

Índice

	Prólogo de Enrique Dans	11
	Prefacio	17
	Introducción. Puesta en antecedentes	19
	1. El dilema del marketing	20
	2. El cambio generacional	23
	Instrucciones de uso	25
1	Los orígenes de los medios sociales	29
	1. Los enjambres de diarios digitales	31
	2. Sitios en la Red interactivos	33
	3. Comprender los diarios digitales	34
	4. Tipos de diario digital	36
	5. Estilos	37
	6. Diarios digitales temáticos	38
	7. Medios de masas, al encuentro de la <i>blogosfera</i>	40
2	Del caos a la estructura	45
	1. Normas de conducta	49
	2. Nuevos estándares	50
	3. El siguiente nivel	59

3	Los entusiastas	67
	1. Comprender a los entusiastas	68
	2. <i>HackingNetflix</i>	72
	3. Google Blogoscoped	75
	4. <i>AdRants</i>	78
	5. <i>DisneyBlog</i>	82
	6. Cómo ganarse a los entusiastas	85
	7. Relatos de campo	87
	Perfil de un influyente. El rey de los chismes	95
4	Medidas de la influencia	101
	1. Una anécdota personal	102
	2. El poder de lo pequeño	104
	3. La cultura del enlace	106
	4. Referencias estadísticas	107
	5. Influyentes minoritarios	109
	6. Los enlaces, en números	110
	7. Influencias ocultas	111
	8. Enjambres de diarios digitales	114
	9. Verificación de datos	116
5	Diálogos corporativos	121
	1. Una tribuna improvisada para las empresas	123
	2. Cambios de actitud	124
	3. Entrar en la conversación	126
	4. La inevitable cuestión del rendimiento de la inversión .	136
	5. El imperativo comercial	140
	6. <i>Port 25</i>	141
	7. ¿Quién debe <i>bloguear</i> ?	142
	8. Lanzar un diario digital corporativo	144
	9. El <i>podcast</i> acompañante	147
	10. Estándares y procedimientos	148
	Perfil de un influyente. El renegado corporativo	151
	1. Ganar no es suficiente	152
	2. Un experimento de apertura	153
	3. Provocar la crispación	155
	4. Estrellas improbables	156
	5. Humanizar Microsoft	158

6	Menos es más 163 <ol style="list-style-type: none"> 1. Simplemente, hazlo 165 2. El hombre de hojalata 168 3. Chicas al poder 169 4. Convertirse en influyente 171
7	Relaciones verdaderamente públicas 175 <ol style="list-style-type: none"> 1. Convertirse en acérrimos partidarios 177 2. La corporación como editorial 179 3. El poder de los iguales 181 4. El profesional de las relaciones públicas y <i>blogger</i> 183 5. Pionero del <i>podcast</i> 185 Perfil de un influyente. El experto en marketing 189
8	Los conversadores 195 <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hablamos? 198 2. Los del cine en casa 203 3. Amantes del vino 205 4. Por el pueblo 209 5. Da el salto 212 6. Educar al consumidor 215 Perfil de un influyente. El hombre del sonido 219 <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de rumbo 220 2. Un giro de los acontecimientos 221 3. El siguiente nivel 223
9	Las herramientas de la profesión 225 <ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de diarios digitales 227 2. ¿Qué es todo eso del RSS? 229 3. ¿Qué demonios son las etiquetas? 231 4. Motores de agregación 234 Perfil de un influyente. El creador de herramientas profesionales 237 <ol style="list-style-type: none"> 1. En palabras de Bricklin 238 2. Valor publicitario 238 3. Periodismo nuevo y viejo 239 4. La herramienta de trabajo correcta 240 5. Los <i>podcasts</i> son un pañuelo 241

10	Volverse vírico	243
	1. Virus de éxito	245
	2. Fuerzas motrices	247
	3. Primeros casos de éxito	249
	4. Serpientes en el avión	252
	5. Factores de éxito	254
	Perfil de un influente. La guerrilla	257
11	El siguiente paso	261
	1. Unirse a la conversación	262
	2. ¿Una burbuja?	265
	3. Predicciones	266
	4. Habrá que trabajar mucho durante un tiempo	270
	5. Reinventar el marketing	272
	Apéndice A. Los usuarios	275
	Apéndice B. La capacidad de aprovechamiento de la tecnología	277
	1. Ejemplos de la capacidad de aprovechamiento de la tecnología	278
	2. El valor de los estándares	279
	3. Llega la era de los medios sociales	280
	4. La burbuja crece	282
	5. Tres innovaciones fundamentales	283
	6. La <i>web</i> se reorganiza	286
	Glosario	289
	Notas	297

Prólogo

A lo largo de la historia, el concepto de influencia ha tomado diversas formas y respondido a una muy amplia variedad de esquemas. Al principio, la capacidad de influir en las personas se proyectaba sobre entornos geográficamente minúsculos, sobre pequeñas comunidades, vinculada fundamentalmente a la proyección de la capacidad de liderazgo. En realidad, los esquemas de liderazgo o influencia no son siquiera característicos de la especie humana: pueden detectarse de manera espontánea en prácticamente cualquier comunidad. En una manada de lobos, por ejemplo, se identifica un esquema jerárquico que define en muchos sentidos el comportamiento colectivo y lo expresa a través de primitivos códigos comunicativos. Sin embargo, esta comunicación animal que da origen al liderazgo se limita de manera casi exclusiva a las capas más bajas de la jerarquía de necesidades, a las necesidades más puramente fisiológicas: alimentación y sexo. Para encontrar una expresión más sofisticada debemos esperar a una característica que nos identifica como especie: el desarrollo del lenguaje, un código complejo, aprendido y transmitido de generación en generación, que permite sublimar la comunicación para generar mensajes más complejos y versátiles. El desarrollo del lenguaje supuso una importante ventaja evolutiva para las comunidades homínidas: aquellas que lo poseían podían coordinarse de manera más sofisticada y compleja, y transmitir el conocimiento de forma más eficiente. Sin embargo, también tenía sus evidentes limitaciones: para la comunicación oral, emisor y receptor debían encontrarse próximos, y el mensaje estaba vinculado a un momento y a un

lugar. Una vez terminado el proceso comunicativo, el único reflejo que perduraba era la fragilidad de la memoria.

Hace unos 5.000 años, el hombre desarrolló la escritura y ésta supuso un cambio radical en los procesos comunicativos al lograr desvincularlos del tiempo y el espacio: la escritura incrementó en gran medida la capacidad de influencia potencial, al permitir que un mensaje determinado fuese transportado a distintos lugares, e interpretado en momentos diferentes a aquel en el que había sido producido. De hecho, en la escritura y en la coordinación que trajo consigo se apoya el desarrollo de los grandes imperios de la Edad Antigua. La escritura era un conocimiento escaso, relegado a personas muy concretas que solían mantener una proximidad al poder o formar parte de sus estructuras: la capacidad de comunicación reflejaba, en gran medida, la capacidad de influencia.

La relación entre comunicación e influencia llega hasta tal punto que algunos historiadores sitúan el punto de inflexión entre la Edad Media y el Renacimiento en el año 1453, fecha de la invención de la imprenta: si la escritura multiplicó el alcance de los mensajes hablados, la imprenta permitió, con su capacidad de generación de copias, dotarla de una escala muy superior. La imprenta mantuvo el carácter asimétrico y exclusivo de la escritura y, además, lo incrementó con el paso del tiempo: en los años posteriores a su invención acceder a una imprenta para crear un medio de comunicación costaba, en términos corrientes, unos 10.000 euros. A finales del siglo XIX, sin embargo, la inversión media necesaria para crear un periódico se cifraba en 2.500.000. El resultado fue la definición de la prensa como un medio asimétrico: muchos receptores leen el medio, pero únicamente pueden enviarle mensajes de manera muy limitada a través de una carta al director. Para convertirse en influyente, había que contar con esa asimetría informativa, de manera que el medio pasaba a jugar un papel esencial, permitiendo el desarrollo de sesgos o de líneas editoriales definidas.

Este mismo esquema lo hemos vivido en todo el desarrollo posterior: la radio, al principio de su historia, era un medio relativamente popular, que casi cualquier persona podía montar en su casa con componentes sencillos. Surgieron radios vecinales, de clubes deportivos o sociales, de todo tipo. Sin embargo, esta situación de desregulación no sobrevivió mucho tiempo: en pocos años, todo el espectro radioeléctrico había sido cuidadosamente asignado a «señores del aire», en virtud de subastas

y de criterios impuestos por el regulador. En el caso de la televisión, la asimetría comunicativa proviene directamente de su origen y alcanza su máxima expresión: mientras unos pocos accedían al uso del medio para transmitir sus mensajes, el resto conformaban la gran masa de oyentes, la audiencia, limitada a un papel pasivo... los llamados *couch potatoes*.

La llegada de Internet supuso, en este sentido, una enorme discontinuidad. Su diseño como red robusta basada en protocolos abiertos la dotaba de total bidireccionalidad por definición. Aun así, las primeras etapas de la popularización de Internet reflejaban todavía las pautas de unidireccionalidad aprendidas a lo largo de muchas generaciones: mientras una amplia mayoría de los usuarios se limitaban a hacer clic en secuencias de páginas y consumían su contenido como si fuera una televisión con más canales, un número muy escaso de ellos subían información a la Red. ¿Por qué escaso? Porque, para hacerlo, era preciso conocer herramientas que no eran en absoluto de uso común: lenguajes como el HTML, editores como Dreamweaver o FrontPage, manejar un *hosting*, etc., cuestiones que sólo estaban al alcance de una minoría tecnológicamente ilustrada.

El cambio real surgió con la llegada de lo que se ha dado en llamar Web 2.0: un conjunto de herramientas que permitían que el camino de subida hacia la Red pudiese ser emprendido por cualquiera, con independencia de su nivel de conocimientos técnicos. Es en ese punto donde en realidad empieza este libro y donde radica la verdadera esencia del cambio: los conocidos como nuevos influyentes son simplemente personas que, de repente, se encuentran con la posibilidad de expresarse en la Red mediante *blogs*, fotografías, vídeos y todo tipo de medios con una facilidad absoluta. Eliminadas las dificultades técnicas por empresas como Pyra Labs, SixApart, WordPress, Flickr, YouTube y muchas otras, una pléyade de personas invaden la red, dispuestos a expresarse en ella. Y algunos de ellos, además, resultan tener algo que decir que interesa a otras personas, que a su vez contribuyen a enriquecerlo con sus comentarios y su participación. La historia de los nuevos influyentes es un brutal ejercicio de democracia: para convertirte en uno no tenías que pertenecer a una familia conocida, ni vestir de una manera determinada, ni conocer a éste o a aquél... simplemente tenías que tener una conexión a Internet, algo que contar y un mínimo de gracia para hacerlo. A partir de ahí, era simplemente trabajo, trabajo y trabajo.

El desarrollo de estas herramientas, el descubrimiento de la verdadera bidireccionalidad de Internet, se convierte en un cambio de variable brutal para las empresas. Completamente fuera de juego, la mayoría de las compañías ven cómo, de repente, sus esquemas de influencia cambian de manera drástica: ya no basta con tener identificados a los periodistas que, en cada medio, cubren la información relacionada con los productos, la industria o los mercados financieros; ahora, cualquiera puede convertirse en una fuente de información, en ocasiones más fiable que el propio periodista profesional. Mientras el comunicador de los medios cubre un amplio abanico de información, en la Red siempre hay un especialista dispuesto a contar lo que sabe u opina, a influenciar a otros con la exposición de su criterio. Empieza a producirse una conversación, un diálogo en el que las marcas, adiestradas durante años para evitarlo, no saben entrar, se muestran renuentes, y en el que las dinámicas de liderazgo e influencia están de todo menos claras. Las empresas pasan a dividirse entre las que se enteran y las que no se enteran y permanecen con los ojos abiertos como platos ante personas que antes no eran nadie y que, de la noche a la mañana, tienen impacto sobre sus ventas o su reputación. Si ya se ha visto reflejado, es el momento de abandonar el prólogo y saltar directamente al primer capítulo del libro.

Si decide seguir leyendo, déjeme que intente darle alguna clave más: la fundamental es entender que en este mundo no existen ni las recetas mágicas ni las balas de plata. Hablamos de conversaciones entre personas y de cómo algunas de estas personas logran una determinada visibilidad basada en su trabajo, experiencia, visión, criterio, estilo al escribir u otros muchos valores. De nada vale plantearse entrar en la conversación mediante mentiras, engañando a unos y a otros o distorsionando la realidad: en este nuevo entorno ya que se atrapa antes a un mentiroso que a un cojo. La influencia ya no se hereda, ya no la da el escribir para una cabecera determinada o el «es que no sabe usted quién soy yo», sino que se gana día a día y oscila como en un mercado continuo. Y no es omnímoda: el influente en una industria o para un tipo de producto o mercado determinado no tiene porqué ser nadie fuera de los mismos. Para los que quieran entender las claves de las nuevas dinámicas de influencia, para los que estén dispuestos a entrar en la conversación, este libro apunta algunas de las claves más interesantes. Como mínimo, le ahorrará cierto tiempo de ensayo y error, le permitirán escalar un poco en la curva de la experiencia y le llevará a adiestrar

un poco el sentido común, en muchas ocasiones el menos común de los sentidos, gracias a sus innumerables ejemplos. Y, si lo aprovecha, le motivará para abrazar un nuevo escenario en el que lo que opinemos, en realidad, cuenta más bien poco: ya está ahí, no tiene vuelta atrás, y es mucho más inteligente aprender a vivir en él que al margen, sobre todo porque, además, esta última opción es imposible.

En el año del bicentenario del nacimiento de uno de los científicos más influyentes de toda la historia, Charles Darwin, recuerde que no son las especies más fuertes las que sobreviven, sino las que mejor se adaptan al cambio. Bienvenidos a la conversación.



Enrique Dans

Profesor de IE Business School y
blogger en www.enriquedans.com

Prefacio

La primera vez que entré en contacto con el sector de la tecnología no había nada parecido a lo que ahora se denomina marketing de alta tecnología. Regis McKenna introdujo un gran cambio con su libro *The Regis Touch*. En él explicaba cómo, en los mercados donde las decisiones de compras entrañaban riesgos y las publicaciones eran tecnológicamente complejas, la aplicación de las formas tradicionales de la publicidad y la promoción resultaban ineficientes. Pero había que influir en los que generaban opinión y, de este modo, nacieron las relaciones públicas de alta tecnología.

Este modelo reinó durante el período de los años ochenta y noventa. Estaba organizado alrededor del lanzamiento de un producto y consistía en hacer relaciones con la prensa, a través de una gira de producto por las redacciones, concretamente con los medios técnicos (entre los que se incluía la revista *Computerworld*, donde trabajó Paul Gillin). Entre estas iniciativas se incluían también los análisis de consultoras como Gartner Group, Yankee, Forrester que elaboraban informes expertos para los periodistas que se basaban en ellos para hacer sus noticias de empresa. Los clientes que estos expertos entrevistaban se seleccionaban con cautela y con la aprobación de los socios de negocio. Finalmente, conforme el proceso maduraba, la prensa de negocios y los analistas financieros se sumaban a esta combinación. Pero la clave siempre era la misma: orquestar a los influyentes para que comunicaran los mensajes de marketing a las audiencias clave a las que se quería llegar.

Cuando los medios estaban identificados, los influyentes formaban un grupo que se reconocía fácilmente y los periodistas pasaban a ser los que manejan la opinión pública. Desafortunadamente, esas instituciones, si no se han extinguido por completo, están desapareciendo de la escena de manera alarmante y en su lugar ha aparecido el nuevo fenómeno de los medios sociales.

El impacto final que tendrán los medios sociales es algo que aún está por determinarse, pero hay una cosa segura y es que han volteado la dirección de la cadena de la influencia. Hoy, el lector, el humilde lector, que se ha comportando presumiblemente como un consumidor pasivo de los que transmiten los periodistas, confirmado por los analistas, se ha convertido en escritor.

Estamos hablando de lectores y escritores en general, la sabiduría (o la locura) de la multitud. Nos hemos embarcado en la mayor y más larga fiesta y todas las publicaciones que podamos imaginar están a disposición de cualquiera. Los profesionales de la antigua escuela están tratando de poner en práctica sus habilidades en estas aguas turbulentas, pero los resultados son todavía impredecibles. Por ahora existen unas cuantas reglas, riesgos, oportunidades y principios emergentes para todos los que deseen nadar en el espacio electrónico.

¿Cómo podemos entender estas nuevas fuerzas? ¿Cómo deberíamos comprometernos con ellas de manera constructiva? ¿Cómo protegernos a nosotros mismos de su lado más oscuro? Éstas son algunas de las cuestiones que el libro te invita a descubrir y en las que te recomiendo que profundices. Indudablemente, lleva su tiempo buscar las campañas de marketing, políticas y sociales que están en marcha en este nuevo ámbito. Y estas campañas están teniendo su impacto y se convertirán en fuerzas crecientes en nuestras vidas. Ya seas vendedor, consumidor, candidato o ciudadano no puedes ignorar la dinámica del nuevo mundo.

Geoffrey Moore

Director general de The Chasm Group

Autor de *Crossing the chasm*

Inside the tornado y *The gorilla game*

Introducción.

Puesta en antecedentes

«La moda de los *blogs* ya ha tocado techo, ahora que millones de diaristas en línea se han dado cuenta de que no hay mucha gente que lea realmente sus artículos».

Escribí estas palabras en diciembre de 2003, dentro de una previsión anual de tendencias de la industria informática y, después de más de una década firmando una columna anual, nunca me había equivocado tanto.

En enero de 2004 había cerca de un millón de diarios digitales [*blogs*] en Internet; un año más tarde, el número alcanzaba los ocho millones y el año siguiente, superaba los treinta. A mediados de 2006, la población de la *blogosfera* sobrepasaba los cincuenta millones y seguía subiendo. Los programas de radio transferidos digitalmente por Internet al ordenador o a un reproductor digital portátil experimentaron un arrebato de popularidad durante ese mismo período. Mientras tanto, MySpace.com, el sitio de contactos sociales dirigido a adolescentes, pasaba de cero a casi cien millones de usuarios entre 2004 y 2006. YouTube.com y los más de cincuenta servicios diferentes para compartir vídeos comenzaron a cambiar el panorama televisivo, ofreciendo a la gente corriente el poder de difundir sus propios programas. Y todo esto sucedió en poco más de 24 meses. Está claro que la revolución cuyo fin pronostiqué en diciembre de 2003 ni siquiera había comenzado.

Yo era la última persona que debería haber pasado por alto las señales puesto que, en el momento en que desprecié públicamente los diarios digitales, llevaba cuatro años trabajando para una nueva empresa de éxito en Internet y anteriormente había sido periodista especializado en informática durante quince años. Solían llamarme colaboradores de prensa, radio y televisión para pedir mi opinión sobre las tendencias tecnológicas y estaba convencido de conocer el mundo de la comunicación. Sin embargo, no supe reconocer el avance más importante de los últimos cincuenta años y, por esa razón, no sorprende que muchos otros hayan cometido el mismo error.

En octubre de 2004, Chris Anderson, redactor de la revista *Wired*, definió el poder de este medio emergente en un artículo titulado «The long tail», donde explicaba que la fuerza de Internet residía en su capacidad para servir a grupos reducidos de personas, organizadas alrededor de intereses muy específicos:

«De promedio, una librería Barnes & Noble tiene 130.000 títulos, pero más de la mitad de las ventas de libros de Amazon no corresponden a sus 130.000 éxitos de ventas. Consideren las implicaciones: si las estadísticas de Amazon pueden servir de guía, el mercado de los libros que ni siquiera se venden en una librería corriente es mayor que el de los que sí se venden. En otras palabras, el mercado editorial potencial podría duplicar al actual si somos capaces de sobreponernos a la economía de la escasez».

1. El dilema del marketing

El paso a los mercados pequeños, servidos e influidos por una estirpe completamente nueva de líderes de opinión, supone un cambio radical para el marketing y, por lo tanto, la mayoría de los expertos no saben aún cómo reaccionar. Es totalmente comprensible, dado que durante medio siglo –hasta 2005– el principal objetivo del marketing consistía en optimizar los mercados de masas y el éxito venía garantizado por técnicas analíticas y matemáticas.

Los expertos en marketing aprendieron a analizar los índices de respuesta hasta una milésima de punto porcentual y a adaptar campañas que atrajeran con un poco de suerte al 3% de un público formado por millones de personas.

«Hace más de treinta años, la profesión tenía que ver principalmente con aplicar factores matemáticos, en un esfuerzo por aumentar las probabilidades de que se vieran los anuncios –escribió Lisa Seward, directora de medios de Fallon, en una columna de la revista *Media* en junio de 2006–. La excelencia en los medios se definía prácticamente mediante niveles de índices brutos y costes por mil».

El desperdicio alcanzaba cotas increíbles pero no había otra alternativa en un mercado desprovisto de canales para dialogar eficazmente con las comunidades de consumidores. Las páginas *web* ayudaban, aunque básicamente se limitaban a versiones en línea de los folletos impresos y, pese a que ya existían las herramientas que permitían la interactividad, o eran demasiado caras o demasiado difíciles de usar para que un negocio cualquiera se pudiera aprovechar de ellas.

Todo cambió repentinamente en los primeros años del nuevo milenio y, desde entonces, los consumidores y las empresas han gravitado hacia los medios de comunicación de masas a una velocidad pasmosa. Aunque todavía seguimos tratando de adaptarnos, es espectacular el grado en que han emergido comunidades e influenciadores en el nuevo mundo mediático.

Los nuevos influyentes es un libro sobre el poder de influir, no sobre diarios digitales, ni archivos de sonido o *podcast*, o vídeos virales¹, que, aunque sean importantes canales de la influencia, cambiarán con el tiempo. Lo que me atrae de los medios sociales es el surgimiento de nuevos centros de influencia en comunidades sin normas, estructuras de gobierno, estándares ni jerarquía. En un diario digital, archivo de sonido o vídeo *web* se puede decir o hacer lo que se quiera y publicarlo en todo el mundo. Nadie lo puede parar, al menos por ahora.

El sentido común nos dice que un medio con tan poca estructura debería degenerar en el caos pero, sorprendentemente, lo que está ocurriendo es justo lo contrario. Ya han empezado a aparecer complejas pautas de gobierno, impulsadas por un conjunto de valores comunes que no están codificados pero se sobrentienden. Por mucho que la *blogosfera* rechace la estructuración, la está desarrollando sobre la marcha y surgen voces potentes de personas y grupos capaces de mover mercados y desafiar a instituciones. A medida que maduran estos medios, hacen su aparición nuevas voces y, cada vez más, se trata de individuos que ya cuentan con

el respeto y la autoridad en sus disciplinas y, por lo tanto, cuando suman sus voces a la conversación global, la calidad del discurso mejora. La misma *blogosfera* que imitaba al oeste americano en sus comienzos ha madurado rápidamente hasta convertirse en un valioso canal de información que se ha ganado el respeto y la atención de los medios de masas. Y con cada voz nueva, la comunidad se hace más fuerte.

Los expertos en marketing no tienen más remedio que entender, aceptar y participar en este nuevo mundo, dado que las herramientas que han utilizado durante los últimos 50 años para llegar a sus clientes están perdiendo eficacia por momentos. Los periódicos pierden lectores y cada vez cuesta más justificar unas elevadas tarifas de publicidad, la audiencia de la televisión lleva años en declive y la radio se ha consolidado en unos cuantos formatos básicos que atienden a un sector demográfico previsible y pasan por alto grandes sectores de la población, de los que sencillamente se ha desconectado. Incluso los canales convencionales de Internet están en las últimas porque el correo basura y el agotamiento de las listas de correo perjudican al marketing que se realiza mediante estos sistemas. Los usuarios de Internet no hacen caso de los banners, a excepción de los molestos, que detestan y, mientras tanto, editores y anunciantes se enfrascan en inútiles debates sobre varios céntimos porcentuales en el índice de respuesta.

Los medios sociales ofrecen a los expertos de marketing una oportunidad para romper con este punto muerto y conseguir la implicación de sus clientes de una forma completamente nueva. Esta nueva disciplina —que se viene conociendo como marketing interactivo— implica entablar un diálogo con los clientes en el que se intercambia información útil para que ambas partes se beneficien de la relación. A medida que se cimienta la confianza, los clientes desarrollan fidelidad y se convierten en participantes a largo plazo, lo que, a su vez, garantiza una relación más duradera.

El marketing de la conversación requiere una serie de técnicas totalmente distintas de las que han predominado en la profesión durante las dos últimas generaciones. Hay que deshacerse de las hojas de cálculo, las listas de correo y olvidar términos como alcance, frecuencia, impresiones e índices de clic. Por el contrario, es necesario comprender quiénes son sus clientes, quién los influye y aprender a relacionarse con los influenciadores. Se trata de intercambiar información, no de enviar un mensaje.

2. El cambio generacional

El marketing de la conversación es incluso más crucial en términos de llegar a los clientes jóvenes y abordar los cambios de preferencias, porque los medios de masas tradicionales están siendo sustituidos por redes de influenciadores individuales y en grupos reducidos. En una encuesta de MediaPost de 1977, el 67% de los encuestados afirmaron estar dispuestos a emprender alguna acción por influencia de boca en boca. En 2003, eran el 92%.

Paul Greenberg, experto en gestión de relaciones con clientes, describió el comportamiento de compra de los llamados «consumidores de la Generación X e Y» (nacidos después de 1961) en un artículo de la revista *CIO* en marzo de 2006:

«Como consumidores, los miembros de la Generación X e Y son más volátiles y exigentes que cualquier otra generación de la historia. Su deseo de información inmediata es voraz y disponen de tácticas conductuales sofisticadas para filtrar esa información, independientemente del número de fuentes de las que provenga.

Por ejemplo, Yankelovich Partners descubrió recientemente en un estudio que el 63% de este grupo investiga sobre los productos antes de considerar su compra y esta estadística es todavía más convincente por el hecho de que los nuevos consumidores están creando amplias comunidades para el intercambio de información. A pesar de que nunca se produzca un apretón de manos, se confía en el canje de información y eso lo hace más poderoso que cualquier mensaje de marketing».

En otras palabras, los jóvenes están tan convencidos del valor de las redes de iguales que prefieren confiar en los consejos de un perfecto desconocido antes que en un experto en marketing. Evidentemente, hasta hace pocos años las limitaciones tecnológicas impedían la formación de estas redes pero esas barreras ya han caído y a partir de ahora el panorama va a cambiar mucho.

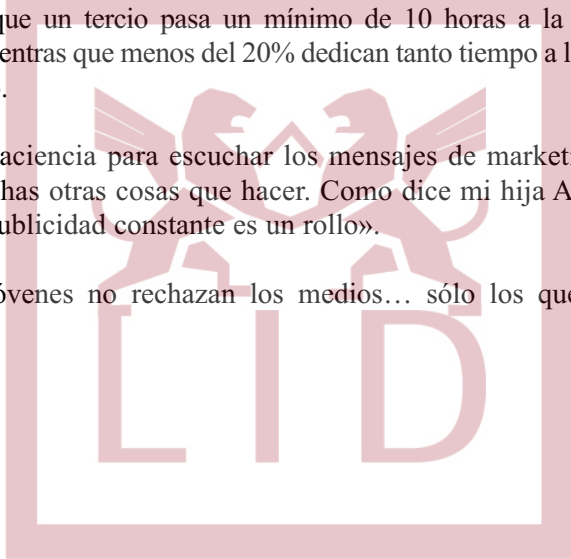
Cuanto más jóvenes sean los consumidores, más probabilidades habrá de que quieran relacionarse entre ellos por Internet. En este sentido, Forrester Research desveló en agosto de 2006 que las personas de entre

18 y 28 años tienen un 50% más de probabilidades que las de 28 a 40 de enviar mensajes instantáneos, dos veces más de leer diarios digitales y tres veces más de utilizar sitios en la Red de contactos como MySpace.

La empresa de investigación Frank N. Magid Associates ha analizado los hábitos mediáticos de los 79 millones de americanos con edades comprendidas entre 9 y 28 años, y concluye que consumen el equivalente a 20 horas de medios al día en 7 horas de tiempo real. Son hombres orquesta, capaces de pasar mensajes de acá para allá por correo electrónico y con frecuencia tienen múltiples canales mediáticos funcionando simultáneamente. Una encuesta de Burst Media entre 800 universitarios descubrió que un tercio pasa un mínimo de 10 horas a la semana en Internet, mientras que menos del 20% dedican tanto tiempo a la televisión o a la radio.

Les falta paciencia para escuchar los mensajes de marketing porque tienen muchas otras cosas que hacer. Como dice mi hija Alice, de 14 años, «la publicidad constante es un rollo».

Pero los jóvenes no rechazan los medios... sólo los que usan sus padres.



Instrucciones de uso

El propósito de *Los nuevos influyentes* es ayudar a los expertos en marketing a comprender las nuevas pautas de influencia que están apareciendo en los medios sociales y a entablar contacto con los influenciadores. He intentado hacerlo en forma de relato, por lo que en los siguientes capítulos conocerá a muchos influenciadores y leerá cómo describen sus aspiraciones y motivaciones en sus propias palabras.

El capítulo 1 introduce el concepto de diario digital y analiza el proceso a través del cual ha adquirido tanta influencia, cubriendo los múltiples tipos que existen. Aun así, sugeriré que sólo tres de ellos son verdaderamente importantes para el marketing y comentaré la compleja interdependencia que está surgiendo entre los medios de masas y los sociales.

El capítulo 2 analiza los fascinantes estándares éticos y conductuales que se están desarrollando en los medios sociales. Aunque usted sea un *blogger* experto, seguramente le interesará saber cómo se forman las comunidades, los estándares y los convencionalismos sin ningún tipo de mecanismo formal. Este capítulo es básico para comprender el resto del libro.

El capítulo 3 trata de los aficionados y en él aparecen algunas de las personas más fascinantes que he conocido mientras me documentaba para escribir el libro. Les apasionan sus intereses y muchos están creando

amplias comunidades de lectores con ideas afines que están dando forma a los mercados. Son los nuevos y fundamentales influenciadores.

El capítulo 4 profundiza en la esencia de la influencia, recopilando un conjunto de investigaciones y opiniones de personas que trabajan sobre el terreno, con la intención de comprender la influencia y sugerir algunos modelos para que todo tenga sentido.

En el capítulo 5 se explica la manera en que los grandes negocios utilizan los canales sociales para comunicarse con los clientes y los medios, y para convertirse ellos mismos en influenciadores. Aunque decida saltarse este capítulo, eche un vistazo a la singular anécdota de apertura sobre General Motors.

El capítulo 6 aborda los diarios digitales y los archivos de sonido en el mundo de la pyme. Cada vez más empresas se sirven de estos medios de bajo coste para concienciar y aumentar las ventas, y realmente funciona. Aquí encontrará muchas experiencias satisfactorias.

El capítulo 7 revisa las relaciones públicas, una profesión que considero que va a experimentar una transformación por los nuevos medios. A muchos profesionales de las relaciones públicas les da bastante miedo el nuevo panorama, pero algunos líderes del sector ya han empezado a marcar el rumbo y los profesionales se están animando mucho dadas las posibilidades, ya que los medios sociales les brindan la oportunidad de destacar.

El capítulo 8 se centra en los *podcasts*, unos programas de radio digital que se oyen cada vez más en el iPod desde el gimnasio o el coche. Es el medio de comunicación de base por excelencia y, aunque no todo es perfecto por ahora, está mejorando.

El capítulo 9 es una guía práctica de las herramientas que puede utilizar para mantener la oreja digital pegada al suelo, porque el mundo de ahí fuera es grande y totalmente nuevo. Afortunadamente, casi todos los servicios son gratuitos y no son tan complicados de usar como probablemente creas.

El capítulo 10 aborda el fascinante y nuevo campo del marketing viral, que se sirve de las redes sociales para generar conciencia y, en último

término, ventas. En este campo se han intentado algunas ideas maravillosamente ingeniosas, aunque no todas funcionan.

El capítulo 11 es una lista de acciones y resume algunas cuestiones que deberá tener en cuenta cuando decidas si quieres unirse a la conversación global y cómo hacerlo. Los expertos en marketing se enfrentan al reto de aprovechar esta oportunidad y reinventarse a sí mismos, mejorando su visibilidad en el mundo empresarial.

Además, el libro incluye seis reseñas de personas que han ejercido un impacto notable en los mercados mediante sus diarios digitales, *podcasts*, vídeo *web* y marketing de boca en boca. Por último, los dos apéndices analizan el notable e impredecible poder de transformación de la informática, así como estadísticas y motivaciones de los usuarios de los medios sociales.

He escrito *Los nuevos influyentes* para ayudar a los expertos en marketing a comprender los cambios en las pautas de influencia que están generando los medios sociales en su base de clientes. Evidentemente, cada mercado es diferente y algunos ya se han transformado por estas tendencias mientras que otros cambiarán mucho más lentamente o prácticamente nada. Aun así, la fuerza del cambio que se ha activado será drástica e irreversible, y el mundo de los medios y del marketing se transformará para siempre. Prepárese.

1

Los orígenes de los medios sociales

El 13 de junio de 2006, Vincent Ferrari decidió cancelar su cuenta con America Online. Ferrari era un activo *blogger* que había escuchado quejas del servicio al cliente de AOL. Sin duda, las tácticas de presión de la compañía eran legendarias y a los vendedores se les entrenaba para ponérselo muy difícil a los clientes que quisieran darse de baja.

A Ferrari se le ocurrió un interesante experimento: grabar su conversación telefónica con el agente de AOL. De esta forma, si surgía algo gracioso lo podría compartir con algunos amigos y todos se echarían unas risas. «No esperaba nada del otro mundo», recuerda.

Pero la llamada fue cósmica y, después de quince minutos en espera, le pasaron con un agente llamado John que dedicó cinco minutos a tratar de convencer a Ferrari de que desconectar el servicio era una idea espantosa. Aunque Ferrari repitió quince veces que quería cancelar la cuenta durante un intervalo de tres minutos, John insistió. El colmo del absurdo se produjo cuando el agente solicitó hablar con el padre de Ferrari, que tenía 30 años en aquel momento.

Vincent Ferrari lleva cuatro años *bloggeando*. Su *blog*, titulado *Insignificant thought*, tiene un buen tráfico, con alrededor de 350.000 páginas vistas al mes, suficiente para estar incluido en los primeros 3.000 del motor de búsquedas de diarios digitales Technorati, pero no es un *blogger* de clase A¹. Ferrari no pensó mucho en la grabación y se olvidó de ella durante una semana. El 20 de junio, subió el archivo de

audio a su diario y preguntó si alguien había tenido alguna experiencia interesante al intentar darse de baja de AOL u otra empresa. También envió una notificación por correo electrónico a *Consumerist.com*, un diario activista de consumidores especializado en conflictos, y a *digg.com*, un medio social en el que los lectores votan sus artículos favoritos.

Lo que sucedió a continuación fue una pesadilla para AOL. *Consumerist* publicó un enlace al artículo del diario de Ferrari, titulado la grabación «Lo mejor que hemos publicado jamás» y una hora más tarde el servidor de Internet de Ferrari se colgó, dada la aplastante saturación de aproximadamente 300.000 solicitudes de descarga del archivo sonoro.

En cuestión de 45 minutos, el servidor se volvió a bloquear y no sería la última antes del fin de la saga. De hecho, el servidor de Ferrari superó quince veces su banda ancha de red habitual en junio, y casi todo en los diez últimos días del mes.

El 24 de junio, la capacidad de los servidores ya no importaba porque la historia había cobrado vida propia. Por todo Internet aparecían copias de la llamada y el sábado un amigo llamó a Ferrari para contarle que había salido un artículo en *The New York Post*. El domingo, *The New York Times* publicó un buscapiés y los servidores volvieron a colgarse.

El lunes, la *CNBC* llamó para una entrevista telefónica, seguida de la *NBC*, y el martes 30 de junio, sólo seis días después de subir la grabación a Internet, Vincent Ferrari era entrevistado por Matt Lauer en el programa *Today*, que insertó un vídeo de tres minutos de la llamada. «¿Cómo conseguiste no perder los nervios?», preguntaba un Lauer incrédulo. Siguieron entre 25 y 30 llamadas de medios (Ferrari ha perdido la cuenta) y el 14 de julio apareció en *Nightline*.

Y eso no eran más que los medios de masas; miles de diarios digitales y sitios en la Red se hicieron eco de la noticia, incluyendo *blogs* de la lista A, como *BoingBoing.net*, *Metafilter.com* o *Fark.com*. El 19 de julio, *Consumerist* publicó un manual de retención de AOL de 89 páginas con gráficos detallados que indicaban cómo distraer a un cliente que quiere darse de baja. La página contenía una imagen de un cigarrillo sobresaliendo del cañón de una pistola. El 1 de agosto, la búsqueda de «Vincent Ferrari» y «AOL» en Google devolvía más de 150.000 resultados.

Durante todo ese tiempo, AOL hizo gala de un estoicismo imperturbable y publicó una disculpa explicando que había despedido al agente (aunque probablemente su único error fue el exceso de entusiasmo) y declaró que el incidente era «inexcusable». Pero no podía hacer oídos sordos a los comentarios que se acumulaban en *Insignificant Thoughts* y que superaban el millar, algunos escandalizados contra AOL y otros firmados por los propios empleados de la compañía. «Me alegro muchísimo de que alguien grabara esto», decía uno. «Trabajo en AOL y sé perfectamente que es una empresa de mierda», escribía otro. Y un supuesto empleado de AOL explicaba, simplemente, que por fin había recuperado el alma. Miles de comentarios similares aparecieron en otras webs que reproducían el archivo.

El 2 de agosto, AOL anunció que iba a dejar de cobrar a algunos clientes por el acceso a su servicio, dando comienzo al proceso de desmantelación de su política de retención de clientes. Una portavoz aseguró que habían tomado esa decisión tras meses de análisis y que no tenía nada que ver con el incidente de Ferrari.

Y probablemente tenía razón, al menos en parte. Puede que Vincent Ferrari no fuera la causa de que AOL cambiara su modelo de negocio, aunque algo debe de haber influido. Él encendió una cerilla que avivó un incendio de quejas de clientes y AOL probablemente sabía que sus agresivas tácticas de venta eran poco populares, aunque tal vez no fuera consciente de hasta qué punto inspiraban la ira de sus clientes.

Inténtelo usted mismo: escriba «aol customer service» en Google y eche un vistazo a la primera página de resultados. La empresa tenía un problema y Vincent Ferrari no era su enemigo, sino un mero catalizador para que sus enemigos reales se dieran a conocer.

1. Los enjambres de diarios digitales

Lo que ocurrió con AOL se suele denominar enjambre de diarios digitales y representa uno de los fenómenos meteorológicos más formidables de la atmósfera de los medios sociales. Aunque los enjambres de estas proporciones no se producen muy a menudo, todos los días caen pequeños chaparrones en diferentes lugares de la *blogosfera*. Y los enjambres puros y duros son cada vez más comunes.

Comprender la formación de estas nubes de disensión resulta casi tan difícil como predecir el tiempo, ya que nadie tiene la respuesta, aunque empiezan a surgir algunas pautas mientras los expertos se esfuerzan en modelar las complejas pautas de la influencia en esta amplia red de iguales².

El poder de agitación³ de los medios sociales salta a la vista con claridad en crisis como la de AOL y a las empresas no les queda otro remedio que adaptarse. «Prácticamente todas las empresas tienen problemas con un producto o servicio, que dan como resultado la insatisfacción de sus

¿Qué es un Technorati?

A lo largo de este libro verá muchas referencias a las clasificaciones *Technorati* o *BlogPulse*. Se trata de dos famosos motores de búsqueda que, además de catalogar la *blogosfera*, se proponen identificar a los *bloggers* más populares. La fórmula en que se basan para hacerlo es imperfecta y un tanto polémica, pero sus clasificaciones las vigilan muchos *bloggers* muy de cerca. Encontrará más información en el capítulo 9.

clientes— escribió Marqui, un desarrollador de aplicaciones de automatización de marketing por Internet en un documento de 2006. —Lo que ha cambiado es que los clientes contrariados ahora tienen más alcance y más voz que antes. Las noticias corren muy deprisa en el nuevo mundo de la Web 2.0 y las malas noticias se difunden por las ramas de los diarios como un incendio incontrolado».

La teoría convencional del marketing ha sostenido desde hace mucho tiempo que un cliente insatisfecho se lo cuenta a diez personas, pero eso se ha quedado anticuado. En la nueva era de los medios sociales, ese mismo cliente dispone de las herramientas necesarias para contárselo a diez millones. ¿Cómo ha podido suceder tan rápidamente?

La economía en línea permitió que aparecieran nuevos negocios que reescribieron las normas de los medios de comunicación. Por fin era posible dirigirse de una manera rentable a públicos reducidos que nunca habían sido atendidos por los medios impresos. En la primera década de Internet, los editores de nuevos medios como *CNet*, *MarketWatch*, *TechTarget*⁴, *Motley Fool*, *Slate* y muchos otros crecieron y prosperaron conformando grupos afines que antes no existían y ofreciendo información a una velocidad imposible en prensa. *Ebay* ofreció el primer indicio de lo se ha denominado como la «cola larga»⁵.

No obstante, la primera década de Internet no tuvo que ver tanto con publicar como con leer. Los primeros navegadores tenían capacidades formales que permitían al usuario introducir información en un sitio en la Red, pero las herramientas disponibles para publicar la información eran rudimentarias. Sí, se podía diseñar una *web* personal pero actualizarla era un suplicio y la mayoría de las personas que creaban páginas personales prácticamente las dejaban abandonadas nada más terminarlas. Y aunque se podía actualizar el sitio, no había otro medio para decírselo a la gente que por correo electrónico.

Algunos investigadores de los medios sociales, como el profesor de derecho de Stanford Lawrence Lessig, han bautizado a la primera década de Internet como «de sólo lectura». Efectivamente, los que creaban páginas eran en su mayoría organizaciones que consideraban la Red como un tablón de anuncios o un canal para tomar pedidos de los clientes. La Internet de «leer y escribir» no surgiría hasta hace pocos años.

2. Sitios en la Red interactivos

Los diarios digitales ofrecen a los individuos un canal para expresar sus opiniones de una forma muy personal y controlable. Son revolucionarios porque posibilitan publicar artículos fácil y rápidamente con el nombre del autor y, ya se deba al egocentrismo o al afán de control, esa característica ha tenido un gran éxito entre los usuarios de Internet.

A mediados de 2006, una encuesta de *Pew Internet & American Life Project* realizada a 7.012 personas descubrió que el 39% de los usuarios de Internet en Estados Unidos leen *blogs*, mientras que sólo un 8% los escriben. Más de la mitad de los *bloggers* son menores de 30 años y afirman no haber publicado antes de crear su diario digital, archivo de sonido o de vídeo. Las mujeres representan el 46% de la *blogosfera*, frente a un 54% de hombres.

La dinámica de los medios sociales hoy en día se basa en la competencia entre *bloggers* para aumentar la influencia de sus propios puntos de vista, unidos a sus nombres e identidades. Suponen la evolución de los grupos de discusión, las primeras herramientas de diálogo en línea que causaron furor en un pequeño grupo de aficionados a la informática, aunque los diarios digitales se diferencian en que otorgan el control a

su autor. También tienen defectos, como su formato en orden cronológicamente inverso, que limita la flexibilidad, pero el valor de la expresión personal es irresistible para infinidad de escritores frustrados y los nuevos y poderosos bitacoreros de Internet se han apoderado de los diarios (y sus compañeros, los archivos de sonido) con una pasión nunca antes vista en el mundo mediático.

«Miles de comunidades nuevas de Internet han aparecido de repente, ofreciendo sus argumentos en MySpace o YouTube —escribió la columnista tecnológica de *Washington Post* Leslie Walker en un artículo retrospectivo publicado en agosto de 2006—. En parte, las recién llegadas son el resultado de algo que no había previsto: los costes de publicación en Internet por los suelos, justo en el momento en que el programa informático de Internet se hacía más potente. La reducción de los costes alimentará aún más la edición personal al permitir que la gente buena llegue a la *web* rápidamente». En realidad, Walker se equivoca acerca del coste, ya que si se tiene un ordenador conectado a la Red, existe al menos una docena de páginas que ofrecen diarios digitales gratis⁶.

3. Comprender los diarios digitales

La enciclopedia en línea *Wikipedia* define *blog* de la siguiente manera:

«Sitio *web* en el que se introducen entradas frecuentemente (como en un diario) y se presentan en orden cronológicamente inverso. Los *blogs* suelen ofrecer comentarios o noticias sobre un tema concreto, como alimentación, política o temas locales, mientras que otros funcionan como diarios personales online. Un *blog* típico combina texto, imágenes, enlaces a otros *blogs*, sitios *web* y otros medios relacionados con el tema en cuestión. La mayoría son fundamentalmente textuales, aunque muchos se basan en fotografías, vídeos o audio».

Wikipedia establece varias distinciones cuyo significado es importante para el marketing. Aunque la imagen popular de un *blog* es la de un diario personal, en realidad los más célebres (e influyentes comercialmente) son temáticos. Es cierto que ofrecen una voz personal, pero generalmente sobre un tema de interés para una serie de personas. Son un nuevo estilo de edición que realza la oportunidad y la opinión por encima de la exhaustividad.

El fenómeno de los buscadores

Los diarios poseen algunas características distintivas de las que carecen los sitios en la Red normales. Un *permalink* es una entrada (o artículo) de un diario individual con URL propia y todo artículo de un diario tiene su *permalink* correspondiente. En realidad, un diario es una serie de entradas entrelazadas y la mayoría se limitan a enumerarlos en orden cronológicamente inverso por defecto. Sin embargo, mediante el uso de categorías o etiquetas, las entradas pueden combinarse de muchas maneras diferentes, lo que aporta a los diarios una flexibilidad que no suele estar presente en las páginas convencionales. Un *blogger* puede optar por asignar un artículo a una o más categorías o añadir etiquetas, que son un equivalente más flexible de las categorías. Así, el lector leerá todos los artículos en una categoría concreta o por fechas, con los correspondientes *permalinks* organizados según la selección.

Los *permalinks* presentan otra característica muy poderosa, y es que les va muy bien en los motores de búsqueda, dado que los nombres de archivo suelen corresponder con el título del artículo. Google presta mucha atención a los nombres de archivo en su algoritmo de clasificación de páginas y, por lo tanto, el *blogger* que escribe ampliamente sobre un tema concreto o una empresa puede escalar rápidamente entre los resultados de búsqueda de Google. Por ejemplo, *Hacking Netflix*, un famoso diario sobre el servicio de compra por catálogo de DVD, era el resultado número dos en la búsqueda de «Netflix» en Google a los pocos meses de aparecer.

Esto puede suponer un problema para los expertos en marketing puesto que los críticos pueden alcanzar la misma importancia en los resultados de búsqueda que las propias marcas. En un incidente de 2005 que acabó conociéndose como el «infierno Dell», el célebre *blogger* Jeff Jarvis despotricó en su *Buzzmachine.com* sobre una experiencia negativa que había tenido con el departamento de atención al cliente de Dell Computer. Miles de lectores añadieron sus comentarios y enlazaron con la página de Jarvis desde sus propios diarios y la historia la acabó recogiendo *The New York Times*, *Washington Post*, *Business Week* y otros medios de masas, muchos de los cuales añadían enlaces al diario de Jarvis. Como resultado, a finales de 2005 los artículos sobre el «infierno Dell» aparecían en la primera página de Google en las búsquedas de la palabra clave «Dell».

Muchos paquetes de aplicaciones informáticas de diarios soportan también TrackBack, un mecanismo para que el *blogger* notifique automáticamente a otros cuando cita su trabajo. La entrada original puede mostrar automáticamente la URL de un comentario posterior, lo que a su vez aumenta la clasificación en los índices de búsqueda. Hasta los *bloggers* más esporádicos se sorprenden al encontrar sus propios artículos en los primeros resultados de Google.

4. Tipos de diario digital

Entre las quince variedades enumeradas en *Wikipedia* se encuentran los empresariales, culturales, de cotilleos, de enlaces, diarios, fotográficos, políticos, de vídeo (*vlogs*) y de viajes. Sin embargo, por cuestiones prácticas la mayoría se enclavan en una de las cuatro categorías siguientes: diarios, temáticos, activistas y de enlaces.

Los diarios en línea, como *Yarn Harlot*, *CourtingDestiny* o *Wil Wheaton* se basan principalmente en el relato de experiencias personales, a menudo con detalles emotivos o divertidos, y tienden a recibir menos tráfico que los comentarios con enlaces, aunque los lectores que los visitan suelen involucrarse con pasión, tanto con el diario como con el autor, y los leen diariamente.

Los *blogs* temáticos son los más famosos y los de mayor éxito comercial. Incluyen títulos líderes como *Engadget.com*, *Gawker.com*, *Lifehacker.com* o *TechCrunch.com*. A menudo firmados por varios autores, ofrecen una cobertura muy especializada y entusiasta de temas como la electrónica de consumo, la política, los medios de comunicación o los deportes. Su público puede ser amplio o reducido, pero a menudo comparten la misma pasión que los autores del diario. En mi opinión, son los que merecen una mayor vigilancia por parte del marketing, dado que tienen un gran potencial para mover mercados.

Los diarios activistas (en mi propia terminología) suelen estar escritos por individuos y pretenden reflejar una opinión sobre una variedad de temas. Entre los ejemplos se incluyen *Instapundit*, *Daily Kos*, *Huffington Post* y *Michelle Malkin*, que ofrecen la opinión del *blogger* (con frecuencia tajante) sobre temas de actualidad e inspiran el seguimiento apasionado de los lectores que comparten el punto de vista del autor.

Para el marketing, los diarios activistas son un poco de todo. Muchos tratan de política, lo que limita su interés para los negocios, aunque otros se centran en derechos del trabajo, temas de consumo, gobierno corporativo, grupos de presión y otros asuntos que sí pueden afectar a las empresas. Wal-Mart, por ejemplo, ha entablado una batalla constante contra los *bloggers* que critican sus prácticas de relaciones con los empleados. Algunos diarios digitales activistas tienen mucha difusión,

aunque hay empresas con seguidores tan acérrimos (Apple o Harley-Davidson, por ejemplo) que engendran una comunidad de diarios de aficionados entusiastas. Como veremos en el capítulo tercero, esta comunidad puede aprovecharse en términos de retroalimentación y marketing viral, a menudo con un coste nominal.

Los diarios de enlaces también son muy populares, como *BoingBoing.net*, *Metafilter.com*, *Fark.com*, *Waxy.org* o *RobotWisdom.com*. Se trata, básicamente, de recopilaciones de enlaces comentados a otras informaciones en Internet, aunque sus voces distintivas los dotan de una enorme influencia. Por ejemplo, *BoingBoing* es capaz de enviar cientos de miles de visitantes a un sitio en la Red a partir de un único enlace.

Los diarios de enlaces suelen contener opiniones distintas y obedecer a propósitos políticos o sociales. Por ejemplo, *Fark.org* es conocido por su mordaz sarcasmo, mientras que *BoingBoing*, algo más intelectual, se ha erigido en crítico estridente de la gestión de los derechos digitales. A pesar de que estos sitios no ofrecen artículos originales en el formato convencional, sí inician y guían debates sobre la base de los enlaces que eligen. Lo cierto es que la frontera entre los diarios temáticos y los de enlaces suele ser borrosa porque una gran parte del contenido de la *blogosfera* consiste en enlaces entre páginas.

5. Estilos

Cada contenido exige un formato diferente. Por ejemplo, los diarios suelen ser actualizados con menos frecuencia, aunque en ocasiones los artículos son ensayos personales cuidadosamente redactados de mil palabras o más. El repertorio de los diaristas es su personalidad y su voz, inspirándose en temas extraídos de la experiencia y enlazando con otros *bloggers* dentro de una comunidad muy unida de personas con intereses similares.

Los diarios activistas también se caracterizan principalmente por la personalidad de su autor, aunque en este caso su objetivo es promocionar un punto de vista y suelen contener enlaces y comentarios de noticias de prensa y otros artículos, a menudo con una frecuencia frenética.

Instapundit es el prototipo de diario activista. Escrito por Glenn Reynolds, un profesor de derecho de la Universidad de Tennessee, ocupa el decimo-

séptimo puesto de popularidad en las listas de Technorati. Reynolds se caracteriza por subir artículos con rapidez y furia; por ejemplo, el 16 de junio de 2006 publicó doce noticias entre las 7.52 de la mañana y las 20.18 de la tarde cuyo recuento de palabras iba de seis («George W. Bush: ¿Un criminal armado?») a 300.

Las noticias de Reynolds suelen ser una combinación de enlaces sin comentarios a artículos de Internet que refuerzan su agenda política conservadora y opiniones exaltadas, repletas de amplios extractos de conferencias y comentarios. Su estilo forma parte de su personalidad y sus lectores (unos 200.000 al día) responden. Pero la frenética frecuencia de sus comentarios es otra característica de su estilo y el hecho de que en Instapundit siempre haya algo nuevo consigue que los lectores vuelvan una y otra vez.

Lo cierto es que aquel 16 de junio fue un día relajado para Reynolds, que tiene por costumbre publicar más de veinte comentarios al día, aunque se le puede perdonar porque estaba de vacaciones.

6. Diarios digitales temáticos

Los temáticos son el equivalente más parecido en la *blogosfera* a los medios de masas, ya que muchos abordan temas de actualidad. Aunque con frecuencia son políticos, algunos de los más famosos (*Engadget*, *Gawker*, *TechCrunch* o *Make*) escriben largo y tendido sobre productos y empresas.

Autoblog, por ejemplo, ocupa el puesto número trece en *Technorati* y atiende a un público totalmente entregado de amantes empedernidos de los coches. Apareció en 2004 de la mano de Weblogs, Inc., la red de diarios digitales que también es propietaria de *Engadget*, con la idea de adaptar la fórmula de esta última a un nuevo mercado, según ha comentado el treintañero David Thomas, editor fundador de *Autoblog*⁷.

Su reducida plantilla ha aplicado el libro de estilo de *Engadget*: encontrar algo interesante en la *web*, describirlo, comentarlo, enlazarlo, encontrar una imagen y colocarla en la página. Después, el proceso vuelve a empezar dentro de un estilo de trabajo frenético donde pocas noticias ocupan más de varios cientos de palabras. Claro que, de media,

los empleados publican algún contenido nuevo cada una o dos horas, los siete días de la semana.

Tanto *Autoblog* como otros similares se aprovechan de las características únicas de los diarios: velocidad y enlaces. Por esa razón, el sitio no pretende ser una fuente principal de exclusivas, sino que mantiene a los lectores al corriente de lo que dicen los demás casi en tiempo real. *Autoblog* es más dado a publicar rumores sin verificar que sus colegas de los medios de masas, pero eso también forma parte de su carácter.

En cierto sentido, *Autoblog* funciona como una agencia de noticias. «Más que crear contenido, lo encontramos, lo señalamos y explicamos su relevancia –explica Thomas–. Es un servicio rápido, de una parada y en tiempo real». A ello hay que añadir una dimensión importante del protocolo de cualquier diario: citar siempre la fuente.

Este estilo de noticias casi a tiempo real ha permitido que *Autoblog* prospere en un mercado atestado de *webs* de coches, además de por su voz, que es algo fundamental en la *blogosfera*. De hecho, cualquier *blgger* de éxito le podrá explicar con todo detalle cuál es la suya.

La voz es la manera en que el diario se dirige a los lectores y puede ser amable, crispada, cáustica, académica, sagaz o entusiasta. Dos diarios pueden contener prácticamente el mismo material pero tener éxito con públicos diferentes gracias a su voz.

La voz de *Autoblog* «es como sentarse en la barra de un bar a hablar con tus colegas sobre coches –aclara Thomas–. Es informal pero informada. Algunos sitios de coches son demasiado áridos, como los informes de laboratorio; nosotros sabemos que nos dirigimos a la clase de persona que ve un Mustang nuevo y tiene que comprárselo».

Para demostrar la importancia de la voz, Thomas ofrece el ejemplo del reciente lanzamiento del diario de *Cars.com*. Según él, el público de *Cars.com* es completamente distinto del de *Autoblog* ya que, en el primero, los visitantes son consumidores que intentan tomar una decisión de compra inteligente. No son entusiastas. Por esa razón, el diario de *Cars.com* pone énfasis en hechos y noticias de actualidad, presentadas con una voz seria y autoritaria. «*Autoblog* es una publicación para entusiastas; *Cars.com* es una herramienta de ayuda», asegura. Aunque sus voces sean diferentes, ambos pueden tener éxito entre sus públicos.

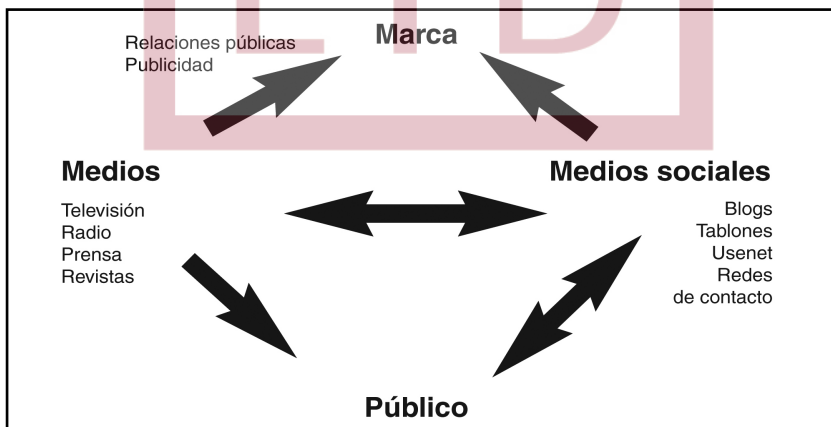
7. Medios de masas, al encuentro de la *blogosfera*

Algunos defensores de los medios sociales disfrutan hablando de la contradicción entre los *bloggers* y los medios de masas y aducen que se trata de dos partes enfrentadas y sólo se puede ganar o perder.

Sin embargo, los medios de masas y la *blogosfera* son extraordinariamente complementarios, ya que los *bloggers* necesitan a los periódicos, revistas, cadenas de radio y páginas *web* correspondientes para ofrecer un flujo constante de material. Los medios de masas, por su parte, y aunque no lo quieran admitir, también pueden servirse de los *bloggers* para obtener una respuesta del trabajo que realizan. Es cierto que hay un forcejeo, pero es constructivo.

Si piensa en los medios de masas como en la sección de noticias de Internet, la *blogosfera* sería el editorial. Son pocos los *blogs* que contienen noticias de última hora y, aunque algunos *bloggers* sí cubren convenciones y ferias, su formato realmente no se presta a la crónica informativa. Los diarios carecen de jerarquía y su sistema de indexado es relativamente deficiente. Tampoco tienen portada, sino que se trata de un texto continuo que empieza en el final y acaba en el principio.

Cuadro 1.1 Influencia 2.0



En Influencia 2.0, un modelo propuesto por la empresa de medición de la influencia Cymfony, los medios sociales y de masas se interrelacionan conformando un círculo ideológico y de retroalimentación totalmente distinto a lo que conocían hasta ahora los expertos en marketing. Fuente: Cymfony.

Las páginas de periódicos y noticias están diseñadas para ofrecer una amplia gama de temas en un formato de acceso aleatorio en el cual las portadas y páginas de inicio presentan al lector una gran variedad de opciones. En este tipo de sitios, la navegación se lleva a cabo por categorías y la cronología no tiene mucho que decir. De hecho, una página de noticias se lee de una forma completamente distinta a un diario.

Los diarios temáticos y activistas necesitan a los medios de masas y, por esa razón, la pregonada confrontación entre ambos es improbable. *Instapundit*, *Michelle Malkin*, *Engadget*, *Autoblog*, *43 Folders*, *Huffington Post* y tantos otros no habrían llegado a ningún lugar sin medios de masas de los que extraer noticias. Lo cierto es que, si se les presiona, los *bloggers* admiten que las empresas de noticias de masas son las que hacen el trabajo, claro que ambos grupos mantienen una peculiar relación de amor/odio. Aunque es cierto que los medios alimentan a la *blogosfera*, cada vez recogen más ideas y sugerencias de ella. Por su parte, los *bloggers* critican a los medios de masas por sus conocidos fallos pero enlazan con periódicos y revistas más que con cualquier otra fuente⁸.

En ocasiones, la simbiosis sube de temperatura, como en el famoso incidente de 2004 en el que los *bloggers* arremetieron con *60 Minutes*, un programa televisivo que aseguraba disponer de pruebas documentales de que el presidente George W. Bush se había escaqueado del servicio militar. La CBS subió las pruebas a Internet y los *bloggers* inmediatamente hablaron de juego sucio, señalando que los tipos de letra utilizados en los documentos no estaban disponibles en las máquinas de escribir de la época. Después de desmentirlo durante varias semanas, la CBS acabó admitiendo que los documentos eran dudosos y publicó una disculpa, aunque la historia no termina aquí, porque la CBS siguió siendo víctima de la *blogosfera* por su gestión del incidente. Cuando, seis meses después, dimitió el comentarista Dan Rather de *60 Minutes*, muchos observadores apuntaron al incidente «Rathergate» como la causa principal.

En el otoño de 2005, Mark Russinovich desveló una vulnerabilidad encubierta en la seguridad de los CD musicales de Sony BMG, denominada *rootkit*. Las *rootkits* son herramientas que permiten a los piratas informáticos acceder a los ordenadores que han entrado en contacto con los discos infectados y presentan un problema grave para la seguridad,

especialmente en productos no comercializados como aplicaciones informáticas. Russinovich publicó una crónica detallada de su descubrimiento en su diario en la víspera de la festividad de Todos los Santos y la *blogosfera* estalló de inmediato, con más de 1.500 comentarios de su revelación y la inclusión de la noticia en sitios como *Slashdot.org* o *TheRegister.com*. A continuación, llegó a los medios de masas.

Sony empezó desmintiéndolo, pero acabó reconociendo su exceso de entusiasmo en incluir el *software* oculto en CD musicales⁹ y ofreció una solución que, para Russinovich, no hacía sino aumentar la vulnerabilidad. Y la *blogosfera* se volvió loca otra vez. El incidente apareció en medios de masas como *The New York Times*, *Boston Globe*, *BBC*, *Business Week* y decenas de grandes publicaciones más. Durante dos meses, parecía que Sony no hacía nada al derecho, sino que cada vez que intentaba sobreponerse a las críticas aparecían más diarios despotricando, más artículos en los medios y más reclamaciones de indemnización. En Nueva York y California se presentaron docenas de demandas colectivas contra Sony e incluso el estado de Texas entabló la suya propia.

Finalmente, Sony admitió que se habían puesto en circulación al menos 52 títulos con la herramienta oculta y los investigadores calcularon que habían infectado a medio millón de clientes en 165 países. Sony aceptó retirar cientos de miles de CD de las tiendas, indemnizar a los clientes afectados y reforzar en el futuro sus políticas de publicación de métodos de protección de copias. Aunque no hay ninguna estimación clara de cuánto le costó el error a la orgullosa firma japonesa, los daños pudieron alcanzar perfectamente las decenas de millones de dólares, sin contar el golpe que se llevó la reputación de Sony nada más difundirse la noticia. De hecho, seis meses después del incidente algunos medios de masas seguían cubriendo el escándalo. «Hemos cometido un error y Sony ha pagado un precio tremendo», dijo el director general de Sony, Howard Stringer, a Walt Mossberg, de *The Wall Street Journal*.

El caso de Sony recalca dos verdades importantes de la *blogosfera*. Una es que los medios de masas y los *bloggers* pueden trabajar constructivamente para desarrollar una noticia. En este caso, no sólo alertaron a los periodistas de la existencia de un problema sino que, además, les ofrecieron explicaciones detalladas de la información técnica que tenían a su alcance. Por su parte, la cobertura en periódicos como *The New York Times* suponía una felicitación pública a los *bloggers* por definir y

explicar la cuestión y, por primera vez desde que los diarios hicieron su aparición, los medios de masas fueron francamente positivos respecto a la contribución de la comunidad de diarios.

La otra verdad de la *blogosfera* es que la transparencia es fundamental para trabajar en este medio. Podría decirse que el mayor error de Sony no fue implantar la plataforma de programas espía en los CD musicales, sino no responder con rapidez y claridad a las quejas. La actitud esquiva y escurridiza de la compañía ante una tormenta de quejas de *bloggers* y el aumento de la presión de los medios la hizo parecer evasiva, aunque probablemente sólo estaba confusa.

Quizá, el énfasis en la transparencia es el mayor cambio cultural al que se enfrentan las empresas cuando entablan una relación con los medios sociales, dado que el paso de mensajes a conversaciones pone a prueba a muchos expertos en marketing y abruma a otros. La emergente cultura de la transparencia y la apertura en los medios sociales todavía está tomando forma, pero es evidente que las empresas que decidan tomar parte deberán hablar a sus comunidades de formas muy diferentes.

