



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **CÓMO Y POR QUÉ INTEGRAR LAS REDES SOCIALES EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

Autor: Lucía Cobo Abarca

Director: María Jesús Giménez Abad

Madrid

Marzo 2015

# Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Objetivos</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Metodología</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. Estado de la cuestión</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4. Partes principales del TFG</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Estudio realizado sobre las redes sociales</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. Contexto histórico y actual. Origen y presente</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2. Descripción de la realidad cambiante</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3. Redes sociales: oportunidad o amenaza</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4. Impacto de las redes sociales: evolución organizacional</b> .....	<b>29</b>
2.4.1. Efecto en las diferentes áreas de la organización.....	29
2.4.2. Tecnologías de la información (TI).....	31
2.4.3. Marketing .....	36
2.4.4. Recursos Humanos .....	49
<b>2.5. Cómo lograr la implicación de toda la organización</b> .....	<b>50</b>
<b>3. Propuesta de organización</b> .....	<b>53</b>
<b>4. Rendimiento: unidades de medida</b> .....	<b>56</b>
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>60</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>65</b>
<b>Webografía</b> .....	<b>66</b>

## Resumen

Este estudio contextualiza el surgimiento y el impacto que las redes sociales están teniendo en la sociedad y profundiza, con mayor detalle, en su influencia en la empresa. Habla genéricamente de la organización de la compañía y específicamente de cómo afectan a las áreas de Tecnología de la Información, Recursos Humanos y Marketing. Esta última función sufre una transformación integral, no sólo desde el punto de vista organizativo, sino también en lo referente a las herramientas, medios y formas de llevarlo a cabo.

Los hábitos de consumo han cambiado, la información es cada vez más accesible y los canales de comunicación entre empresa-consumidor han evolucionado hacia una comunicación bidireccional. Las redes de influencia de la sociedad son cada vez mayores y para las empresas es cada vez más difícil controlarlas; ya que se ven, en muchos casos, obligadas a depositar su mensaje en una figura imparcial y a la que los usuarios le han otorgado legitimidad: el blogger. Como consecuencia del incremento del flujo de información, los clientes son más exigentes que nunca obligando a las empresas a ser más eficaces y transparentes, ya que, en caso contrario, su reputación puede quedar gravemente dañada.

Para hacer frente a estos cambios, la empresa ha tenido que organizarse aumentando las interconexiones interdepartamentales. Esto supone un gran desafío. Las empresas se ven en la necesidad de contar con la visión de un apóstol o *evangelist* (en inglés) que integre las redes sociales en la estrategia de la compañía y dependa directamente de la Dirección General, para así lograr el impacto en todos los niveles de la organización.

Por último, para su seguimiento y como toda estrategia, requiere unos indicadores que permitan a las empresas medir el rendimiento que se está generando frente a los objetivos establecidos.

## Abstract

This study contextualizes the emergence and impact that social networks are having on the society and goes into detail about their influence in the company. Speaking generically of the organization of the company and specifically how they affect the areas of Information Technology, Human Resources and Marketing. This last function undergoes a complete transformation, not only from an organizational point of view but also in terms of the tools, ways and means to carry it out.

Consumer habits have changed, information is increasingly accessible and communication channels between business to consumer have evolved into a two-way communication. The networks of influence in society are increasing and companies find it difficult to control; since they are, in many cases, forced to place their message in an impartial figure to whom users have given legitimacy: the blogger. As a result of the increased flow of information, customers are more demanding than ever forcing companies to become more efficient and transparent, since, otherwise, their reputation can be severely damaged.

To cope with these changes, the company has had to increase its interdepartmental interconnections. This poses a great challenge. Companies are in need for a vision of an apostle or evangelist (in English) that integrates the social networking strategy of the company and reports directly to the CEO in order to achieve impact at all levels of the organization.

Finally, for monitoring and as any strategy, requires indicators that allow companies to measure the performance being generated against established objectives.

Keywords: social networks, organization, management, customer preferences, communication

# 1. Introducción

## 1.1. Objetivos

El trabajo de investigación que presentamos se centra en el analizar el impacto de las redes sociales en la empresa y en su estrategia, como consecuencia de un cambio en la realidad que nos rodea. En concreto, a través de un análisis más general de la organización en su conjunto y un análisis más detallado de las áreas funcionales de: marketing, tecnologías de la información y recursos humanos que presentan modificaciones en:

- ✓ IT: explotación y aplicaciones del Big Data
- ✓ Marketing: relación cliente/consumidor/usuario → marca/empresa
- ✓ Recursos Humanos: comunicación empleado → empresa

Por otro lado, una vez estudiados los factores que se han considerado influyentes en cada caso, se procede a presentar una recomendación para extraer el máximo provecho de los cambios que han acontecido así como una propuesta de organigrama de la empresa que permita gestionar el nuevo entorno de la manera más eficaz/eficiente posible, convirtiendo, de esta forma las potenciales amenazas del cambio en verdaderas oportunidades.

## 1.2. Metodología

Para conseguir este objetivo, se recurre a una revisión de la bibliografía sobre la influencia que ejercen las redes sociales en las distintas áreas de la empresa y de qué maneras generan valor cuando se integran en sus funciones y estrategias. El apoyo en artículos académicos complementados con estudios e informes realizados por prestigiosas firmas de consultoría, permite darle a este trabajo de investigación una visión fundamentada acerca del alcance y poder de las redes sociales.

Por otra parte, el aprovechamiento de las prácticas que tuve oportunidad de realizar en el área de marketing de Carrefour, me ha permitido extraer un conocimiento más profundo y práctico del cliente, así como de las actividades que lleva a cabo la empresa para su captación y posterior fidelización. En el curso de la realización de este trabajo, he contactado de nuevo con los responsables de marketing digital y redes sociales de Carrefour para conocer su visión de las variables y elementos a considerar para llevar a cabo con éxito la estrategia de implantación de las redes sociales en la empresa.

Los datos cuantitativos han sido extraídos, en su mayoría, de: IAB (Interactive Advertising Bureau) asociación que representa al sector de la publicidad en medios digitales en España y cuyo objetivo es fomentar el desarrollo del marketing, publicidad y comunicación digital en España ;y del Informe Sociedad de la Información publicado por la Fundación Telefónica.

## 1.3. Estado de la cuestión

En los últimos años, han tenido lugar una serie de acontecimientos que han revolucionado los hábitos de compra de la sociedad y la forma en la que se relacionan los individuos y las empresas. Por ello, resulta interesante analizar cuál es el origen del

cambio y qué consecuencias ha tenido a nivel externo. La cuestión afecta también a nivel interno en cuanto a la relación entre los distintos departamentos de la compañía e involucra también las relaciones de la empresa con sus empleados.

#### **1.4. Partes principales del TFG**

El trabajo se estructura en 5 partes:

En la primera se describe el contexto social desde la aparición de internet. La gestación del concepto de red y su desarrollo se ha visto favorecido por la creciente penetración del Smartphone y otros dispositivos móviles como las Tablet.

En un segundo y tercer punto, se analizan los componentes que caracterizan la nueva realidad y, como consecuencia, las oportunidades que el nuevo entorno ofrece a las empresas.

En la cuarta parte se procede a realizar un estudio más detallado de las nuevas funciones y retos que se presentan para las áreas de TI, Marketing y RRHH. A continuación, en un quinto punto se propone un modelo de integración de las distintas áreas en una estrategia digital.

En el siguiente gran apartado, se realiza una propuesta de organización de las áreas funcionales que se ven más involucradas en el desarrollo, funcionamiento y seguimiento de la estrategia en las redes sociales: marketing y TI.

Antes de finalizar se explican procedimientos a seguir para medir los rendimientos obtenidos.

Por último, se presentan las conclusiones que inciden en cómo deben las empresas gestionar las redes sociales.

## 2. Estudio realizado sobre las redes sociales

### 2. 1. Contexto histórico y actual. Origen y presente.

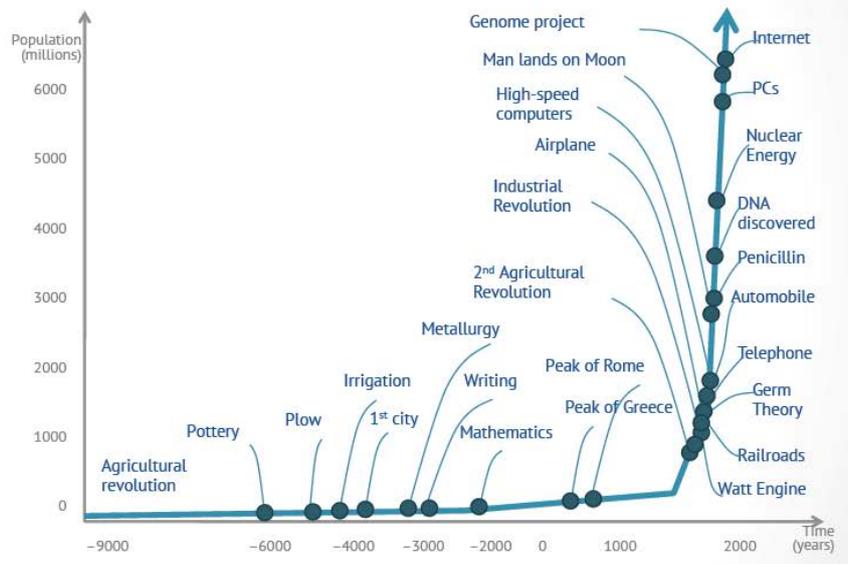
Internet es el medio de comunicación que más rápido se ha extendido y difundido en la historia de la humanidad. En menos de veinte años ha pasado de ser un sistema de comunicación en el ámbito militar a conectar a más del 75% de la población de los países desarrollados. En 1971, se realizan los primeros intentos de comunicación enviando el primer email entre dos ordenadores situados uno al lado del otro. El 1999, la Web alcanza el millón de usuarios<sup>1</sup> y se crean plataformas como The Globe y Classmates. Con éstas últimas se da el salto del email al nacimiento del concepto *red*. Classmates es una red social que permite conectar con antiguos compañeros de estudios. Además, esta última es considerada por muchos la primera red social. Ambas plataformas, daban a los usuarios la posibilidad de personalizar sus contenidos y conectar con otros usuarios de intereses similares.

---

<sup>1</sup> Ponce, I. (2012): Historia de las redes sociales.

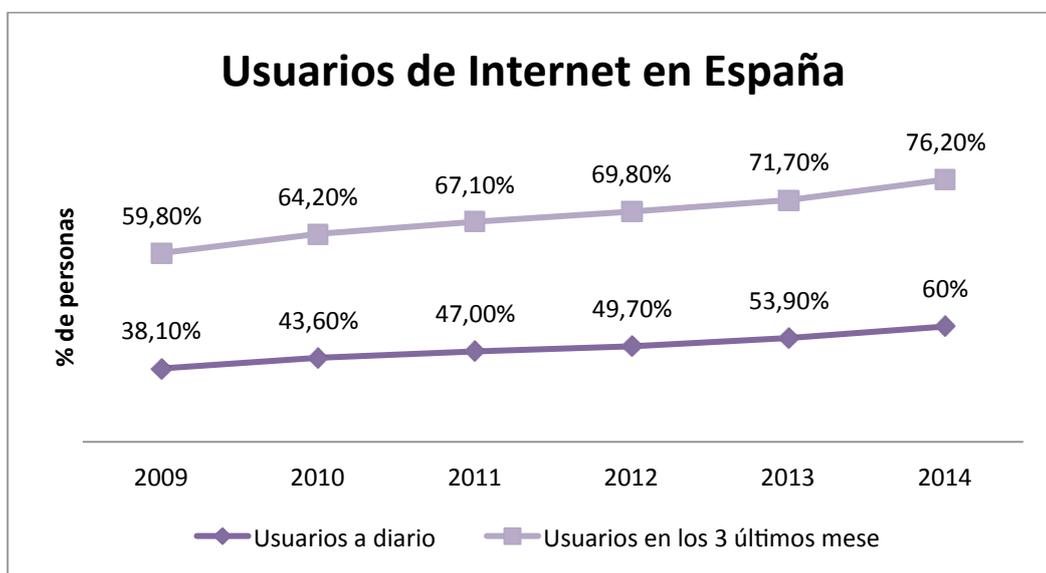
<sup>2</sup> Ponce, I. (2012): Historia de las redes sociales.

## Human History



Fuente: Singularity University

En el año 2000, llega a haber 70 millones de ordenadores conectados a la Red<sup>2</sup>. En el gráfico a continuación, se muestra cómo ha evolucionado el número de usuarios de internet desde 2009.



Fuente: INE. Datos 2014. Elaboración propia.

<sup>2</sup> Ponce, I. (2012): Historia de las redes sociales.

En 2003, aparecen nuevas redes sociales. MySpace, LinkedIn y Facebook más conocidas en España actualmente. A partir de este año, comienzan a aparecer otras muchas redes sociales como Hi5 y Netlog, entre otras<sup>3</sup>.

---

<b>Nombre</b>	<b>Servicios/ Utilidades</b>
<b>Facebook</b>	Contactar con amigos/conocidos y retomar el contacto con otros amigos o antiguos compañeros de estudio
<b>Twitter</b>	Microblogging
<b>Instagram</b>	Compartir fotos con cantidad de información reducida
<b>LinkedIn</b>	Conectar con personas con las que se ha compartido una experiencia profesional o que pueden tener cierta importancia en el futuro de su carrera
<b>MySpace</b>	Aloja multitud de músicos
<b>Hi5</b>	Especialmente extendida en Latinoamérica Características similares a Facebook

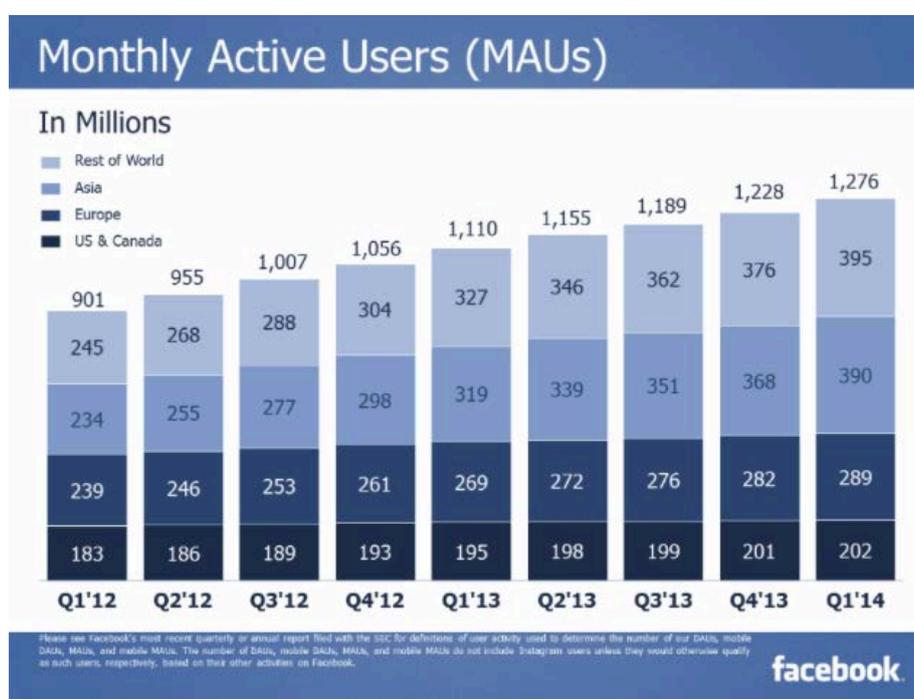
---

Fuente: elaboración propia

---

<sup>3</sup> Ponce, I. (2012): Historia de las redes sociales.

En 2006 aparece el concepto de microblogging, a través de la red social Twitter. Dos años después, Facebook se convierte en la red social más utilizada del mundo con más de 200 millones de usuarios. A día de hoy, cuenta con más de mil millones de usuarios. En España, las redes sociales visitadas/utilizadas son: Facebook (96%), Youtube (66%) y Twitter (56%)<sup>4</sup>. En el caso de la primera de ellas, su notoriedad y crecimiento es impresionante.

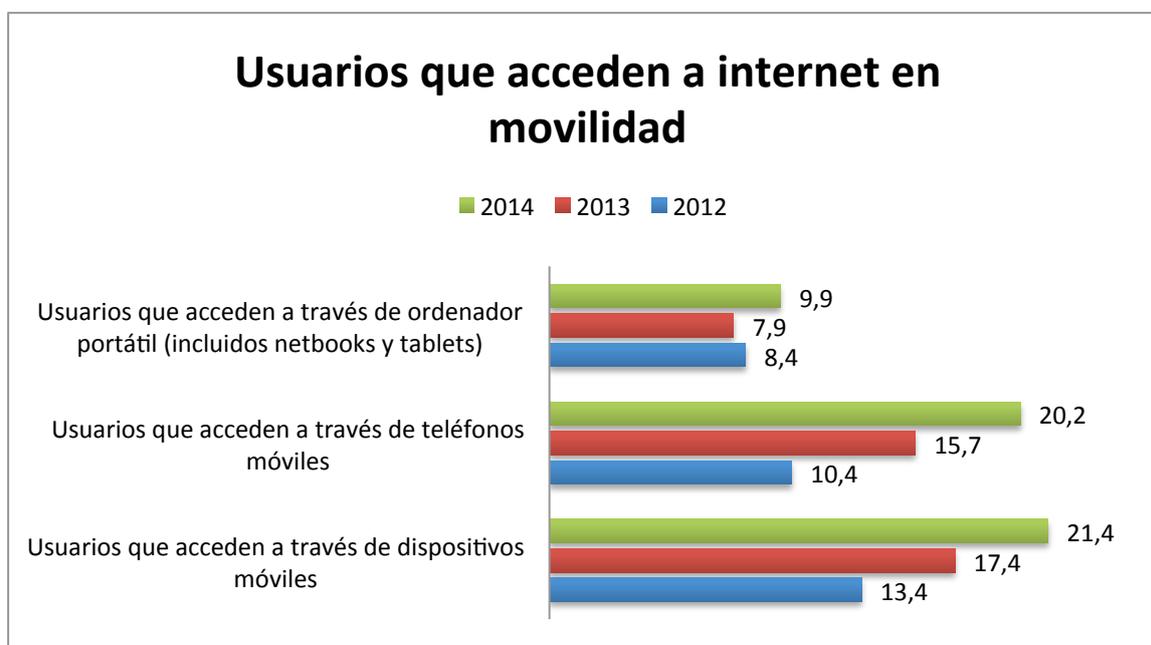


Fuente: Community Managers Latinoamérica <sup>5</sup>

<sup>4</sup> IAB (enero 2015). IV Estudio Redes Sociales

<sup>5</sup> <http://communitymanagerslatam.com/facebook-sus-ultimos-numeros-estadistica-2014/>

La adopción de las tecnologías y servicios digitales y, por tanto, de las redes sociales, ha sido favorecida por los dispositivos móviles, en especial los Smartphone, que han ido ganando terreno en los 3 últimos años.



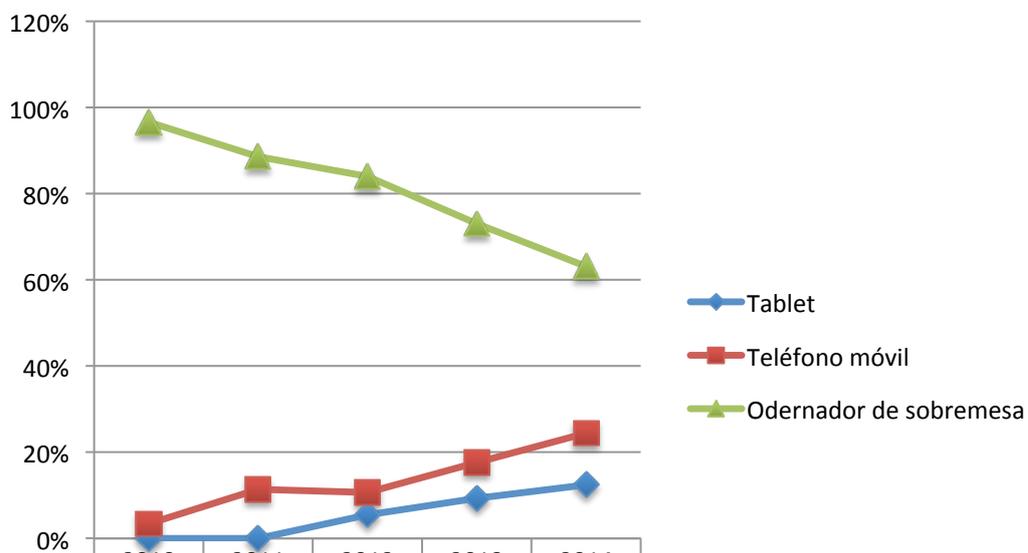
Fuente: INE. Datos 2014. Elaboración propia

Los dispositivos móviles han actuado como acelerador del uso de internet y por consiguiente, de las redes sociales. La utilización del móvil para acceder a redes sociales sigue aumentando al mismo ritmo que aumenta la penetración de smartphones (87%) y ya 3 de cada 4 internautas acceden a la red a través de estos dispositivos. Por el contrario, existe un menor crecimiento del uso de las RRSS en tablets en comparación con el aumento de su penetración (+3pp vs +14pp)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> IAB (enero 2015). IV Estudio Redes Sociales

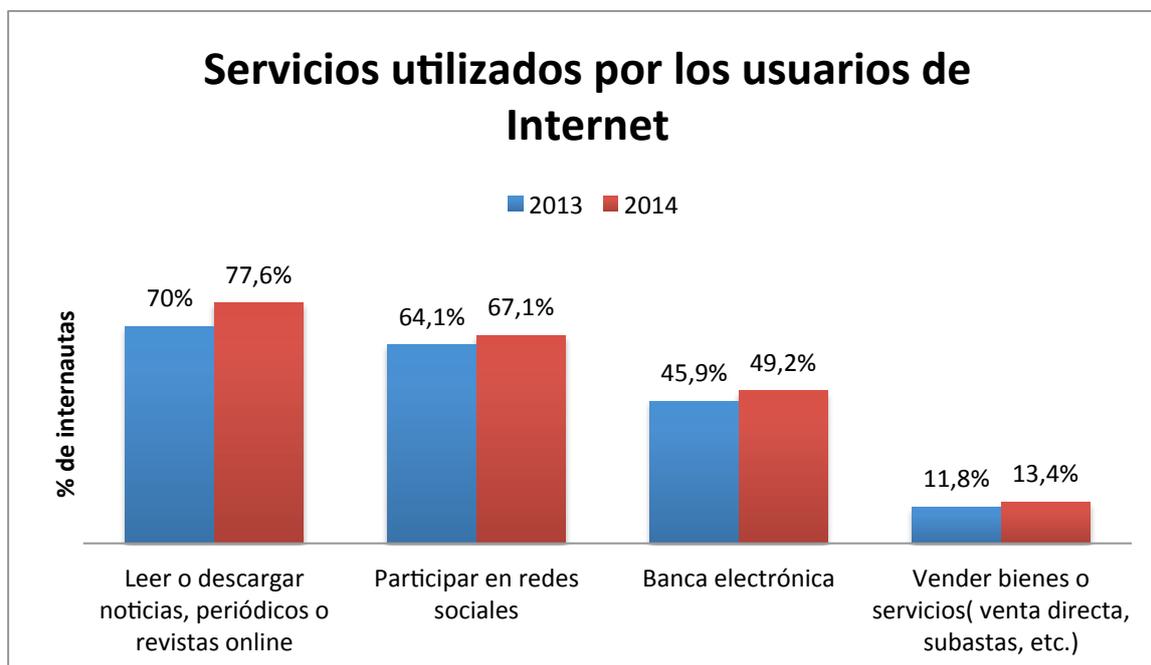
## Evolución de las visitas a tiendas online por dispositivo



	2010	2011	2012	2013	2014
Tablet	0%	0%	5,40%	9,30%	12,40%
Teléfono móvil	3,40%	11,40%	10,60%	17,60%	24,50%
Ordenador de sobremesa	96,60%	88,60%	84%	73,10%	63,10%

Fuente: Custora E-Commerce Pulse Mobile Report EE.UU. 2014. Elaboración propia.

En la actualidad, podemos decir que el móvil ha pasado de ser un instrumento exclusivamente destinado a hablar por teléfono a convertirse en un medio que sirve para acceder a la red.



Fuente: INE. Datos de 2014. Elaboración propia.

Podemos concluir, que cada vez se generaliza más el acceso a internet a través del teléfono móvil y que dos de cada tres personas que lo hacen son usuarios activos de las redes sociales. Si nos centramos en la población mayor de 10 y menor de 65 años, el porcentaje de usuarios se dispara a niveles muy superiores.

## 2.2. Descripción de la realidad cambiante

Sin que seamos totalmente conscientes, vivimos en un mundo donde las redes sociales ocupan gran parte de nuestro día a día. Con su aparición, las personas han modificado la forma en la que se comunican y, con ello, han obligado a las empresas a hacerlo también, provocando una revolución social. Las nuevas tecnologías han dado lugar a un nuevo entorno social. Las redes han tenido un gran impacto en la empresa, sobre todo en las áreas que vamos a describir a continuación.

### *1.2.1. Gestión de la reputación*

Como dicen I. Camacho Laraña, J. L. Fernández Fernández, R. González Fabre y J. Miralles Massanés (2013) “Las nuevas tecnologías, y especialmente internet, configuran un nuevo entorno social. Las nuevas posibilidades para la empresa, también lo son para la sociedad: gracias a internet, la sociedad se comunica, se informa y se organiza a una velocidad hasta ahora impensable. Por ello aparece un nuevo frente en la gestión de las empresas: la gestión de la reputación. Las empresas son conscientes de que su reputación es un activo importantísimo que puede quedar mal parado como consecuencia de conductas irresponsables en el campo social, medioambiental, e incluso político.” Podemos citar como ejemplo que corrobora lo anterior a una marca que no supo ver el efecto que podían tener las redes sociales, Gil Stauffer, empresa de mudanzas que vio seriamente amenazada su reputación cuando una usuaria publicó un tuit en el que calificaba de vergonzoso el servicio ofrecido por la compañía. El Community Manager de la empresa, respondió a la usuaria instándola a eliminar el tuit amenazándola de que, en caso contrario, lo enviarían a su gabinete jurídico para emprender acciones legales contra ella. Posteriormente, la situación se vio empeorada cuando otro usuario, que resultó ser abogado, dejó en evidencia el comportamiento de la compañía, a lo que la empresa respondió que procederían en consecuencia con el hashtag #denuncia. Los tuits fueron retuiteados por numerosos seguidores haciendo que la historia sobre el error cometido por Gil Stauffer se hiciera viral.

### *1.2.2. Plataforma para el lanzamiento de productos*

Algunas empresas y organizaciones han encontrado en las redes sociales la plataforma perfecta de lanzamiento de su idea de negocio o producto. Se puede acceder

a un público mucho más numeroso, dado su alto poder de difusión, y ser capaces así de convertir la idea en una realidad. Un ejemplo de ello que hemos visto recientemente es el partido político Podemos que, sin ningún tipo de subvención pública por carecer de representantes, ha conseguido a través de las redes sociales extender sus ideales ganando un reconocimiento muy significativo en un tiempo récord. Esto hubiera sido algo impensable hace tan solo 5 años.

Partido Político	Número de seguidores en Twitter
<b>Podemos</b>	553.000
<b>PP</b>	218.000
<b>PSOE</b>	220.000
<b>IU</b>	148.000

Fuente: datos extraídos de Twitter. Elaboración propia<sup>7</sup>.

### ***1.2.3. Comunicación empresa → Comunicación bidireccional.***

Si nos preguntamos por qué las redes sociales han constituido un fenómeno tan importante, podemos observar que existen diversos factores que han contribuido a aumentar su impacto. Históricamente, las personas han sido el receptor del mensaje y

---

<sup>7</sup> Cuentas de Twitter de los partidos políticos en <https://twitter.com>

las empresas el emisor. Ahora, las personas son, al igual que lo siguen siendo las empresas, emisor y receptor. Esto se debe a que los sitios de internet permiten a los usuarios publicar opiniones, conectarse, construir una comunidad o producir y compartir contenidos. Este cambio ha dado lugar a una reorientación de la economía hacia una *listening economy* (economía de escucha) donde las empresas deben empezar a escuchar. La comunicación ha dejado de ser unidireccional para dar paso a una comunicación bidireccional, a un diálogo entre la empresa y el consumidor. "Antes, las personas se hallaban en el extremo receptor de las acciones de una empresa; ahora se han unido a la conversación"<sup>8</sup>. Un ejemplo es la marca Donettes, propiedad de Panrico, que en 2011 lanzó una campaña publicitaria que, buscando reafirmar que los Donettes tienen un sabor tan delicioso, no debían compartirse. Para ello, optó por lanzar mensajes como "No me toques los Donettes", "Ojos que no ven, Donettes que desaparecen", o "a pedir al metro". Este último fue el causante de la ira de su público, que lo calificó de insensible dada la cantidad de personas que atravesaban dificultades financieras en ese momento. Un usuario se quejó en Twitter de la falta de delicadeza y sensibilidad que había tenido Panrico al lanzar dicha campaña. Se llegó incluso a crear un hashtag, #boicotDonettes que alcanzó la popularidad en cuestión de minutos. Sin embargo, Panrico supo hacer frente a la crisis de imagen en la red que se le venía encima anunciando que haría lo posible por retirar todos los packs de los establecimientos lo que hizo que mejorara aún más su imagen de marca. Claro ejemplo en el que una empresa se ha percatado de la importancia y peso de las redes sociales en la consideración de su posicionamiento de marca, admitiendo sincera y públicamente un



[Fuente: Brandchats

<http://www.brandchats.com/como-donettes-resolvio-su-crisis-2-0-en-twitter/>]

---

<sup>8</sup> Accenture (2011) *Unirse a la conversación: integrar las redes sociales en la estrategia y las operaciones*.

error lo que ha provocado que el consumidor acepte sus disculpas y mejore su valoración.



Fuente: Blog<sup>9</sup>

Los usuarios de Twitter, y en concreto el mismo que fue el primero en manifestar una opinión negativa hacía la marca, mostraron en la red social su agradecimiento y la felicitación a los Community Manager de la marca.

#### *1.2.4. Legitimidad e influencia de los generadores de opinión “imparciales”*

Como hemos comentado, las redes sociales han provocado una revolución social. Hoy en día, llama la atención que cuando se busca un producto en Internet, los resultados están dominados por contenido de usuarios y sus opiniones. Las redes de influencia están creciendo y cada vez están más dominadas por extraños. Aumenta la socialización a través de espacios digitales, lo que nos expone a una mayor influencia de la opinión otros consumidores. Estos comentarios que encontramos online afectan también nuestra opinión offline. Todo ello hace que las valoraciones de un tercero, ajeno a la compañía, tengan una gran capacidad de influir en la toma de decisiones del consumidor. Muchas veces se le da más legitimidad a la opinión “imparcial” de alguien

---

<sup>9</sup> <http://blogginzenith.zenithmedia.es/como-solventar-una-crisis-de-reputacion-sin-morir-en-el-intento/>. Nota aclaratoria: al tratarse de actuaciones erróneas de las empresas, no hay evidencia oficial.

como nosotros (*out of the company*) que a la propia comunicación que realiza la compañía, siempre “parte interesada”.

### *1.2.5. Cliente mejor informado, cliente más exigente y empresas más eficaces.*

Como se ha comentado anteriormente, el crecimiento del número de lugares y dispositivos desde los que se puede acceder, junto con el aumento exponencial de información, ha hecho que se incremente el uso de las redes sociales provocando un cambio en las reglas del juego. Los consumidores están más y mejor informados y son más activos, por lo que son más difíciles de convencer que antes. Tienen acceso a información de empresas, productos y servicios con un solo clic. Esa información, ahora tan accesible, puede ir desde las simples características de un producto hasta los comentarios que hacen usuarios sobre otras empresas o sobre sus experiencias con productos o servicios de la misma. Como consecuencia, su poder de negociación ha aumentado exponencialmente, al tener muchas alternativas de elección, por lo que las empresas deberán esforzarse más para satisfacer a unos clientes cada vez más exigentes, lo que las hará ser más eficaces.

### *Propuesta de enfoque*

Las empresas tienen que lanzarse en las redes sociales y quitarse el miedo a las críticas. Es importante que no solo hablen de sus productos o nuevas promociones en sus establecimientos, sino que traten de hablar de todo lo que despierte el interés del consumidor. Tiene que conversar con los internautas. Antes, las empresas cuanto más grandes eran más voz tenían. Cuanto más grandes, más presupuesto publicitario y más notoriedad. El tamaño era prácticamente una condición necesaria para hacerse notar. Con las redes sociales, la dinámica ha cambiado haciendo que la autoridad sea más fluida y que dependa del valor añadido, es decir, la empresa que mayor valor añadido aporte tanto en el mundo off como en el mundo on, será la que ganará una mayor

notoriedad y por tanto, la que tendrá una autoridad. Gracias a internet, los individuos tienen acceso libre a la información sobre las empresas, noticias relacionadas con ellas, sus productos, nuevas políticas y las redes sociales se han constituido como un punto de encuentro entre compradores y vendedores, tanto para comprar y vender como para intercambiar información. El tener una temática de conversación más amplia puede empezar con elementos, circunstancias actuales o situaciones que estén relacionadas en mayor o menor medida con nuestro producto o servicio. Un ejemplo de empresa que sabe llevar a cabo esta nueva estrategia de comunicación para captar y retener a sus seguidores es Decathlon. Ha sabido cómo crear muy bien una esfera de comunicación alrededor de sus productos, por ejemplo, cómo se deben hacer unos buenos abdominales o incluso cómo distribuir de una manera más adecuada el peso en la mochila cuando realizas deportes de montaña.

**Decathlon España**  
9 de marzo a la(s) 19:15 · Editado ·

Evita molestias y mejora tu marcha, aprendiendo a distribuir bien el peso de tu mochila. ¡Apunta estas recomendaciones! <http://bit.ly/1BU9675>

**¿Cómo distribuir el peso de tu mochila?**  
Información, curiosidades y consejos sobre los deportes de montaña.  
<HTTP://BLOG.MONTANA.DECATHLON.ES> [Más información](#)

Me gusta · Comentar · Compartir · 552 likes · 1 comment · 28 shares

Fuente: página de Facebook de Decathlon España<sup>10</sup>

<sup>10</sup> <https://www.facebook.com/decathlonespana?ref=ts&fref=ts>

Otro ejemplo es Lidl que trata de dar mucha visibilidad al negocio local y a sus promociones pero siempre presentándolos con unas imágenes que gustan y saben captar la atención de los internautas incluyendo en las fotos el link a su portal de recetas.



Fuente: página de Facebook de Lidl España<sup>11</sup>

Internet es un medio de comunicación y conocimiento moderno, atractivo, y personalizable. Todo el mundo puede participar en el diálogo, independientemente de su posición social. Lo importante no es quien lo dice, sino lo que se dice. La legitimidad se obtiene por los argumentos. La comunicación no es solo bidireccional sino también multidireccional.

Por último, experimentar es más fácil y barato porque las redes sociales ofrecen oportunidades de segmentación que facilitan que la comunicación de las organizaciones alcance realmente a su target. No solo se trata de que el mensaje llegue a su público objetivo, sino que, como acabamos de decir, la empresa puede recibir su valoración

<sup>11</sup> [https://www.facebook.com/lidlespana/photos\\_stream](https://www.facebook.com/lidlespana/photos_stream)

sobre los mensajes transmitidos y las propuestas comerciales, dando lugar a una aproximación del grado de aceptación que tendrá el tema tratado, con un menor margen de error.

### **2.3. Redes sociales: oportunidad o amenaza**

Las redes sociales presentan múltiples oportunidades. Sin embargo, la mayoría de esas oportunidades, que enumeramos y procedemos a detallar a continuación, si no son bien gestionadas, pueden suponer amenazas.

- Aceptación de un entorno social cambiante.
- Todos tienen voz.
- Mayor libertad de elección para el consumidor
- Barreras de entrada, inversión y barreras de salida.
- Transparencia.
- Gestión reputacional.
- Incremento de rentabilidad.
- Cambios organizacionales en la empresa.

- *Aceptación de un entorno social cambiante*

Las empresas tienen que darse cuenta de que el entorno en el que operan ha evolucionado hacia lo digital, aceptando que las estructuras organizativas y estrategias, pueden ser cuestionadas en este nuevo ambiente, poniendo a prueba su eficacia. Las empresas, como respuesta al entorno cambiante, pueden decidir: no hacer nada o ser sujeto activo del cambio. La primera opción le llevaría a una incapacidad para ejercer un control inmediato de la comunicación de su marca/producto/servicio.

Proponemos escoger la segunda opción y aprovechar la oportunidad, incorporando cambios en sus estrategias que respondan a las nuevas necesidades y exigencias de los consumidores. Una de las ventajas de aprovechar las redes sociales es la capacidad de convertir al consumidor en un gran aliado y defensor de la marca, lo que puede suponer una gran ventaja competitiva, sobre todo en el largo plazo y eso se consigue escuchando al consumidor y tomando parte activamente para comprometerlo directamente. Un ejemplo es Carrefour, empresa del sector retail que aun estando asentada en el mundo offline ha incorporado en su organización las redes sociales complementando así su estrategia offline.

- *Todos tienen voz*

Lo que puede parecer una amenaza es que, además, cada consumidor online es comentarista, publicador y revisor lo que significa que personas o usuarios anónimos pueden alcanzar un gran poder y ejercer una notable influencia sobre los demás. Es decir, con la venida de la era de las redes sociales, vivimos un proceso de democratización y el peso del cliente, como individuo, se ha incrementado versus la compañía provocando el nacimiento de nuevas estructuras en la relación cliente-consumidor-empresa de la que la empresa puede obtener una gran oportunidad. Se trata de provocar cercanía entre la marca y el consumidor algo muy difícil de conseguir sólo a través de la publicidad.

- *Mayor libertad de elección para el consumidor*

Los costes de intercambio no son significativos ya que los consumidores pueden pasar de una marca a otra sin prácticamente ningún tipo de restricción. Por ejemplo, un ama de casa para hacer la compra de alimentación puede visitar las webs de varias empresas y consultar su surtido de productos, comparar precios, ver la localización de sus tiendas. A la vez se pueden leer comentarios de otros usuarios que den opiniones

sobre su experiencia de compra o satisfacción con el servicio recibido tanto online como a domicilio en el momento de la entrega del pedido.

La oportunidad en este caso es que permite a las empresas conocer mucho mejor el racional del cliente a la hora de tomar la decisión de compra y pone en evidencia y valor, en igualdad, las distintas ofertas de cada una.

- *Barreras de entrada, inversión y barreras de salida*

Desde la perspectiva de la empresa, en cuanto a la competitividad, las barreras de entrada son mínimas ya que la inversión requerida es muy baja dando lugar a la fácil aparición de nuevos rivales. De la misma manera, las barreras de salida son mínimas. Sin embargo, aunque puede considerarse también como una amenaza, puede suponer una gran oportunidad para la empresa para intentar llegar aún más lejos viendo como es realmente percibida su marca en las redes sociales además de cómo son percibidas las marcas rivales de una manera más evidente y de más fácil acceso. Desde la perspectiva de los clientes, tienen máxima accesibilidad a toda la oferta del mercado sin coste alguno además de ningún tipo de restricción como ya hemos mencionado en las amenazas a la hora de comparar los productos o servicios y las características de los mismos de diferentes marcas.

- *Transparencia*

Como hemos mencionado anteriormente, la transparencia en el entorno de las redes sociales es fundamental. Las empresas no pueden ocultar más las diferencias entre su propuesta comercial y la de sus competidores y evitar ser comparadas. Por ejemplo, actualmente si un consumidor va a una tienda física, puede escanear con el móvil u otro dispositivo como puede ser una Tablet, el código de barras de un producto y ver si es más económico online. Como veremos más adelante, hay formas de gestionarlo para

que la empresa pueda extraer todo el potencial de esta oportunidad. Lo será para la empresa más eficiente, es decir, aquella que proponga el mejor producto al mejor precio.

- *Gestión reputacional*

Ahora, está prohibido que las empresas muestren algún tipo de incoherencia entre acciones y promesas. El gran potencial de las redes sociales permite dar a conocer las actuaciones deficientes y con ello, es posible dañar la reputación de la marca a gran escala y con gran rapidez. El eco que puede generar la opinión de un usuario parece carecer de límites. Algunos usuarios, pueden llegar a compartir con sus amigos contenido sobre una marca en sus redes sociales, y los amigos a su vez con otros amigos, y así sucesivamente, lo que genera una reacción en cadena. La empresa debe ser suficientemente rápida a la hora de llevar a cabo respuestas en la red. Ryanair no lo fue cuando una usuaria la criticó en Facebook por considerar abusivo un cargo de más de 200 euros por imprimir las tarjetas de embarque de su familia. Su post consiguió más de 350.000 “Me gusta” y superó los 18.000 comentarios<sup>12</sup>, lo que nos permite hacernos una idea del impacto que puede llegar a tener un solo usuario.

Sin embargo, lo consideramos una oportunidad porque si bien es cierto que tienen un gran poder para dar a conocer los errores, lo también lo tienen para dar a conocer las buenas actuaciones. Por ejemplo, Carrefour logró el reconocimiento en las redes sociales cuando fue la empresa pionera en distribución en la eliminación de la entrega gratuita de las bolsas de plástico en la línea de cajas.

---

<sup>12</sup> Marketing Directo <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/ryanair-un-ejemplo-de-mala-gestion-de-las-redes-sociales/#sthash.UwW7TTlq.dpuf>

La sociedad está cada vez más concienciada acerca del impacto que tiene la actividad de las empresas en el resto del entorno. Por ello, es necesario que las empresas transmitan también su preocupación y traten de minimizar ese efecto. Las redes sociales pueden llegar a ser la plataforma perfecta para generar contenido relacionado con esos aspectos sin parecer que la marca pretende “vender” responsabilidad social ya que, el primer contenido lo generará y lo difundirá ella pero el alcance que tendrá dicha comunicación lo elegirán los internautas que considerándola más o menos ajustada a la realidad, impulsarán o limitarán respectivamente su alcance.

- *Incrementar rentabilidad*

Las redes sociales permiten incrementar la rentabilidad de una compañía si ésta gestiona adecuadamente la información obtenida a través de las mismas definiendo productos adecuados a las expectativas de clientes, incluso personalizados, utilizando las propias redes para hacer llegar la propuesta al consumidor. Además, la comunicación continua es un factor de fidelización muy importante. Como ejemplo encontramos las revistas de moda como Telva que presentan sus propuestas más atractivas en las redes sociales y en su página web para así despertar el interés en los lectores que quieran profundizar más en algún tema, de saber más y que ese deseo se traduzca en compra de la revista.



Fuente: página de Facebook de Telva<sup>13</sup>

- *Reto organizacional*

Sin embargo, a pesar de las buenas proyecciones a futuro, las organizaciones tendrán que enfrentarse a una serie de retos en cuanto a la cultura organizacional, su estructura y su funcionamiento. Como iremos viendo a lo largo de este estudio, es de vital importancia que se creen fuertes lazos interdepartamentales al mismo tiempo que aumente la permeabilidad de los distintos departamentos.

Las redes sociales obligan a las organizaciones a tomar decisiones basándose en información imprecisa, a veces poco estructurada, obtenida a través de ellas, lo que va en contra del instinto cualquier organización. Otra dificultad adicional es la falta de prácticas y reglas a la hora de gestionarlas lo que crea cierta reticencia en las empresas.

---

<sup>13</sup> <https://www.facebook.com/telva.com/timeline>

Un ejemplo sería un comentario negativo en la red que no se sabe hasta qué punto está argumentado ni el alcance que tendrá.

Proponemos en un siguiente punto cuál es nuestro enfoque sobre los cambios organizacionales que convertirían el reto de las redes sociales en una oportunidad.

Después de este análisis nos preguntamos, ¿constituyen las redes sociales una amenaza o una oportunidad? Claramente son una oportunidad. ¿Merece la pena estar en las redes sociales? Sí, porque ningún otro canal de comunicación tiene tanto potencial. Las redes sociales hacen posible que podamos crear una comunicación efectiva porque permiten que nos comuniquemos superando las barreras físicas, participando y creando entornos sociales dinámicos y todo ello, a tiempo real. Ahora, las empresas tienen la oportunidad de interactuar con los usuarios, entre los cuales puede encontrar clientes o potenciales clientes, y formar parte de entornos sociales convirtiéndose ella misma en creadora de esos entornos. Además, constituyen un medio único para promocionar y dar a conocer nuevas acciones a un reducido coste. Este ahorro de costes en parte, se deriva en que si se gestionan bien las redes sociales, se puede llegar a conseguir que los internautas hablen de la empresa de forma positiva y se conviertan en defensores de la marca. ¿Quién mejor que uno de tus consumidores para hacer publicidad de los productos de manera totalmente gratuita y a quién en resto de los consumidores han dado legitimidad simplemente por ser “uno de ellos?” Hace unos años, las empresas hablaban a sus consumidores a través de su publicidad y su producto, lo que restringía la comunicación. A día de hoy disponen de multitud de medios gratuitos a través de los cuales pueden contactar directamente con sus clientes. Además como hemos mencionado ya, las redes sociales promueven la necesidad de convertirse en empresas más eficientes, creando propuestas comerciales de mayor valor para satisfacer las necesidades de unos consumidores que se han vuelto más exigentes. Resumiendo, las redes nos permiten aumentar la comunicación con nuestros clientes y obtener una respuesta directa, sin intermediario lo que nos permite estar más cerca de ellos y obliga a las empresas a ser sinceras, constituyendo una gran oportunidad para las mejores, y esas serán aquellas que sean capaces de adaptarse a este nuevo entorno.

## **2.4. Impacto de las redes sociales: evolución organizacional**

### **2.4.1. Efecto en las diferentes áreas de la organización**

El impacto de las redes sociales tiene su eco en todas las partes de la cadena de valor y la organización de la empresa. No obstante, las funciones que se ven más afectadas son aquellas más relacionadas con el cliente, las personas y el producto. Estas son: marketing, atención al cliente, ventas, recursos humanos, tecnologías de la información (en adelante TI) y desarrollo del producto. Al ser las áreas más directamente relacionadas con este entorno, procederemos a desarrollarlas más detenidamente para ver de qué manera les influyen estos cambios. No podemos olvidar que las redes sociales afectan también a la Dirección General que tiene que dar un enfoque estratégico hacia la digitalización de la compañía, considerando que el entorno y las reglas del juego han cambiado.

<b>Partes afectadas de la organización</b>	<b>Funciones afectadas</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Retos/Consideraciones</b>
<b>Dirección General</b>	Enfoque estratégico diferente	Optimización de procesos.	Entrada de nuevos competidores por las barreras de entrada y salida prácticamente inexistentes.
<b>TI (Tecnologías de la información)</b>	Data mining Data engineering	Mejor segmentación de clientes.	Capacidades informáticas.
<b>Marketing</b>	Relación con el cliente. Comunicación y gestión de la reputación. Desarrollo del producto. Servicio al cliente. Estudios de mercado.	Ofertas ad-hoc. Comunicación <i>one-to-one</i> . Productos y servicios personalizados. Cliente defensor de la marca. Ahorro de costes. Feedback inmediato, sin filtrar y a gran escala. Aumento de la fidelidad a la marca.	Consumidores más exigentes y mejor informados. Aumento poder de negociación de los consumidores. Gestión de la reputación. Capacidad de respuesta rápida.
<b>RRHH</b>	Detección del talento Detección temprana de fraude	Eficiencia	

Fuente: elaboración propia.

Para alcanzar el éxito empresarial a la hora de integrar y explotar las redes sociales se exige un trabajo colaborativo entre departamentos que haga incrementar los resultados, en otras palabras, obligan a trabajar de manera transversal, haciendo que todas las áreas tengan igual importancia. Marketing deja de ser una isla dentro de la compañía y pasa a ser un punto de encuentro de las demás áreas.

### 2.4.2. Tecnologías de la información (TI)

En este departamento, habitualmente encontramos en las empresas un área destinada al mantenimiento y explotación del hardware, es decir, de las máquinas informáticas o medios físicos, y otra encargada del software, que se encarga de la actualización y desarrollo de programas informáticos. En el área de software es donde se abre una nueva vía gracias a las posibilidades que nos ofrece el Big Data (ahora se habla de Huga Data por el volumen de información que se gestiona; 1 exabyte= 1.000 millones de gigabytes). Asimismo, dentro del Big Data encontramos dos funciones fundamentales: el datamining o minería de datos y el data engineering o ingeniería de datos.



Fuente: 1000 mercis<sup>14</sup>

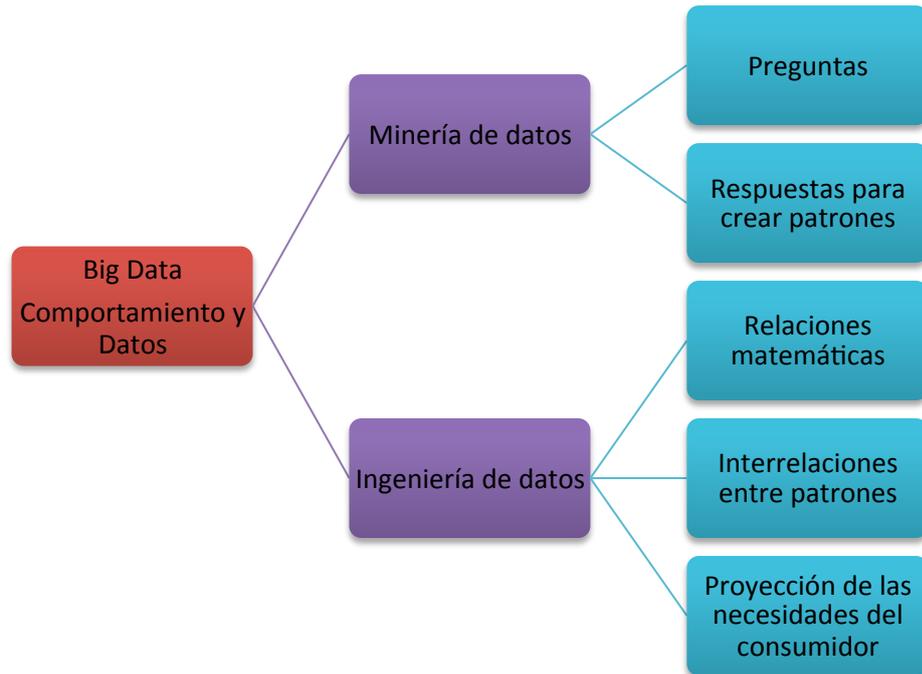
<sup>14</sup> <http://uk.1000mercis.com/about-us/company-overview.html>

En este apartado, es imprescindible conocer el datamining ya que va a jugar un papel relevante a la hora de integrar de manera efectiva las redes sociales en la empresa. El datamining, es el conjunto de técnicas y tecnologías que permiten analizar grandes bases de datos para obtener respuestas, con el objetivo de encontrar patrones repetitivos, tendencias o reglas que expliquen el comportamiento de los datos en un determinado contexto<sup>15</sup>.

Un estado de avance o complemento a la minería de datos es la ingeniería de datos, que permite ofrecer a los consumidores una experiencia mucho más relevante y a tiempo real, ya que dota a las organizaciones de anticipación y capacidad de responder a los cambios en las necesidades de los consumidores. Es decir, el proceso empieza con el estudio y rastreo del comportamiento del consumidor. De ese seguimiento, se extraen una serie de datos y, con la minería de datos, si nos hacemos las preguntas adecuadas, como por ejemplo ¿cuántas veces visita un sitio web antes de decidir? ¿Ha retirado algún artículo de la cesta en el último momento?, entre otros. Obtendremos las respuestas adecuadas y podremos encontrar patrones de comportamiento simples. La ingeniería de datos, tratamos de utilizar esas respuestas proporcionadas por la minería para entender el comportamiento del consumidor. Se trata de descifrar el significado de los motores de búsqueda del sitio y de los datos de consulta para obtener patrones mucho más complejos sobre lo que los consumidores realmente buscan y así poder anticiparse a sus necesidades futuras. Con esta información de los patrones de conducta, las organizaciones son capaces de proporcionar a sus clientes una oferta mucho más personalizada.

---

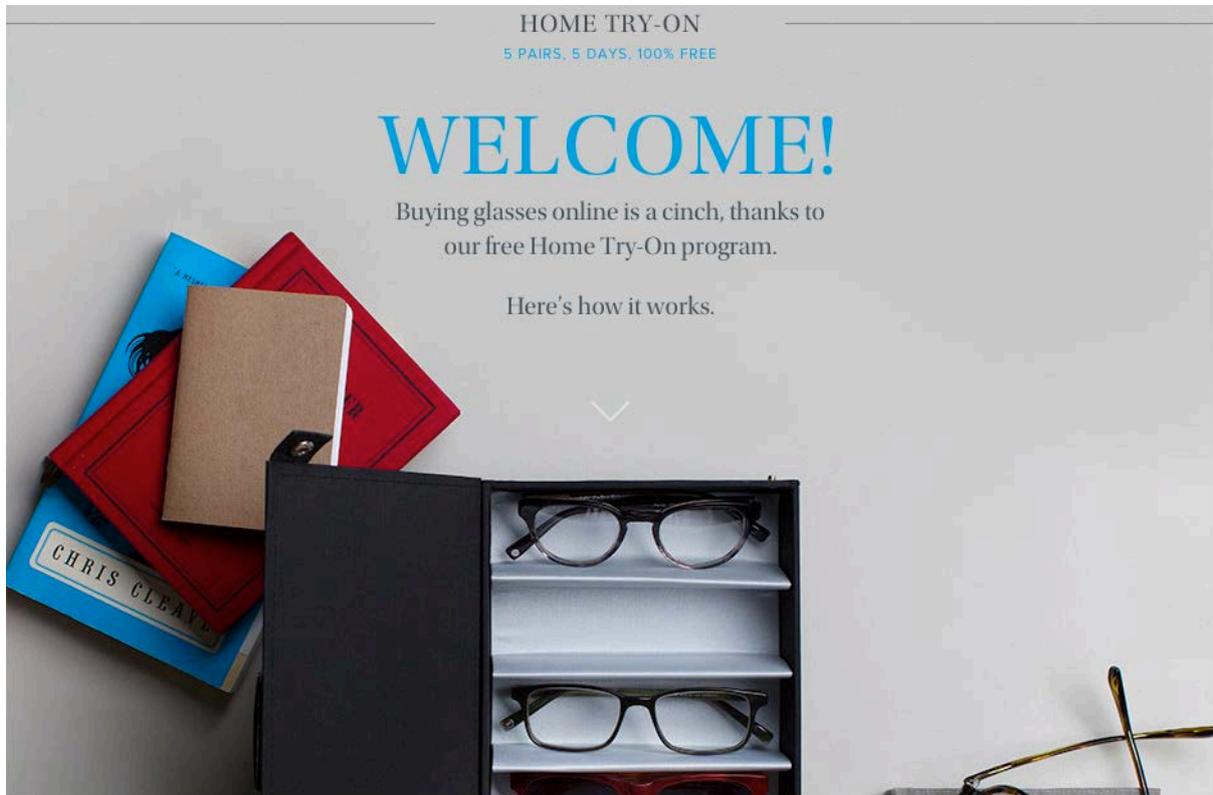
<sup>15</sup> Definición extraída de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/datamining.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/datamining.aspx)



Fuente: elaboración propia

La ingeniería de datos es una tarea aún pendiente para la mayoría de las organizaciones ya que requiere el desarrollo de complejos algoritmos matemáticos a partir de información que parece no tener límites. Un ejemplo de una empresa que ha logrado crear con éxito estos algoritmos es Warby Parker, una firma de montura de gafas. A pesar de jugar en un terreno donde la tienda física es importante porque el consumidor elige las gafas después de hacerse múltiples pruebas frente al espejo, ha sabido superar esa barrera proporcionando a sus clientes una experiencia de compra única. Su estrategia está basada en anticiparse a los gustos y necesidades de sus clientes. Cuando el cliente realiza su compra, Warby Parker envía a su casa otros cuatro artículos que han sido cuidadosamente seleccionados en función de las elecciones de navegación que el usuario ha realizado en su web. Esos cuatro productos pueden ser, entre otros, unas gafas que sean similares a las adquiridas o gafas de sol que decidió eliminar de la cesta de la compra momentos antes de realizar la compra. Pero eso no es todo. Los

usuarios pueden disfrutar de un periodo de prueba de dichos artículos de 5 días sin ningún coste adicional.



Fuente: web de Warby Parker<sup>16</sup>

La estrella de este proyecto es un matemático, Carl Anderson, que mediante el rastreo de las señales que dejan los usuarios en la web, analiza los datos y crea algoritmos que interpretan la demanda, los deseos de compra de los consumidores y los posibles fallos de cada una de las colecciones.

La precisión de su algoritmo es tal que llama la atención que el ratio de devolución de los productos de prueba es prácticamente inexistente aún teniendo un volumen de ventas tan llamativo.

---

<sup>16</sup> <https://www.warbyparker.com/home-try-on>

Como podemos imaginar, esto supone unos desafíos técnicos que muchas empresas no quieren o son incapaces de afrontar. Por eso, existen otras empresas que ofrecen servicios externalizados de rastreo en la web, análisis de sentimientos, extracción de datos e información y sondeo de textos. Estos nuevos agentes ayudan a sacar el máximo provecho de la información obtenida a través de las redes sociales ya que analiza e integra la información para adecuarla a las necesidades de la empresa y al objetivo que persigue con la obtención de dicha información.

Uno de los retos más significativos a los que tendrán que hacer frente las empresas para incorporar de una manera efectiva las redes sociales en su negocio es el reto informático: consiste en ser capaz de gestionar un volumen muy grande de información sabiendo sobre todo qué es lo que hay que buscar entre toda esa información que tenemos disponible y cómo poder encontrarlo. Por eso, hay muchas empresas que al verse incapaces de afrontar estos desafíos llevan a cabo partners con otras empresas especializadas que tienen los conocimientos técnicos necesarios para cumplir los objetivos del departamento de TI de la empresa cliente. Estas empresas son especialistas en hacer cálculos y crear algoritmos que permitan realizar análisis predictivos y así hacer posible la personalización de la oferta y experiencia que proporciona la empresa cliente a su consumidor de la manera más rápida posible. Sin embargo, toda empresa que quiera implementar las redes sociales como parte de su estrategia de negocio, debe tener integrada al menos, la parte encargada de la minería de datos, es decir, debe ser capaz, como mínimo, de saber hacerse las preguntas necesarias y obtener respuestas para elaborar patrones simples que le permitan ofrecer un grado aceptable de personalización a sus clientes, siendo posible únicamente la externalización de la ingeniería de datos.

Otro factor clave en el éxito empresarial al explotar las redes sociales, es la localización de la información dentro de la empresa así como la accesibilidad a la misma desde las distintas áreas de la organización. Es decir, anteriormente, nos encontrábamos con que la información se encontraba distribuida en las diferentes áreas

o departamentos de la empresa y estaba presentada en un lenguaje lo más simplificado posible y de la manera más comprensible para el departamento al que iba dirigida. Ahora, es necesario que la información procedente de las distintas áreas se unifique dando lugar a una infraestructura desde el departamento de TI a modo de columna vertebral que contenga toda la información recogida procedente de dentro y fuera de la compañía. (La información no puede quedarse en paquetes en distintas áreas de la organización. Es necesario crear un *backbone* de IT con su infraestructura, unificado que albergue toda la información que hay en la empresa y fuera de ella).

### **2.4.3. Marketing**

#### ***2.4.3.1. Marketing ha cambiado porque los hábitos y procesos de compra han cambiado.***

Actualmente, el consumidor investiga en internet lo que quiere comprar y analiza las diferentes alternativas, va a una tienda física puede obtener cantidad de información sobre un producto, y puede ver si es más económico online simplemente escaneando el código del producto. Algunas veces, el consumidor investiga online para comprarlo offline (ROPO Research Online, Purchase Offline) o al revés, lo que se llama ROPO inverso. Las empresas pueden aprovechar creando una aplicación móvil que dará a conocer a través de su comunicación en tienda y página web o redes sociales que permita, con solo escanear el código de un producto acceder a contenido exclusivo, comentarios de otros usuarios sobre ese producto, recomendación de otros productos con características similares, versiones más modernas del mismo producto (incluso usando un comparador entre ambas) o descuentos disponibles. Por ejemplo, el canal de pago AXN tiene una aplicación llamada AXN SYNC en la que ofrece contenido extra exclusivo al espectador a tiempo real mientras ve un episodio de una serie al mismo tiempo que le da la oportunidad de comentar el episodio en Twitter. Además, si el usuario marca sus series favoritas, la aplicación personaliza el contenido en función de sus preferencias. Como consecuencia de ese aumento de información disponible para

los consumidores, éstos con frecuencia cruzan los distintos canales de venta para encontrar la mejor oferta, viendo si el producto es más económico adquiriéndolo de otras marcas, o ahorrándose el transporte, entre otros. Es decir, los consumidores van a la tienda a ver el producto, tocarlo, probarlo, si se puede, y después lo adquiere online. Este hábito que cada vez está más extendido es conocido como *showrooming*. Por eso, es esencial que las marcas creen una comunicación en sus canales off y on que sea consistente ya que aún mucha gente sigue considerando importante el tocar y sentir el producto antes de comprar. Un ejemplo de marca que ha sabido crear un espacio donde mundo físico y mundo digital conviven consistentemente es Burberry, con Burberry World Live, al abrir una tienda en la concurrida calle de Regent Street en Londres. Cuenta con casi 500 altavoces y 100 pantallas que transmiten contenido de la marca de manera emotiva para lograr la atención de los clientes. Además, la tecnología satélite permite que las pantallas muestren en directo, eventos que estén teniendo lugar en la tienda. También, ha sabido llevar el servicio al cliente en tienda a otro nivel, proporcionando a los dependientes de su tienda un iPad con una aplicación que muestra el historial de compra y las preferencias del cliente para prestarle un servicio más personalizado entre otras muchas cosas que ofrece para mejorar su experiencia de compra.



Fuente: web de Burberry<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <http://es.burberry.com/tiendas/regent-street-store/>



Fuente: web de Burberry<sup>18</sup>

En las redes sociales no sólo es importante el número de seguidores, sino el nivel de *engagement* que adquieren con nuestra marca. Un buen indicador son las interacciones de los usuarios con nuestras páginas en las redes sociales, el número de retuits, comentarios y “me gusta”, entre otros indicadores. Y, ¿cómo se consigue la interacción de los usuarios? Aportando valor: se trata de provocar al usuario que no te está leyendo en el momento en el que lanzas el mensaje para que añada a una lista y poder leerte más tarde. El objetivo de la aportación de valor en las redes sociales es generar un nivel de compromiso de nuestros usuarios con nosotros que nos convierta en una marca de referencia en las redes sociales, es decir que generemos tal expectación a los internautas que visiten nuestras páginas para ver que hemos publicado: se trata de que los que visitan nuestra página a su vez, compartan nuestras publicaciones con sus amigos de las redes sociales. Esto generará un eco sin límites de nuestra comunicación y todo, de manera gratuita.

---

<sup>18</sup> <http://es.burberry.com/tiendas/regent-street-store/>

### *2.4.3.2. Poder e influencia de las redes: cliente defensor de la marca; Importancia de los bloggers.*

Una marca que ha comprobado el poder e influencia que pueden ejercer las redes y se ha visto obligada a tomar decisiones estratégicas sobre su producto es Coca-Cola. En sus refrescos light como la Coca-Cola light o la Coca-Cola Zero usa un edulcorante artificial llamado aspartamo. A pesar de que se ha propagado la voz de que el aspartamo es cancerígeno, esto que no tiene base científica, se ha difundido por las redes sociales de manera viral. El revuelo ha sido tal que la gran marca ha creado una nueva Coca-Cola llamada Coca-Cola Life sin aspartamo. Aún no ha sido introducida en España pero ya se comercializa en Inglaterra. Este es un claro ejemplo del poder que tienen las redes sociales para influenciar el punto de vista del consumidor sobre un producto y, en consecuencia las acciones de la empresa.



Fuente: web de Coca-Cola Francia<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.cocacolaweb.fr/coca-cola-life-le-nouveau-coca-cola-a-base-de-stevia/>

Los clientes online pueden convertirse a través de las redes sociales en defensores de la marca a largo plazo, ya que no sólo comprarán el producto, sino que lo recomendarán online y offline. Es una evolución del poderoso concepto del boca-oreja. De esta manera, se crea un ecosistema en la red alrededor de una marca donde quien habla de la marca no es la empresa, sino un tercero.

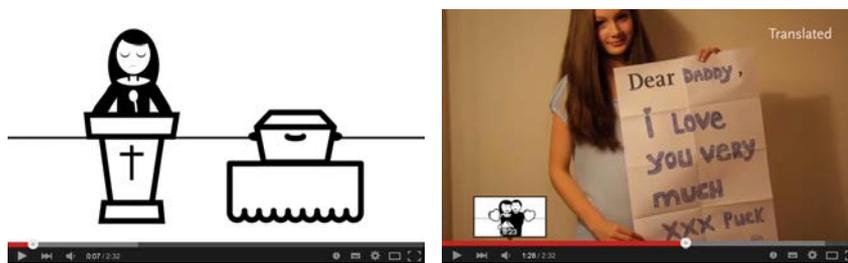
Otro factor que deben tener en cuenta las empresas es que algunos usuarios están alcanzando un nivel de notoriedad muy alto en las redes sociales, convirtiéndose en creadores de opinión e influenciando así al resto de internautas. Muchos de estos usuarios se han convertido en personas de interés en el mundo offline a través de las redes sociales: empezaron creando un blog y subiendo fotos con sus amigos a sus cuentas en las redes sociales y posteriormente han alcanzando un nivel de seguidores e interacción con los mismos tal que su voz puede alcanzar a más personas que los medios de comunicación tradicionales. Es decir, la opinión de ciertos usuarios que aparentemente son imparciales ha ganado una gran legitimidad. Un ejemplo es la blogger Chiara Ferragni, conocida como The Blonde Salad, el nombre de su blog, que cuenta ya con más de 3 millones de seguidores<sup>20</sup> en Instagram.

---

<sup>20</sup> <https://instagram.com/chiaraferragni/>

### 2.4.3.3. Evolución de un marketing funcional a un marketing emocional.

La función de marketing está evolucionando desde un marketing más funcional en el que se destacaban simplemente las características del producto a uno más emocional en el que se trataba de crear una experiencia alrededor del producto. Son mensajes dirigidos a la parte derecha del cerebro. Actualmente las redes sociales han permitido llevar ese marketing emocional y la consecuente conexión emocional entre el consumidor y el producto a otro nivel. Un ejemplo de marketing emocional que se volvió viral en las redes sociales, es la campaña lanzada Dela, empresa dedicada a servicios funerarios en Holanda: “*Why wait until it's too late? Say something wonderful today*” (Por qué esperar hasta tan tarde? Di algo bonito hoy). En ella, decía que era una pena que las cosas más bonitas se digan cuando la gente ya ha fallecido. Por ello, animaron a personas a decir algo bonito a sus seres queridos en vídeo, distribuyeron anuncios con sólo “Querido, “ para que la gente escribiera en ellos y en un apartado de su web y Facebook creado específicamente para ese propósito. El éxito de la campaña fue tal que consiguió un puesto entre las 10 primeras marcas más conocidas de Holanda además de incrementar su capital asegurado en un 50%.



Fuente: Youtube Dela Case Study<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Puede consultar el vídeo completo en

<https://www.youtube.com/watch?v=BHJvuwZdlZ4>



Fuente: Youtube Dela Case Study



Fuente: Youtube Dela Case Study

#### ***2.4.3.4. Feedback rápido y barato.***

Los departamentos de marketing encuentran en las redes sociales numerosas ventajas que les suponen un ahorro significativo de tiempo y costes. Entre ellas, podemos nombrar la posibilidad de obtener un feedback inmediato, y más importante aún, sin filtrar y a gran escala frente a los focus groups y encuestas cuyo coste, tiempo de realización y obtención de resultados es mucho mayor.

#### ***2.4.3.5. Estudios de mercado rápidos y baratos.***

Ligado a esta idea, podemos destacar también la realización de estudios de mercado de una manera mucho más rápida y menos costosa. Esta inmediatez de la información se debe a que las redes sociales proporcionan una conexión directa con los clientes, y eso, unido al creciente aumento del flujo de datos, permite a las empresas incrementar y complementar la información que poseen sobre sus clientes.

#### ***2.4.3.6. Marketing más eficiente: one-to-one; más barato y conexión marketing y IT.***

Hoy, el cliente habla y recibe ofertas “ad hoc”, algo prácticamente impensable hasta hace muy poco tiempo. Al mismo tiempo, las empresas comunican *one-to-one*, no de manera masiva porque ahora los segmentos de consumidores que antes agrupaban por edad, geografía, o determinadas características comunes que conformaban unos criterios de segmentación, están formados por un único consumidor, que exige que se le deje de tratar como a uno más. También, la comunicación en las redes sociales supone coste cero para las empresas comparado con un anuncio en televisión o una tirada de folletos a domicilio. Todo ello, hace que aumente la eficacia y eficiencia de la acción de marketing.

Acabamos de comentar cómo han aumentado las posibilidades de recogida de información de los clientes de una manera más eficiente y la multitud de funciones a las que se puede destinar dicha información. Pues bien, ahora nos preguntamos: ¿Cuál es el proceso que sigue la información desde que es recogida hasta que las empresas extraen de ella lo que buscan? Esta tarea se coordina con el departamento de TI que hemos estudiado en el apartado 2.4.2 que es lo que nos permite ofrecer un mayor grado de personalización a nuestros consumidores. Como hemos mencionado ya, supone un importante reto informático el saber gestionar tanta información y tener capacidad para hacerlo sabiendo qué buscar y cómo encontrarlo.

En los medios tradicionales compras una audiencia sin segmentar, por ejemplo, en el caso de un anuncio televisivo, puede que tu anuncio lo vea tu público objetivo o puede que no, lo que hace que parte de la inversión realizada se pierda. Sin embargo, en las redes sociales optimizas mucho más la audiencia porque segmentas en función del contenido. Por ejemplo, una empresa de distribución en España buzonea millones de folletos con ofertas genéricas y no específicas al receptor de la información. Se trata de, a través de la gestión de la información, y la utilización de las redes sociales poder hacer llegar ofertas personalizadas a cada cliente potencial en función de su interés conocido.

#### ***2.4.3.7. Generación de productos y servicios más adaptados***

Todo ello, facilita la creación de productos y servicios más personalizados y que aporten más valor a la empresa ya que puede contribuir de manera muy significativa al aumento del gasto de sus clientes, así como su fidelidad a la marca. Es decir, las empresas tienen la oportunidad de ver al cliente trabajado en directo en la estrategia de desarrollo del producto o servicio. En cuanto a la atención al cliente, suponen también una gran ayuda a la hora de abordar las necesidades insatisfechas de los clientes.

Alguien que fue pionero utilizando esta metodología para crear nuevas bebidas que ofrecer a sus clientes fue Starbucks con el lanzamiento de My Starbucks Idea donde pedía a sus consumidores que compartieran sus ideas y opinaran sobre aquellas presentadas por otros consumidores. Así lo presentaba en su página web y a través de las redes sociales.

The screenshot shows the My Starbucks Idea website. At the top left is the Starbucks logo and the text "My Starbucks Idea". To the right is a "FAQ" link. Below this are three navigation tabs: "GOT AN IDEA?", "VIEW IDEAS", and "IDEAS IN ACTION". A horizontal line separates this from the main content area. Below the line, on the left, it says "Hi there, [Sign In] to make a comment." On the right, there are social media sharing options for Facebook, Twitter, and a plus sign, with the text "Share Follow us on twitter". Below this is a search bar labeled "Ideas so far" and "Search Ideas" with a magnifying glass icon. To the left of the main content is a sidebar with "PRODUCT IDEAS" and "EXPERIENCE IDEAS" categories, each with a list of sub-categories and their respective counts. The main content area features a large image of a Starbucks store interior with the text "SHARE. VOTE. DISCUSS. SEE." and "Share your ideas, tell us what you think of other people's ideas and join the discussion." Below the image is a "Most Recent Ideas" section with a "2 Min(s) Ago" timestamp and a "Via" link.

My Starbucks Idea

FAQ

GOT AN IDEA? VIEW IDEAS IDEAS IN ACTION

Hi there, [Sign In](#) to make a comment.

Share [f](#) [t](#) [+](#)  
Follow us on [twitter](#)

Ideas so far

Search Ideas

PRODUCT IDEAS

- 44,319 Coffee & Espresso Drinks
- 5,875 Frappuccino® Beverages
- 12,689 Tea & Other Drinks
- 21,677 Food
- 10,820 Merchandise & Music
- 22,655 Starbucks Card
- 5,340 New Technology
- 13,885 Other Product Ideas

EXPERIENCE IDEAS

- 11,248 Ordering, Payment, & Pick-Up
- 20,622 Atmosphere & Locations
- 14,032 Other Experience Ideas

SHARE. VOTE. DISCUSS. SEE.

Share your ideas, tell us what you think of other people's ideas and join the discussion.

my STARBUCKS IDEA

Most Recent Ideas

2 Min(s) Ago [Via](#)

Fuente: plan My Starbucks Idea<sup>22</sup>

#### ***2.4.3.8. Fidelización: contacto directo y permanente.***

Ligado en cierta medida a la cercanía (entendida como diálogo permanente) con el usuario es la oportunidad de fidelizar mucho más y más rápido a los clientes, haciendo que se identifiquen mucho más con nuestra marca al estar constantemente

<sup>22</sup> <http://mystarbucksidea.force.com>

informados de las novedades y ofertas. El contenido cada vez será más personalizado y se podrá acceder desde cualquier sitio y a cualquier hora. Es decir, tienes una línea de comunicación permanente y estable con ellos.

#### ***2.4.3.9. Conclusión: el marketing no volverá a ser el mismo.***

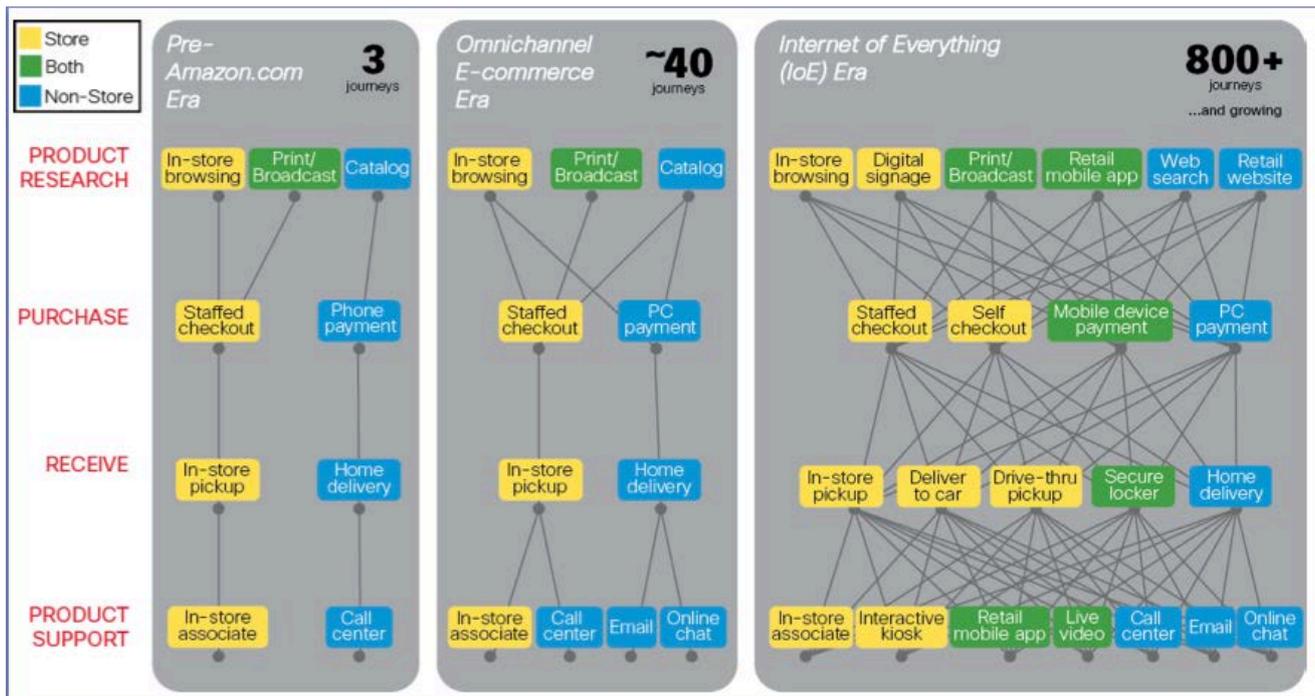
El marketing no volverá a ser como antes.



Fuente: elaboración propia

Como se ha mencionado anteriormente, el aumento de información ha tenido lugar en ambos extremos, en la empresa y en el consumidor. Hay algunas empresas como Pandora o Amazon, que han sabido aprovecharlo en su beneficio mediante el uso de evaluaciones de los productos por parte de los usuarios, algoritmos de recomendación y la presentación de contenido exclusivo generado por los clientes. Todo ello, con el objetivo de crear confianza y así aumentar la propensión a la compra. En el ejemplo del algoritmo de recomendación en Pandora, es una nueva forma de radio cuyo

funcionamiento consiste en que, una vez que eliges una canción, el programa automáticamente elabora una lista de canciones en base a tu historial de música escuchada. Por eso, decimos que el marketing ha cambiado y que no volverá ser el mismo, porque el cliente habla y recibe ofertas “ad hoc” mientras que la empresa comunica *one-to-one* y de manera “gratuita”. Todo ello, lleva a alcanzar la eficiencia y la eficacia en la acción de marketing.



Fuente: Cisco Consulting Services<sup>23</sup>

<sup>23</sup> <http://www.cisco.com/web/learning/le21/le34/assets/events/i/nrf15->

Ahora viene la pregunta, ¿y cómo creamos ese valor? ¿Qué consideraciones debemos tener en cuenta? De la entrevista con la responsable de las redes sociales de Carrefour extraje algunas ideas, entre ellas, que es fundamental que las empresas se amolden a la sociedad. Con esto pensamos que es de vital importancia ser continuo y esa continuidad debe ir acompañada de contenido de valor añadido. Es decir, el contenido que publicas tiene que interesar, hay que darle un punto diferencial para hacerlo atractivo y debe ir acompañado de una imagen para hacerlo más visual. Hay que tener gran capacidad de evolucionar, capacidad de renovarse constantemente ya que continuamente está cambiando el contenido y la forma en que consumimos los medios. Con todo ello, queremos hacer que el cliente nos quiera, que se interese por nuestros productos actuales, los nuevos lanzamientos, en cierta manera movilizarlo haciendo que quiera saber de nosotros y de las últimas novedades que podemos proporcionarles, porque las relaciones con nuestros clientes es el driver principal en las redes sociales. Para que se traduzca en venta, debes ser una empresa bien vista y que dice cosas interesantes porque las decisiones de los usuarios se van a basar más en el nivel de identificación que tienen contigo y tus actividades, es decir, en motivaciones de carácter emocional más que de carácter racional.



A modo de conclusión, se trata de conseguir que el cliente trabaje de manera directa en la estrategia de el desarrollo de los productos o servicios lo que permite asegurar en mayor medida la aceptación del producto por parte de los consumidores.

#### 2.4.4. Recursos Humanos

Ya hemos estudiado la metamorfosis que ha sufrido el entorno social y por ello, ahora nos adentramos el cambio que ha sufrido el entorno laboral como consecuencia del anterior.

En el departamento de recursos humanos, se utiliza una herramienta a modo de red social interna, a la que conocemos como la intranet de la empresa. Sin embargo, en algunas empresas, la comunicación a través de esta herramienta aún es unidireccional, lo que no se diferencia de una página web interna. Por otro lado, existen empresas que cuya intranet sí que ofrece posibilidades de comunicación bidireccional, por lo que sí podríamos darle la consideración de red social.

¿Qué características o herramientas debe tener la intranet de la empresa para hacer que podamos incluirla dentro de las redes sociales? En ella, los empleados cuentan con un perfil, que el empleado puede personalizar publicando contenidos que le resulten relevantes o interesantes y que quiera compartir con sus compañeros de trabajo. También, los empleados pueden encontrar un tablón con toda la información actualizada sobre las actividades de la empresa, tanto a nivel interno como a nivel externo de la empresa, lo que les permitirá estar actualizados sobre las últimas actuaciones y noticias de la misma desde cualquier dispositivo, incluso si los empleados se encuentran en sus casas ya que cada uno tendrá un usuario y contraseña para acceder a la plataforma. Además, la intranet puede servir de plataforma de “experimentación” sobre la aceptación de distintas acciones o comunicaciones, antes de que éstas salgan a redes sociales fuera de la empresa. Asimismo, al igual que otras redes sociales, la intranet de la empresa permite segmentar a los empleados, de tal forma que la empresa, si tiene una información que sólo quiere comunicar a un determinado grupo de empleados, puede hacerlo más fácilmente. La herramienta da también la posibilidad de que los empleados puedan crear grupos de trabajo y, por ejemplo, subir documentos a la intranet para el resto de sus compañeros que van a participar en la reunión.

Ahora bien, ¿qué pueden aportar las redes sociales en la comunicación a nivel interno en la empresa? En otras palabras, ¿por qué deberían pasar a formar parte de la herramienta fundamental de comunicación entre empresa y empleado? Porque las redes sociales implican una evolución, como en el caso de la comunicación cliente-empresa, de la comunicación empresa-empleado por la adaptación de esta herramienta, intranet, a una plataforma que permita una comunicación bidireccional. Como consecuencia, la empresa puede proporcionar información ad hoc al empleado, de una manera individual así como una atención más personalizada haciendo que éste se sienta aún más integrado en la empresa.

El buzón de atención al empleado que normalmente suele ser una dirección de email, puede convertirse en una herramienta online más inmediata que permita resolver las cuestiones que pueda tener el empleado de una manera más fluida. La posibilidad de denunciar fraudes dentro de la empresa de manera anónima podría repercutir en un descenso de los mismo así como un incremento de la capacidad de reacción en caso de cometerse. Esta nueva intranet, puede suponer además un medio idóneo para la detección del talento de una manera mucho más rápida y eficaz porque permite dirigirse de manera individualizada a aquellos a los que se les está haciendo un seguimiento de carrera. Todo ello, es con el objetivo de optimizar el trabajo, de que las comunicaciones entre los empleados, tanto entre ellos como con sus supervisores sea más rápida y más fluida.

También es un excelente medio para pulsar permanentemente el clima social de la compañía.

## **2.5. Cómo lograr la implicación de toda la organización**

¿Qué hay que hacer y cómo hay que organizarse para hacer frente al cambio?

La mayoría de las fuentes consultadas coinciden en que para lograr el éxito integrando las redes sociales en un negocio es necesario que toda la organización, según

el área del que se trate en mayor o menor medida, tome parte en el proyecto y que el cambio esté impulsado “desde arriba” de la organización.

Accenture, *Unirse a la conversación: integrar las redes sociales en la estrategia y las operaciones* (2011) describe los pasos a seguir para lograr la implicación de toda la organización en las redes sociales, fundamentalmente de la alta dirección y de otros líderes clave. Este proceso lo simplifica en tres fases:



La primera fase “captar el destello” consiste en que un entusiasta de las redes sociales al que llaman “el defensor”, figura de la que hablaremos más detenidamente en el apartado de Propuesta, capte la atención del equipo directivo. Y, ¿cómo se consigue eso? Lo que Accenture propone es que el entusiasta les plantee estas preguntas: “¿Qué desencadenó exactamente la motivación inicial para pensar en las redes sociales? ¿Qué conexión emocional desencadenaron las redes sociales que llevó a creer en su poder y su impacto potencial en la compañía? Con ello, el entusiasta trata de conseguir que la alta dirección establezca una conexión emocional con respecto de las redes sociales y al mismo tiempo demostrar el rendimiento que esa inversión puede generar para su negocio.

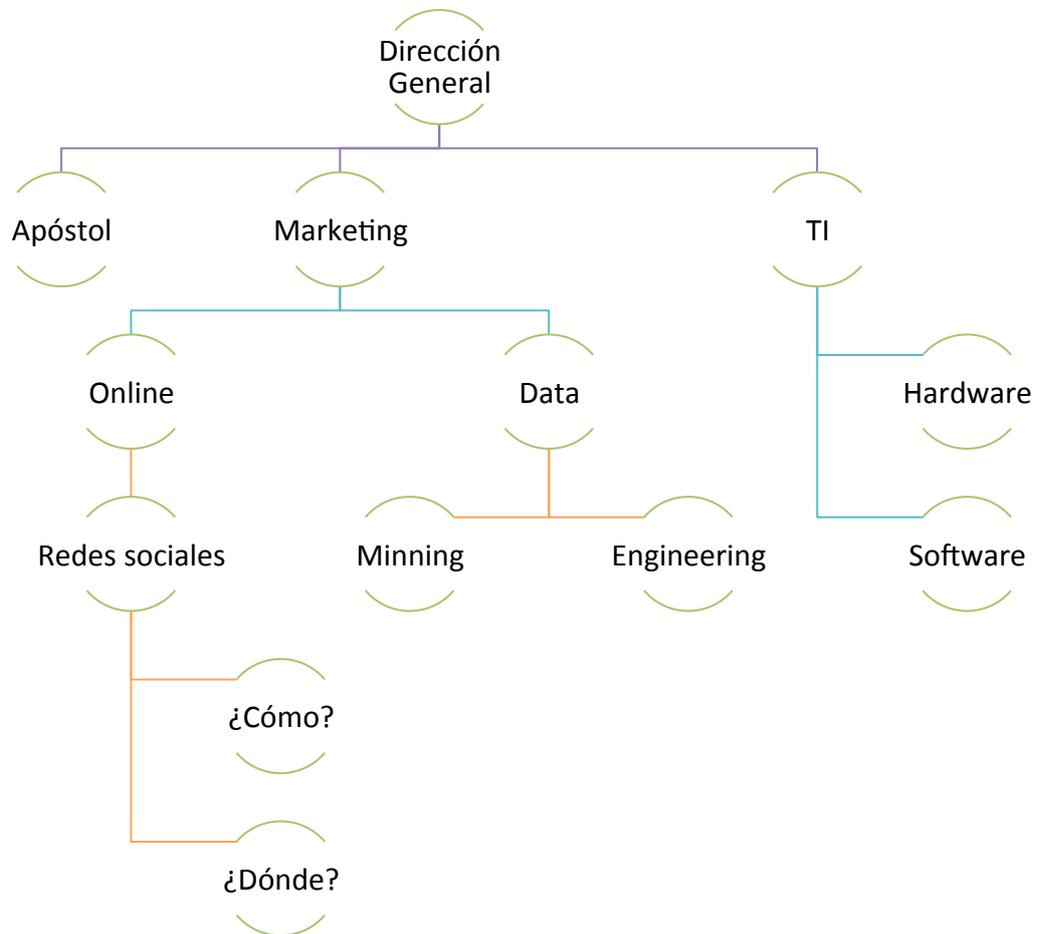
En La segunda fase, “convertirlo en la Estrella Polar”, el entusiasta debe conseguir la implicación de otros directivos, que son claves para el éxito del proyecto y que harán que el apoyo vaya en aumento.

La tercera fase, consiste en terminar de fijar una base sólida reforzando el apoyo entre los directores de las áreas funcionales permitiendo que la iniciativa alcance al mayor número de áreas posible.

Resumiendo, la implicación en el proyecto de las redes sociales ocurre de una manera descendente. Empieza involucrando a la alta dirección, después a los directores de las áreas funcionales y por último al resto de la organización. Lo fundamental es que haya un líder (defensor) y que las distintas áreas del proyecto se impliquen y hagan el proyecto como suyo, que consideren que forman parte de él y así, todas las personas que se encuentren en los niveles inferiores también se implicarán, logrando implicación de toda la organización. Además, para conseguir un impacto a gran escala en la organización la iniciativa debe ser multidisciplinar.

Es importante que el Defensor/líder tenga poder y dependa directamente del CEO, que reporte a él directamente para que éste tenga visibilidad de todo el proyecto.

### 3. Propuesta de organización



Fuente: elaboración propia.

El organigrama que se muestra arriba representa una propuesta de organización y dependencia para la integración y gestión de las redes sociales. Nos centraremos únicamente en las funciones presentes en el organigrama ya que este estudio ha centrado su investigación en dichas funciones. En la parte superior, tenemos la dirección general, de la que dependen 3 ramas, el apóstol, la función de marketing y la función de tecnologías de la información. La función del “apóstol” es la del “defensor” (evangelist es la terminología utilizada en inglés) o “entusiasta” que hemos comentado anteriormente, es el que captará el destello e introducirá la idea de las redes sociales dentro de la organización. Éste, dependerá directamente de la dirección general y servirá de soporte al resto de áreas cuando procedan a considerar las redes sociales

dentro de su estrategia funcional, es decir tendrá influencia lateral, lo que significa que tendrá capacidad para afectar las decisiones de aquellos que no dependan directamente de él.

Además, es conveniente que la persona, o grupo de personas, que encarnen esta figura procedan de fuera de la empresa para evitar que tenga cualquier tipo de barrera o limitación mental por haber estado en la empresa que les impida ver su misión con claridad.

En cuanto al departamento de marketing, podemos dividirlo en las dos partes fundamentales que nos conciernen: área de marketing online y área de data. En marketing online, dado que se encarga de lo relacionado con el cliente en el mundo web, encontramos la división encargada de la gestión de las redes sociales, que a su vez está dividida en 2 secciones: una responde a cómo publican y otra a dónde publican. En cómo publican, se encargan de determinar el formato de la publicación, como irá estructurada la comunicación, si dicha comunicación irá acompañada de una imagen, entre otras cosas. En dónde publican, estarán a cargo de la gestión de las comunidades online, dirección y gestión de las campañas, la exploración de nuevas vías de comunicación. Además podemos encontrar el servicio de atención al cliente dentro de esta última sección o conforme las redes sociales vayan ganando relevancia en nuestra estrategia de negocio, configurarla como un área dependiente directamente de las redes sociales.

En cuanto a data, encontramos 2 áreas de las que hemos hablado anteriormente, el data mining y el data engineering. En ellas, buscaremos respuestas a las preguntas planteadas que nos darán información sobre los gustos y necesidades de los consumidores, sus patrones en el comportamiento de compra, y les proporcionarán esa información sobre los consumidores al marketing online que decidirá como explotar ese conocimiento de sus clientes a través de las redes sociales para transformarlo en ventas.

Como ya dijimos anteriormente, el área del software será la encargada de desarrollar los algoritmos matemáticos necesarios para cruzar la información obtenida de los clientes por lo que será el paso previo al data mining y al data engineering. Será quien lleve a cabo el desarrollo para poder cruzar patrones de conducta de los consumidores cada vez más complejos y obtener nuevos datos para estimar con mayor precisión sus necesidades cambiantes. Para aquellas empresas que no tengan un capital humano con los conocimientos técnicos e informáticos necesarios para llevar a cabo la creación y desarrollo de esos complejos algoritmos matemáticos, podrán subcontratar el servicio a otras empresas especializadas en ello.

Por último, para llevar el control de los progresos realizados, se establecerá un steering comité, un comité de dirección encargado del seguimiento del proyecto.

## 4. Rendimiento: unidades de medida

En este apartado responderemos a las preguntas:

- ¿Por qué medir?
- ¿Cómo medir?
- ¿Qué tipo de información obtenemos con la medición?

Para entender qué características deben tener las unidades de medida del rendimiento de las redes sociales, es importante que primero entendamos el por qué es necesario medir su retorno. Según un informe publicado por IAB, *Nuevas métricas en social media para campañas* (2011) las razones son: “entender el discurso de nuestros usuarios/clientes para crear un diálogo acorde a ellos, y así conectamos con sus sentimientos, impresiones y posturas, generando un contenido en base a este conocimiento. Entendiendo que aunque nosotros no estemos escuchando, los clientes ya están hablando de nosotros; obtener insights que aporten al desarrollo de nuevos productos y mejoras en el servicio al cliente; conocer el retorno de la inversión realizada; entender y conocer el posicionamiento relativo en medios digitales en comparación a la competencia para fijar objetivos específicos en base a esto.” Por ello, es fundamental que la empresa establezca KPI’s (Key Performance Indicators) y KPO’s (Key Performance Objectives) de distintas dimensiones:

- KPO’s: son los objetivos estratégicos y operativos establecidos por la empresa para una determinada actividad.
- KPI’s: son métricas utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una marca<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> IAB (2011). *Nuevas métricas en social media para campañas*.

Las dimensiones a las que hacen referencia los KPI's y los KPO's pueden ser, por ejemplo:

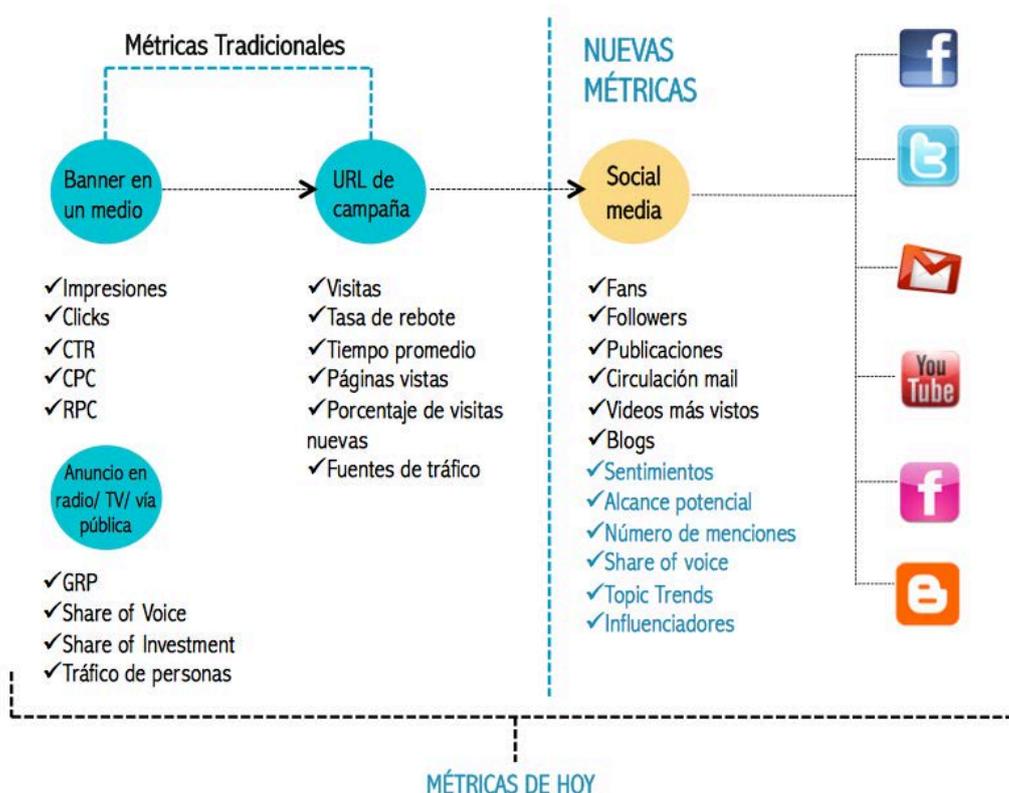
- Opinión de la compañía: RSC, calidad, imagen de marca, valores que defiende.
- Marketing de producto:
- Experiencia de compra: servicio de atención al cliente, entre otros.

Ahora nos preguntamos, ¿cómo miden las empresas el rendimiento que generan las redes sociales para su negocio? Las fuentes consultadas que hacen referencia a las unidades de medida utilizadas por las empresas a la hora de contabilizar el rendimiento de las redes sociales, coinciden en que los indicadores deben ser los normalmente utilizados en las organizaciones. A ellos, habrá que añadir otros nuevos indicadores que permitirán medir las interacciones en las redes sociales. Estos indicadores, para que la organización pueda sacar la máxima cantidad de información de los mismos y tomar medidas de manera adecuada deben ser multidisciplinares.

Según el informe de IAB citado anteriormente, “la creación de nuevas métricas es necesario para obtener indicadores que permitan:

1. Conocer el nº de conversaciones generadas por los usuarios sobre la marca.
2. Obtener sentimientos de las conversaciones generadas por los usuarios sobre la marca.
3. Evaluar el potencial alcance de las distintas redes sociales.
4. Medir nuevos seguidores y fans en Twitter y Facebook respectivamente y sus niveles de engagement, obtenidos a través de una activación o campaña.
5. Medir la circulación por email realizadas por los mismos usuarios vinculadas a las campañas.”

Una vez analizados los indicadores, éstos nos dan información sobre el posicionamiento digital de nuestra marca. Entenderemos mejor dónde estamos localizados en el universo online con respecto a nuestros competidores. Los insights nos permiten crear una comunicación más adaptada a las conductas y tendencias de los consumidores. Si nos fijamos en los contenidos que los usuarios encuentran interesantes y sobre qué hablan los consumidores es más fácil que podamos acercarnos a ellos de una manera más próxima, esto es el awareness de la comunidad.



Fuente: IAB (2012). *Nuevas métricas en Social Media para la gestión de campañas*<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> <http://iab.cl/wp-content/uploads/2012/04/NUEVAS-METRICAS-SOCIAL-MEDIA.pdf>

El inconveniente a simple vista que pueden tener las empresas a la hora de ver el rendimiento de las redes sociales es que su rentabilidad no es inmediata, sino que tiende más a ser una rentabilidad que se va incrementando en el largo plazo al hacer que la marca se vincule más con su target.

## 5. Conclusiones

A nivel global, consideramos las redes sociales como una oportunidad, si bien es verdad que las empresas tendrán que hacer frente a una serie de retos que las obligarán a cambiar su estructura de organización y las relaciones interdepartamentales para ser capaces de enfrentarse al nuevo entorno complejo y cambiante.

¿Entonces, qué es lo que realmente ha cambiado en la comunicación de las empresas con su entorno? En la dimensión externa de la comunicación de la empresa existen más plataformas a través de las cuales puede comunicarse con sus clientes o consumidores. Como consecuencia de la migración a una comunicación bidireccional, la relación cliente-empresa ha cambiado. Por eso, es muy importante que las empresas se quiten el miedo a la crítica, porque ésta constituye una fuente importante de la opinión que tienen los clientes de su marca y de cómo las ven el resto de personas, lo que las puede ayudar a identificar más rápido los problemas o posibles mejoras y hacerlas más específicas y por tanto, más fáciles de abordar.

Ahora también, gracias a las redes sociales y a su inmediatez, tenemos la oportunidad de tomar medidas mucho más rápido, tanto a nivel de problemas como a nivel de mejoras que pueden introducir en sus productos, servicio de atención al cliente, atención en tienda, entre otros.

Las pautas de comunicación también han cambiado, hay que cambiar el tono con el que las empresas se dirigen al público porque las redes sociales se han convertido en el escaparate de las marcas, donde un error puede tener graves consecuencias para su imagen o incluso la empresa en general y enmendar ese error requiere una capacidad de respuesta rápida, que si no se sabe gestionar bien puede suponer un coste muy alto.

Como Gary Hamel discute en su libro “The Future of Management” como consecuencia de todos los motivos presentados con anterioridad, el Management 2.0 va a parecerse a la Web 2.0.

A. M. Kaplan, M. Haenlein (2010), describen cinco puntos a la hora de ser social en las redes sociales:



Fuente: elaboración propia

- “Ser activo”: las empresas deben asegurarse de cambiar constantemente su contenido para mantenerse actualizados y así provocar que sus consumidores estén dispuestos a discutir sobre los temas publicados para interactuar con ellos. El contenido que publiquen, no debe limitarse a vender su producto, debe ir más allá para no "aburrir" a los consumidores. Por ejemplo, si una empresa no para de hablar de sus

promociones, los consumidores se cansan de ver siempre el mismo contenido y eliminará el deseo que pudieran tener sus consumidores de saber de ellos.

- “Ser interesante”: para que los consumidores quieran comprometerse con una marca, hay que escuchar antes de empezar a hablar. Las marcas deben averiguar qué quieren y qué esperan sus consumidores de ellas en el entorno de las redes sociales. Es decir, que contenido, actuaciones, valores esperan oír o ver reflejados en las redes sociales, aquellos sobre los cuales quieran discutir y mantener un diálogo con la empresa.

- “Ser humilde”: en primer lugar, antes de adentrarse en el mundo de las redes sociales es imprescindible que las empresas dediquen tiempo a entender su funcionamiento y sus reglas para que no se vea como una simple plataforma de publicidad más.

- “Ser poco profesional”: hay que tratar de evitar el contenido que parezca demasiado profesional, para que los usuarios nos vean como una marca más cercana. No hay que tener miedo a cometer errores porque si los usuarios nos ven a un nivel más próximo a ellos, es más probable que nos den consejos sobre cómo podemos mejorar.

- “Ser honesto”: las empresas, aunque crean que es muy improbable que los internautas lo noten si mienten en las redes, están equivocados. Y ese error de confianza excesiva puede llegar a dañar su reputación significativamente.

Un informe publicado por Accenture<sup>26</sup> constata que al estudiar las empresas que han conseguido realizar grandes progresos en el proyecto de las redes sociales hay dos pasos significativos que las han conducido al éxito: “Cambiar la forma de pensar de la

---

<sup>26</sup> Accenture (2011), *Unirse a la conversación: integrar las redes sociales en la estrategia y en las operaciones*.

organización respecto a cómo se crean y alimentan las relaciones con los clientes y lograr de forma efectiva la participación de toda la organización, especialmente de los altos directivos como entusiastas defensores”. Finalmente, la organización sabe lo que vende y conoce bien lo que propone al consumidor y lo que puede llegar a proponerle por lo que ligar esa idea con la información de las redes es básico.

En un artículo publicado en el periódico El País<sup>27</sup>, Luis Ferrándiz, socio responsable de servicios digitales de KPMG en España aconseja las siguientes etapas de la estrategia de diálogo online:

En primer lugar definir lo que se quiere: determinar los objetivos. Se puede tratar de escuchar, captar, fidelizar o simplemente atender a los clientes.

En segundo lugar es necesario saber el público objetivo y su ubicación. Posteriormente, es necesario determinar las redes sociales que vamos a utilizar en función del perfil del cliente y de la misión de cada una. Asimismo es estratégico elegir el contenido que pueda mantener el interés del público objetivo.

No se pueden gestionar los canales dentro o fuera de la empresa, sin haber seleccionado los recursos adecuados para hacerlo. No podemos olvidar, medir el impacto en la actividad, es decir, la reputación y la influencia entre el consumidor y su marca y el impacto en el negocio es necesario si queremos conocer permanentemente el éxito del plan que hemos trazado. Por último, es necesario preparar protocolos de actuación que respondan a eventuales crisis de reputación.

---

<sup>27</sup> Diario El País, (22 de febrero de 2015), Susana Blázquez. *Un diálogo virtual*.

Por tanto, para tener éxito en real-time, las marcas deben focalizar sus esfuerzos en crear una comunicación consistente y experiencias relevantes y personalizadas al consumidor a través de sus canales online y offline. Para conseguir este objetivo, debe contar con herramientas que permitan monitorizar y seguir el comportamiento de los consumidores y ser capaces así de responder ante los cambios de conducta que éstos puedan presentar. Por último, dotar a la organización de flexibilidad para mejorar su capacidad de respuesta a este entorno cada vez más complejo e incierto y poder aprovechar nuevas oportunidades del mercado.

## Bibliografía

Accenture (2011), *Aprovechar las ventajas de las redes sociales*.

Accenture (2011), *Unirse a la conversación: integrar las redes sociales en la estrategia y en las operaciones*.

Accenture(2011), *Are you ready for the digital revolution?*

Diario El País (22 de febrero de 2015), Susana Blázquez, *Un diálogo virtual*.

Diario El País (26 de febrero de 2015), Leticia García, *Las gafas que enloquecen a los gurús*.

IAB Spain (2015), *VI Estudio de las Redes Sociales*.

I.Camacho Laraña, J. L. Fernández Fernández, R. González Fabre y J. Miralles Massanés (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*. 3,p-65

Kaplan, Andreas M. and Michael Haenlein (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53 (1), p59-68.

M. Beinhauer, Prof. Dr. (2010), Revolution 2.0- Organizational impact of social media on society and enterprises. International Scientific Conference: Individuals, Society, St;2010, p10

Smith T. (2009). The social media revolution. International Journal of Market Research. Vol. 51,4, p559-561.

## Webografía

AXN SYNC <http://www.axn.es/especiales/axn-sync>

Brandchats (2013), *Ocho casos de éxito y errores en la gestión de la reputación digital*  
<http://www.brandchats.com/8-casos-de-exito-y-errores-en-la-gestion-de-la-reputacion-digital/>

Burberry <http://es.burberry.com/tiendas/regent-street-store/>

Cisco Consulting Services (2015). Winning the new digital consumer with Hyper-Relevance. [http://www.cisco.com/web/learning/1e21/1e34/assets/events/i/nrf15-IoE\\_Retail\\_Joseph\\_Bradley\\_Presentation.pdf](http://www.cisco.com/web/learning/1e21/1e34/assets/events/i/nrf15-IoE_Retail_Joseph_Bradley_Presentation.pdf)

Coca- Cola Company <http://www.cocacolaweb.fr/coca-cola-life-le-nouveau-coca-cola-a-base-de-stevia/>

Community Managers Latinoamérica <http://communitymanagerslatam.com/facebook-sus-ultimos-numeros-estadistica-2014/>

Cooler Insights (2014), *9 Ways to Build Relationships on Social Media*  
<http://coolerinsights.com/2014/07/9-ways-to-build-relationships-on-social-media/>

Diario El Mundo (4 de febrero de 2014), Elena Mengual.  
<http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/enredados/2014/02/04/como-acabar-con-la-imagen-de-tu-marca-en.html>

Epsilon Technologies <http://www.epsilontec.com/convierte-a-tus-fans-de-las-redes-sociales-en-tus-mejores-embajadores-de-marca/>

Facebook <https://facebook.com>

Fundación Telefónica (2014), *La Sociedad de la Información en España 2014*.  
[http://www.fundaciontelefonica.com/arte\\_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/?itempubli=323](http://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/?itempubli=323)

IAB <http://www.iabspain.net/interactive-advertising-bureau-iab-spain/>

IAB (2011), *Nuevas métricas en Social Media para la gestión de campañas*.  
<http://iab.cl/wp-content/uploads/2012/04/NUEVAS-METRICAS-SOCIAL-MEDIA.pdf>

IAB (2012), *Las 4Rs de los medios sociales*. [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Las4R\\_MMSS\\_IAB\\_junio2012.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Las4R_MMSS_IAB_junio2012.pdf)

Instagram <https://instagram.com>

Marketing Directo <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/ryanair-un-ejemplo-de-mala-gestion-de-las-redes-sociales/>

Marketing Directo <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/ryanair-un-ejemplo-de-mala-gestion-de-las-redes-sociales/#sthash.UwW7TTlq.dpuf>

My Starbucks Idea <http://mystarbucksidea.force.com>

Ponce, I. (2012), *Historia de las redes sociales*.  
<http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=2>

Sinnexus [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/datamining.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/datamining.aspx)

The Blonde Salad <http://www.theblondesalad.com>

Twitter <https://twitter.com>

Warby Parker <https://www.warbyparker.com>

Youtube: Dela Case Study <https://www.youtube.com/watch?v=BHJvuWZdIZ4>

1000 mercis <http://uk.1000mercis.com/about-us/company-overview.html>