

¿Por qué son tan importantes los consumidores 'hubs' para el éxito de una empresa?

MÁRKETING VIRAL Y CLIENTES 'HUBS'



José Luis Ibáñez Medrano

Profesor asociado del Área de Márketing del Instituto de Empresa y socio de MBD Consultores.

En la última década del siglo XX y la primera del XXI, el énfasis en los departamentos de márketing ha estado centrado en conocer a cada cliente de una manera individualizada, a través de la implementación de bases de datos de clientes, sistemas de CRM o metodologías de *data mining* para detectar tipos y patrones de comportamiento. El márketing viral viene a complementar todo esto añadiendo la componente social de la persona y convirtiendo las bases de datos de clientes en una red social de la cartera.

El márketing viral consiste en la implementación de acciones comerciales y de comunicación que se apoyan en la estructura de la red social de los clientes o consumidores. Considerar las relaciones entre las personas a las que se dirige una acción de márketing como un factor importante en el diseño de una campaña es lo que hace al márketing viral diferente de las técnicas tradicionales de márketing. Una red social está formada por personas o entidades (denominadas “actores”) y las relaciones existentes entre ellas. Puede ser tan extensa y genérica como las redes sociales de Internet (Facebook se compone de más de 200 millones de usuarios activos) o estar más dirigida a una actividad empresarial determinada, como puede ser la cartera de clientes de un operador de telefonía móvil.

Hasta comienzos del año 2000, el ejemplo clásico de márketing viral ha sido la comunicación “boca-oreja”, esto es, la comunicación verbal entre consumidores. Aunque era un fenómeno siempre reconocido por los departamentos de márketing, casi nunca ha sido un componente operativo en el diseño de una acción comercial, ya que era casi imposible controlarlo, medirlo y, por tanto, gestionarlo.

La principal ventaja del “boca-oreja” es el alto grado de credibilidad que el receptor da al mensaje recibido, grado que raramente se consigue a través de medios masivos de comunicación. Damos mucho más fiabilidad a una opinión que recibimos de un amigo que a esa misma opinión recibida por medio del anuncio de un fabricante. Además, la información que recibimos de otra persona se recuerda más fácilmente que la recibida por medios publicitarios.

Sin embargo, la imposibilidad de controlar la difusión del mensaje, tanto cuantitativamente (cuántas personas lo reciben) como cualitativamente (qué mensaje reciben), y la lentitud de difusión del mensaje (a cuántas personas llega en cuánto tiempo) en comparación con la rapidez de los medios masivos hicieron que el “boca-oreja” fuera más un fenómeno secundario que una herramienta operativa de márketing.

A pesar de ello, existen ejemplos del potencial comercial que posee el fenómeno “boca-oreja”. Uno de ellos fue el lanzamiento del *Trivial Pursuit*. El juego fue diseñado por tres perio-

distas canadienses, que lo lanzan en Canadá en 1982 tras haber abandonado sus respectivos trabajos, haber pasado un año en Nerja (España) desarrollando las preguntas del juego y haber contado con la colaboración de amigos para el diseño y la producción de las primeras copias. Dos años más tarde, en 1984, el producto alcanzó unas ventas de 20 millones de copias en Estados Unidos. Durante su lanzamiento, el juego no contó con ninguna campaña de publicidad en medios masivos y la principal razón de su éxito fue la difusión “boca-oreja” de lo “divertido que era jugar al *Trivial Pursuit*”, apoyada por los artículos que aparecían en la prensa sobre él.

En la primera década del siglo XXI aparecen dos fenómenos que hacen que el “boca-oreja” clásico se convierta en una técnica que actualmente deba ser considerada seriamente por los departamentos de márketing:

1. La popularización de Internet, junto con aplicaciones de uso social como el correo electrónico, los buscadores, los foros, YouTube, etc.
2. La expansión de la telefonía móvil y de los mensajes de texto (SMS), que refuerza las conexiones entre los actores de una red social.

En 2006 se estimaba que Internet era utilizada por más de 1.000 millones de personas y la telefonía móvil superaba los 2.500 millones de usuarios.

Estos dos fenómenos no sólo redefinen el “boca-oreja” a P2P (comunicación no necesariamente verbal de persona a persona), sino que también ayudan a resolver dos de los considerados puntos débiles del “boca-oreja”. Por una parte, la difusión del mensaje ya no es lenta, sino que puede llegar a ser exponencial; en pocas horas, un mensaje puede llegar a millones de personas. La velocidad de difusión de un mensaje puede ser tan rápida como la

“ La principal razón del éxito del 'Trivial Pursuit' fue la difusión “boca-oreja” de lo “divertido que era jugar este juego, apoyada por los artículos que aparecían en la prensa sobre él ”

expansión de un virus informático a través de Internet. Por otra parte, el anunciante puede tener un mayor control sobre el mensaje, ya que éste frecuentemente se propaga en forma de vídeos, páginas en formato PDF o soportes que los actores de una red social pasan íntegramente.

Tipos de actores y “segmentaciones sociales”

Las empresas empiezan a tomar conciencia de la importancia que pueden tener para su negocio las relaciones entre sus clientes y las de éstos con potenciales clientes. Sin embargo, la gestión de estas relaciones aún dista mucho de ser operativa y eficaz. Para gestionar eficazmente una red social hay que conocer no sólo el número de personas que la forman y quién está relacionado con quién, sino también el tipo de relación entre ellas y los diferentes roles que desempeña cada actor.

El márketing clásico ha reconocido la importancia comercial que pueden tener dos tipos de actores en el éxito comercial de un producto: los “líderes de opinión” y los “innovadores”. “Líderes de opinión” son aquellas personas o entidades que poseen valores (son personas reconocidas), experiencia (sus opiniones en ciertas áreas son consideradas) y contactos (pueden llegar a un número importante de personas). Pueden ser personas o entidades cuya opinión tenga peso en un grupo de consumidores; la actividad de relaciones públicas frecuentemente utiliza los medios de comunicación como “líderes de opinión” con la creación de noticias o reportajes que difunden un mensaje de anunciante sin que parezca un anuncio.

Para gestionar eficazmente una red social hay que conocer el número de personas que la forman, quién está relacionado con quién, el tipo de relación entre ellas y los diferentes roles que desempeña cada actor

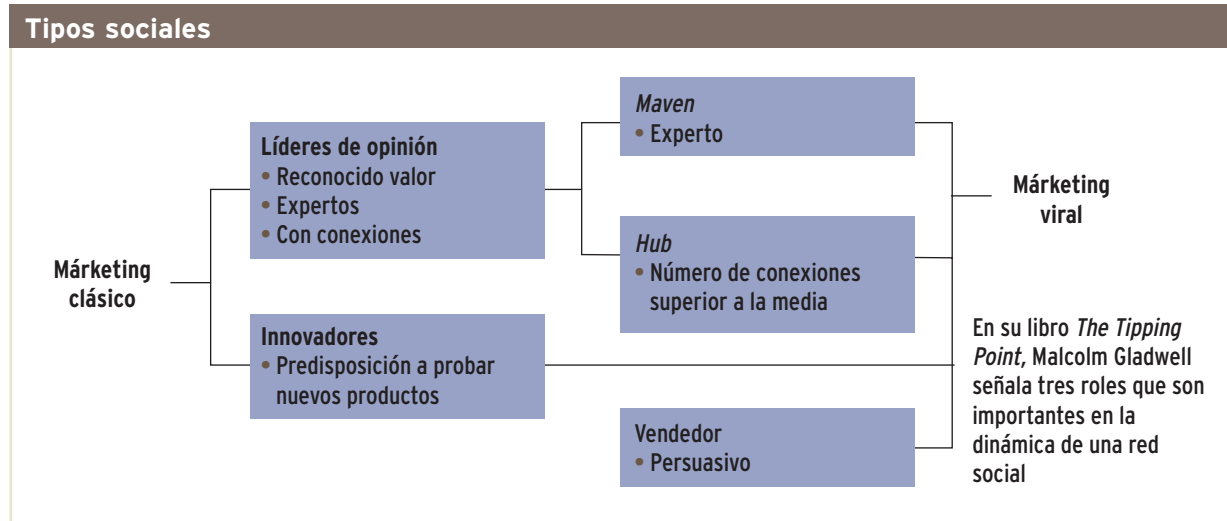
Por su parte, los “innovadores” se definen como aquellas personas que muestran una predisposición mayor a probar nuevos productos. Su papel es crítico en las primeras fases del lanzamiento de nuevos productos, sobre todo cuando los “innovadores” están directamente relacionados con un número importante del resto de las personas que componen el mercado potencial. En este caso, no sólo son los primeros en probar un nuevo producto, sino que además transmiten su experiencia al resto del mercado. Los “innovadores” son los actores fundamentales en la fase de “introducción” del ciclo de vida de un producto y sus conexiones con el resto del mercado dan paso a la fase de “crecimiento” del ciclo de vida.

En su libro *The Tipping Point*, publicado en 2000 y considerado una referencia obligada en el tema de márketing viral, Malcolm Gladwell descubre nuevos tipos de personas que desempeñan un papel importante en una red social: *maven*, *hubs* y vendedores (véase el cuadro 1). Los *maven* (expertos) son personas o entidades reconocidas socialmente por su experiencia y conocimiento en algún área. Conocen cosas que el resto de los consumidores no saben y tienen predisposición a transmitir este conocimiento. *Maven* pueden ser, por ejemplo, la *Guía Michelin* en el negocio de la restauración o Robert Parker en el mundo del vino.

Hubs son aquellas personas que poseen un número de contactos superior a la media. El número de contactos de una persona depende no sólo de su nivel social y profesional, sino también y especialmente de su carácter y su personalidad. Los *hubs* son personas a las que les resulta fácil no sólo establecer relaciones con otras personas, sino también mantenerlas en el tiempo. Además, sus relaciones no se reducen a un único sector o estadio social, sino que a menudo los *hubs* son la unión entre grupos de personas que raramente se relacionarían.

En tercer lugar están los vendedores, cuya principal característica es la persuasión. Son personas capaces de exponer sus argumentos de una manera convincente y simple y dirigirlos a los puntos de interés de sus oyentes. Una misma persona puede poseer varias de estas características o ninguna de ellas. A los líderes de opinión se les exige ser reconocidos como expertos y llegar a un número importante de

CUADRO 1



personas (*maven* y *hub*) y un nivel adecuado de vendedor. Hay otras personas que no desempeñan ninguno de estos papeles y su principal función es simplemente transmitir el mensaje a las personas más próximas.

El conocimiento del rol que desempeña cada una de las personas que componen la cartera de clientes de una empresa podría permitir a ésta diseñar “segmentaciones sociales” de su cartera, agrupando a sus clientes de acuerdo con el rol social que desempeñan. Obviamente, la existencia de una segmentación social facilitaría el desarrollo de acciones de márketing viral mucho más eficientes que las que están apoyadas en otro tipo de segmentación de cartera (por comportamiento, por valor de clientes, etc.).

La importancia de los consumidores ‘hubs’

Los *hubs* (personas con un número de relaciones personales superior a la media) han sido objeto últimamente de cierto interés entre los profesionales del márketing. Distintos análisis realizados en redes sociales de Internet, así como en el lanzamiento de productos en cadenas de supermercados, tienden a indicar que los *hubs* desempeñan un papel fundamental en el éxito del lanzamiento de un producto, promoción o mensaje. Su importancia se basa en que son capaces de transmitir información de la acción de márketing a un mayor número de personas, lo que acelera el éxito del lanzamiento de un producto o

incrementa el número de personas expuestas a una promoción.

En el cuadro 2 se detallan los resultados obtenidos en una simulación de ordenador de los efectos de una campaña de publicidad en una red social de 10.000 personas. Cuando la campaña se enfoca en los clientes *hubs*, los resultados llegan a ser hasta un 40% mayores que los obtenidos cuando la campaña se dirige al público en general sin tener en cuenta su condición de *hubs*.

Las personas *hubs* tienen más probabilidad de conocer la acción de márketing en las primeras fases del lanzamiento no porque su tipología corresponda a la de los innovadores, sino porque están expuestas a un mayor número de conexiones personales, lo que facilita que las novedades en el mercado lleguen a sus oídos más rápidamente.

Además, la difusión del producto en

“ Malcolm Gladwell, referencia obligada en el tema de márketing viral, descubre nuevos tipos de personas que desempeñan un papel importante en una red social: ‘maven’, ‘hubs’ y vendedores ”

CUADRO 2

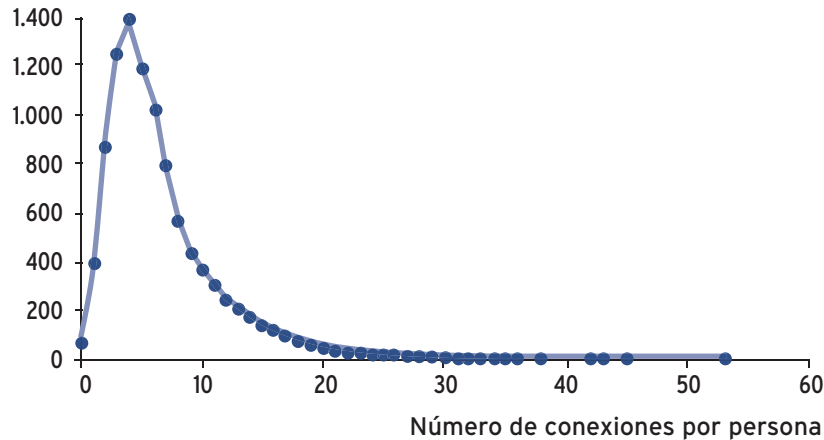
Ejemplo de una campaña de publicidad en una red social

Para cuantificar la contribución de los clientes *hubs* en el éxito del lanzamiento de un producto se ha realizado la siguiente simulación en ordenador. Se ha creado una red social de 10.000 personas relacionadas entre sí. El número

de conexiones por persona no es el mismo para todas ellas; la media total de conexiones por persona es de 6, pero el 10% de las personas con mayor número de conexiones muestra una media de 18 conexiones.

Distribución de personas por número de conexiones

Número de personas



En este ejemplo, se ha simulado una campaña de publicidad que se ha desarrollado a lo largo de 10 semanas con un total de 150 GRP (*Gross Rating Points*): 30% de cobertura y 5 impactos en media por persona que veía la publicidad. Se ha medido la evolución de la penetración (el número de personas que compran el producto) en tres casos distintos:

- Caso 1. Sólo se ha considerado la influencia de la campaña de publicidad, sin tener en cuenta las conexiones personales.

- Caso 2. Además de la campaña publicitaria, se han incluido las conexiones personales entre los actores que han comprado el producto y los que no.

- Caso 3. Lo mismo que en el caso 2, pero, en esta ocasión, el 30% de las personas a las que se dirigía la campaña de publicidad estaba formado por las de mayor número de conexiones (*hubs*).

De esta manera, la diferencia en los resultados de los casos 2 y 3 da una idea de la importancia de los *hubs* en el éxito de una acción de marketing.

el entorno próximo a la persona *hub* puede ser una indicación del éxito o fracaso de una acción de marketing en las primeras fases de su implementación. Cuando se lanza un nuevo producto o una nueva promoción, los departamentos de marketing deben esperar un cierto tiempo hasta comprobar el éxito o fracaso de la acción y poder tomar las decisiones oportunas. Cuanto menor sea este tiempo, más rápidamente se puede reaccionar para corregir errores. El análisis del éxito de la acción en el entorno de los clientes *hubs* puede servir como un indicador del éxito o fracaso en las primeras fases de la campaña, lo que reduce significativamente el

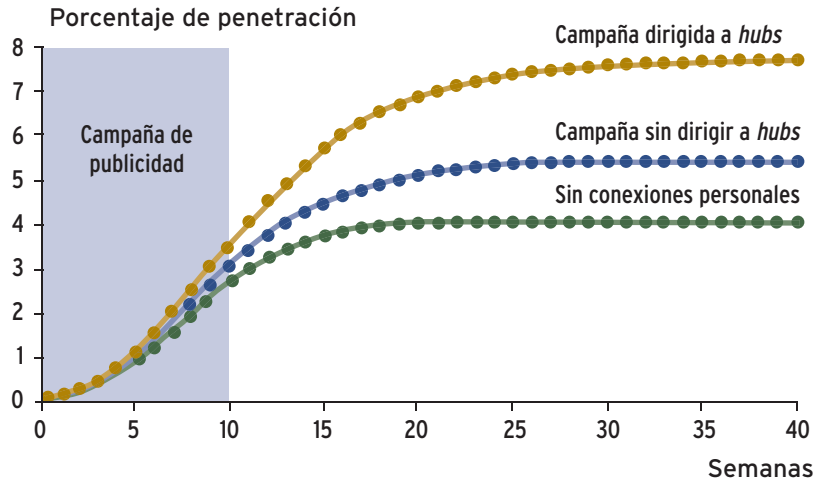
tiempo de espera para la toma de decisiones correctivas.

Todo esto ha llevado a algunos profesionales del marketing a recomendar complementar el indicador de negocio “valor de la vida de un cliente” (CLV o *customer lifetime value*) con otro que tenga en cuenta el valor que tienen para el negocio las relaciones sociales de la persona. El CLV se define como el valor que va a tener el cliente para el negocio durante los próximos años, basándose en la facturación que actualmente obtiene, en la estimación de la facturación durante los próximos años y en la probabilidad de que el cliente se dé de baja. Es, por tanto, un indicador de negocio que per-

CUADRO 2 (continuación)

Ejemplo de una campaña de publicidad en una red social

En el gráfico inferior se muestran los resultados obtenidos de la evolución de la penetración a lo largo de 40 semanas.

Evolución del porcentaje de penetración

La penetración alcanzada considerando sólo la campaña de publicidad es del 4%. A partir de la semana 15 (la campaña de publicidad se desarrollaba a lo largo de las diez primeras semanas), los incrementos de penetración debido sólo a la publicidad se ralentizan y, a partir de la semana 20, su influencia desaparece. Cuando se incorporan las relaciones personales al análisis (caso 2), la penetración alcanzada al final de las 40 semanas sube al 5,4% (un 33% más con respecto a sólo la campaña de publicidad), debido a que personas no expuestas a la publicidad entran en contacto con el producto a través de sus relaciones.

Si la campaña de publicidad se enfoca hacia el 30% de los clientes con mayor número de conexiones (*hubs*), la

penetración sube al 7,7%, un 42% más que si la campaña no se enfoca hacia los clientes *hubs* y casi el doble en comparación con los resultados obtenidos considerando sólo la campaña de publicidad. Esto se debe a que la aceptación del producto por una persona *hub* tiene un efecto multiplicador al estar conectada con un mayor número de personas que la media.

Estos resultados no relativizan de ninguna manera la importancia de la campaña de publicidad. Ésta es necesaria no sólo para conseguir clientes (4% del universo), sino también para iniciar el proceso de relaciones personales. Si, además, la campaña se dirige a los clientes *hubs*, es capaz de doblar los resultados de penetración.

mite detectar qué clientes van a ser importantes para la empresa a medio-largo plazo y actuar en consecuencia. Sin embargo, el CLV no distingue entre dos clientes que, teniendo el mismo perfil, se diferencien por el número de recomendaciones del producto que hacen entre sus relaciones. El “valor de referencias del cliente” (CRV o *customer referral value*) se define como el valor que un cliente va a generar indirectamente a través de sus relaciones.

En las mediciones que se han realizado del CLV y del CRV, tanto en el caso de una compañía de servicios financieros como en el de una de servicios de telecomunicaciones, se en-

contró, sorprendentemente, que los clientes con mayor CLV no eran los de mayor valor para la compañía cuando se incorporaba al análisis el CRV. En otras palabras, a veces “los clientes más leales no son los de más valor”.

¿Dónde están mis clientes ‘hubs’?

No es fácil responder a esta pregunta en la actualidad. Las empresas se encuentran en la misma situación en la que se encontraban cuando, en los años ochenta, llevaban a cabo segmentaciones de clientes. A través de técnicas de investigación

de mercado podían definir qué segmentos de consumidores existían en el mercado, pero, una vez establecida la segmentación, no era posible decir qué clientes (con nombre y apellido) pertenecían a cada segmento, ya que carecían de bases de datos operativas de clientes.

Sin embargo, las empresas deben empezar a implementar acciones y procedimientos para detectar con cierta aproximación a este tipo de clientes, ya que la mejora que pueden producir en la efectividad de las acciones comerciales es significativa. Una de las ventajas de detectar un cliente *hub* es que su principal característica (la de tener un elevado número de relaciones personales) es muy estable en el tiempo y depende en gran medida de la personalidad de la persona y no de circunstancias específicas. Una vez detectado un cliente *hub*, no se necesita comprobar de una manera continua si mantiene su condición de *hub*.

A continuación se detallan tres posibles líneas de trabajo:

1. En aquellas empresas en las que el negocio está de alguna manera relacionado con las conexiones entre personas, el proceso de reconocimiento de los clientes *hubs* puede ser bastante directo. Éste es el caso de los operadores de telefonía móvil, en los que, en una primera aproximación, se puede detectar un cliente *hub* por el número de teléfonos distintos con los que mantiene un cierto grado de comunicación de manera continua. Si la empresa posee resultados detallados de promociones con éxito, aún se podría dar un paso más y detectar entre estos clientes cuáles han aceptado la promoción o han participado en un mo-

mento dado en ella y posteriormente lo ha hecho un número significativo de teléfonos con los que normalmente conectan.

2. Las promociones “cliente trae a cliente” consisten básicamente en ofrecer un incentivo a un cliente actual por captar un nuevo cliente. Estas promociones siempre se han llevado a cabo con el objetivo principal de aumentar ventas a través de la cartera actual de clientes. También constituyen una importante ayuda para establecer qué clientes están conectados con qué clientes y, por tanto, detectar los clientes *hubs*. La información recogida en estas actividades debe codificarse para poder ir perfilando la estructura social de la cartera de clientes.
3. Indirectamente, la expansión geográfica (a nivel de unidad censal) de una promoción de éxito puede ayudar a localizar clientes *hubs*. A partir de los trabajos que indican que en los primeros momentos de una promoción de éxito las personas que participan en la promoción no se distribuyen homogéneamente, sino que se concentran en ciertas áreas, la determinación de estas zonas puede ayudar a localizar dónde se encuentran los clientes *hubs*.

En definitiva, cada empresa deberá establecer los procedimientos adecuados que conviertan sus actuales bases de datos de clientes en redes sociales de personas. Una de las ventajas de estos proyectos es que la mayoría de la información para llevarlos a cabo ya está en la empresa o no necesita inversiones cuantiosas. En realidad, no se trata de implementar nuevas tecnologías, sino de tener una perspectiva nueva de lo que es una cartera de clientes. □

«Márketing viral y clientes ‘hubs’». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3444.

El “valor de referencias del cliente” (CRV o ‘customer referral value’) se define como el valor que un cliente va a generar indirectamente a través de sus relaciones

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20905 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial