenerlos, hacer que crezca su consumo promedio, etcétera. También, algunas opciones a tener en cuenta son:

- asistencia personal;
- asistencia personal y dedicada;
- autoservicio;
- servicios automatizados;
- uso de la comunidad;
- cocreación.

Modelos de generación de ingresos

Cuando nuestra propuesta de valor es llevada con éxito a nuestros segmentos de clientes, se generan canales de ingreso a través de diferentes modalidades: venta de producto, servicio, formas de cotización, ingresos publicitarios, etcétera. Además, debemos diferenciar los consumidores recurrentes de aquellos esporádicos o de una sola vez (*one shot*) y la manera en que cotizaremos cada caso. Para ello, debemos tener en cuenta tanto nuestra estructura de costos como los precios de mercado, nuestro diferencial en la propuesta de valor que entregamos a nuestros segmentos claves de clientes y entender lo que están dispuestos a pagar.

2.2.4 Recursos y actividades clave. Aliados. Estructura de costos

Recursos clave

Son los elementos y equipo que necesitamos para ofrecer y entregar nuestra propuesta de valor a nuestros segmentos de clientes. Hay que destacar que no hablamos de los recursos simplemente, sino que nos referimos a los que son clave. Pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, se desarrollan a continuación.

- Físicos: instalaciones, edificios, vehículos, maquinarias, sistemas, cadena de puntos de venta y redes de distribución.
- Intelectuales: marcas, *know-how*, patentes, derechos, sociedades y bases de datos.

- Humanos: aquellas personas que pueden marcar la diferencia en nuestra propuesta de valor.
- Financieros: garantías, capital de inversión, líquido, líneas de crédito, opciones de participación, premios, etcétera (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Actividades clave

Son las actividades que sí o sí debemos realizar para lograr que a través de nuestros recursos claves cumplamos con nuestra propuesta de valor y se la entreguemos a nuestros segmentos de clientes. Nuevamente, que sean clave es lo que marca la diferencia. Por lo tanto, son las tareas que debemos llevar adelante para que la máquina funcione. Las actividades clave pueden ser de producción, resolución de problemas y plataforma o relacionamiento (*networking*).

Aliados clave

Muchas veces necesitaremos, para que nuestros proyectos se cumplan y poder entregar nuestra propuesta de valor, la integración de la tarea de aliados. En esta parte del análisis, debemos detectar cuáles son clave para el cumplimiento de nuestro plan (agencia de desarrollo, diseño, etcétera). Se crean alianzas para potenciar modelos de negocios o reducir costos y riesgos en ellos. Pueden ser:

- alianzas estratégicas con no competidores;
- competencia;
- uniones para desarrollo de nuevos negocios;
- relaciones de la cadena de valor entre proveedor y comprador, por ejemplo (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Estructura de costo

Debemos identificar qué cosas nos implican un costo y cuál es ese costo. Siempre tenemos que lograr que aquello que tenemos en el modelo de generación de ingresos sea superior a nuestra estructura de costos. Tendremos que diferenciar, además, entre costos fijos y variables.

Una vez que hemos identificado todas estas variables y las hemos colocado en nuestro *business model canvas*, es momento de cuestionarlas, ver si resisten nuestro análisis e intentar contrastarlas con la realidad. Una vez que estas hipótesis han resistido o no a nuestros cuestionamientos, se hacen las correcciones necesarias y en función de ello, se genera una vuelta o iteración del modelo de negocio.

Cuando nuestro modelo de negocio está lo suficientemente sólido, podemos lanzarlo al mercado, ver cómo reacciona y cumplir nuestros objetivos. Aun así, hasta este momento no invertimos nada de nuestros costos ni nos dedicamos a realizar una planificación a través de modelos de negocio tradicionales o planes de negocios engorrosos que puedan llevar hasta meses de trabajo. En este caso, trabajamos yendo a toda velocidad y no yendo hacia ninguna parte para no demorarnos.

Consejos de uso de la herramienta de *business model canvas*

1. Utilice un *canvas* lo más grande posible para que sea claro lo que se ve. Puede imprimir en un doble A3, sábana o trabajar sobre una pantalla con un proyector que enmarque el *canvas* en la pared o sobre una pizarra.
2. Aproveche la tecnología existente para el almacenamiento. La velocidad de análisis que permite realizar esta herramienta y la necesidad de estar atento en las reuniones para poder avanzar y entender la *big picture* del proyecto hacen que sea muy difícil y poco eficiente el seguimiento si se toman notas de lo que sucede en la reunión. Apoyarse en grabaciones de audio para poder revisar de nuevo alguna parte específica de una reunión puede ser de mucha ayuda, ya que el grabador se puede colocar con un micrófono en una *notebook* o se puede usar un grabador de escritorio que quede grabando mientras se trabaja. Otra de las recomendaciones es el uso de fotografías de buena calidad para tomar *business model canvas* en cada una de las iteraciones y evitar que por futuros movimientos o cambios queden desaprovechadas las instancias anteriores.
3. Utilice papeles, preferentemente tipo *post-it*, porque permiten realizar de forma mucho más prolija y visualmente más clara las notas que acompañarán el modelo. Además, si utiliza una impresión, podrá reusar el *canvas* sin necesidad de volver a imprimirlo. Caso contrario, si usa fibras o marcadores directamente sobre el *canvas*, tendría que hacerlo. Otra de las ventajas del uso de los *post-its* es la movilidad: como las ideas necesitan ser móviles y pueden pasar de un cuadrante a otro, será más rápido, sencillo y prolijo utilizarlos.
4. De la misma manera que decimos que hay que evitar sobrecargar de información para que se entienda el *canvas*, es conveniente codificar los *post-its* para diferenciarlos por segmentos de clientes. Una de las codificaciones más sencillas y efectivas es utilizar *post-its* de colores.
5. En orden con lo que recomendamos en el punto 2, cada vez que se termine un *canvas* sugerimos tomar una foto, limpiar el tablero y volver a empezar reacomodando las piezas para encontrar modelos de negocios alternativos y repetir la lógica de fotografiarlos. Esto permite poder seleccionar luego el modelo más interesante para el producto, servicio, tecnología o proyecto que se quiere desarrollar.

6. A la hora de presentarlo, conviene partir desde cero con el *canvas* y comenzar a contar la historia del modelo y el proyecto. Empezar desde un *canvas* en blanco permite que quien reciba la presentación pueda concentrarse en lo que se le dice, sin irse a la deriva por los demás *post-its* que están en el lienzo. Además, contarlos como historia permite trabajar los diferentes segmentos de clientes como personajes de la historia y lograr un mayor atractivo sobre la atención.
7. Es muy difícil empezar a realizar un *business model canvas* desde cero, de la misma manera que es difícil comenzar a conducir desde cero, cocinar el primer plato o cualquier otro aprendizaje para el que hay que desarrollar la memoria del músculo. Por eso, es altamente recomendable comenzar a plasmar en el lienzo del *canvas* los modelos de compañías exitosas que conozcamos y ya entendamos. De esta forma, probaremos mejor las ventajas de la herramienta en la cancha, antes de aplicarla a nuestro proyecto. También, es útil tratar de entender las estrategias de los competidores, otros jugadores del mercado o marcas y compañías que utilicen modelos de negocios o monetización similares, para encontrar de manera más simple los atajos, bloqueos y demás factores tanto de éxito como fracaso que tendrá el proyecto.
8. Analizar profunda y detalladamente tiende a complicar la comunicación. Por tanto, cuanto más simple podamos presentar los datos, mejor podremos concentrarnos en los ejes centrales y evitar perdernos en particularidades.
9. Una información que es de suma utilidad agregar al lienzo es la fecha en que se trabajó, la iteración, el nombre de quién condujo la reunión, la lista de pasos a seguir una vez concluida y sus responsables.

De esta manera, el trabajo será realizado con mayor velocidad, eficacia y eficiencia. Además, así se establecerán en todo momento cuáles son los pasos siguientes para lograr progresar hacia la consecución del proyecto como un todo.

Referencias

Espasa Calpe, (2005). *Diccionario Espasa Calpe*. España: Espasa Calpe.

Illera, L. E.; Illera, J. C. (2015). *Política empresarial: Línea de dirección y estrategias* (2.da ed.). Bogotá, Colombia: Editorial CESA.

McLuhan, M. (1964). *Understanding media: the extensions of man* (traducción propia). Nueva York, Estados Unidos: McGraw Hill.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation* (traducción propia). San Francisco Estados Unidos: Strategyzer.

Paz, G.; Arocena, F. (2014). *Estrategia, planificación y presupuestación*. Córdoba, Argentina: Siglo 21.

Ramos, J. [Julio Ramos]. (s. f.). *El hombre algodón de azúcar* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NBmVD3mGMaI>