

USO DE LAS REDES SOCIALES DIGITALES COMO HERRAMIENTA DE MARKETING – UN ESTUDIO DE CASOS

FELIPE URIBE SAAVEDRA¹

JOSEP RIALP CRIADO

JOAN LLONCH ANDREU

felipe.uribe@uab.cat , josep.rialp@uab.es , joan.llonch@uab.es

Universitat Autònoma de Barcelona

RESUMEN

Las redes sociales digitales son un fenómeno global y creciente, que permiten la comunicación entre personas de una manera impensable hace algunos años. Éstas están siendo usadas por las empresas como herramienta de marketing por la facilidad y economía que representa en aspectos como la comunicación, la gestión de información comercial y la relación con el cliente. A partir de un estudio de casos, este trabajo describe y analiza la forma como las empresas emplean las redes sociales digitales dentro de su estrategia de marketing. Se presenta una revisión de literatura y el desarrollo de seis casos de empresas españolas de diferentes sectores y tamaños. El análisis realizado sugiere que, a pesar de que las empresas están comenzando su utilización, los resultados obtenidos hasta ahora son excelentes, permitiendo pensar que en el futuro su uso será creciente y determinante en la relación entre las empresas y sus clientes.

Palabras clave:

Redes sociales digitales, redes sociales virtuales, marketing, estrategia de marketing, estudio de casos, España.

¹ Con el apoyo de la Universidad Autònoma de Barcelona.

1. Introducción

Internet y los cambios tecnológicos han transformado el mundo en las últimas décadas. La forma en que se comunican las personas ha cambiado. La aparición de redes sociales digitales (RSD) en Internet ha permitido que las personas puedan comunicarse de otra forma, generando relaciones que posibilitan la interacción constante e inmediata.

La relevancia de las RSD en la vida moderna se ha visto reflejada en diferentes entornos, tales como su uso y eficacia en campañas políticas presidenciales en diferentes países, la utilización para la comunicación entre personas tras catástrofes naturales de grandes dimensiones, y el uso que algunas empresas están haciendo de ellas para lograr un vínculo de comunicación directo con sus clientes.

Las RSD se han convertido en la actualidad en un fenómeno que impacta el día a día de la vida de millones de personas en el mundo. Comunidades virtuales como *Facebook* han alcanzado dimensiones insospechadas hace algunos años, logrando a los seis años de su fundación una masa de 400 millones de usuarios, siendo en la actualidad la segunda página más visitada en Internet y con un valor de mercado de 15 billones de dólares (Crunchbase, 2010).

Las empresas, viendo el auge de las RSD y aprovechando las herramientas que éstas les ofrecen, su bajo coste de utilización y su popularidad, han empezado a usarlas dentro de sus estrategias de marketing, siendo empleadas principalmente para la promoción de sus productos o servicios, la comunicación con sus clientes, la investigación de mercados, el conocimiento del comportamiento del consumidor o incluso como un canal de ventas (Harris y Rae, 2009).

España es uno de los países donde más ha crecido el uso de las RSD. De las veinte páginas más visitadas en Internet en este país, ocho son consideradas como RSD (Alexa, 2010). Las empresas están cambiando su enfoque de comunicación y promoción, potenciando canales alternativos a la publicidad masiva, pues se están dando cuenta que los costes son mucho más bajos y la efectividad es más alta (InfoAdex, 2010).

A partir de estos planteamientos, a través de una revisión de literatura y un estudio de casos a nivel español, este trabajo busca exponer la forma en la cual las RSD se han convertido en una herramienta de marketing y cómo éstas están siendo empleadas por parte de las empresas españolas en un elemento más de la estrategia de marketing, factor potenciador de su desempeño.

La estructura seguida para alcanzar el objetivo propuesto se centra en exponer en la primera sección algunas de las características principales de las RSD, su particularidad en España y cómo éstas se están convirtiendo en una herramienta de marketing. La segunda parte concentra la descripción del diseño de la investigación: las preguntas de investigación, la metodología empleada, la muestra, el trabajo de campo realizado y el proceso de análisis seguido. En el tercer apartado se muestran los principales resultados del estudio, en relación a diversas perspectivas sobre cómo las empresas están utilizando las RSD actualmente como herramienta de marketing. A continuación se presenta una discusión de los resultados, para en una última instancia exponer las principales conclusiones que pueden ser extraídas de la investigación, así como implicaciones y futuras líneas de investigación que se derivan de la misma.

2. Revisión de literatura

2.1. Las Redes Sociales Digitales

Las redes sociales digitales (RSD), redes sociales virtuales o *social network sites* son un servicio basado en una plataforma web que permite a las personas construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema acotado, articular una lista de otros usuarios con quien se quiere compartir una conexión, y ver y cruzar su lista de contactos y las hechas por otros dentro del sistema (Boyd y Ellison, 2007).

Cuando se habla de personas que interactúan socialmente en una plataforma tecnológica, uno de los términos acuñados es el de comunidad virtual. Ésta es construida sobre un interés, un problema o de una tarea común de sus miembros, que se lleva a cabo sobre la base de los códigos implícitos y explícitos de la conducta. La plataforma tecnológica permite y apoya la interacción de la comunidad y

ayuda a construir confianza y un sentimiento común entre los miembros (Leimeister *et al.*, 2006). Una RSD puede ser vista como una estructura de intercambio social con su propia estructura de gobierno y patrones de interacción, en la cual los recursos fluyen entre unidades independientes o individuos (Van Baalen *et al.*, 2005).

Las interacciones entre los miembros de una RSD tienen lugar a través de una plataforma informática y sus miembros rara vez, si acaso, se encuentran cara a cara. Un aspecto importante de estas RSD es que sus miembros crean, buscan y comparten conocimientos. Así, los miembros establecen una comunidad, donde se adquieren nuevos conocimientos de la red social y son transferidos entre sus miembros. Las RSD son una importante infraestructura para la distribución y el intercambio de conocimientos, demostrando ser un medio importante de intercambio de recursos en diferentes ámbitos. (Otto y Simon, 2008).

Según Fuchs (2008), algunas de las características importantes de las comunidades virtuales son la continua interacción entre los miembros de la red, las convenciones formales e informales que existen, la voluntariedad de las personas para interactuar, la dimensión global y la velocidad con que se desarrollan las relaciones.

Dentro del mundo de las RSD existen diferentes enfoques y clasificaciones, entre las cuales se encuentran las redes sociales (ej. *MySpace*, *Facebook*, *LinkedIn* y *Xing*), los sitios de realidad virtual (ej. *SecondLife*) y las comunidades virtuales (ej. *Wikipedia*, *YouTube* y *Flickr*) (Jansen *et al.*, 2009). Sin embargo no existe un consenso entre los diversos investigadores y profesionales sobre la forma en que deben llamarse o clasificarse, siendo consideradas para este trabajo como RSD.

Desde 1995, con el surgimiento de la comunidad virtual *Classmates.com*, se han creado gran cantidad y variedad de RSD. El auge en los años 2004 y 2005 permitió la creación y consolidación de los jugadores más fuertes –*Facebook* y *MySpace*–, siendo cada vez más difícil el crear una nueva con gran aceptación. Caso aparte merece el surgimiento de *Twitter*, que con un modelo muy básico pero hasta el momento único de *microblogging*² ha podido crecer en número de usuarios e importancia y posicionarse como una de las RSD más importantes (Jansen *et al.*, 2009).

En los últimos años las RSD se han convertido en un fenómeno importante dentro del mundo del Internet. Según la Academia de Artes y Ciencias Digitales de los Estados Unidos (2009), entre los diez momentos más influyentes de la década del 2000, se encuentran el lanzamiento de la *Wikipedia*, la revolución del video en línea a través de *Youtube*, la creación de *Facebook* y *Twitter*, la influencia de las RSD en la campaña electoral de Barack Obama y las protestas por las elecciones en Irán a través del *Twitter*.

En cuanto a la intensidad de su uso, las RSD han sobrepasado al correo electrónico para convertirse en el cuarto sector más popular en Internet, luego de las búsquedas, las páginas web de interés general y las aplicaciones de *software*. Además, dos terceras partes de la población de Internet visita habitualmente una RSD o un *blog* y el sector ya contabiliza casi el 10% de todo el tiempo dedicado al Internet. (Nielsen, 2009).

Sin embargo, no todo lo concerniente a las RSD puede considerarse positivo. Problemas como el de la privacidad o el de la seguridad de los datos expuestos, entre otros, han hecho que autores como Otto y Simon (2008) sugieran que las RSD necesitan un control estructural, o en caso contrario, su atractivo, su credibilidad y, posteriormente, el valor de sus contenidos puede disminuir significativamente.

Hasta hoy en día, gran parte de la información existente en cuanto a descripción del fenómeno de las RSD y a las estadísticas sobre el uso del mismo proviene básicamente de publicaciones especializadas en negocios, empresa y comunicación, muchas de ellas enfocadas directamente al mundo de Internet o de las RSD. Sin embargo, desde el punto de vista académico, la aparición de *journals* especializados como *Journal of Interactive Marketing*, *Internet Research*, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, *Electronic Commerce Research*, *International Journal of Electronic Commerce*, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, *International Journal of Electronic*

² Servicio que permite a los usuarios enviar y publicar mensajes breves (alrededor de 140 caracteres), generalmente de sólo texto.

Business, y el creciente tratamiento del tema por parte de *journals* ya consolidados en las áreas de marketing, negocios, gestión, estrategia, comunicación, economía, innovación y sociología, muestran claramente la importancia de dicho tema y la pertinencia empresarial y académica del mismo.

Debido a todo lo anterior pensamos que debería dedicarse un gran esfuerzo académico a conocer y a entender el fenómeno y ver la aplicación que están teniendo en el mundo empresarial.

2.2. Las Redes Sociales Digitales en España

En España, el uso de Internet, y por ende de las RSD, está tomando una importancia considerable en los últimos años. El cambio de los hábitos de las personas se evidencia ya en que el consumo de Internet por primera vez supera al de televisión (13,6 vs 13 h/semana) (European Interactive Advertising Association, 2010).

La publicidad ha tenido que adaptarse a estos cambios, lo que se ve reflejado en que en el año 2009, mientras la pauta bajó en medios tradicionales como diarios, revistas, radio y televisión, a pesar de la crisis económica existente en España, en el sector de Internet se ha incrementado en casi un 18%. Las empresas están cambiando su enfoque de comunicación y promoción, y potenciando canales alternativos a la publicidad masiva, pues se están dando cuenta que los costes son mucho más bajos y la efectividad es más alta (InfoAdex, 2010).

En lo referente a la intensidad del uso de comunidades y redes sociales en España, en marzo de 2010, más de 19,7 millones de usuarios las utilizaron, un 10% más que durante el mismo periodo del año anterior. El ranking de audiencia de las más utilizadas según el Panel de Hogar y Trabajo de Nielsen Online España (2010), está encabezado por *Facebook* (13,9 millones de usuarios únicos), y seguido de *Blogger* (11,6), *Tuenti* (6,8), *WordPress.com* (5,6), *Taringa* (3,9), *Foros.st* (2,4), *Myspace* (2,2), *Badoo* (1,8), *Vagos.es* (1,7) y *Twitter* (1,7). De las veinte páginas de Internet más visitadas en España actualmente, ocho son consideradas como RSD: *Facebook*, *Youtube*, *Blogger*, *Wikipedia*, *Tuenti*, *Wordpress*, *Twitter* y *Taringa* (Alexa, 2010), al tiempo que un 55% de los internautas españoles accede a diario a alguna RSD (TheCoctail Analysis, 2010).

España es el noveno país con más usuarios en *Facebook*, con casi 9,3 millones, siendo su crecimiento en el último año del 120% (Nickburcher, 2010). Sin embargo en España existe un caso interesante en torno a las RSD, y tiene que ver con *Tuenti*. *Tuenti* es la RSD por excelencia para los estudiantes de secundaria, los universitarios y la gente joven en general. Al igual que *Facebook*, su modelo de negocio se basa en los ingresos provenientes de la publicidad mostrada en la plataforma a los usuarios (Celaya, 2008).

Otro elemento que demuestra la intensidad en el uso de las RSD entre los españoles son los blogs. Hasta el momento se contabilizan un total de 166.000 *blogs*, aunque estos datos de actividad están en constante cambio. (Nielsen, 2010)

Todo lo anterior demuestra el grado de uso de las RSD en el territorio español. Las personas están cada vez más interactuando a través de RSD como *Facebook*, *Tuenti*, *Twitter*, observando videos en *Youtube*, consultando o publicando información en *Wikipedia*, usando *Xing* o *LinkedIn* para buscar un empleo, y muchas de ellas ya publican o siguen algún *blog*. La demostración de la relevancia actual de las RSD en España se evidencia en la familiaridad con que se manejan estos términos, ya que forman parte de la vida diaria de muchas personas.

2.3. Las Redes Sociales Digitales como una nueva herramienta de marketing

Los avances tecnológicos han generado un ritmo acelerado de cambio en el marketing, tanto en la oferta de productos como en los canales de comunicación. De esta forma concluía el *Journal of Marketing Management* un artículo especial sobre las perspectivas de la próxima década (2003-2013), determinando los retos de los investigadores para entender la naturaleza de esos cambios y su impacto en las empresas (Hooley *et al.*, 2003).

Lindgreen *et al.* (2004) ya anticipaban algunos de los diferentes tipos de marketing que tendrían un desarrollo importante en el mundo empresarial, incluyendo entre ellos el marketing relacional, el *database marketing*, el marketing electrónico, el *interaction marketing* y el *network marketing*.

Porter (2001) a su vez, afirmaba que la tecnología de Internet puede ser capaz de fortalecer las ventajas competitivas de una empresa mediante la unión de las actividades en un sistema más característico y único, aunque es poco probable que Internet en sí mismo suplante las ventajas competitivas existentes.

El fenómeno de las RSD se enmarca en el hecho que los cambios tecnológicos han traído transformaciones tanto para las personas como para las empresas, contribuyendo a la eliminación de barreras y permitiendo a las personas interactuar y comunicarse de forma más conveniente y rápida (Hua y Haughton, 2009).

Las RSD se han convertido en la actualidad en un fenómeno que impacta la vida de millones de personas en el mundo. La importancia que están alcanzando las RSD en el mundo de Internet se ve reflejada en el hecho de que éstas han sido consideradas como el fenómeno global referente a los consumidores del año 2008. Dentro de las diferentes aplicaciones que presenta Internet, las RSD son las que han experimentado mayor crecimiento en los últimos años, generando expectativas en las empresas sobre el uso que pueden hacer de ellas para alcanzar objetivos de marketing. (Nielsen, 2009).

En el ámbito empresarial, Internet ha influido profundamente en muchos sectores de la economía de los Estados Unidos y de otras economías de todo el mundo. Su uso en los hogares y en las empresas es un fenómeno generalizado y ha alterado los modos de funcionamiento de muchas industrias, como por ejemplo, la industria editorial, la de la música, la informática, la educación, los medios de comunicación, o los viajes (Prince y Simon, 2009).

Las empresas están comenzando a utilizar las RSD como herramienta de marketing. Todavía no está claro el uso específico, pero experiencias de empresas tomadas como referentes del mercado ha hecho que otras empiecen a realizar algunas acciones en RSD. Las RSD se configuran como la herramienta del mundo del Internet más idónea para aquellas estrategias empresariales centradas en la orientación hacia el cliente, es decir, preocupadas por la personalización de su mensaje, la interacción con el destinatario y el mantenimiento de una comunicación bidireccional con el cliente en aras de conseguir su fidelización (Castelló, 2010).

Pero la comunicación con los clientes y la publicidad no son las únicas formas que tienen las empresas para aprovechar las RSD como herramienta de marketing, puesto que éstas pueden proveer de datos de comportamiento natural de los usuarios. Así, los perfiles y datos desde las RSD pueden ser recolectados a través de técnicas de recogida automática o por medio de datos proporcionados directamente por la compañía, lo que permite a los investigadores explorar a gran escala patrones de amistad, uso y otros indicadores visibles (Hogan, 2008).

Así, las empresas también están utilizando las RSD en aspectos de marketing como la construcción de reputación de marca y relaciones con los clientes (Harris y Rae, 2009), para comunicarse con sus clientes y seguidores (Jansen *et al.*, 2009), para comercializar productos del mundo real en mundos virtuales a través de la plataforma *Second Life* (Hemp, 2006) y para la investigación y la medición de la satisfacción del cliente (Croftchick, 2009).

Aunque las empresas que están utilizando las RSD como una herramienta de marketing pueden medir algunos elementos de la interacción con los consumidores tales como el número de visitas o las veces que un anuncio es presentado a un usuario (impresiones), no está todavía claro que el impacto estratégico o táctico sea alto, pues se ha de realizar una medición más exhaustiva y cuidadosa del valor real recibido por los anunciantes. Existe un problema complejo a la hora de monetizar y medir las acciones realizadas en RSD. (Clemons, 2009). Todavía no existe un consenso en torno a la forma en que los encargados de marketing *online* en las empresas o agencias de publicidad puedan medir la rentabilidad y la eficacia de las acciones de marketing en las RSD con respecto a otros medios. Debido a lo reciente del fenómeno, esta falta de metodología de medición hace que, según una encuesta realizada por *Mzinga y Babson Executive Education* en agosto de 2009, sólo el 16% de los profesionales de marketing midan el ROI de las campañas realizadas en RSD (eMarketer, 2009).

Las RSD permiten a las empresas abordar de forma oportuna y directa a los consumidores finales a un costo relativamente bajo y con mayores niveles de eficiencia que los que se puede lograr con herramientas de comunicación más tradicionales. Esto hace que las RSD no sólo sean relevantes para

las grandes empresas multinacionales, sino también para las pequeñas y medianas empresas, e incluso para empresas sin ánimo de lucro o para organizaciones gubernamentales (Kaplan y Haenlein, 2010).

Harris y Rae (2009) sostienen que las empresas que prosperarán serán las que de forma proactiva se identifiquen y hagan uso de este nuevo mundo de las RSD y que consideren el cambio como una oportunidad más que como una amenaza que hay que evitar a toda costa. Además, estos autores insisten en que las RSD jugarán un rol clave en el futuro del ejercicio del marketing, ya que pueden ayudar a reemplazar el disgusto del cliente por la fidelización.

Por todo lo anterior, vemos que las RSD son una realidad social y empresarial, y que su estudio es interesante para determinar cómo las empresas pueden hacer uso de ellas en pro de la consecución de sus objetivos de marketing.

3. Diseño de la investigación

3.1. Preguntas de investigación

El tema de las RSD como herramienta de marketing en las empresas, por su reciente aparición, no ha sido suficientemente estudiado dentro de la academia. Dada su actual relevancia en el mundo empresarial, consideramos que es importante realizar una descripción analítica de las aplicaciones y los usos que tienen las RSD como herramienta de marketing.

Precisamente, a través del presente estudio, de carácter exploratorio, se busca determinar los elementos que permiten establecer el por qué y cómo son usadas las RSD dentro de la estrategia de marketing de las empresas.

A partir de estas dos preguntas de investigación de carácter general, se establecen otras preguntas adicionales para saber cómo y quién gestiona las RSD en el interior de la empresa, para qué tipo de productos o servicios son usadas, con qué otro tipo de canales y estrategias se combinan, cómo se miden los resultados obtenidos de las acciones de marketing y si éstas son eficaces y rentables.

3.2. Metodología

Como el objetivo propuesto implica profundizar en los ¿por qué? y ¿cómo? respecto a un fenómeno determinado - en la cuestión de determinar los usos y aplicaciones que tienen las RSD como herramienta de marketing -, el estudio de casos es un método especialmente adecuado para ello, puesto que permite profundizar en el conocimiento de cuestiones complejas en el propio entorno de la empresa. Con este objeto, se utilizarán múltiples fuentes de información con el fin de poder realizar comparaciones, ofreciendo mayor validez al análisis (Yin, 2009).

De igual manera, el estudio de casos permite analizar el contexto real donde se desarrolla el objeto de estudio, pudiendo utilizar de forma simultánea evidencias cuantitativas (documentos, datos, etc.), como cualitativas (entrevistas, experiencias personales, historias de vida, etc.) (Eisenhardt, 1989).

Se realizó un mapa de códigos, para poder realizar un cruce de información entre los diferentes casos, a fin de identificar semejanzas y diferencias entre los mismos (Miles y Huberman, 1994).

3.3. Muestra

La investigación se dirigió a empresas españolas que estuviesen haciendo un uso activo de las RSD. Uno de los criterios empleados para la selección de las empresas para la muestra fue la diversidad de sectores económicos a los cuales pertenecían, con tal de obtener una mayor variedad de datos. Asimismo, se trató de obtener una muestra equilibrada en cuanto al número de empresas y al tamaño de las mismas, con el fin de no sesgar los resultados con respecto al uso de las RSD dentro de su estrategia de marketing y la disponibilidad de recursos humanos, económicos y tecnológicos.

Para definir la muestra se identificaron empresas españolas que estuviesen utilizando las RSD como herramienta de marketing. Para ello se visitaron sus páginas web y sus perfiles en diferentes RSD. Una vez establecido un listado inicial de 20 empresas, se procedió a realizar un contacto directo con directores de marketing, responsables del área de marketing digital o personas encargadas de la gestión de las RSD (*Community Managers*).

Para contactar con las personas indicadas se utilizaron precisamente dos RSD de carácter profesional: *LinkedIn* y *Xing*. Por medio de la creación de un perfil de uno de los investigadores se contactó a diversas personas que encajaran dentro del tipo de empresa que se pretendía estudiar, enviándoseles mensajes electrónicos de invitación a participar en un estudio a través de las dos RSD mencionadas. A partir de la disponibilidad de las personas se definió el grupo de seis (6) empresas que comprenden la muestra, siguiendo el criterio comentado anteriormente: variedad de sectores y tamaños de empresas.

El tamaño de la muestra está basado en la adopción del criterio de saturación teórica (Glasser y Strauss, 1967) y en la limitación numérica que encuentran los investigadores de casos cuando estudian datos cualitativos en profundidad (Gersik, 1988).

La Tabla 1 contiene información de los casos estudiados: nombre de la empresa, sector al que pertenece, tamaño de la empresa y la utilización de algunas de las principales RSD.

TABLA 1
Empresas participantes en el Estudio de Casos

Empresa	Fútbol Club Barcelona	Sony Spain Electronics	L'illa Diagonal	Banco de Sabadell	Editorial Clie	Bere Casillas
Sector	Deporte	Tecnología	Comercio	Banca	Editorial	Moda
Tamaño (empleados)	Mediana	Grande	Pequeña	Grande	Mediana	Pequeña
Fecha inicio uso RSD	Junio 2009	Octubre 2009	Abril 2009	Enero 2010	Junio 2009	Enero 2009
Facebook³	1,970,503 fans	188,403 fans	1,940 fans	3,012 fans	91,457 fans	1,487 amigos
Tuenti	No	Sí	No	No	No	Sí
Twitter	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Youtube	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Flickr	No	No	Sí	Sí	No	Sí
Blog corporativo	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Empresas participantes del estudio:

- Fútbol Club Barcelona: Club deportivo. Cuenta en la actualidad con más de 170,000 socios. Sus últimos éxitos deportivos, así como su historia, lo han convertido en un referente a nivel mundial.
- Sony Spain Electronics: Empresa filial de Sony Corporation para España y Portugal. Produce y comercializa artículos electrónicos de audio, video, video juegos y ordenadores portátiles.
- L'illa Diagonal Centre Comercial: Centro comercial líder en la ciudad de Barcelona.
- Banco de Sabadell: Entidad bancaria. Actualmente es el cuarto banco comercial más grande de España.
- Editorial Clie: Empresa editorial. Con más de 2,500 títulos publicados, es la empresa líder a nivel mundial en literatura de religión cristiana en español.
- Bere Casillas: Sastre. Empresa especializada en el diseño, confección y comercialización de trajes de novio y ceremonias. Referente a nivel español en relación al uso de RSD.

³ Cantidad de fans / amigos por empresa a 22 de abril de 2010. La caracterización de fan o amigo depende del tipo de perfil usado en *Facebook*.

3.4. Trabajo de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo durante los meses de marzo y abril de 2010. Se utilizaron las técnicas de entrevista semi-estructurada, observación y análisis de datos secundarios, básicamente la página web, la presencia en RSD de cada empresa y fuentes secundarias de información sobre la empresa, que sirvieron para contextualizar la entrevista.

Se desarrolló un protocolo de entrevista (Ver Anexo), teniendo en cuenta el lenguaje técnico propio del marketing y del mundo de las RSD, lo que permitió que los entrevistados se sintieran cómodos durante la entrevista. El protocolo fue probado con un experto en el tema, y se realizaron dos ajustes con las dos primeras entrevistas.

Todas las entrevistas fueron realizadas por un solo investigador y tuvieron una duración de entre una y dos horas. La mayoría de ellas fueron llevadas a cabo en la oficina del entrevistado y grabadas en formato de audio digital. Cuando la empresa se encontraba en otra ciudad diferente a la de los investigadores se utilizó la plataforma *Skype* y se grabó digitalmente la conversación con el *software MP3 Skype Recorder V.1.9.0.1*.

Se realizó una observación directa sobre la actividad de las empresas en torno al uso de las RSD.

3.5. Proceso de análisis

Las entrevistas, una vez grabadas digitalmente en audio, fueron transcritas con la ayuda del *software F4 Transcriptions V.3.1.*, para poder ser procesadas con el *software Atlas TI v.6*.

4. Resultados

El protocolo de la entrevista buscaba evidenciar el porqué y el cómo las empresas usan las RSD dentro de su estrategia de marketing, cómo está conformado el equipo de trabajo que las gestiona, cómo están siendo usadas las RSD dentro de la estrategia de marketing, cómo se miden y cuáles son los resultados de las acciones realizadas en RSD por parte de las empresas, qué recursos se están destinando a las acciones de marketing en RSD y cómo perciben los clientes de las empresas estas acciones en RSD.

FIGURA 1
Estructura del estudio.



En general, las empresas entrevistadas llevan poco tiempo usando las RSD como herramienta de marketing. De hecho, RSD como *Facebook*, *Youtube*, *Flickr*, *Tuenti* y *Twitter*, fueron creadas hace unos cinco años aproximadamente. Su aceptación se ha dado inicialmente por los usuarios y luego han sido las empresas quienes han visto en ellas una plataforma para realizar acciones de marketing.

Dentro del grupo de empresas entrevistadas, la que más tiempo lleva usando las RSD como herramienta de marketing es Bere Casillas, precisamente la más pequeña de todas, quien empezó sus actividades en RSD en Enero de 2009. Esto demuestra la novedad del fenómeno, pues empresas de la talla del F.C. Barcelona, Sony Spain y el Banco de Sabadell hace apenas un año que empezaron sus actividades en este ámbito.

Los casos muestran una relación inversa entre el tamaño de la empresa y el comienzo de las actividades en RSD (Ver Tabla 1). Las empresas más grandes son las que más tarde han empezado a utilizar las RSD dentro de su estrategia de marketing. Esto está en contradicción con lo planteado por Bengtsson *et al.* (2007), que indicaban que cuanto mayor sea la empresa más probable es que el proceso de desarrollo de rutinas de marketing basadas en Internet se haya iniciado antes. Una posible razón para que se dé este fenómeno, a diferencia de las acciones de marketing en Internet convencional (páginas *web* y *email marketing*, por ejemplo), es que el uso de las RSD como herramienta de marketing no representa inversiones altas de dinero o contar con personas altamente capacitadas, lo que comportaba una barrera de entrada importante para las pequeñas empresas.

4.1. Decisión de uso

Las empresas llevan poco tiempo usando las RSD de forma sistemática. En los casos estudiados, la decisión de uso puede categorizarse como proactiva por parte de Bere Casillas, Editorial Clie y L'illa Diagonal, puesto que vieron en ellas una oportunidad para diferenciarse de sus competidores y ser pioneros en sus sectores.

“(…) cuando se inició la red *Facebook* pensamos que sería un buen medio para poder mantener un contacto más directo con nuestros clientes. Comenzamos a invitar amigos y las adhesiones a la página de Clie se dispararon con un crecimiento que no habíamos sospechado.” (Editorial Clie)

“(…) cuando investigué un poco sobre el tema de las redes sociales me di cuenta que podía ser una buena oportunidad. Además se adapta perfectamente a mi personalidad, pues soy una persona que me encanta relacionarme con la gente, conocer personas y comunicarme con ellos.” (Bere Casillas)

Por el contrario, el F.C. Barcelona, Banco de Sabadell y Sony Spain tomaron una posición más reactiva, esperando que el fenómeno de las RSD se consolidara para entrar posteriormente en ellas.

“La decisión de entrar se basó en que hacía tiempo que nos llegaban propuestas para entrar en el mundo de las redes sociales, pero el club es bastante conservador en este sentido. Después hubo un momento en que ya aparecieron todas las redes sociales al mismo tiempo. Quedó claro que *Facebook* era uno de los ganadores, que *Twitter* era otro y aparecía como consolidado, y entonces al mismo tiempo *Facebook* nos ofreció la manera de entrar, tomando una página oficial, y entonces decidimos utilizar eso como una herramienta. No era algo que pareciera pasajero. Y además estaba bastante maduro...” (F.C. Barcelona)

“(…) porque no hay más remedio. Todas las empresas van a hacerlo. Es un tema de momentum. Vimos que ya teníamos una masa crítica de clientes suficiente como para que el tema nos ocupara de forma importante. Con una mínima reflexión cualquier empresa se daría cuenta que el momento es seguramente ya.” (Banco de Sabadell)

4.2. Estructura del equipo de trabajo

En el interior de las empresas, la gestión de las RSD recae básicamente en los departamentos de marketing o de comunicación cuando se trata de empresas con un tamaño considerable. Sin embargo, no existe una estructura genérica para ello. En algunos casos se trata de comités, y en otros las labores recaen sobre una única persona que coordina las acciones en RSD. En todos los casos, se trata de equipos de personas muy pequeños.

Algo que es común a todos los casos es la participación junto con las personas encargadas de las RSD en las empresas, de agencias o consultores especializados en marketing digital, para ayudar en la ejecución de las acciones de marketing en RSD.

“El equipo está compuesto por dos personas en España en el área de *e-commerce*, dos personas de la parte de comunicación y tenemos 3 o 4 agencias, que en función de los proyectos interactúan con nosotros.” (Sony Spain)

“(…) no tenemos una persona encargada específicamente de las labores de Community Manager, somos un equipo conformado por el gerente, el director de marketing y otra persona. (…) nuestra estructura no permite controlarlo todo. Al igual que tenemos una agencia de publicidad o una agencia de prensa, en el caso de las RS la empresa que nos da el servicio de *newsletter* y *mobile marketing*, con ellos comenzamos a desarrollar nuestra presencia en los canales 2.0. (…) El equipo se reúne una vez ya se tenga alguna idea, nos marcamos unos objetivos, y a partir de ahí, junto con nuestra agencia de marketing digital determinamos qué acciones se llevarán a cabo.” (L Tila Diagonal)

El uso de las RSD dentro de la estrategia de marketing de una empresa va más allá de ser como otra herramienta más. Precisamente, dado que las RSD implican una interacción bidireccional con el cliente, es necesario capacitar e involucrar a las demás personas de la empresa para que entiendan el concepto de marketing 2.0.

“(…) es la tarea que quizás más esfuerzos nos está consumiendo. Hacemos una reunión, que la hemos hecho ya varias veces, algunas con menos de un mes de distancia entre ellas, con personas de todas las unidades implicadas. Esto con el objetivo únicamente de ponerles al corriente de cómo habían ido nuestras iniciativas en redes sociales.” (Banco de Sabadell)

“La verdad es que es bastante complejo implicar a muchas personas dentro del concepto 2.0. Pienso que tiene que haber responsables de ese tema únicamente en la empresa y que el resto tiene que aprender a entender que la empresa está en una dinámica social especial. Por ejemplo, todas las personas que venden en mi tienda directamente, están formados para que les pregunten a los clientes si tienen cuenta en *Tuenti* o en *Facebook*, o si quieren añadir nuestro perfil, o si quieren subir sus fotos de los trajes que se les han hecho, etiquetar las fotos...” (Bere Casillas)

4.3. Uso de RSD dentro de la estrategia de marketing

En general, las empresas están usando las RSD dentro de su estrategia de marketing básicamente como un canal de comunicación directo, rápido y efectivo con sus clientes.

“La primera idea era utilizar las redes sociales como canal. Es decir: vamos primero a tener una presencia, a través de eso vamos a articular algún sistema, que nos permita atraer masa crítica (fans, amigos, etc.) que luego podamos comunicarnos con ellos a través de *Facebook* como si fuera un canal. Es decir, igual que utilizamos bases de datos convencionales o *newsletters*, utilizar los mensajes en *Facebook* para poder decir las cosas que hacemos.” (L Tila Diagonal)

“Para nosotros es un canal de comunicación muy eficiente, muy dinámico, rápido y muy flexible. Pero, sólo por ser un canal de comunicación no nos sirve y tiene que servir en primera instancia como canal para que la gente se acerque más al Club, lo cual quiere decir que ingresen en la *web*; el segundo paso, que no sólo vengan a la *web* sino que decidan utilizar algunos de los contenidos o servicios que ofrecemos dentro de la *web* y que se registren. De esa manera podemos empezar una comunicación directa, con nombres y apellidos.” (F.C. Barcelona)

Sin embargo, hay empresas que están comenzando a usar las RSD no sólo como canal de comunicación, sino que han logrado sacar provecho de otras posibilidades. Así, por ejemplo, las RSD pueden utilizarse para obtener valoraciones de los usuarios, como herramienta para posicionar la marca o incluso para generar ventas directas.

“El fin básico es hablar con el usuario y conocer sus inquietudes. (...) queremos dar atención al cliente, es un proyecto, queremos utilizarlo para hacer estudios de campo, para preguntar al usuario, y también queremos vender. Nosotros ya las tenemos como herramienta de comunicación, como herramienta de contacto con el usuario, como herramienta de atención al usuario, como herramienta para obtener *feedback*. Nosotros ya hemos pasado ese estadio. Estamos ya pensando en usarlas para estudios de mercado. (Sony Spain)

“Las interacciones nos permiten recomendar libros y presentar novedades a muchas personas que probablemente nunca entrarían en una librería. Pero más allá del aspecto comercial está el tema de marca. CLIE, al ser una editorial religiosa con un fondo espiritual, y estas conversaciones nos dan la oportunidad de trabajar también en esa área y ayudar a las necesidades espirituales de nuestros lectores y fans.” (Editorial Clie)

Las RSD más utilizadas por las empresas entrevistadas son *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, *Flickr*, *Tuenti* y *blogs* corporativos, y en algunos casos otras como *Slideshare*, *LinkedIn*, *Xing*. (Ver Tabla 1). El uso de cada una de las RSD depende del objetivo de marketing y del público objetivo.

“*Facebook* porque es donde la gente invierte mucho tiempo, pero ahí todavía no hemos aplicado una estrategia concreta, simplemente lo utilizamos como plataforma para distribuir contenidos, *Twitter* para dar servicio, *Youtube* para poner vídeos, de una forma muy publicitaria hasta el momento, *Flickr* para subir las fotos que vamos generando desde el gabinete de comunicación, *SlideShare* lo queremos para que todas las presentaciones públicas del Banco estén allí (...) en el *blog corporativo* estamos publicando temas básicamente de canales y las noticias de gabinete de comunicación que creemos más interesantes para el gran público, así como temas de ayuda como que las personas conozcan el pin de las tarjetas en caso que lo pierdan...” (Banco de Sabadell)

Las acciones en RSD son combinadas con acciones realizadas en otros medios y soportes, tales como páginas web, anuncios en revistas y televisión, email marketing y publicidad en buscadores.

“Sobretudo lo combinamos con la comunicación publicitaria y con la comunicación de acciones en el Centro Comercial. Cuando hay una actividad y se comunica en prensa, en carteles o en la web, también informamos a través de *Facebook* y *Twitter* a nuestros usuarios.” (L’Illa Diagonal)

En cuanto a la frecuencia de uso de las RSD, éstas se están convirtiendo en el canal de comunicación por excelencia entre las empresas y sus clientes. Su uso es continuo e intenso.

“Te diría que algún tipo de acción comercial, mínimo una vez a la semana; una o dos veces a la semana. (F.C. Barcelona)

Además, algunas de las empresas utilizan las RSD para analizar a su competencia, aunque no se trata de un uso generalizado.

“Sí, tenemos un sistema de monitorización de lo que hace la competencia para saber cómo estamos en relación a ellos, sobretudo en términos de actividad e impacto.” (Banco de Sabadell)

En relación a si el uso de las RSD como herramienta de marketing está condicionado por el tipo de producto o consumidor, en general, las empresas consideran que existe esta relación.

“Creo que hay una relación directa entre la propia idiosincrasia de la red social con productos determinados. Por ejemplo no concibo una empresa vendiendo o promocionando fertilizantes en *Facebook* o *Twitter*, pero puede usar *Youtube* para mostrar cómo se usan. Habría que valorar el tipo de producto y ver si puede encajar en redes sociales. En general creo que sí, que todos tendrían su segmento y su red social determinada.” (Bere Casillas)

4.4. Medición de los resultados de acciones en RSD

Quizás el tema de la medición de los resultados de las acciones de marketing en RSD este es el tema que más inquieta a los responsables de marketing digital de las empresas. Clemons (2009) evidencia el problema complejo que existe a la hora de monetizar y medir las acciones realizadas en RSD.

En general, las empresas están utilizando indicadores muy básicos de eficiencia y eficacia para medir el resultado de acciones de marketing en RSD, basados en las estadísticas que les proporcionan las mismas RSD.

“Estamos construyendo indicadores clave para poder hacer el seguimiento en torno a actividad - impacto. Básicamente indicadores de productividad.” (Banco de Sabadell)

“Se mira la cantidad de comentarios. Un índice rápido es la cantidad de comentarios que se han generado. A nivel cualitativo muy poco, porque en realidad es imposible, ya que la media de comentarios por *post* se está haciendo por encima de 10,000.” (F.C. Barcelona)

Aunque existen diversas herramientas informáticas para poder medir algunos de los resultados de las acciones en RSD, el verdadero análisis es el que realizan los responsables de marketing con los datos que obtienen de éstas.

“Te digo la verdad. Tenemos instalado *Omniure*, *Google Analytics*, tenemos resultados de los *clicks*, tenemos muchas cosas instaladas, pero son sistemas y eso no aporta conocimiento. El conocimiento lo dan las personas, y son las personas los que nos sentamos, miramos y evaluamos.” (Sony Spain)

No existe, en general, un criterio estándar para determinar cuándo una acción de marketing en RSD es rentable.

“Como no vendemos (a través de las RSD), el parámetro de retorno económico aquí no existe, por lo menos desde mi punto de vista. Para mí, una acción en redes sociales es rentable cuando el ruido que ha sido capaz de generar que la gente se dirija a un *blog*, a una página *web*, o a un producto para que te hagan *feedback*. Cuando tenemos 10-12 respuestas, ya consideramos que tiene algo de interés, para mi nivel.” (Bere Casillas)

“Puff... es muy difícil. No tenemos un valor o un criterio específico; depende de la acción, no hay un criterio definitivo.” (F.C. Barcelona)

“Es complicado. Sí que son rentables desde el punto de vista que aprendemos. Como las usamos a nivel de comunicación son rentables. Pero es difícil de evaluar. Si tú comparas una acción *online*, con una acción en *Facebook* o en *Tuenti*, pues tienes unos resultados, puedes llegar a medirlo, pero no es lo que queremos ahora. Nuestro objetivo en este momento es aprender.” (Sony Spain)

4.5. Gasto en RSD

Al tratarse de un fenómeno muy reciente, todavía las empresas están evaluando cómo utilizar las RSD dentro de su estrategia de marketing. En general, el uso básico de RSD por parte de las empresas no comporta gasto alguno, más allá del tiempo empleado en su gestión. Sin embargo, algunas inversiones puntuales y no muy costosas se realizan según su necesidad puntual.

“En este caso no hay un presupuesto. Lo que hacemos es que a medida que es necesaria una inversión, la justificamos. No prevemos grandes inversiones para este año, porque es un tema más de genética de la empresa que hay que ir cambiando, de equipos de personas que ya existen, que ya hacen tareas que hay que adaptar a esta realidad. No hay un presupuesto más allá del esfuerzo de estos equipos en hacer este cambio. Vamos bastante paso a paso.” (Banco de Sabadell)

“No tengo ningún presupuesto. Ahora sí que nos estamos planteando un mínimo presupuesto, pero será la segunda parte de las redes sociales. Tú no puedes estar permanentemente sin conocer físicamente las personas. O sea, hay que ir a reuniones, a congresos...” (Bere Casillas)

El gasto en acciones de marketing en RSD crecerá, algo que va acorde con el crecimiento del fenómeno, y así lo indican todas las empresas entrevistadas.

“Yo creo, bueno estoy convencido que lo iremos a incrementar más; o sea, en función del resultado explícito que podamos conseguir y yo creo que tiene potencial, podremos hacer acciones con más recursos.” (F.C. Barcelona)

“La inversión es de esfuerzo, de tiempo... ha crecido de cero a lo que tenemos hoy. En el caso de RSD sólo se puede crecer.” (Banco de Sabadell)

4.6. Percepción de los clientes sobre las acciones en RSD

Las empresas, ahora que comienzan a realizar acciones de marketing en RSD, se preguntan cómo perciben sus clientes o seguidores su participación en ellas.

Cabe anotar que una de las características del consumo por parte de un usuario de contenidos generados por una empresa en RSD está supeditado por la voluntad del usuario. Esto hace que quien siga una empresa lo haga por interés, evitando el concepto de *spam*, tan común en estrategias de email marketing o marketing directo.

“El *feedback* que tenemos es bueno, aunque tenemos una ventaja y es que ofrecemos juguetes para mayores. Es difícil que una persona que participe en un sorteo, aunque no le toque se sienta mal. Pero igual tenemos gente con actitudes positivas, gente con actitudes negativas... la vida es así. Intentamos que aquel que haya tenido un problema con nosotros explicarle el porqué lo ha tenido.” (Sony Spain)

“Nuestro caso es singular, debido a que tenemos una relación con los seguidores que va más allá de la marca y los libros. Tenemos una relación íntima, personal y trascendental, que ninguna editorial que no sea de temas religiosos podría conseguir.” (Editorial Clie)

“Por el momento, todo es positivo, no hay nada negativo. Pero eso tiene una razón de ser. Es porque todavía no hemos empezado a hacer daño a empresas. Cuando empecemos a tocar ya la línea de flotación de empresas que ya necesiten defenderse, empezarán los comentarios negativos. Ahí es donde tendremos que tener una estrategia muy clara para saber por dónde se están produciendo los comentarios negativos y positivos de nuestra marca, y monitorear todo ese ruido negativo que se vaya haciendo.” (Bere Casillas)

4.7. El futuro de las RSD como herramienta de marketing

La novedad del fenómeno de las RSD permitiría pensar si se tratará de otra moda más del marketing. Pero nada más alejado de la realidad, siempre y cuando las empresas interioricen el concepto y se doten de mecanismos de respuesta adecuados.

“Las que lo hacen ya lo ven como una realidad. Se está empezando a ver ya de forma muy clara, que hay que aprender de todo este mundo. (...) las empresas no participan en las RS, sino que participan las personas.” (Banco de Sabadell)

“Hay mucha gente que considera que esto es una moda pasajera. Las empresas que se han metido ahora mismo aprovechando la novedad se irán aburridas porque no han aprendido el concepto de estar trabajando en las redes sociales. Yo creo que esto ha venido para quedarse.” (Bere Casillas)

5. Conclusiones

Este estudio muestra, de manera descriptiva, la forma como las empresas están utilizando las RSD como herramienta de marketing. La aparición reciente y el auge que han experimentado las RSD, han hecho que las empresas comenzaran a estudiar en qué forma podían aprovechar su presencia para el logro de sus objetivos de marketing.

Como es de esperarse por la novedad, las empresas están aplicando el método de ensayo y error, tratando de ver cómo pueden sacar mejor provecho de las RSD. “Se está tirando mucho dinero probando cosas simplemente sin saber exactamente qué es lo que funciona.” (F.C. Barcelona)

El uso de las RSD dentro de la estrategia de marketing todavía parece algo coyuntural, de momento. Las empresas, con algunas excepciones, han decidido comenzar a utilizar las RSD porque simplemente su competencia lo hacía, porque algunos proveedores les planteaban proyectos en este sentido o incluso porque sus mismos clientes así se lo demandaban. Todavía falta un convencimiento por parte de los responsables de marketing para interiorizar el concepto filosófico que hay detrás del fenómeno de las RSD, y así aprovechar todo el potencial que éstas ofrecen.

Los responsables de marketing se han visto desbordados por la novedad, y están comenzando a capacitarse, a formar equipos interdisciplinarios para gestionar las RSD, teniendo muy en cuenta el apoyo de agencias y empresas especializadas en el tema.

Las empresas están utilizando las RSD básicamente como un canal de comunicación directo con sus clientes, debido a la rapidez, flexibilidad y economía de estas herramientas. No obstante, algunas empresas también las utilizan como herramienta para conseguir valoraciones de producto, monitorear lo que hace su competencia, o como plataforma de atención al cliente; pareciera que las empresas todavía no están utilizando todas las ventajas que las RSD les brindan.

Algo que parece común tanto a los responsables de marketing, agencias de marketing digital y académicos, es la dificultad a la hora de medir el impacto y el retorno de la inversión que pueden tener

las acciones de marketing en RSD. Esto se podrá dilucidar, en nuestra opinión, cuando las empresas entiendan para qué quieren utilizar las RSD y cómo las acciones de marketing realizadas en ellas aportan al desempeño de la empresa.

En este momento, aprovechando que la participación en la mayoría de RSD es de carácter gratuito, las empresas han comenzado a realizar acciones de marketing a través de ellas invirtiendo básicamente el tiempo de las personas que las gestionan. Una vez las empresas confirmen que genera más valor para al cliente tener una presencia continua y responsable en las RSD, se incrementará la inversión en su gestión, en acciones de marketing dentro de ellas y en herramientas para la medición de su impacto, integrándolas definitivamente en la estrategia de marketing.

No está claro todavía si las RSD son una moda. Todo parece indicar que no, y pese a la novedad que comportan, se prevé que jugarán un rol importante en el futuro del marketing (Harris y Rae, 2009).

Precisamente estamos convencidos que las RSD pueden convertirse en una herramienta de marketing que permita a las empresas lograr ventajas competitivas y mejorar su desempeño. Los principales usos serán como herramienta para la promoción y comunicación de sus productos o servicios, la comunicación con sus clientes, la investigación de mercados, el conocimiento del comportamiento del consumidor o incluso como un canal de ventas.

El estudio de las RSD como herramienta de marketing para las empresas es un tema de investigación incipiente y emergente y debería dedicarse un gran esfuerzo académico a conocer y a entender el fenómeno de las RSD y ver la aplicación que puede tener en el mundo empresarial.

5.1. Implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Nuestro estudio sugiere diversas implicaciones. En cuanto a las implicaciones para la gestión empresarial, los responsables de marketing deberían estudiar y entender el fenómeno naciente de las RSD. De acuerdo con los productos o servicios, clientes y estrategia de marketing, las empresas deberían incluir la gestión de las RSD como herramienta de marketing para aprovechar sus potencialidades. Así, de la mano con especialistas en marketing digital, podrán establecer el camino más adecuado para incursionar en este nuevo ámbito.

A su vez, los organismos que promueven el emprendimiento y el desarrollo empresarial deberían tomar nota del fenómeno para generar cursos de capacitación, teniendo en cuenta los casos de éxito para que sirvan como inspiración para las nuevas empresas y las ya existentes, sobre todo las PYMES.

Finalmente creemos que convendría que la comunidad académica tomase más en cuenta lo que está sucediendo en torno a las nuevas tecnologías de la información y su uso en la estrategia de marketing.

En cuanto a las limitaciones básicamente se debería destacar el hecho de la singularidad de la muestra, pudiéndose ampliar a más empresas de otros sectores y actividades económicas. Sin embargo, la metodología de estudio de casos no percibe esta situación como una limitación, sino más bien como una oportunidad de enriquecer el conocimiento sobre un tema en cuestión.

Entre las futuras líneas de investigación, se podrían contemplar: i) ¿Existe una relación entre el uso de las RSD como herramienta de marketing y el desempeño?, ii) ¿Son las acciones de marketing realizadas en RSD más eficaces que las realizadas en medios tradicionales?, iii) ¿Cómo podría medirse el retorno de la inversión de las acciones de marketing realizadas en RSD?, iv) ¿Cómo se comportará la inversión de marketing en RSD con relación a las inversiones realizadas en otros medios convencionales?, v) ¿Son las RSD una herramienta de marketing alternativa adecuada para la PYME?, vi) ¿Existe una relación directa entre el tipo de producto o servicio y la intensidad o el tipo de RSD utilizada como herramienta de marketing? y vii) ¿Existe una relación entre el tamaño de la empresa y la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing?

Además podrían usarse diferentes marcos teóricos para realizar estudios al respecto, tales como la Teoría de Recursos y Capacidades (*Resource Based View*) o el concepto de Orientación al Mercado

6. Bibliografía

- ACADEMIA DE ARTES Y CIENCIAS DIGITALES DE LOS ESTADOS UNIDOS (2009). “The Webby Awards names ten most influential Internet moments of decade”, Disponible en: <http://www.webbyawards.com/press/press-release.php?id=196>, Consulta: 10 Abril 2010.
- ALEXA. (2010). “Top Sites in Spain”, Disponible en: <http://www.alexa.com/topsites/countries/ES>, Consulta: 3 Mayo 2010.
- BENGTSSON, M.; BOTER, H. Y VANYUSHYN, V. (2007) “Integrating the Internet and Marketing Operations - A Study of Antecedents in Firms of Different Size”, *International Small Business Journal*, Vol. 25, pgs. 27-48.
- BOYD, D. Y ELLISON, N. (2007). “Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship”, *Journal of computer-mediated communication*, Vol. 13, nº 1, pgs. 210–230.
- CASTELLÓ, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las Redes Sociales Online*. Editorial Club Universitario.
- CELAYA, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0*, Gestión 2000.
- CLEMONS, E. (2009). “The Complex Problem of Monetizing Virtual Electronic Social Networks”, *Decision Support Systems*, Vol. 48, pgs. 46–56.
- CROFCHICK, F. (2009). "An evaluation of the effectiveness of social networking sites in assisting housing and residence life organizations in enhancing the resident student experience", *ProQuest Dissertations and Theses*.
- CRUNCHBASE. (2010). “Facebook”, Disponible en: <http://www.crunchbase.com/company/facebook>, Consulta: 3 Mayo 2010.
- EISENHARDT, K. M. (1989). “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº4, pgs. 532-550.
- EMARKETER.COM. (2009). “Social Media Measurement Lags Adoption”. Disponible en: <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007286>. Consulta: 10 Enero 2010.
- EUROPEAN INTERACTIVE ADVERTISING ASSOCIATION. (2010). “Mediascope Europe 2010”, pgs. 1-60.
- FUCHS, C. (2008). *Internet and society: social theory in the Internet age*, Routledge.
- GERSICK, C. (1988). “Time and transition in work teams: Toward a new model of group development”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, nº 1, pgs. 9-41.
- GLASSER, B.G. Y STRAUSS, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, Gruyter.
- HARRIS, L. Y RAE, A. (2009). “Social Networks: The Future of Marketing for Small Business”, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 30, nº 5, pgs. 24-31.
- HEMP, P. (2006). “Avatar-Based Marketing”, *Harvard Business Review*, Vol. 84, nº 6, pgs. 48-57.
- HOGAN, B. (2008). Analyzing Social Networks via the Internet, en: *The Handbook of Online Research Methods*, Sage.
- INFOADEX. (2010). “Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2010”. Disponible en: <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2010.pdf>, Consulta: 12 Abril 2010.
- JANSEN, B.; ZHANG, M.; SOBEL, K. & CHOWDURY, A. (2009). “Twitter Power: Tweets as Electronic Word of Mouth”, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 60, nº 11, pgs. 2169–2188.
- KAPLAN, A. Y HAENLEIN, M. (2010). “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media”. *Business Horizons*, Vol. 53, pgs. 59–68.
- LEIMEISTER, J.; SIDIRAS, P. Y KRCMAR, H. (2006). “Exploring Success Factors of Virtual Communities: Perspectives of Members and Operators”. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 16, nº 3, pgs. 279–300.
- MILES, M. Y HUBERMAN, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications.
- NICKBURCHER. (2010). “Facebook usage statistics - March 2010”, Disponible en: <http://www.nickburcher.com/2010/03/facebook-usage-statistics-march-2010.html>, Consulta: 15 abril 2010.
- NIELSEN (2010). “Más de la mitad de los internautas son seguidores asiduos de blogs”, Disponible en: <http://www.ioncomunicacion.es/noticia.php?id=%207228>, Consulta: 15 de abril 2010.
- NIELSEN ONLINE ESPAÑA. (2010). “Panel de hogar y trabajo”. Disponible en: <http://es.nielsen.com/site/index.shtml>, Consulta 2 de abril 2010.
- NIELSEN. (2009). *Global Faces and Networked Places. March 2009*. The Nielsen Company.
- OTTO, P. Y SIMON, M. (2008). Dynamic Perspectives on Social Characteristics and Sustainability in Online Community Networks. *System Dynamics Review*, Vol. 24, nº 3, pgs. 321–347.
- THECOCTAIL ANALYSIS. (2010). “Informe de resultados Observatorio Redes Sociales 2ª oleada”. Disponible en: http://tcanalysis.com/uploads/2010/02/tca-2a_ola_observatorio_redes_informe_publico.pdf, Consulta: 12 Abril 2010.

VAN BAALEN, P.; BLOEMHOF-RUWAARD, J. & VAN HECK, E. (2005). "Knowledge Sharing in an Emerging Network of Practice: The Role of a Knowledge Portal". *European Management Journal*, Vol. 23, n° 3, pgs. 300–314.

YIN, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

ANEXO. Protocolo de la entrevista.

Perfil del entrevistado

¿Cuántos años hace que se dedica al marketing?, ¿Ha tenido antes experiencia en marketing digital?

Decisión de usar las RSD dentro de la estrategia de marketing.

¿Por qué su empresa tomó la decisión de utilizar las RSD dentro de la estrategia de marketing?, ¿Desde hace cuánto tiempo están usando en su empresa las RSD dentro de la estrategia de marketing?, ¿Porqué se tomó la decisión de usar las RSD?, ¿Quién tomó la decisión?

Equipo de trabajo para la gestión de las RSD como herramienta de marketing

¿Cómo está compuesto el equipo que en la empresa se encarga de la gestión y seguimiento de las RSD?, ¿Cómo se gestionan en su empresa las acciones de marketing en RSD?, ¿Cómo y quién determina las estrategias a seguir en torno a las acciones en RSD? Dentro del departamento de marketing en la empresa, ¿cómo se gestionan las acciones de marketing digital? ¿Existe un equipo especializado en esto?, ¿Se tiene una persona encargada únicamente de las labores de *Community Manager*?, ¿Externalizan algún tipo de servicio referente al marketing digital con una agencia especializada o con una empresa?, ¿Qué estrategias se han seguido para implicar a las demás personas de la empresa en el uso de las RSD?

Uso de RSD dentro de la estrategia de marketing.

¿Para qué usan las RSD en su estrategia de marketing?, ¿Qué RSD utiliza dentro de la estrategia de marketing actual de la empresa? ¿Por qué?, ¿Cómo usa actualmente las RSD dentro de su estrategia de marketing, desde el punto de vista de del marketing *mix*, venta, gestión de información comercial y relación con el cliente. ¿Cómo combina las acciones realizadas en RSD con otros soportes y medios?, ¿Con qué frecuencia realiza acciones de marketing en RSD?, ¿Cómo utiliza las RSD para monitorizar a su competencia?, ¿Cree que el tipo de producto o servicio que su empresa ofrece condiciona el uso de las RSD como parte de la estrategia de marketing?, ¿Cómo cree Usted que influye el tipo de consumidor que tiene su empresa en el uso o no de las RSD dentro de su estrategia de marketing?

Medición de los resultados de las acciones en RSD

¿Cómo mide los resultados de sus acciones en RSD?, ¿Qué indicadores utiliza para medir los resultados en RSD?, ¿Qué herramientas utilizan para medir los resultados de las acciones en RSD? ¿Usa alguna herramienta informática?, ¿Cuándo es rentable una actividad de marketing en RSD? ¿y eficaz?, ¿Son las actividades de marketing que realiza en RSD rentables? ¿Eficaces?

Gasto en RSD

¿Qué recursos destina a la utilización de RSD dentro de su estrategia de marketing?, ¿Qué presupuesto tienen para estas acciones?, ¿Cómo ha sido el comportamiento de su inversión en marketing en RSD con respecto a hace un año?, ¿Cómo cree que se comportará su gasto en marketing en RSD en el próximo año?, ¿Cómo perciben sus clientes la actividad en RSD?, ¿Qué tipo de reacción tienen los consumidores - clientes frente a las acciones que realiza en RSD?, ¿En general, cómo ha sido la reacción por parte de los consumidores - clientes frente a sus acciones en RSD? Si ha habido alguna reacción negativa frente a una acción o un producto/servicio, ¿cómo la ha gestionado?

El futuro de las RSD como herramienta de marketing

¿Considera que las empresas están haciendo acciones de marketing en las RSD porque está de moda?, ¿Cómo cree que en un futuro será el uso de las RSD dentro de su estrategia de marketing?, Dentro de los próximos 10 años, ¿cómo cree que será la relación cliente - empresa?, En comparación con la inversión en otros medios, ¿cree que en un futuro las inversiones en RSD serán superiores?