

Es posible generar una estrategia exitosa y rentable en la Web

12 imperativos estratégicos para Internet

Por Daniel Mordecki

*Internet es hoy una realidad consolidada e irreversible.
Muchos proyectos han conseguido ser exitosos y rentables.
Sepa cómo se compone su estrategia
21 de octubre de 2007*

Resumen de los 12 lineamientos estratégicos

Hoy es mejor que ayer y peor que mañana

1. Haga lo que haga, nunca será la versión definitiva.
2. Prepárese para cambiar rápidamente
3. Separe las decisiones técnicas de las decisiones editoriales

Probar, medir y analizar

4. Incluya el sistema de medición en el arranque del proyecto
5. Analizar permanentemente
6. Todo es medible, solo hay que pensar cómo hacerlo

Aumentar el tráfico

7. Lo que no genera tráfico es MI problema
8. Haga su sitio fácil de usar
9. Preocúpese porque los visitantes retornen

Aumentar los ingresos

10. No moleste a los visitantes
11. Haga crecer lo que es rentable
12. Busque otros actores que tengan interés en pagar por lo que sus visitantes consumen gratuitamente

A modo de introducción

Ha pasado mucha agua debajo del puente. Sin dudas. Internet es hoy una realidad absolutamente consolidada e irreversible desde el punto de vista técnico, social y económico. Veremos mucho en el futuro, pero lo que tenemos es una realidad sólida e incontestable. El súper auge de la época de la Burbuja de Internet tuvo sus consecuencias positivas y negativas. Hoy es una etapa superada y las proyecciones temerarias hacia el futuro de otrora

han sido reemplazadas por estadísticas más equilibradas de lo que sucedió en los últimos años.

En este marco se pueden inferir denominadores comunes a la estrategia de los emprendimientos más diversos, algunos patrones de concepción e implementación estratégica que los cruzan horizontalmente y permiten comenzar a generar un esqueleto sobre el que planificar la estrategia de un emprendimiento en Internet. Es este esqueleto el que intentaremos describir a continuación.

Hoy es mejor que ayer y peor que mañana

Los proyectos en Internet se modifican sensiblemente más rápido que los del mundo real. Crecen diariamente en contenido, se modifica sutilmente la estructura, la imagen. Aparecen y desaparecen secciones, propuestas, interacciones. Internet tiene una dinámica propia, que es comprendida cabalmente y exigida por los navegantes y que debe por tanto ser incorporada a la estrategia de los emprendimientos.

Esto tiene algunas implicancias:

1. Haga lo que haga, nunca será la versión definitiva.

En el mundo real, sobre todo el industrial, los productos se conciben, diseñan, fabrican y comercializan preferiblemente en ese orden. Esta secuencia que nos es tan afín y razonable no es viable en los proyectos de Internet. Esto se manifiesta en

- Ciclos de desarrollo/implementación notoriamente mas cortos y menos abarcativos.
- Distintas líneas de acción simultáneas, la mayoría de las veces complementarias pero muchas otras divergentes u opuestas.
- Sustitución de la idea de “camino más corto” hacia el objetivo por Zig Zag en torno a una línea estratégica.

Los proyectos en Internet
se modifican
sensiblemente más
rápido que los del mundo
real

2. Prepárese para cambiar rápidamente

Cambiar es parte del juego, conciba el proyecto desde el primer día, desde antes de escribir el primer texto, dibujar el primer icono o escribir la primera línea de código como un proyecto en constante movimiento. Si no tiene la posibilidad de agregar o quitar rápidamente funciones, opciones, interacciones o contenidos (tiempo medido en días, a lo sumo en semanas) probablemente no llegará a estar en condiciones de ejecutar una estrategia exitosa en Internet. Esto supone:

- Contrate con sus proveedores de forma que esta dinámica esté contemplada. No todos los proveedores están preparados, ni todas las metodologías de manejo de proyecto lo soportan.
- Diseñe los contenidos y las aplicaciones de modo que cada unidad sea un átomo pequeño. La clave arquitectónica es la palabra “desencastrar”.

- Si un cambio o una modificación requiere un proyecto muy largo, por ejemplo de un año, pruebe dividirlo en 4 o 5 proyectos sucesivos de algunos meses o semanas cada uno.

3. Separe las decisiones técnicas de las decisiones editoriales

La inclusión/exclusión de contenidos, en la concepción más amplia de la palabra contenidos, debe ser desarrollada libremente por el equipo editorial, sin intervención en la operativa diaria del equipo técnico, con un ciclo de modificación que se mide en horas. Si esto aún no es así, entonces hacer que sea así lo antes posible será su mandato estratégico más inmediato. Tenga en cuenta:

- Las aplicaciones e infraestructura de soporte no deben proveer contenido propiamente dicho, sino las herramientas con que los editores y administradores de contenido trabajan sobre el mismo.
- La línea entre lo que se puede cambiar sin intervención de los técnicos y lo que requiere de soporte de informática para hacerlo debe estar lo más clara posible, lo antes posible. Si el conjunto de lo que se puede cambiar sin intervención de los técnicos de TI es muy pequeño, usted está ante un problema.
- En muchos casos una concesión funcional es beneficiosa si permite separar las decisiones editoriales de las decisiones técnicas. Si incorporar una característica supone que ahora los cambios al contenido requieren programación o configuración de las aplicaciones, trate a esa característica como sospechosa.

Probar, medir y analizar

El único momento en que un proyecto de Internet se puede dar el lujo de no medir, es antes de estar en el aire. E inclusive antes de este momento el lujo es evitable, y uno puede ingeniárselas para comenzar a medir y analizar los datos para tomar decisiones.

Una vez que el primer visitante hace el primer click comienza el ciclo probar, medir, analizar. Y ya no se detendrá más.

Una vez que el primer visitante hace el primer click comienza el ciclo probar, medir, analizar. Y ya no se detendrá más

En todos los proyectos de diseño es frecuente encontrarse embarcado en discusiones sobre qué es más conveniente para los usuarios, qué será mejor aceptado por el mercado o qué será más valorado por los clientes. El mandato estratégico para los proyectos de Internet es sustituir estas discusiones por mediciones, análisis de los resultados y

conclusiones basadas en los datos. Para ello:

4. Incluya el sistema de medición en el arranque del proyecto

No es lo común. En general se hace el proyecto y luego se descarga un analizador de tráfico gratuito y se configura para que arroje muchos resultados que en general nadie lee. Si en el proyecto es frecuente escuchar “tenemos una cantidad de información, pero deberíamos usarla mejor” está ante uno de estos casos.

- Defina una terminología común, entendida por todos los actores. No asuma que todos saben o presumen lo mismo: utilice una única definición para usuario, visita, sesión y para cada uno de los elementos restantes a lo largo y ancho del proyecto.
- Entienda cabalmente qué es cada medida. ¿Cómo se genera una sesión? ¿Cómo se determina un visitante único? ¿Cómo se maneja el tráfico interno, generado por la propia organización? No deje ninguna respuesta sin contestar.
- Construya un set de indicadores aceptados por todos como reflejo del éxito/fracaso. Parece obvio pero no lo es. Todo el equipo debe acordar que cuando este set de indicadores mejora es reflejo de que el proyecto mejora.

El mandato estratégico para los proyectos de Internet es sustituir las discusiones por mediciones, análisis de los resultados y conclusiones basadas en los datos

5. Analizar permanentemente

Medir no sirve de nada si no se toma el trabajo de analizar la información. Cuando uno analiza la información de un proyecto, se encuentra rápidamente viendo en los cuadros y gráficas conclusiones que nadie más ve. No existe aún ningún sistema que permita sacar automáticamente conclusiones útiles de los datos de tráfico de un proyecto Web, es una actividad que requiere pensamiento y trabajo activo de quienes dirigen el proyecto.

- Analizar requiere invertir tiempo. No hay un camino fácil y rápido. Comparar distintas vistas de la misma información. Estimar resultados. Proyectar hacia adelante y hacia atrás en el tiempo. La medición dice **qué pasó**. El análisis tiene que decir **porqué pasó y qué va a pasar**.

La medición dice **qué pasó**. El análisis tiene que decir **porqué pasó y qué va a pasar**

- Siga las pistas de los datos incoherentes o fuera de patrón hasta el final. Es ahí donde están los problemas, los hallazgos y los errores.
- Busque formas de condensar la información, para que otros puedan visualizar lo mismo que Usted. Después que encontró un patrón

de comportamiento o un nuevo indicador debe hallar una forma de que lo entienda alguien que no participó de los detalles del análisis.

6. Todo es medible, solo hay que pensar cómo hacerlo

Cada vez que se propone hacer algo, piense en cómo va a medir su resultado. Si el sitio Web está funcionando y el sistema de medición está en su lugar, siempre va a

encontrar una forma directa o indirecta de medir. ¿Son mejores los links azules subrayados? ¿Son mejores los emails en texto pleno o en HTML? ¿Es mejor incluir esta animación? ¡No lo discuta más! Busque la forma de medirlo.

- Antes de realizar una modificación, revisar los indicadores y registrar los datos de base para comparar. Después de aplicar el cambio, volver a revisar para verificar las variaciones.
- Medir también las acciones fuera del sitio, en particular el trabajo de difusión por correo electrónico. Una técnica simple es clonar una página a la que se va a promover, para poder distinguir el tráfico natural (orgánico) y el que es resultado de la promoción.
- Ante la menor duda, hacer el cambio y presentárselo a una parte de los visitantes, para poder comparar el resultado. Esto se llama en la jerga “Test A B”.

Aumentar el tráfico

Ya sea que lo mida en páginas vistas, visitantes únicos o basado en cualquier otro indicador, un imperativo estratégico clave es aumentar el tráfico. Después del lanzamiento y de un período de estabilización, es muy probable que el sitio Web alcance su tráfico de régimen y un crecimiento vegetativo. A partir de allí, el crecimiento real del tráfico dependerá de lo que se haga proactivamente para conseguir ese objetivo.

7. Lo que no genera tráfico es MI problema

Es una forma brutal de decirlo pero es la más clara: hay dos clases de personas, unos cuando algo en un sitio no funciona piensan que el problema es que los visitantes no saben apreciar lo bueno. Los otros, cuando algo no funciona asumen inmediatamente que se equivocaron y buscan modificarlo. Los primeros escriben libros que explican porqué un fracaso fue en realidad un éxito potencial en un momento inadecuado. Los segundos construyen pacientemente sitios de alto tráfico.

- A partir del análisis de los datos, busque las áreas del sitio que tienen menos tráfico que el promedio y trabaje para mejorarlas. Transforme esta práctica en sistemática.
- Piense en opciones y cambios, en general pequeños, para aumentar el tráfico de las áreas de alto tránsito: las imágenes ¿un poco más grandes, o un poquito más chicas? ¿Acortar los títulos? ¿tal vez alargarlos?. Mida, haga test A B. Transforme esta práctica en sistemática.
- No piense en cambios nuevos si sabe que tiene problemas pendientes. Es frecuente ver sitios que tiene problemas graves a resolver, como el tamaño mínimo de la letra y párrafos extensos e ilegibles y cambian y cambian y cambian. Un usuario dijo una vez de un sitio “este sitio cambia todas las semanas, pero es siempre la misma basura”. Intente que no digan eso de su sitio.

Un usuario dijo una vez de un sitio “este sitio cambia todas las semanas, pero es siempre la misma basura”. Intente que no digan eso de su sitio

8. Haga su sitio fácil de usar

No importa lo valioso que sea el contenido, lo atractivo que sea el diseño gráfico, lo actualizada que este la información si los usuarios no consiguen utilizar el sitio. Para que su sitio sea fácil de usar no alcanza con declararlo en los folletos: “Interfaz Requete-Súper-Archi Intuitiva”, hay que trabajar todos los días del año para pulir, limar y eliminar las impurezas que dificultan la interacción de los visitantes con el sitio. Sin piedad.

- Testee todo. Todo el tiempo. Algunas veces con formalidad, otras totalmente informales, el resto ni muy muy ni tan tan. La mayoría de los errores de Usabilidad, la enorme mayoría de ellos se detecta con facilidad en un test con 4 o 5 usuarios.
- No haga concesiones. “Esto se dejó porque el Gerente lo pidió, esto otro porque aquel día no tenía paciencias para pelearme con el diseñador gráfico, lo de allá lo agregó el programador” Este es el tipo de explicaciones de porqué la interfaz termina siendo pésima.
- Siga las guías de Usabilidad. Más allá de la “opinología” característica de la Web, hay proyectos que han acumulado una cantidad significativa de conocimiento sobre qué funciona y qué no funciona en la Web. Cuando usted no las utiliza, intenta reinventar la rueda a cada paso.

hay que trabajar todos los días del año para pulir, limar y eliminar las impurezas que dificultan la interacción de los visitantes con el sitio. Sin piedad.

9. Preocúpese porque los visitantes retornen

Si gasta todos los esfuerzos en traer nuevos clientes corre el riesgo de no alcanzar nunca la estabilidad. En términos generales un proyecto Web debe tener un porcentaje de visitantes que retornan, un porcentaje de visitantes nuevos y una tasa de conversión de los segundos en los primeros. Rara vez esto sucede sin la acción consciente y focalizada de quienes manejan el sitio.

- Lleve un control estricto de cuántos visitantes regresan, con qué periodicidad lo hacen y si este grupo tiene un crecimiento estable.
- Busque los patrones de comportamiento de los visitantes que regresan. Hay que entender porqué regresan, qué es lo que los convence de volver una y otra vez para promoverlo entre los nuevos visitantes.
- Genere proactivamente motivos para que los visitantes regresen. Por ejemplo, el ciclo de retorno jamás va a ser mayor que la frecuencia de actualización de la información. O dicho sencillo: si su sitio no tiene nuevos contenidos, no espere que quién ya lo vio regrese a ver lo mismo nuevamente.

Aumentar los ingresos

Generar ingresos a partir de un sitio Web ha mostrado ser difícil y esquivo. Sensiblemente más difícil y esquivo de lo que aparece en los papeles antes de lanzar el proyecto. No solo en la época de la Burbuja de Internet, también ahora son muchos los gerentes de proyectos en la Web que se preguntan: ¿cómo hago para generar ingresos de mi tráfico?

10. No moleste a los visitantes

Pase lo que pase, su sitio es valioso porque tiene tráfico. No haga nada que moleste a los visitantes de su sitio en busca de una supuesta rentabilidad. Y digo “supuesta” porque en el momento en que usted ponga en práctica su estrategia los visitantes se espantarán, como el que intenta atrapar con la mano al menos un pececito de un cardumen que está quietecito en la laguna.

- Pruebe cada cosa en pequeño antes de implementarla. Haga test AB con grupos pequeños de usuarios para detectar la tolerancia a sus propuestas.

No asuma que los visitantes pagarán por lo que hoy reciben gratis. **Ni un centésimo**

- No asuma que los visitantes pagarán por lo que hoy reciben gratis. Ni un centésimo.
- No piense que las cosas que son buenas para usted son necesariamente buenas para sus visitantes. Hablando de dinero la mayoría de los casos es precisamente al revés y el objetivo es encontrar alguna de esas esquivas situaciones en que esta máxima se verifica.

11. Haga crecer lo que es rentable

Es hasta aburrido ver a los emprendimientos implementar una nueva propuesta detrás de otra sin siquiera haber intentado maximizar la fuente actual de ingresos. Si vende un poco de publicidad, antes que nada debe intentar vender mucha publicidad. Si vende algún producto, póngase en campaña para vender muchos productos. Es el camino más fácil, el primero que hay que recorrer

- Determine el ingreso por page view: toda la plata que entra dividido todas las páginas visitas. Ese es el indicador a aumentar.
- Busque e individualice con claridad las fuentes de ingresos, por mínimas que estas sean. Si consiguió que un cliente, un proveedor, un anunciante o un socio de negocios gaste un centésimo en su sitio ya dio el paso más difícil. No deseche esa oportunidad.
- Abra la mente para buscar la forma de incrementar cada una de las fuentes de ingresos. Siga esta consigna: “si los ingresos son pequeños, más fácil es hacerlos crecer”. **Mate las vacas sagradas:** los límites están en la ética y la ley, no en los prejuicios.

12. Busque otros actores que tengan interés en pagar por lo que sus visitantes consumen gratuitamente

Un error común en los proyectos Web es asumir que los únicos interesados en pagar por lo que consumen son quienes lo consumen (sea esto contenido, servicios o inclusive productos). Esto no es así en el mundo real donde la publicidad financia el consumo de contenidos, el merchandasing financia el consumo de productos y las empresas regalan servicios (auxilio mecánico, cine, educación, entre muchos otros) a sus clientes. Tampoco es así en Internet.

Mate las vacas sagradas: los límites están en la ética y la ley, no en los prejuicios.

- La publicidad es el ejemplo más ubicuo en este terreno. Hoy en día existen alternativas extremadamente sencillas para comercializar espacio de un sitio, entre la que Google AdWords es la número uno indiscutida.
- Si su sitio genera tráfico es porque tiene contenidos valiosos para algún segmento de visitantes. Es seguro que hay otras empresas dispuestas a pagar por ese contenido para sus sitios o para cualquier otro uso. Busque formas de comercializar su contenido OnLine y OffLine más allá de la publicación en su sitio.
- Si su sitio tiene visitantes es porque hay cosas que usted hace bien: redactar, elegir, suscribir, fotografiar, comunicar, conectar, implementar. Busque formas de comercializar estos servicios OnLine y OffLine más allá de la utilización de estas habilidades para generar los contenidos y manejar su sitio Web.

Doce imperativos alineados en una estrategia única

Es característico de los proyectos de Internet de cierta envergadura que después de el envío inicial se establece un funcionamiento rutinario, combinado con un crecimiento vegetativo y un déficit operativo pequeño pero sistemático. La reacción inmediata es comenzar a hacer cosas nuevas, propuestas distintas, sacar productos y agregar servicios, cobrar por cosas que antes eran gratis u ofrecer el doble de lo que al principio era la mitad. Pero estas iniciativas se tornan también en rutina sin conseguir subir de la línea de flotación.

El camino estratégico es el inverso: no sacar el foco sino concentrarlo. Si el tráfico llegó hasta allí es porque hay valor para los visitantes. Valor real. Y eso significa es posible hacer que el proyecto efectivamente supere la línea de flotación. La estrategia será única y apoyada en los doce imperativos, agrupados en cuatro grupos: cambiar rápidamente, medir y analizar, aumentar el tráfico, rentabilizar las visitas. No hay garantía de éxito, pero por lo menos estará en el camino correcto.