



ATENCIÓN AL AFICIONADO EN REDES SOCIALES

MÓDULO 3.
IMPLEMENTACIÓN DEL
SOCIAL COMMAND
CENTER

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

3.1 El ecosistema tecnológico

Cuando hablamos de la experiencia del cliente como herramienta de mejora, hacemos referencia a la búsqueda de un círculo virtuoso en nuestros procesos y cómo, al lograr mejorar la experiencia de los clientes o usuarios en los diferentes puntos de contacto, estos obtienen una mayor satisfacción con nuestro producto y servicio, que redundará en mayor fidelización y tasas más altas de recomendación. (Paz y Barrionuevo, 2020, p. 108).

Tenemos siempre que considerar, en función de lo mencionado en el párrafo anterior, que todo comienza y termina con el cliente. El ecosistema tecnológico lo tiene como centro y todo análisis que realicemos debe estar mediado por un estudio de su impacto en nuestra relación con los clientes y en cómo podemos acercarnos de mejor manera nuestra propuesta de valor.

El caso del deporte, y del fútbol en particular, es similar, ya que el aficionado será el centro, pues es el que permite que la maquinaria funcione y por ello debemos cuidarlo.

¿Por qué es importante tener un comando de atención por canales sociales? Porque nuestros aficionados se encuentran allí. Desde ahí, podemos resolver sus dudas, consultas, problemas e inconvenientes; y mejorar su fidelización. Además, a diferencia de muchas otras industrias, el fútbol es un espacio de creación de contenido generado por usuarios, incluso una tendencia que comenzó mucho antes de los medios digitales que permitieron la permitieron.

En el caso del fútbol, las hinchadas ya construían sus propios contenidos a través de los cánticos y vítores. En esta era de las nuevas tecnologías de comunicación y redes sociales, son los mismos hinchas las principales fuentes de videos divertidos, memes y otras piezas que sirven para compartir. Por ello, debemos prestar suma atención a estos canales digitales, tanto para resolver dudas y realizar una buena atención al cliente como para encontrar piezas de contenido que nos ayuden a posicionar a nuestra marca, club, equipo o futbolista con quien trabajemos.

3.1.1 Tecnología tradicional y nuevos canales

Una estrategia de CEM correctamente delineada debe ver como uno de los puntos más sensibles de su relación con los clientes al centro de contactos, ya que la eficiencia y adaptabilidad de los sistemas y procesos que allí se ejecuten determinarán en gran medida la experiencia de los consumidores y qué tan cerca de sus expectativas estará esta.

En sus comienzos, los *call centers*, luego llamados *contact centers*, solo ofrecían soluciones a través de llamadas telefónicas. Luego evolucionaron al *social contact center*, y el cliente tenía una infinidad de medios por los que ponerse en contacto y resolver sus consultas. Esto, lejos de simplificar el panorama para las organizaciones, lo complejizó, ya que el poder de influencia de los consumidores se potenció y su reclamo o descontento podía ser visto por un público mucho más amplio que la empresa. Por tal motivo, la evolución natural era la de llegar al *social command center*, donde no solo se interactúa con el cliente, sino que además se monitorea su comportamiento en las plataformas sociales; se analiza lo que se dice de nuestra marca y de la competencia; y se planifican acciones derivadas de la obtención y el procesamiento de la información.

Como ya mencionamos anteriormente, las reglas han cambiado. Antes era la empresa la que decidía cómo y cuándo atendía a sus clientes, hoy son los consumidores los que definen estos aspectos. Una de las características del alcance actual de la web, en la que se han desarrollado las redes sociales, es que son los usuarios los que establecen las reglas de uso y las empresas deben adaptarse a ellas, usando estas reglas como marco para hacerles vivir una experiencia memorable a sus clientes.

Estas reglas no escritas que los usuarios de la red han establecido determinan que debe haber coherencia entre la información recibida de parte de las organizaciones en estos canales y la recibida por los canales tradicionales. Esto implica la necesidad de que todas las áreas intervinientes en el proceso trabajan transversalmente, enfocándose en hacerle vivir al cliente una sola experiencia, una experiencia integrada.

Esto no significa que las tecnologías tradicionales que se usaban para la atención al cliente, tales como el teléfono o el SMS, deban ser reemplazadas por los nuevos canales. Todo lo contrario, se deben seguir aplicando, pero de manera coordinada e integrada con todos los otros medios.

En este sentido, la organización debe analizar cuidadosamente qué nuevos canales adoptará y cuáles de los antiguos conservará. Detallamos, a continuación, las características de algunos de ellos:

- **Chat:** las organizaciones tienen la posibilidad de instalar en su página web una aplicación de chat que les permita a los clientes ponerse en contacto con un operador de manera escrita y en tiempo real. Se trata de una alternativa muy cómoda para el cliente y de muy bajo costo para la empresa. Sin embargo, para que funcione exitosamente, hay ciertos requisitos que deben ser cumplidos, como el desempeño correcto de la herramienta en todo momento, la compatibilidad con

distintos navegadores, entre otros. Por otro lado, la principal ventaja que el cliente ve en este medio es la inmediatez de la respuesta, por lo que se debe contar con la estructura necesaria para atender en el acto a todas las consultas que ingresen por este medio, así como con personal capacitado para responder rápida y correctamente.

- **Redes sociales:** al establecer un programa de atención al cliente a través de los *social media*, la organización se asegura una llegada a muchos más clientes y la posibilidad de direccionar con gran precisión este alcance. Si una empresa elige correctamente en qué redes va a estar presente, entiende los códigos de cada una de ellas y aprovecha las ventajas de cada una para satisfacer y hasta sorprender a los clientes, las posibilidades de éxito serán muy altas. La selección también dependerá del conocimiento de los clientes y desde donde estos prefieran comunicarse. Lo importante, además, es que la organización gestione todas las interacciones con el cliente por estos medios. Otro factor importante son los tiempos, ya que, si bien el cliente no espera una respuesta inmediata, sí tiene una expectativa en cuanto a los tiempos de atención. Este tiempo varía según cada tipo de cliente y cada tipo de industria (en las empresas de telefonía móvil, por ejemplo, el usuario pretende un tiempo de atención menor que en las financieras), por lo que la organización debe, primero, determinar cuál es ese tiempo; y, luego, establecer los medios necesarios para cumplirlo.
- **Teléfono:** al ser uno de los medios de contacto con los clientes más costosos, muchas organizaciones buscan alternativas para usarlo cada vez menos. Además, las nuevas generaciones lo encuentran poco práctico y generalmente recurren a canales menos tradicionales. Sin embargo, sigue siendo un canal fuerte y es muy pronto para que las empresas renuncien a su uso. Los clientes siguen teniendo la percepción de que hablar por teléfono con una persona es más efectivo y les da más confianza de que obtendrán la solución que buscan. Es por esto que, para que genere satisfacción en el cliente, el canal telefónico debe ser de rápido acceso; con opciones claras y simples; y con personal de atención preparado e interesado en brindar una solución.
- **SMS:** si bien es un medio que actualmente se usa más para promociones, encuestas de satisfacción o avisos de deuda, también puede ser usado para la gestión de algunas solicitudes de los clientes. Puede utilizarse para recordar turnos en una clínica, informar fechas de exámenes en un instituto o hasta para reservas en un restaurante. Los posibles usos son muy amplios y dependen de la necesidad y la

creatividad de cada empresa. Su uso, cada vez menos frecuente para las comunicaciones entre personas, es, aunque no parezca, una ventaja, ya que, mientras menos SMS recibe alguien, más atención le prestará a los que efectivamente recibe. Para que este canal funcione correctamente, es necesario, además de un *software* adecuado, contar con una base de datos correcta y actualizada. Es conveniente usar este canal con moderación, por lo que es importante también definir y delimitar claramente qué gestiones se cubrirán.

- **Correo electrónico:** aunque está lejos del auge que presentó hace unos años, este canal continúa vigente, sobre todo como apoyo a otros canales de atención, tanto tradicionales como nuevos. Es muy útil para compartir archivos entre el cliente y la organización, como comprobantes de pago o documentos importantes. Por sus características, no es recomendable para la gestión de casos que requieran una solución inmediata. Al elegirlo como canal de atención, debemos tener en cuenta que no todos los clientes lo usan todos los días y que presenta ciertos inconvenientes, como, por ejemplo, que nuestros *mails* pueden ir a la bandeja de *spam* del cliente.
- **Blogs:** si bien no suelen ser vistos por las organizaciones como un canal de atención para consultas y reclamos de los clientes, estos a veces lo eligen como medio de contacto con la empresa, en la sección de comentarios de cada posteo. Es por esto que, si se cuenta con un blog, es importante que haya personal dedicado a revisar los comentarios y gestionar las consultas que pudiera haber entre ellos. Esta gestión debe ser completa y, si bien le podemos indicar al cliente cuáles son los medios correctos para contactarse con nosotros, debemos recordar la premisa de que hoy es el cliente el que elige el canal por el que se va a poner en contacto con nuestra organización.
- **WhatsApp y servicios de mensajería:** Hoy, el cliente cuenta con servicios de mensajería instantánea para *smartphones*, como WhatsApp y Telegram, que las empresas están comenzando a explotar como medios de contacto con ellos.

Estos son solo los canales más importantes que las organizaciones usan actualmente para su interacción con los clientes, pero no son los únicos. Existen alternativas que también se pueden usar, como comunidades, bases de conocimiento y foros, además de que permanentemente aparecen nuevas opciones. Muchos desarrolladores de *software* de CRM ya ofrecen esta alternativa, que es muy cómoda para el cliente y muestra a la organización como una entidad muy accesible. Por otro lado, cada vez son más las empresas que ponen a disposición de sus clientes servicios de autogestión a través de su página web y de

aplicaciones para móviles, que representan para el usuario una gran comodidad y le dan valor a la empresa, ya que, bien planteadas, ofrecen una amplia gama de soluciones de manera simple e intuitiva. Las empresas deben analizar cada una de las alternativas que se le presentan para definir si es conveniente utilizarla y, si es así, cómo.

3.1.2 Monitoreo

Cuando hablamos de monitoreo en el marco del *social command center*, no nos referimos únicamente al monitoreo de las transacciones de nuestros operadores con los clientes, que son analizadas y gestionadas por el área de Calidad de la empresa. En realidad, nos referimos a una cuestión más general, relacionada con el monitoreo de los hábitos de nuestros clientes, actuales y potenciales, en las redes sociales: qué se dice de nuestra marca y de la competencia; y qué interesa a los consumidores. Recordemos que uno de los principales temas del que habla el público siempre es el fútbol, por ello, la escucha y el monitoreo se vuelve esencial.

Actualmente, las organizaciones, que hasta hace poco realizaban esta actividad de manera intuitiva, necesitan repensar la forma en la que monitorean las redes sociales. Para esto, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Incorporar metodología:** como dijimos, ya no alcanza con monitorear las redes de manera intuitiva. Se deben incorporar metodologías y establecer objetivos sobre lo que se desea monitorear. Asimismo, se debe implementar el uso de las herramientas adecuadas para llevar a cabo esta tarea.
- **Desarrollar una estrategia de monitoreo sustentada en las necesidades institucionales:** además de los objetivos antes mencionados, la organización debe determinar qué necesita monitorear de todo lo que se dice, ya que no toda la información disponible le será de utilidad. Para esto, debe basarse en sus necesidades. El foco no será el mismo si se va a lanzar un nuevo producto, si se va a buscar un nuevo mercado o si se necesita revertir la imagen negativa generada por una crisis.
- **Contar con una mirada integrada de las acciones respecto de los procesos de la compañía:** las acciones de monitoreo deben ser acordes con los procesos de la organización. La integración del monitoreo de las redes al resto de los procesos es fundamental.

- **Focalizar para identificar nuevos clientes, oportunidades y segmentos de mercado en todos los canales digitales y webs:** el consumidor no siempre va a decirle a la organización lo que desea, pero sí lo va a expresar en las redes. Estar atentos a lo que se dice sobre la empresa, la competencia y la industria en general es una fuente muy valiosa de información para captar nuevos clientes o para detectar oportunidades de negocio, así como para corregir cualquier desvío que la organización presente en su relación con los usuarios.
- **Conocer las tendencias y actuar en tiempo real:** en la web actual, la inmediatez es todo. Las tendencias cambian con una rapidez nunca antes vista y, lo que hoy es tendencia, mañana puede ser un estándar. Es por esto que la información obtenida debe generar acciones inmediatas, en tiempo real.
- **Conocer primero lo que se dice sobre la organización y la competencia:** saber lo que dicen los usuarios sobre la organización y sobre su competencia es conocer dónde va el mercado. Es importante seguir lo que se dice, para contar con información sobre lo que el cliente espera de la empresa y de esa forma tener más posibilidades de lograr el objetivo de hacerle vivir una experiencia diferente
- **Medir el impacto de las acciones en tiempo real:** conocer el impacto de las acciones realizadas por la organización es muy importante para definir el éxito de estas. Esta información se puede obtener a través de encuestas, *focus groups* y estadísticas de ventas, por ejemplo, pero son métodos que toman tiempo y pueden provocar que las acciones correctivas necesarias se apliquen tarde. Monitorear las redes tiene la ventaja de que permite obtener en tiempo real la misma información, acortando así los tiempos de solución.
- **Establecer alertas de monitoreo para detectar posibles crisis:** las crisis en las organizaciones tienen hoy un impacto mayor del que podían tener antes, ya que el poder difusor de las redes sociales hace que mucha más gente conozca la situación en mucho menos tiempo. Accionar con la mayor rapidez posible es fundamental, y es por esto que la organización debe contar con sistemas de alerta que detecten, a través de palabras clave, las posibles crisis que pudieran surgir y afectar a los clientes. El monitoreo de los canales virtuales cuenta con ciertas etapas básicas:
 - **Definición de objetivos:** lo primero que es necesario hacer a la hora de definir los objetivos del monitoreo es tener en claro qué es lo que se busca. No todas las organizaciones buscan lo mismo al monitorear las redes sociales: pueden buscar información estratégica; medir los resultados de

una campaña; conocer los hábitos de las personas; identificar audiencias o influenciadores; detectar necesidades de los clientes; o descubrir nuevos mercados, entre otros objetivos.

- Una vez definidos los objetivos, es necesario identificar el área interesada en dicho monitoreo y qué lo motiva, además de analizar cómo impactará ese monitoreo en el negocio.
 - Por último, se debe definir cómo, una vez obtenidas, se convertirá a las conversaciones encontradas en transacciones comerciales.
 - Estas pueden referirse a la venta; el servicio al cliente; la satisfacción; el *marketing*; las relaciones institucionales; o la investigación e innovación, entre otros tipos de transacciones.
- **Segmentación y alcance:** en este punto, se debe definir qué se incluirá en el análisis. No se puede monitorear todo, por lo que es necesario delimitar lo que será más pertinente para el negocio. Se debe definir qué período de tiempo abarca, su alcance geográfico, el idioma de las conversaciones a analizar, los canales sociales, los sentimientos que se buscarán y todos los aspectos demográficos que definan al público objetivo de la marca.
 - **Elección de herramientas:** para llevar a cabo los monitoreos de redes sociales, las organizaciones necesitan herramientas adecuadas para ello. En este sentido, lo primero que se debe definir son dos aspectos: si van ser gratuitas o pagas; y si serán propias o las que ofrece cada red.
 - Una vez obtenida la información a través de las herramientas, es importante tener en claro que esta se vincula con otras fuentes a través de sistemas de *business intelligence*, de CRM o de un sistema de gestión ERP, además de elegir el medio por el que se compartirá la información con el resto de la organización (wikis, *mailings*, repositorios de información).
 - Otras cuestiones a tener en cuenta al elegir una herramienta son: si brinda información en tiempo real o en segundos; los aspectos legales relacionados con la privacidad de los usuarios; a qué datos brindan acceso; y la calidad de estos.

- **Tableros y métricas:** al diseñar y utilizar los tableros en los que se verán reflejadas las métricas, se debe considerar, en primer lugar, que no toda la información recolectada será de utilidad para la organización y que no todas las áreas implicadas tienen el mismo interés en las mismas métricas. Por este motivo, se debe definir qué información se mostrará, así como las tendencias en los datos.
 - Los tableros correctamente diseñados permitirán considerar los indicadores clave de desempeño —conocidos como KPI— y accionar sobre ellos. Puede ser el porcentaje de conversaciones generadas por medio, por fuente, por grupo o marca; o puede ser la identificación del volumen de las conversaciones por fecha, su tendencia, a través la identificación de palabras clave según el volumen de las conversaciones o el volumen de influenciadores que hablan de nosotros en cada medio.
 - En la definición de los tableros, se puede determinar también una métrica que mide comparativamente el porcentaje en el volumen de las conversaciones entre la marca, la industria y la competencia, así como las conversaciones y tendencias entre esos mismos actores.
 - Los tableros, por otro lado, pueden ayudar a definir los hábitos de uso y las situaciones de nicho dentro de la audiencia, en referencia a la marca y a su competencia. De esta manera, se pueden identificar los influenciadores de la comunidad, los detractores y defensores de la marca.
 - Por último, en el diseño de los tableros, existe la posibilidad de definir alertas y reportes automáticos para determinadas personas o grupos de personas cuyas conversaciones puedan ser determinantes para la imagen de la marca.
- **Análisis, interpretación y acción:** una vez que se cuenta con toda la información que brindan los monitoreos y que se han diseñado y definido los tableros que mostrarán dicha información, es el momento de analizarla y utilizarla.
 - Esto, para que se realice correctamente, debe llevarse a cabo respetando ciertos pasos. En primer lugar, se deben vincular todos los datos entre sí considerando las variables de segmentación. Luego,

corresponde definir, analizar y priorizar las causas de mayor influencia. El paso siguiente será el del análisis propiamente dicho, en el que se definirán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada agrupamiento analítico de información, usando esta instancia para descubrir nuevos datos útiles para la organización.

- Con los datos obtenidos, se deben realizar deducciones lógicas que llevarán a la toma de decisiones y a la acción. Estas acciones pueden traducirse en la implementación de correcciones y ajustes para acciones y campaña; procesos de mejora; o la definición de nuevos modelos operativos.

3.1.3 Conversión de conversaciones a transacciones

Un *social command center* es el punto de contacto con el cliente cuando decide comunicarse con la organización a través de los medios digitales, especialmente por las redes sociales. Existen dos tipos principales de contactos y, en consecuencia, dos formas diferentes de administrar un *social command center*: por una parte, gestionar las redes sociales desde el punto de vista del contenido, enfocando todas las publicaciones e interacciones en el desarrollo de la marca exclusivamente. Esta tendencia consiste en la generación y desarrollo de contenidos que sean de interés para el público objetivo de la marca. Esto puede incluir campañas cuyo objetivo específico es el de fidelizar y generar vínculos entre los clientes, tanto actuales como potenciales; y la empresa, de forma que se recurre a interacciones planificadas por esta última.

Otra forma de administrar un *social command center* es la gestión de los clientes. Este modelo se orienta exclusivamente a desarrollar y gestionar un canal de contacto con los clientes, con la finalidad de resolver consultas, realizar transacciones, tomar reclamos y medir la satisfacción del consumidor. Este enfoque implica necesariamente el desarrollo de definiciones y procesos internos que garanticen que el canal virtual tenga la misma eficiencia, la misma calidad y las mismas características generales que cualquier otro canal de contacto de la organización.

Enfocar la gestión de los perfiles de una organización en redes sociales utilizando uno solo de estos modelos sería un error, ya que, para lograr el éxito en un proyecto de estas características, es necesario desarrollar una estrategia que abarque ambos enfoques. El objetivo final debe ser el de gestionar las mismas transacciones que se manejan habitualmente en cualquiera de los demás canales por los que el cliente se relaciona con la empresa. Con este objetivo claro, la organización está en condiciones de armar planes de

implementación, ya sean parciales o definidos según procesos, que permitan escalar en complejidad, al mismo tiempo que garantizan velocidad y calidad.

El desafío más grande consiste en gestionar procesos tradicionales como la atención al cliente, ventas, gestión de reclamos, cobranzas, actualización de bases de datos, que son todos procesos de importancia crítica para la organización. Por otro lado, a estos procesos tradicionales se deberán incorporar otros nuevos, como monitoreo, medición del *engagement* y la gestión de la comunidad, además de *marketing* digital y ventas por medios virtuales.

Las redes sociales deben ser aprovechadas por las organizaciones, ya que representan un canal más personalizado, más amigable, que genera en el usuario una mayor confianza y lo vincula con la empresa desde un lugar más cercano. Una empresa que gestione de manera correcta estos aspectos logrará de sus clientes una mayor lealtad, ya que estos se sentirán comprendidos, con una mayor amplitud de canales que le ofrecen una mayor variedad de soluciones a sus requerimientos.

Además de desarrollar una clara política que aplique los dos enfoques de manera conjunta, la organización debe utilizar herramientas de gestión adecuadas. Estas herramientas le deben permitir identificar, analizar, valorar y clasificar las conversaciones, además de recopilar información útil para el desarrollo de planes de acción y campañas enfocadas en las necesidades del cliente.

Por otro lado, tanto la estrategia adoptada como las herramientas elegidas deben contemplar una metodología de clasificación de las conversaciones para transformarlas en transacciones comerciales, ya sean de prospección, de venta, de servicio, de maximización, de fidelización o de retención. Entendemos por “convertir las conversaciones en transacciones” a aquellas acciones que efectuamos para agregar valor al vínculo del cliente con la compañía en sus distintos ciclos de vida y relacionamiento, que tengan un impacto económico medible.

En este sentido, se debe implementar todo lo que sea necesario para analizar no solo las conversaciones que el cliente mantiene a través de los medios digitales propios de la organización, sino también aquellas conversaciones que se desarrollen por fuera, tal como lo vimos en el punto anterior al hablar del monitoreo. Se debe contar también con un gestor de comunidad que promueva la interacción, así como con la creación de una base de conocimientos accesible para cualquier miembro de la organización que esté implicado en la interacción con los clientes.

Todo esto debe estar regulado y gestionado por un sistema de CRM social que registre las transacciones y que esté integrado a todos los puntos de contacto entre el cliente y la organización.

Ya dijimos varias veces que las empresas deben estar en las redes sociales, porque el público hablará de ellas, con o sin su presencia. Conocer qué opinan los clientes, qué dicen, dónde, cómo lo dicen y con quién lo comparten son factores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar una estrategia global que permita transformar todas las conversaciones que se den en las redes sociales y que incluyan a la empresa en procesos de negocios enfocados en todo el ciclo de relacionamiento con el cliente.

A partir de ahora, toda estrategia de CEM y todo análisis del mencionado ciclo de relacionamiento debe contemplar a las redes sociales y las comunidades digitales para ser correcto y completo.

Anteriormente, en este punto del programa, hemos hablado de la conversión. Pero ¿Qué es exactamente la conversión? “Es el punto en el que el destinatario de un mensaje de *marketing* realiza la acción que se busca” (Hood, 2015, <http://goo.gl/SziRP2>). Es decir, la conversión es comprometer a alguien a que haga lo que buscamos con nuestro mensaje, que responda positivamente a nuestro llamado a la acción.

No existe un solo tipo de conversión, esta va a variar dependiendo de lo que se busque. Puede ser que el cliente abra una página web, que llene un formulario, que lea un contenido, que participe de una consigna en la *fan page*, entre otras posibilidades. Por supuesto, la conversión final y mejor para la organización es cuando el cliente es comprometido a adquirir sus productos o servicios.

Probablemente no exista un mejor ámbito para lograr la conversión que las redes sociales. Estas son un entorno ideal para obtener y fidelizar clientes, siempre que la organización sepa ofrecerles contenido atractivo y acorde con sus intereses. Con un correcto plan de comunicación en las plataformas sociales, la mitad del camino está hecho, ya que estamos ante un público sumamente receptivo, que en cierta forma está esperando que le compartan contenido atractivo.

Para que una estrategia de *marketing* y comunicación en las redes sociales centrada en la conversión sea exitosa, no basta con compartir contenido que sea atractivo. Este también debe ser adecuado y adaptado a cada canal. No alcanza con compartir el link al sitio web de la organización en todas las plataformas disponibles, ya que eso, además de no ser atractivo para el usuario, no es pertinente en todas las plataformas. Además de la calidad del contenido, es importante adaptar el formato a cada canal.

En este sentido, para generar conversión, todo el contenido compartido por las organizaciones en las redes sociales debe tener dos características fundamentales, tal como menciona Mason Gray (2015):

- **Ser atractivo y adecuado:** generar contenido atractivo para el público adecuado no es tan sencillo como podría parecer, y más aún si se busca que ese contenido genere una acción específica por parte de ese público. Para ser atractivo y adecuado, el contenido debe ser lo que se llama "nativo". Gary Vaynerchuk (2013) define al contenido nativo como aquel que se adapta al lenguaje, a la cultura, a la sensibilidad y al estilo único de la plataforma en la que se está publicando. Esto quiere decir que publicar un contenido nativo es lograr la combinación exacta de imagen, video y texto adaptada al público de cada red. El formato que le damos a nuestro contenido y que lo hace ideal para Facebook puede no ser el adecuado para Twitter o Instagram. Los usuarios de los *social media* recurren a cada red social con diferentes objetivos e intereses, y la manera en la que se comunican en cada una de ellas es única. Como vimos anteriormente, quien pone las reglas en las redes sociales es el usuario, por lo que las organizaciones deben adaptarse y ofrecer a sus clientes lo que ellos buscan en cada plataforma. Contar historias; ser creativos; transmitir el toque humano y personal; y animarse a innovar en cuanto al contenido son algunas de las claves para lograr que el contenido compartido, adaptado a cada red social, genere conversión.
- **Incluir también contenido ajeno:** muchas organizaciones cometen el error de usar sus perfiles en las redes sociales exclusivamente como un medio para promocionar sus páginas web o sus productos y servicios. Esto eventualmente genera cansancio en el público y no logra la conversión que se está buscando. Por el mismo motivo, tampoco es recomendable compartir únicamente los contenidos que se generan en blogs o *newsletters* propios. Es importante que las redes sociales de una organización sean un canal de difusión de la cultura, los productos y los servicios de dicha organización, pero la actividad de publicaciones no debe limitarse a esto. Intercalar publicaciones propias con contenido de diferentes orígenes puede generar en la audiencia una relación mucho más fuerte y humana; y los clientes de la organización pueden sentirse más identificados. Este contenido puede estar relacionado con la industria a la que pertenece la empresa, pero no es indispensable que esto sea así. Puede ser una pieza de humor, una imagen atractiva, citas célebres o hasta un video musical. Lo importante es que el usuario se sienta atraído a hacer lo que buscamos al publicar el posteo en cuestión. En este sentido, es importante estar al tanto de lo que es tendencia en ese momento y capitalizarlo para

relacionarse aún más con el público objetivo de la organización. Brindar información actualizada, compartir el video viral del momento o mostrar lo nuevo y lo llamativo puede ser muy útil en este sentido, siempre que sea acorde con la imagen que la empresa quiere mostrar de sí misma en las redes. Puede parecer que compartir contenido que no tiene necesariamente algo que ver con la organización no genera conversión, pero este tipo de contenido es el que más posibilidades tiene de ser compartido por los usuarios con sus seguidores y amigos. Esa es, precisamente, la conversión que se busca con este tipo de publicaciones. Tal vez, un usuario que vea un video humorístico que compartimos en Facebook no compre por eso nuestros productos, pero lo va a compartir y, con ello, hará que muchas otras personas conozcan nuestra *fan page*—y, por extensión, nuestra empresa— y eventualmente se puedan convertir en nuestros clientes.

En este sentido, sea lo que sea lo que compartamos, es importante tener en claro qué se busca con cada publicación, qué consideramos como una conversión exitosa. Y cada publicación, además, debe formar parte de un plan de comunicación y *marketing* cuidadosamente planificado. Por otro lado, plataformas como Facebook, que no muestran el contenido en orden cronológico, sino que lo acomodan según peso e importancia, mostrarán a más personas el contenido con el que los usuarios hayan interactuado con mayor frecuencia e intensidad, por lo que, mientras más se comparta el contenido publicado por una organización, más posibilidades habrá de que más personas lo vean.

Si bien no existen recetas infalibles para lograr la conversión de conversaciones en transacciones, es importante medir el éxito de cada intervención de la organización en las redes sociales. Para esto, importa contar con herramientas de análisis y medición que nos indiquen cuántas veces se compartió nuestro contenido: cuántos clics logró: cuántas visitas a nuestra tienda virtual, a nuestra página o nuestros blogs fueron generadas desde las redes sociales. Sobre la base de ese análisis, se deberá determinar la efectividad de cada tipo de publicación.

Como dijimos, la conversión puede implicar muchas acciones por parte del usuario de redes sociales. Existen muchos tipos de conversión y cada uno depende del modelo de negocio de cada organización que decide incursionar en el mundo virtual, pero lo que todos los tipos de conversión tienen en común es que todos nacen del interés que se generó en el consumidor, quien se sintió lo suficientemente motivado como para llevar adelante la acción que se buscaba de su parte.

Para definir correctamente qué tipo de conversión se desea lograr, lo primero que se debe tener en claro es el indicador que se desea mover. Una vez que se tiene en claro cuáles son los indicadores que se pueden mejorar desde las redes sociales y cuál es el objetivo para dichos indicadores, recién entonces la organización está en condiciones de determinar qué tipo de publicaciones compartirá para lograr determinado tipo de conversión.

3.1.4 Procesos y tecnología: automatización, personalización, predicción y audiencias/clientes

Contrariamente a lo que se pensaba hace poco tiempo, la automatización de la atención y de la interacción con los clientes no implica necesariamente una despersonalización de esta, siempre y cuando se planifique correctamente y se usen las herramientas adecuadas.

El viaje de cada cliente y su relación con la organización son únicos, y no hay dos clientes iguales. Esto implica que la empresa, en su plan de comunicación, debe contemplar las particularidades de cada cliente y ofrecerle un mensaje único a cada uno; y no limitarse a confeccionar mensajes para grupos de clientes clasificados según características que puedan tener en común. Por supuesto, llevar adelante esta tarea de manera manual es imposible, sobre todo si contamos con una cartera importante de clientes y de prospectos. Es por esto que es necesario recurrir a *softwares* de inteligencia predictiva, tecnología que permite a la organización apuntar a cada cliente de manera individual, basándose en sus búsquedas, sus consultas, sus gustos, lo que comenta, lo que comparte y sus descargas.

Usadas correctamente, estas herramientas permiten predecir el comportamiento y las preferencias de los clientes y así ofrecerles mensajes más personalizados y efectivos, sin una mayor inversión de tiempo y dinero que la que se realizaría con el uso de mensajes masivos y automáticos.

La información obtenida a través de los sistemas de inteligencia predictiva es cada vez mayor; y su manejo, análisis y administración se hacen cada vez más complejos, pero las organizaciones que lo hacen correctamente logran una mayor tasa de conversión.

La inteligencia predictiva se puede aplicar en todos los canales de contacto con el cliente, tales como redes sociales, SMS, teléfono, pero es el mail el medio que, a pesar de su antigüedad, sigue siendo el más efectivo para llegar al público con mensajes personalizados, que sean percibidos por el cliente como directamente dirigidos a él. Ningún medio tiene la llegada 1 a 1 que ofrece el correo electrónico, pero no basta con simplemente estudiar el comportamiento de compra de un cliente en nuestra tienda virtual, por ejemplo, y ofrecerle

productos similares a los que compró, sino que se debe recurrir a un conocimiento más profundo.

Muchas veces ocurre que un cliente compra un celular en un sitio de *e-commerce* y, durante varias semanas, sigue recibiendo mails que le ofrecen celulares de la misma tienda. Si acaba de comprar un celular, difícilmente esté buscando cambiarlo en el corto o mediano plazo. Sería más útil ofrecerle descuentos en accesorios para ese mismo modelo; o averiguar cada cuánto esa persona cambia su celular y enviarle ofertas con modelos nuevos cuando esa fecha se acerque. Los sistemas de inteligencia predictiva tienen la posibilidad de crear de manera automática mensajes basados en el comportamiento del consumidor, pero deben ser soportados por una estrategia cuidadosamente planificada.

Estos sistemas son muy útiles para informar al cliente de manera automática sobre la resolución de alguna consulta o reclamo que haya realizado en el centro de contactos de la organización; o para informarle a un comprador que el producto que había intentado adquirir se encuentra nuevamente disponible. Muchos sitios de compras virtuales los utilizan, con un alto grado de éxito, para contactar a aquellos visitantes que hayan abandonado en algún punto el proceso de compra en la página.

Utilizar la inteligencia predictiva requiere una mirada holística del cliente, sus hábitos, sus gustos y su comportamiento. Es importante recurrir a todos los medios posibles para recabar información del consumidor, almacenarla y administrarla correctamente. Esta estrategia debe contar con objetivos claros y la organización debe tener presente que no todas las campañas y no todos los mensajes serán adecuados para todos los clientes por igual. Contar con estas herramientas y continuar con el envío de mensajes masivos y despersonalizados a todos los clientes sería muy contraproducente y afectaría en varios niveles, de manera muy negativa, la experiencia que ellos esperan tener con la empresa.

La tecnología de inteligencia predictiva está en constante evolución y, además, es más efectiva mientras más se usa; y mientras más información recoge sobre los clientes y los prospectos. Su influencia en las ventas y en la satisfacción de los clientes es cada vez mayor en las empresas que la utilizan. Estas empresas son las que mejor conocen a sus clientes y mayor provecho le sacan a ese conocimiento.

Correctamente utilizadas, las herramientas predictivas son un arma muy poderosa para hacerle vivir una experiencia memorable a los clientes de una organización, ya que, para que la experiencia sea memorable, esta debe ser única y personal.

No debemos confundir la inteligencia predictiva con los algoritmos utilizados por las redes sociales y las tiendas virtuales para mostrar y ofrecer determinados tipos de contenidos y

productos, respectivamente, a los usuarios, basándose exclusivamente en su comportamiento dentro de su plataforma.

Estos algoritmos, tan útiles en su momento, han demostrado no ser la solución para personalizar la experiencia del cliente, ya que, como en el ejemplo anterior del celular, solo cuentan con información suficiente como para ofrecer al cliente productos similares a los que ya compró, lo que no implica, necesariamente, que sean de su interés.

Esto no significa que dichos algoritmos no sean ya útiles, pero se deben utilizar en combinación con la inteligencia predictiva, con el soporte de las áreas de *marketing* y de atención al cliente. Lo mismo ocurre con la generación de contenido, que, si bien puede también automatizarse para ofrecer a cada consumidor lo que está buscando, debe tener por detrás un talento humano capacitado y con objetivos claros.

No olvidemos que la tecnología, por más infalible y avanzada que sea, brindará los resultados deseados siempre y cuando la información de la que es provista sea la correcta. Y esta instancia corresponde a los talentos de la organización. Por otro lado, como sistemas de *software* que son, estos funcionan con indicadores tangibles y cuantificables, mientras que la experiencia del cliente se basa en imagen de marca y sentimientos y expectativas, todas cuestiones muy difíciles de medir a través de un sistema informático, por lo que estamos lejos de poder automatizar la totalidad de estos procesos.

A todo lo antes dicho, debemos sumar como factor de importancia lo mencionado en puntos anteriores sobre el lenguaje nativo de cada red social. Esto aplica no solo para los contenidos que la organización comparte en sus plataformas sociales, sino también en los avisos que publica en los distintos sitios web. Estos avisos permiten segmentar a qué usuarios serán mostrados, para lograr así una mayor efectividad. La segmentación debe ser realizada correctamente, siempre con una estrategia de *marketing* por detrás, utilizando la inteligencia predictiva para, de manera automática, comprender cuáles son los usuarios que generarán un mayor porcentaje de conversión a los anuncios que se publiciten.

La relación entre la organización y los clientes en los medios digitales debe ser lo más auténtica posible. Esto significa que ella debe ser percibida por el usuario como personal y única, y que debe ser recíproca, con un mutuo beneficio. Es un grave error cuando las empresas piden que se le dé "Me gusta" a su página sin ofrecer nada a cambio. Esto no es bien visto por el usuario y por lo tanto no tiene éxito. Debemos ofrecerle algo a cambio, algo que sea lo suficientemente atractivo para él como para que desee realizar la conversión que estamos buscando. Y nada mejor que la inteligencia predictiva para saber qué es lo que le podemos ofrecer y lograr así nuestro objetivo.

Cada acción que la organización lleve a cabo debe responder afirmativamente a la pregunta “¿esto le brindará una experiencia memorable al cliente, reflejando a la vez los valores de la organización?”. Si la respuesta es negativa, mejor pasar a otro plan.

Estas nuevas herramientas están llevando a la industria a replantear cuestiones relacionadas con varios ámbitos, como el *marketing*, sobre todo el *marketing* de contenidos. “El *marketing* de contenidos es una técnica que consiste en analizar e intentar comprender lo que nuestro público objetivo quiere o necesita, para luego poder ofrecérselo de una forma relevante y, sobre todo, más atractiva” (Facchin, 2014, <http://goo.gl/xiiSEO>).

Se trata, entonces, de brindar a nuestros clientes el contenido que ellos esperan encontrar, en lo posible, antes que nadie. Pero el público es cada vez más activo y quiere participar, por lo que los contenidos estáticos, en los que el usuario se percibe a sí mismo como un mero observador, son cada vez menos efectivos.

Actualmente, las organizaciones necesitan innovar en el contenido, permaneciendo atentas a las tendencias, para ofrecer a sus clientes contenidos más interesantes y que lleven a la conversión a través de la participación, además de permitir que, mientras esta ocurre, podamos recabar información del usuario. De esto se trata el *marketing* de contenido interactivo.

Es la siguiente etapa en la evolución del *marketing* de contenidos y se trata de compartir contenidos que se basen en la conversación, que el mensaje sea construido por las dos partes intervinientes en el proceso: por un lado, el emisor (en este caso, la organización), que propone el contenido; y, por el otro, el receptor, es decir, el cliente, que acepta la propuesta y contribuye a la construcción final del mensaje.

Hablamos de contenido con el que el usuario puede interactuar. A este, puede modificarlo, presenciar el proceso de construcción o influir en el resultado a través de su opinión. Es lúdico y entretenido para el cliente, de manera que puede brindar información en el proceso sin sentir que se le intenta vender algo. Se trata de ofrecerles a los clientes contenidos de valor en los que ellos se sientan parte.

Al igual que en todas las interacciones con los clientes, el contenido que se les ofrece debe ser lo más personalizado posible. Y la mejor forma de lograr esto es que sea el mismo cliente el que personalice el contenido según sus intereses y gustos.

Si bien la tecnología acompaña esta tendencia, ofreciendo constantemente innovaciones aplicables al contenido digital, esto no es imprescindible para brindar contenido interesante de este tipo, ya que con creatividad y un objetivo claro se pueden generar piezas de

comunicación muy simples que, sin embargo, sean interactivas y hagan sentir al cliente como partícipe de la creación y del resultado.

En su artículo “Content *Marketing* is Dead - Long Live Interactive Content Marketing” (2015), Yoav Vilner detalla los 3 tipos de contenido interactivo más comunes y efectivos:

- **Encuestas:** se trata de una herramienta muy simple y que genera un alto grado de participación y conversión en los clientes. Consiste simplemente en ofrecer a los usuarios dos o más opciones entre las que deben elegir para luego compartir los resultados. Generan tanta participación que ni siquiera es necesario ofrecer alguna recompensa a las personas por dar su opinión.

Sirven para conocer a los clientes, sus gustos y hábitos, además de profundizar la relación con ellos y también educarlos e informarlos de una manera dinámica.

A los usuarios les resultan interesantes, porque les permiten conocer la opinión de otros sobre diferentes temas. Da una alta sensación de participación, ya que todos los clientes contribuyen a la definición del resultado.

En muchas ocasiones, la encuesta puede tener un fin que vaya más allá de conocer la opinión de los clientes y genere alguna acción concreta por parte de la organización, como una marca de ropa que pide opiniones a sus clientes sobre detalles de su próxima colección o una marca de papas fritas que deja en manos de los consumidores la elección del nuevo sabor que se va a lanzar. Esta alternativa genera aún más la sensación en el cliente de ser parte, ya que este participa activamente en la cocreación de producto y de valor.

Hoy, las principales redes sociales y plataformas de blogs traen incorporada la opción de armar encuestas para que sean respondidas por los seguidores de la organización, independientemente de que existan herramientas que ofrecen opciones más completas y que, además de brindar los resultados de la encuesta, le dan a la organización información sobre los clientes que participaron.

- **Infografías:** las infografías son gráficos que combinan texto, ilustraciones y *big data* para transmitir una idea, una información o un concepto.

Desde hace algunos años se encuentran en auge y son muy populares debido a que permiten conocer la misma información que un documento escrito, pero de manera mucho más comprensible, rápida y accesible.

Si bien en un principio eran estáticas y no le permitían al usuario ningún tipo de interacción, en poco tiempo han evolucionado y hoy encontramos infografías animadas que permiten a los consumidores elegir el camino que toma la información brindada.

Su principal ventaja es el atractivo visual que presentan. Su alto nivel de iconicidad permite que el público objetivo de cada una pueda distinguirla rápidamente como objeto de su interés.

- **Videos:** desde hace tiempo, el video se ha convertido en una pieza fundamental de cualquier estrategia de *marketing* de contenidos. Las técnicas de grabación, edición y animación han evolucionado tanto y se han vuelto tan accesibles que las posibilidades de transmitir un mensaje y una imagen de marca a los clientes de una organización están solo limitadas por la creatividad de quienes estén detrás de su producción.

Esta creatividad aplica también para el grado de interactividad que puede ofrecer cada pieza de video, ya que hoy son las mismas plataformas sociales, como YouTube, Twitch, TikTok o Instagram, las que ofrecen las herramientas para crear este tipo de contenidos.

Si bien existen modernas técnicas para crear videos interactivos que, además, midan con precisión la interacción que generan por parte del cliente, se puede lograr un nivel similar de interacción mostrando un video y dando a elegir al público entre distintas alternativas para que la historia continúe, por ejemplo. Todo esto es medible y aporta información que le indica a la organización los pasos a seguir en el plan que se haya trazado según determinados objetivos.

Por otro lado, la facilidad para entrar a la red permite que hoy una persona pueda acceder a un video prácticamente desde cualquier lugar en el que se encuentre, a través de una enorme diversidad de dispositivos. Esto ha ayudado a superar la barrera tecnológica que antes existía para este tipo de contenidos.

Como queda claro, entonces, la clave radica en que nuestro contenido logre que nuestro público interactúe con él, ya sea a través de completar las visualizaciones como de realizar comentarios, compartir y seguir los enlaces que planteamos como navegación recomendada.

3.2 Implementación del *social command center*

Un buen *social command center* debe tener en cuenta que todo canal abierto a la participación debe brindar una respuesta en tiempo y forma. Ahora bien, ¿cuál es ese tiempo y cuál es esa forma? Dependerá de la expectativa que tengan nuestros públicos. Por ello, es importante conocerlos; distinguir sus motivaciones y necesidades; y actuar en consecuencia.

Aquí se abre un nuevo interrogante. ¿Debemos estar en todos los canales sociales? Probablemente, la respuesta más lógica sea decir que depende de nuestra capacidad de gestión. Es mejor no abrir un canal que tenerlo desatendido, aunque, a la hora de realizar escucha y monitoreo, lo ideal es trabajar con la mayor amplitud posible para no dejar escapar *insights* y oportunidades de contenido o conversaciones.

3.2.1 Tipos de conversaciones y tipos de gestiones

Ya hemos mencionado con anterioridad que las redes sociales manejan un lenguaje propio que debe ser conocido por las organizaciones que deciden gestionar su relación con los clientes a través de este medio. Este lenguaje genera diferentes tipos de conversaciones que deben ser gestionadas de manera diferenciada.

Lo primero que debemos conocer es al usuario de las redes. Si bien cada persona usa las plataformas digitales de un modo muy personal, existen características comunes que pueden ser aplicadas a la totalidad de los usuarios de los *social media*:

- Tienen acceso a una gran cantidad de contenidos.
- Buscan lo que se adecúa a sus necesidades e intereses.
- Deciden rápidamente qué contenido leer y cuál descartar.
- Comparten información que consideran valiosa.
- Son propensos a comentar sobre lo válido o incorrecto de un contenido.

Teniendo en cuenta estas características, podemos detallar los atributos que debe tener el contenido que las organizaciones pueden compartir en las redes sociales, si desean que Este genere la conversión buscada. Los elementos del contenido que se deben tener en cuenta son:

- **Presentación:** el mensaje compartido debe ser sencillo, claro, concreto y estructurado.
- **Información:** cada publicación, sobre todo si es externa y no de producción propia, debe citar su fecha y lugar de origen; los datos del autor original; las fuentes de las que se alimentó; y brindar al lector links pertinentes para profundizar y explorar más el tema tratado.
- **Relación con la web:** dependiendo siempre del público al que va dirigido, el contenido debe ser universalmente accesible, estar disponible en todos los idiomas que sea necesario y, preferentemente, ofrecer contenido multimedia. Además, se deben establecer los medios necesarios para su difusión.
- **Relación con la persona:** en este sentido, las publicaciones deben generar identificación por parte del cliente, así como reconocimiento cuando corresponde. Es conveniente que las publicaciones sean interactivas y debe ser posible para el usuario compartirlas con sus amigos y seguidores.
- **Recursos de redacción:** el contenido debe ser lo más atractivo posible para el público objetivo, por lo que es recomendable que cuente con fotos, galerías, audios y videos, así como hipervínculos y palabras clave. El texto, por su parte, debe tener un título adecuado; una estructura y jerarquización de la información correcta; y llamados a la acción e hipertextos que amplíen la información provista.

Como se podrá observar, generar contenido de calidad es muy importante, pero esto no es suficiente. Por muy bueno que sea, para lograr su objetivo y generar conversión, el contenido debe ser visto. Puede parecer una obviedad, pero la información disponible en las redes sociales y en la web en general es tanta que es muy fácil que un buen contenido se pierda antes de llegar a su público objetivo.

En este sentido, vale la pena detenernos en la noción de SEO (*Search Engine Optimization*). Se trata del conjunto de técnicas que permiten mejorar el posicionamiento de una página web, un blog o cualquier sitio con contenido en los motores de búsqueda disponibles para los usuarios. El objetivo, claro está, es el de situarse por encima de los competidores para ser vistos primero cuando el público realiza una búsqueda determinada en la red. Esto se puede lograr mediante mejoras técnicas en los sitios propios y, sobre todo, ofreciendo contenido pertinente y de calidad. Estos son los dos factores principales para obtener un buen SEO, y uno solo no es suficiente. Una página perfectamente desarrollada desde lo técnico no atraerá a los usuarios si su contenido no es interesante y no está presentado de manera correcta.

Por otro lado, un buen contenido no servirá de nada si la página no está optimizada para ser encontrada por los buscadores.

Si bien no hay una sola forma de lograr la generación de un contenido atractivo, que logre la interacción y la participación de los clientes de la organización, sí existen algunas reglas o consejos que pueden facilitar la consecución de los objetivos:

- Ser breve y brindar la mayor cantidad posible de información en la menor cantidad posible de caracteres.
- Si se van a compartir links, utilizar acortadores de URL. Estos evitan alargar innecesariamente el mensaje y son más estéticos. Además, muchas de las páginas que brindan este servicio ofrecen datos estadísticos sobre los URL usados.
- Aprovechar las características propias de cada red social para obtener mayor visibilidad.
- Identificar los patrones de actividad de nuestros clientes para tener en claro en qué días y a qué hora conveniente publicar
- Tener continuidad y no compartir contenido esporádicamente.
- Usar apoyo visual. El texto plano no es atractivo y siempre es conveniente acompañarlo de fotos y videos.
- Nunca perder de vista cuáles son los intereses de los clientes y publicar contenido relacionado con estos. Si bien es posible generar tendencias, es muy difícil e imprevisible, por lo que aprovechar las ya existentes puede ofrecer mejores resultados con un menor esfuerzo.
- Gestionar todas las interacciones del público con los perfiles sociales de la organización, evitando las respuestas genéricas.
- Conocer al público sus gustos; sus hábitos; su actividad personal y profesional; sus datos demográficos.
- No ser repetitivos, ofrecer una amplia variedad de temas y formatos.

Dentro de todas las plataformas que están disponibles en la web —ya sean páginas, foros, blogs, redes sociales—, los usuarios generan conversaciones. Estas, cuando van dirigidas o

se refieren a una organización, requieren una determinada gestión que dependerá del tipo de conversación de que se trate:

- **Verdadera-positiva:** las conversaciones verdaderas y positivas son aquellas en las que un usuario elogia a una organización y expresa la satisfacción que obtuvo o la experiencia memorable que vivió en su interacción con ella. Son los mensajes que toda empresa quisiera recibir y, si bien no es conveniente jactarse de estos ante el resto de la comunidad, se deben agradecer reconociendo el esfuerzo que hizo el cliente al compartir con el resto de la comunidad su opinión positiva sobre la compañía.
- **Falsa-positiva:** aunque no es un tipo de conversación que se vea con frecuencia, lamentablemente existe y algunas organizaciones recurren a ella como un modo de publicidad encubierta. Incluso, se han conocido casos de políticos que usan este recurso. Al margen de los cuestionamientos éticos que implica el uso de este recurso, es además poco efectivo, ya que la comunidad suele demorar poco tiempo en descubrir el engaño.
- **Verdadera-negativa:** se trata de las conversaciones en las que los clientes manifiestan su inconformidad con algún aspecto de su interacción con una organización. Estas conversaciones requieren un doble abordaje. En primer lugar, la gestión del reclamo propiamente dicho, de manera que se solucione el inconveniente, se revierta el descontento y se contenga al cliente. En segundo lugar, se debe considerar la forma, ya que un cliente insatisfecho no siempre se expresará de la manera correcta y, si bien la organización puede elaborar un código de participación que la habilite a eliminar las conversaciones que contengan cierto tipo de expresiones, hay que evitar llegar a ese punto, ya que solo aumentaría el enojo del cliente en cuestión.

Lo importante es ver estas conversaciones como una oportunidad de revertir una crisis y ganar el favor de un cliente que se encuentra desilusionado con la empresa. Si se lleva a cabo correctamente, esta actitud, independientemente del resultado de la gestión, mostrará a la comunidad una predisposición y una apertura que jugarán a favor de la organización.

- **Falsa-negativa:** este es un tipo de conversación muy particular, generalmente originada en usuarios que lo hacen por diversión y con la intención de provocar una respuesta. En la jerga de internet, se los conoce como “*trolls*”, y lo más conveniente es no alimentarlos contestando sus mensajes. El *troll* que no recibe respuesta y no

percibe la reacción buscada, generalmente, desaparece en poco tiempo. Si se detecta que en realidad se trata de un cliente descontento por una información falsa con la que cuenta, es importante gestionarlo, brindarle la información correcta y, de ser posible, evidencia. En ambos casos, se revelará si la organización cuenta con una comunidad virtual leal, ya que serán los mismos clientes quienes respondan las conversaciones. Por tal motivo, generar este tipo de comunidad debe ser siempre uno de los objetivos que se planteen las empresas que incursionen en el mundo virtual.

Todas las conversaciones se deben gestionar. Esto no significa que se deban responder todas, pero sí deben ser analizadas y gestionadas, ya sea con una respuesta, una solución, un simple “me gusta” o su eliminación si viola el código de participación establecido.

Una mención aparte merecen las crisis que se puedan generar en las plataformas sociales, ya que requieren un tratamiento especial. Al respecto, Emiliano Pérez Ansaldi (2012) ofrece una serie de pasos que pueden ayudar a las organizaciones a gestionar este tipo de eventos:

- **Mantener el control de todos los canales intervinientes** : es la organización la que debe gestionar los canales virtuales. Aunque pueda tercerizar su gestión, debe mantener un control sobre el contenido que se publica, desde el lado de las políticas y la imagen que la empresa desea brindar de sí misma en el mundo virtual.
- **Diferenciar el tipo de conversación que generó la crisis**: nos referimos a la clasificación de las conversaciones detallada anteriormente. Si bien lo más probable es que una crisis pueda ser generada por una conversación negativa, puede ocurrir con cualquiera de los tipos mencionados y el accionar de la compañía debe tener en cuenta este punto.
- **No contestar impulsivamente**: esto no significa demorar la respuesta más de lo necesario. La reacción a las crisis debe ser rápida, pero debe ser el resultado de un análisis cuidadoso. Teniendo en cuenta esto, es conveniente que exista, en la organización, un comité de gestión de crisis que esté disponible en todo momento y esté compuesto por representantes válidos de todas las áreas de la compañía que eventualmente podrían tener relación tanto con la generación como con la resolución de una crisis. Lo ideal es que, en dicho comité, estén representados los departamentos de *Marketing*, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Legales, Atención al Cliente, por mencionar los más importantes.
- **Sentar posición en todos los canales disponibles**: cuando la crisis se resuelva o cuando haya novedades para informar sobre ella, es importante que la organización

se exprese al respecto en todos los canales disponibles, emitiendo un mensaje único y que no se contradiga. Dependiendo del tamaño que ganó la crisis, no alcanzará con darle una respuesta a los clientes afectados, ya que muchas veces es necesario informar a la prensa y al público en general de la resolución.

- **Estar atentos al momento de la campaña:** muchas veces puede ocurrir que una campaña planificada por la organización coincida casualmente con un evento externo de carácter negativo que pueda hacer que, por las características de ambos, el público los relacione. Puede ocurrir, por ejemplo, que la empresa use a una figura pública en una campaña y, cuando esta se lanza, dicha figura se ve implicada en un problema legal o personal que adquiere trascendencia. Este tipo de situaciones no tienen por qué ser una crisis en sí misma para la organización, pero puede generar una si no se actúa con rapidez. Lo mejor es retirar la campaña y analizar los pasos a seguir, ya sea relanzarla en un momento más adecuado o directamente descartarla. Esto aplica no solo para campañas específicas, sino para la imagen general de la organización. Tomemos por ejemplo un caso de Tarjeta Naranja. Antes del partido de la selección nacional frente a Holanda en el mundial, cambió, en las fotos de perfil en las redes, su característico color por el celeste y blanco, ya que tenía los mismos colores que la selección rival.
- **Evitar lanzar una campaña en fin de semana:** teniendo en cuenta que las crisis suelen comenzar con el lanzamiento de una campaña y que no son predecibles, es conveniente, de ser posible, lanzar las campañas cuando todos los implicados, especialmente los miembros del comité de crisis, estén más disponibles.
- **Darle a cada conversación la importancia que se merece:** no todas las crisis tienen el mismo peso y no todas las situaciones que aparentan ser una crisis lo son en realidad. Saber diferenciar esto es importante para definir qué respuesta y qué recursos amerita cada situación. Para esto, conocer al cliente y mantener un registro histórico de todas las situaciones que se puedan haber dado es de gran utilidad. Muchas veces, reaccionar de más ante una crisis puede hacer que esta se incremente.

3.2.2 Roles y estructura del *social contact center*

Al igual que un *contact center* tradicional, un *social contact center* requiere de personal con funciones específicas que colabore para la consecución de los objetivos planteados. La estructura de una SCC está integrada por los mismos roles que un *contact center*, sobre todo en las áreas de apoyo —tales como

Calidad, Recursos Humanos, Infraestructura y Sistemas— y además contará con 3 roles característicos de la gestión de clientes a través de las redes sociales:

- **Community manager:** es el encargado de gestionar la reputación digital de la organización. Trabaja en coordinación con el área de *Marketing* de la empresa y debe estar al tanto de todo lo que se diga de esta y de la competencia en la web. Su función principal es definir los contenidos que se compartirán en las plataformas digitales de la organización, así como medir el impacto que estos logran en los clientes. También, es su responsabilidad defender a la empresa de potenciales ataques, incluyendo la suplantación de identidad en las redes. Jeremiah Owyang (2007) define las principales tareas del *community manager* en las 4 siguientes:
 - abogado de la comunidad;
 - evangelista de la marca (a través de la difusión de eventos y productos);
 - planificador editorial; y
 - recolector de información para futuros productos y servicios.
- **Social media leader:** una vez que el *community manager* definió los contenidos que la organización compartirá en sus redes sociales, hay que tener en cuenta que estos contenidos generarán diferentes retroalimentaciones por parte de los clientes y del público en general.

Esta retroalimentación y las interacciones de los clientes requieren —como ya vimos— ser gestionadas. Dicha gestión será llevada adelante por un equipo conducido por un *social media leader*.

Este rol implica además la función de organizar, planificar y desarrollar diferentes acciones comerciales de comunicación, promoción, venta y posventa en las redes, así como gestionar y administrar las interacciones que dichas acciones generen.

Deberá además detectar las conversaciones relevantes para capitalizar su valor y también las posibles crisis que pudieran surgir para gestionarlas según lo determinado en cada caso.

Su rol implica también la gestión de los agentes a cargo de la interacción con los clientes.

- **Social media agent:** la función principal de este puesto es la de interactuar con los clientes en los servicios de mensajería como WhatsApp, Telegram o Messenger; las redes sociales; y los blogs y las páginas web de la organización, a través de la gestión de las conversaciones que se dan en estos medios, especialmente aquellas que están orientadas a los principales procesos de negocio de la empresa.

Siempre actuará en nombre de la marca y todo lo que comunique será percibido por el cliente como la palabra oficial de la organización, de la misma forma que cuando un cliente llama al 0800 de una empresa. Lo que le diga el colaborador será, para él, la versión oficial de la empresa con la que se comunicó.

En ocasiones, este rol puede incluir la participación en foros especializados brindando la visión de la organización sobre temas que le competen.

También, puede generar contenido para las redes sociales de la empresa, pero siempre bajo las directivas del *social media leader*; y siguiendo los parámetros y políticas establecidos por el *community manager*.

Es importante destacar que todos estos roles se dan de cara a los clientes y, por ello, son voceros de la marca. De este modo, debemos cuidar con atención los protocolos de comportamiento que deben seguir.

3.2.3 Recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura

Como todo proceso de las organizaciones, el funcionamiento de un *social command center* requiere de una amplia diversidad de recursos para su correcto funcionamiento. Muchos de estos recursos se replican de procesos y áreas previamente existentes, pero vale la pena detallarlos. Además, pueden ser compartidos con otras áreas, pero de todos modos deben estar presentes. Se pueden dividir en 3 grandes grupos:

- **Recursos humanos:** la gran mayoría de las tareas que se realizan en un *social command center* son llevadas a cabo por personas, quienes deben tener la capacitación correspondiente para realizarlas adelante con éxito. Algunas de estas

tareas pueden ser: servicios de venta y posventa; mesas de ayuda interna y externa; atención al cliente; investigación; y fidelización y retención de clientes.

- **Recursos tecnológicos:** sin las herramientas tecnológicas adecuadas, no es posible gestionar de manera correcta y exitosa un *social command center*. Cada una de las tareas que se desarrollan requiere de una herramienta específica. Estas pueden ser un *social CRM*; una plataforma de monitoreo y análisis; consolas de relacionamiento; herramientas de medición; sistemas de respuestas automáticas; y *software* de bases.
- **Infraestructura:** en primer lugar, es necesario un espacio físico con las características adecuadas para su función. Este espacio debe contar con el mobiliario y el equipamiento edilicio necesario para que los colaboradores puedan desarrollar sus tareas adecuadamente. Además, se debe contar con *hardware* acorde con la tarea, con las capacidades y características suficientes para responder a la demanda que la tarea implica. Por último, nada de esto servirá si no se cuenta con la conectividad a internet indispensable para la gestión y el monitoreo de clientes a través de las redes sociales.

3.2.4 Métricas y tableros

Ya hemos abordado con amplitud las métricas que miden la experiencia de los clientes en redes sociales, que son las que permiten a las organizaciones medir el alcance y el éxito de las conversaciones con los clientes.

En este punto, abordaremos cinco aspectos claves de la gestión de redes sociales que deben ser medidos y deben ser considerados en los tableros del servicio de *social media* de cualquier organización

- **Comunidades:** sin una comunidad, ninguna organización puede existir en las redes sociales. La comunidad está integrada por los usuarios que interactúan con los perfiles digitales de la empresa. No basta con conocer el número exacto de seguidores, sino que se debe contar con las herramientas necesarias para medir todo tipo de interacción, porque un usuario que comenta las publicaciones que realiza la organización en las redes sociales será un miembro de la comunidad, aunque no la siga en sus perfiles.
- **Calidad:** en cualquier punto de contacto con el cliente no se debe interactuar con el cliente sin pautas claras de calidad. Esta calidad debe ser medida con criterios

comunes, personal especializado y herramientas adecuadas, de manera tal que se garantice que los clientes reciben el trato adecuado y las respuestas correctas. Se debe contar con grillas de monitoreo en las que se deje asentado el cumplimiento, en cada interacción medida, de las variables definidas previamente. Estos monitoreos arrojarán un resultado numérico que se cruzará con los objetivos de calidad correspondientes.

- **Eficiencia:** como todo proceso de las organizaciones, la gestión de las redes sociales debe ser rentable. La rentabilidad es un reflejo de la eficiencia. Para esto, es necesario contar con una correcta planificación que defina cuánto personal se requiere para la gestión. Esta planificación se debe llevar a cabo con base en un cálculo que cruza el tiempo que se considera necesario para gestionar cada caso con calidad con el tiempo máximo que se espera que un cliente aguarde la respuesta del agente. Se deben tener en cuenta también pronósticos del volumen de casos que van a ingresar por día y por hora, tomando como base el comportamiento histórico de los clientes y las interacciones que puede generar cada publicación que la organización piensa compartir con su comunidad.
- **Servicio:** hemos hablado anteriormente del tiempo que los clientes consideran aceptable esperar para ser atendidos cuando se ponen en contacto con una organización a través de sus redes sociales. Este aspecto es clave en lo que respecta a la experiencia del cliente, ya que, muchas veces, demorar demasiado en brindar una respuesta no contentará al cliente por más satisfactoria que sea esa respuesta. Para esto, y en combinación con lo que decíamos sobre la eficiencia, se deben establecer los medios necesarios para pronosticar lo más exactamente posible el volumen de interacciones que recibirá la organización, para así contar con el personal que sea necesario para responder dentro de los tiempos establecidos, que deben estar claramente definidos sobre la base de encuestas de satisfacción del cliente.
- **Conversaciones:** las conversaciones son la razón de ser de las redes sociales. Conocer las conversaciones es conocer al cliente. Es necesario establecer criterios de clasificación de las conversaciones y determinar qué acciones se deben tomar ante cada tipo de conversación. Se debe contar también con información sobre el volumen recibido de cada tipo de conversación para tomar acciones generales ante la detección de tendencias. Podemos dividir las conversaciones según el sentimiento del cliente (positivas o negativas); tipo de transacción (venta, consulta, reclamo); procesos de la organización implicados; y áreas responsables de cada una.

ATENCIÓN AL CLIENTE ONLINE

Medir las conversaciones es una fuente de información muy importante para la empresa, de manera que se deben establecer los medios necesarios para lograrlo, además de los objetivos correspondientes.

Referencias

- Facchin, J. (2014). ¿Qué es el marketing *marketing* de contenidos o content marketing *marketing*? *El blog de José Facchin*. <http://goo.gl/yzRHyN>
- Hood, C. (2015). What's A Conversion & How Do I Get One? We got that [Traducción propia]. <http://goo.gl/SziRP2>
- Mason Gray, C. (2015). *A Beginner's Guide to Lead Conversion with Social Media* *Social media. Kissmetrics* [Traducción propia]. Neil Patel. <https://neilpatel.com/blog/lead-conversion-with-social-media/>
- Owyang, J. (2007). The Four Tenets of the Community Manager *Community manager* [Traducción propia]. Jeremiah Owyang. <http://goo.gl/O6kJbp> este link no funciona
- Paz, G. y Barrionuevo, D. (2020). *Metodologías de Storytelling*. Siglo 21.
- Pérez Ansaldi, E. (2012). Manual de conducta de una empresa con una crisis de reputación online. *Emiliano Pérez Ansaldi*. <https://emilianoperezansaldi.com/manual-de-conducta-de-una-empresa-con-una-crisis-de-reputacion-online/>
- Vaynerchuk, G. (2013). *Jab Jab Jab, Right Hook: How to Tell Your Story in a Noisy Social World*. HarperCollins Publishers.
- Vilner, Y. (2015). Content Marketing is Dead- Long Live Interactive Content Marketing [Traducción propia]. *Inc.* <https://www.inc.com/yoav-vilner/content-marketing-is-dead-long-live-interactive-content-marketing.html>