



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional (E4)

**SOCIAL MEDIA MARKETING EN  
EL CAMPO DEL MARKETING DEPORTIVO**

El uso de las redes sociales como estrategia de marketing  
en empresas del sector del esquí

Autor: Angie Zimmann

Director: Francisco Borrás Palá

Madrid

Abril, 2018

# Índice

Índice de figuras y tablas .....	ii
Resumen .....	iii
<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Social Media .....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Web 1.0 y Web 2.0 .....	4
2.1.2. Definición de las redes sociales .....	6
2.1.3. Uso de las redes sociales .....	9
2.1.4. Las redes sociales más importantes .....	11
<b>2.2. Social Media Marketing .....</b>	<b>15</b>
2.2.1. Definición del marketing de las redes sociales .....	16
2.2.2. De la media tradicional hacia la media social .....	19
2.2.3. Ventajas y Desventajas del marketing de las redes sociales .....	22
<b>2.3. Sportsmarketing .....</b>	<b>25</b>
2.3.1. Definición de la industria del deporte .....	25
2.3.2. El sector del esquí .....	27
2.3.3. Definición del marketing deportivo .....	30
2.3.4. Impacto de las redes sociales en el marketing deportivo .....	32
<b>3. Análisis del Social Media Marketing de la división HEAD Ski .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Presentación de la empresa .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2. Análisis de su uso de las redes sociales .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3. Evaluación .....</b>	<b>43</b>
<b>4. Conclusión .....</b>	<b>45</b>
<b>5. Bibliografía .....</b>	<b>48</b>

## Índice de figuras y tablas

<b>Figura 1:</b> El "honeycomb of social media" .....	8
<b>Figura 2:</b> Población del mundo en las redes sociales .....	9
<b>Figura 3:</b> Grupos de edades de personas del mundo en las redes sociales .....	10
<b>Figura 4:</b> Las redes sociales más populares del mundo.....	11
<b>Figura 5:</b> Las redes sociales más importantes para comercializadores .....	11
<b>Figura 6:</b> La metodología "ACT" .....	18
<b>Figura 7:</b> Comparación de <i>medios</i> tradicionales y <i>medios</i> sociales.....	20
<b>Figura 8:</b> Modelo simplificado de la relación consumidor-proveedor .....	25
<b>Tabla 1:</b> Facebook en números .....	12
<b>Tabla 2:</b> Twitter en números .....	13
<b>Tabla 3:</b> Instagram en números.....	14
<b>Tabla 4:</b> Youtube en números.....	15

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación es evaluar el impacto de las redes sociales en el campo del marketing deportivo estudiando el caso de empresas del sector del esquí. Se ha realizado un análisis en profundidad sobre el marketing deportivo y la creciente popularidad del marketing en redes sociales para marcas deportivas. Tras el análisis del uso de las redes sociales como estrategia de marketing de la empresa HEAD Ski, se concluye que las empresas de este sector no alcanzan la adquisición y lealtad de sus clientes mediante promoción simple de sus productos. Están promocionando más el deporte en sí mismo, planteando así una relación emocional con sus seguidores mediante videos del esquí o la inclusión de deportistas en su página.

**Palabras clave:** redes sociales, marketing de las redes sociales, marketing deportivo, sector del esquí, deportistas, aficionados, vínculo emocional, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, HEAD

## **Abstract**

The purpose of this research is to evaluate the impact of social media in the field of sports marketing with the example of ski equipment companies. This is carried out through an in-depth analysis on sports marketing and the rising popularity of social media marketing for sports brands in the world. After the analysis of the use of social networks as a marketing strategy of the HEAD Ski company, it is concluded that companies in this sector do not achieve the acquisition and loyalty of their customers through simple promotion of their products. They are promoting the sport itself, thus establishing an emotional relationship with their followers through ski videos or the inclusion of athletes on their page.

**Keywords:** social media, social media marketing, sportsmarketing, skiing sector, athletes, fans, emotional relationship, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, HEAD

## 1. Introducción

### - Justificación del tema:

El uso de los *medios* de comunicación ha cambiado radicalmente en los últimos años por el creciente uso de internet, el mayor centro comercial del mundo. Las redes sociales se han vuelto muy populares y representan una parte importante del tiempo de los usuarios de internet. No solo están siendo utilizadas por jóvenes y adultos para compartir sus imágenes y mensajes personales con sus familiares y amigos, sino también por la mayoría de las empresas de todo el mundo como medio para promocionar su marca e interactuar con sus consumidores de forma sistemática. Es decir, si una empresa actualmente quiere llamar la atención y adquirir nuevos interesados o compradores no puede prescindir de internet como uno de los *medios* centrales para ello.

Las redes sociales tienen una gran importancia para empresas de artículos de deporte, como por ejemplo para empresas del sector esquí. Los deportes son un ejercicio colectivo y comunitario, algo que une a las personas y que destaca la pasión en ellos. Con las redes sociales, los aficionados pueden, no solo conectarse con su deporte, sino también con sus deportistas favoritos. Por ello, es muy importante, que las empresas del sector del esquí tengan una plataforma para divulgar su contenido, como por ejemplo videos del deporte o declaraciones de sus deportistas patrocinados y representados. A través de las capacidades comunicativas de las redes sociales, los consumidores pueden proporcionar *feedback* directo y sentirse más comprometidos con la marca, fortaleciendo así la relación de marca. Esto, como consecuencia, ayuda a las empresas a recoger y analizar información para mejorar la toma de decisiones durante todo el proceso estratégico de marketing.

Ya existe mucha información sobre el tema principal, el *Social Media Marketing*, pero en cuanto a la especificación a las redes sociales y su significación como estrategia de marketing para empresas de sector del esquí no hemos encontrado ninguna evidencia empírica. Una estrategia de marketing de las redes sociales que funciona para una empresa de un sector, no necesariamente debería funcionar para las de otro sector. A la vista de dicha limitación, este trabajo intenta enriquecer la literatura existente desde el enfoque concreto de la línea de investigación de las redes sociales como estrategia de marketing para empresas del sector del esquí. La realización de este estudio es debida

igualmente a la motivación personal de la autora en el ámbito de las redes sociales y las empresas del sector esquí y también a la relevancia del tema en el mundo actual.

- **Objetivos:**

Este trabajo de investigación académica tiene como propósito analizar la importancia del uso de las redes sociales como estrategia de marketing en empresas del sector del esquí. ¿Cómo están usando las redes sociales para divulgar su marca y sacar el máximo provecho? Este trabajo demuestra cómo las redes sociales se han mezclado con el marketing deportivo para crear una situación de beneficio mutuo para todas las partes involucradas. Se descubren las ventajas y desventajas de las redes sociales en el contexto del ámbito de la gestión deportiva y la comunicación de marca con clientes con el objetivo de conocer el potencial del mercado.

Además, se analizará el caso de HEAD Ski y sus prácticas de redes sociales en la era actual de la digitalización. Así se descubrirá cómo este representa las características mencionados de ellas y si les está usando de la manera correcta. Los resultados también se pueden ver como recomendaciones a nivel general para todas las empresas del sector del esquí.

- **Metodología:**

El trabajo se desarrolla basándose en un enfoque de investigación deductivo y se está utilizando el método cualitativo; se trata de una comprensión más profunda de un ámbito temático específico. La metodología utilizada en el presente trabajo será el estudio del marco teórico existente sobre las redes sociales, el marketing de las redes sociales y el marketing deportivo, basándose en fuentes de información tanto primarias como secundarias. Para dar más profundidad a la parte analítica, se lleva a cabo una observación de la empresa HEAD Ski en las redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube e Instagram para poder tomar información cualitativa y representativa para el estudio. Las conclusiones se establecerían evaluando el uso de las redes sociales de la empresa HEAD Ski y complementándolo con la teoría más relevante de este estudio.

- **Partes del trabajo:**

Este trabajo se divide básicamente en dos grandes partes. La primera será una revisión de la literatura en la que se introducirán primero las redes sociales, su desarrollo histórico, su uso hoy en día y se explican las diferentes redes sociales más relevantes para comercializadores. Además, esta primera parte también especificará la importancia de las redes sociales como una estrategia de marketing en general, cómo el marketing se ha desarrollado de la media tradicional hacia la media social y las ventajas y desventajas del marketing de las redes sociales. Por último, se define la industria del deporte, el ámbito de las empresas del sector del esquí, el marketing deportivo y se relaciona este con el uso de las redes sociales.

En la segunda parte, para dar más profundidad al análisis, se realiza una investigación empleando como herramienta la observación de la actividad de la empresa HEAD en las redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube y Instagram para poder tomar información cualitativamente representativa para el estudio. La empresa HEAD es líder mundial en la fabricación de artículos deportivos del sector del esquí. HEAD ya está presente en algunas redes sociales, patrocina a muchos deportistas exitosos y facilita contenido sobre el deporte. Por eso, se considera HEAD como un buen ejemplo para la investigación de este trabajo.

Finalmente, se extraerán conclusiones, tanto de la parte teórica como del caso analizado, que explicarán más detenidamente cómo las empresas del sector del esquí deberían usar las redes sociales para incluirlas de la mejor manera en su estrategia de marketing.

## 2. Marco teórico

### 2.1. *Social Media*

Desde la década de 1990, las redes sociales (en inglés: *Social Media*) han ganado popularidad en todo el mundo. El desarrollo de la tecnología de internet ha transformado la forma de comunicación que afecta a miles de millones de personas (Chanthinok, et al., 2015). En el primer capítulo de este trabajo, se explica el concepto de las redes sociales, su origen, su uso actual y también los canales más importantes hoy en día.

#### 2.1.1. Web 1.0 y Web 2.0

Las redes sociales no se pueden entender sin definir primero Web 2.0: un término que describe una nueva forma en que los usuarios finales usan el web, un lugar donde el contenido es alterado continuamente por todos los operadores de manera colaborativa (Kaplan y Haenlein, 2010). ¿Pero cómo llegó desde la Web 1.0 a la Web 2.0? Así como internet es la base de la web<sup>1</sup>, la web es la base de las redes sociales. Debido a que las redes sociales no son posibles sin infraestructura, esa es el primer componente de soporte para identificar en la cadena de valor de redes sociales. En pocas palabras, internet es una red de servidores de datos conectados. Inicialmente, la web (lo que ahora se llama Web 1.0) era una red de información conectada. Las personas que navegaban por internet eran simplemente consumidores de los contenidos mayoritariamente estáticos de internet. La Web 1.0 pertenecía a la era de la cognición, en la que una red de productores de datos brindaba información a consumidores principalmente pasivos (Tuten y Solomon, 2017).

Web 1.0 era una plataforma cuyo sistema funcionaba de uno a muchos. Según una investigación de Berthon et al. (2012), esto significaba que la información podía transmitirse de diferentes maneras. Sin embargo, la interacción fue limitada. Web 1.0 fue utilizado por organizaciones corporativas, empresas e individuos que tenían una línea de comunicación de una sola vía a través de internet. Las organizaciones generalmente han creado sitios web que se conocen como "*brochureware*", cuando las empresas se

---

<sup>1</sup> La web es la información que se encuentra en internet, pero solamente es una parte de ello. Internet también se usa para enviar correos, mensajes inmediatos o transferencia de datos.



apresuraron a convertir sus folletos corporativos en sitios web simples. Berthon et al. (2012) sugieren que, en el momento en que estas organizaciones consideraron que tenían acceso a internet, surgió una ola de nuevas tecnologías que dejó a los gerentes de estas compañías confundidos e indefensos. A medida que la tecnología comenzó a mejorar, ahora era posible generar contenido de muchos a muchos. Este concepto llegó a conocerse como Web 2.0, de lo cual los usuarios se beneficiaron mucho. Ahora podrían actualizar sus sitios web, publicar blogs o videos y hacer el uso de sus páginas completamente fácil para otros usuarios usando todo el contenido que sea necesario. La Web 2.0 marcó un cambio importante al conectar redes de personas además de redes de información (Tuten y Solomon, 2017). Tim O'Reilly, fundador de O'Reilly Media y el primero en definir Web 2.0, explicó Web 2.0 como desarrollos en la tecnología en línea que habilitan las capacidades interactivas en un entorno caracterizado por el control del usuario, la libertad y el diálogo (O'Reilly, 2005). Web 2.0 ofrece una solución rentable que provee acceso a datos enriquecidos, la sabiduría colectiva de sus usuarios, acceso a micro mercados, un software que opera en múltiples plataformas (teléfono móvil, PDA, computadora) y más allá (computación en la nube), y las interfaces de usuario que son fáciles, accesibles e interactivas (Tuten y Solomon, 2017).

Los sitios de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram están bajo el paraguas de la Web 2.0. Hoy en día, cuando hay tantos sitios web, blogs y redes sociales disponibles, la plataforma de la Web 2.0 sirve como una vivienda para que todas estas redes sociales funcionen eficazmente en el panorama tecnológico. El tráfico de internet ha aumentado significativamente desde el lanzamiento de estos sitios de redes sociales. La Web 2.0 incluye sitios web que incorporan elementos sociales fuertes. Estos pueden incluir perfiles de usuario, capacidad de intercambio, elementos visuales y conexión social a través de internet. Las personas pueden conectarse entre sí sin importar en qué lugar del mundo vivan, siempre que puedan acceder a internet. La frase *social networking sites* a menudo se usa indistintamente como las redes sociales. Sin embargo, las redes sociales son diferentes porque les permite a los participantes unirse generando perfiles de información personal e invitando a amigos y colegas a tener acceso a esos perfiles. Así, las redes sociales son el entorno en el que se desarrolla el *social networking* y altera la forma en que los consumidores recopilan información y toman decisiones de compra (Kaplan y Haenlein, 2010).

### 2.1.2. Definición de las redes sociales

A lo largo de los años, muchos autores han explicado qué son las redes sociales desde su punto de vista. Kaplan y Haenlein (2010) definen a las redes sociales como un grupo de aplicaciones basadas en internet que se basan en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0 y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por los usuarios. El contenido de las redes sociales puede contener texto, audio, video y redes. El texto fue la primera forma de red social, principalmente en forma de blogs. Los blogs son contenido escrito en el sitio web creado por el usuario. Estos pueden incluir resúmenes de diarios, audio y también contenido visual como videos e imágenes adjuntos. A medida que la Web 2.0 comenzó a explotar con la evolución y la mejora de las herramientas tecnológicas y como las redes sociales fueron el fruto de la web, se comenzó a ganar más atractivo entre la generación X (*Millennials*). Pronto surgieron muchas redes sociales que han sido abrazados por la masa. La gente había impresionado de que la comunicación entre ellos y sus amigos o familiares se había vuelto tan fácil. En general, las redes sociales se han convertido en una plataforma con acceso fácil para cualquier persona con acceso a internet. El aumento de la comunicación para las organizaciones fomenta el conocimiento de la marca y, a menudo, un mejor servicio al cliente (Mahesh y Amulya, 2013).

Según Kietzmann, et al. (2011), las redes sociales emplean tecnologías móviles basadas en la web para crear plataformas altamente interactivas a través de las cuales las personas y las comunidades comparten, crean, discuten y modifican el contenido generado por los usuarios (Kietzmann, et al., 2011). Garnyte y de Avila (2009) argumentan que las redes sociales son una herramienta de internet que permite a los usuarios convertirse en creadores activos del contenido, comunicarse entre sí activamente y crear e intercambiar varia información. Los *medios* sociales se han convertido en una poderosa red de contactos que conecta a personas de todos los rincones del mundo. Refuerza el proceso de socialización al ser instantáneo, económico y fácil de usar con un alcance enorme. Si bien los *medios* tradicionales permiten un flujo vertical de contenido desde poderosos conglomerados a consumidores aislados, las redes sociales permiten que la información fluya horizontalmente entre los consumidores (Karamian, et al., 2015).

Según Packer (2011), los *medios* sociales se tratan de conectar a la gente y de permitir la participación en conversaciones a través de la tecnología. Aunque se basa en la tecnología, es una conversación real y honesta que las personas comparten. Las personas comparten pensamientos, actividades y participan en conversaciones de su interés. Lo hacen conectándose con personas de intereses o antecedentes similares como pasatiempos o intereses profesionales, compañeros de escuela secundaria, familiares y amigos. Al usar las redes sociales y una persona encuentra que el contenido de otra persona es egoísta, demasiado orientado a las ventas o simplemente aburrido, su reacción natural es desconectar o bloquear a esa persona de la conversación. En los últimos 40 años, se ha experimentado un cambio radical en cómo se llevan a cabo los negocios y cómo las personas interactúan. La introducción de computadoras personales, internet y el comercio electrónico han tenido un tremendo impacto en la forma en que las empresas operan y comercializan. La introducción de la tecnología de las redes sociales se está acelerando y podemos esperar que tenga un impacto similar en las empresas ahora y en el futuro (Packer, 2011).

Kietzmann, et al. (2011) ofrece un marco que él llama el "*honeycomb of social media*"<sup>1</sup>. Considera que se trata de siete bloques funcionales que capturan la esencia de las redes sociales. Estos son identidad, conversaciones, intercambio, presencia, relación, reputación y grupos.

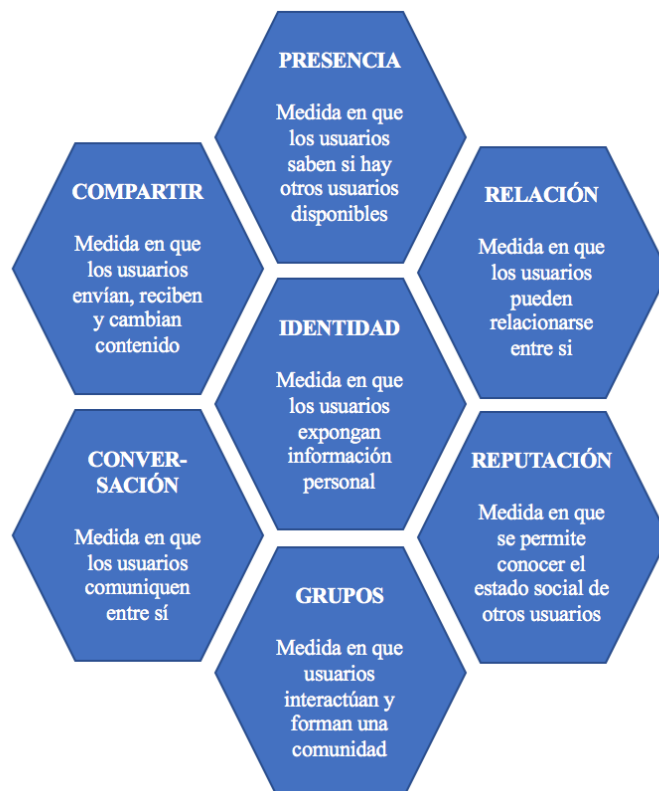
- La identidad representa la función que hace que los usuarios expongan información personal sobre ellos mismos. Esto podría ser información práctica como el nombre, la profesión demográfica y la ubicación, pero también información subjetiva inconsciente como lo que están pensando, sintiendo, que les gusta y que no les gusta.
- La conversación es la función que explica que los usuarios se comuniquen entre sí dentro del sitio de redes sociales.
- Compartir explica que los usuarios envían, reciben y están conectados entre sí a través del contenido.

---

<sup>1</sup> Figura de panal de las redes sociales

- La presencia es el componente funcional del marco que permite a los usuarios saber si otros usuarios están disponibles y dónde están. Esto es importante para la intimidad y la inmediatez de los *medios*.
- La relación representa la forma en que los usuarios pueden relacionarse entre sí. Es la asociación que podría iniciar una conversación, compartir contenido o simplemente listar otros como amigos.
- La reputación es la función que permite determinar el estado social de ellos mismos y de los demás. Los diferentes sitios tienen diferentes medidas y herramientas para hacer esto. Algunos ejemplos son los siguientes: Twitter muestra la cantidad de seguidores de los usuarios, Facebook cuenta los "me gusta" y YouTube muestra "conteos de visitas".
- Los grupos son el último bloque del "*honeycomb of social media*". Esta función permite a los usuarios interactuar y establecer sub-comunidades dentro del sitio en particular. Los grupos se crean para una comunicación más privada entre ciertos miembros y excluyen a otros por varias razones (Kietzmann, et al., 2011).

**Figura 1: El "*honeycomb of social media*"**



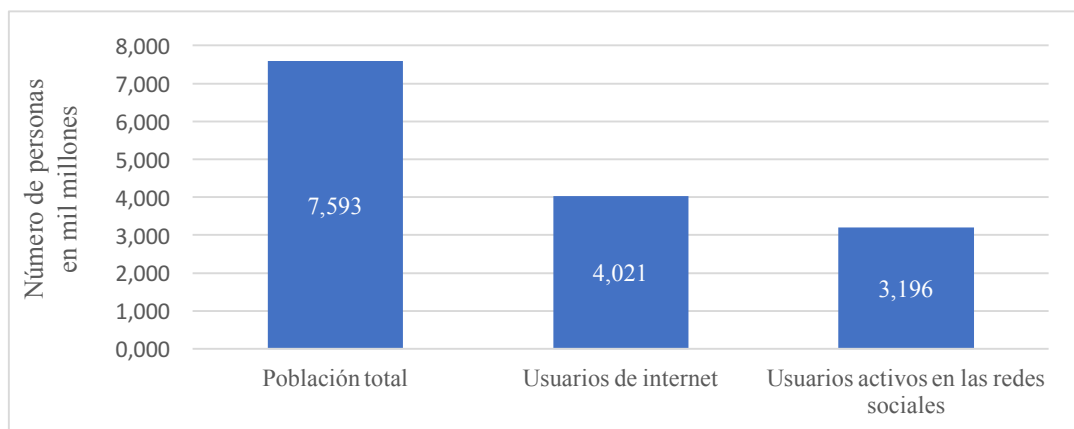
Fuente: basado en Kietzmann, et al. (2011)

La consecuencia más importante de las redes sociales ha sido el cambio de poder de la institución al individuo. Las redes sociales dieron a los usuarios una voz, una plataforma abierta donde podían conectarse, colaborar y co-crear contenido para ellos y para otros. Este contenido generado por el usuario se considera más confiable y se ha encontrado que tiene una mayor influencia en el comportamiento del consumidor y las decisiones de compra. Estos cambios en la relación marca-consumidor han arrojado nuevos desafíos y oportunidades para los vendedores (Landry, et al., 2008).

### 2.1.3. Uso de las redes sociales

Las redes sociales se han convertido en el producto más popular de internet en los últimos 15 años. El alcance que las redes sociales tienen en todo el mundo es realmente notable: en 2018, la población total es de aproximadamente 7,593 billones de personas (urbanización 55%), 4,021 billones son usuarios de internet y 3,196 billones son usuarios activos de redes sociales (Chaffey, 2018).

**Figura 2: Población del mundo en las redes sociales**



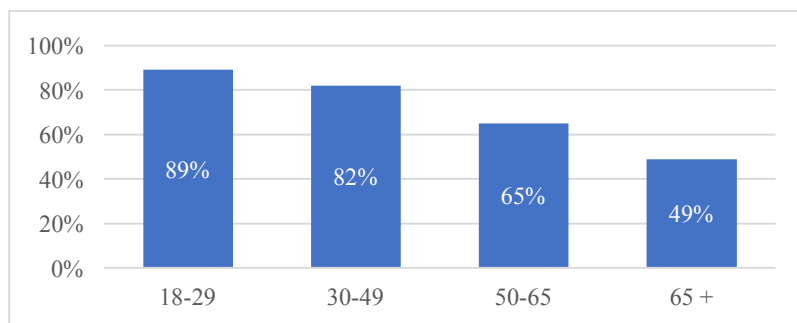
Fuente: basado en Chaffey (2018)

Recientemente, las redes sociales han demostrado un cambio claro hacia las plataformas móviles. Las aplicaciones para *smartphones* y *tablets*, así como el acceso a la web móvil, han facilitado la presencia constante de plataformas adecuadas o exclusivas para dispositivos móviles, como Facebook, Twitter, Instagram o Snapchat. Existen 8,047 mil millones de suscripciones móviles, que es un total de 107% contra la población total en el mundo (Chaffey, 2018). En promedio, los usuarios globales de internet pasan unos 109 minutos por día navegando en las redes sociales, lo cual impulsa a las marcas de todo el

mundo y sus especialistas en marketing a utilizar ese tiempo y espacio de pantalla para promocionar diversos productos y servicios a través del marketing en redes sociales (Statista, 2017).

Según un informe del Search Engine Journal (2016), las redes sociales atrajeron a personas de todos los grupos de edad. Dado que las redes sociales implican principalmente el uso de teléfonos inteligentes y el internet, los adultos jóvenes de todo el mundo que pertenecen al grupo de edad de 18-29 años encabezan la lista de usuarios que utilizan las redes sociales con el 89% como se ve en la figura 3. La generación joven en todo el mundo es más conocedora de la tecnología. Las personas que pertenecen al grupo de edad de 30 a 49 años no se quedan atrás, el 82% de ellos están activos en las redes sociales. Las personas mayores no usan internet con tanta frecuencia como los *millennials*, por lo tanto, el 65% de las personas que pertenecen al grupo de edad de 50-65 años están en las redes sociales, mientras que solo el 49% de la población de 65 años o más tiene presencia en las redes sociales.

**Figura 3: Grupos de edades de personas del mundo en las redes sociales**



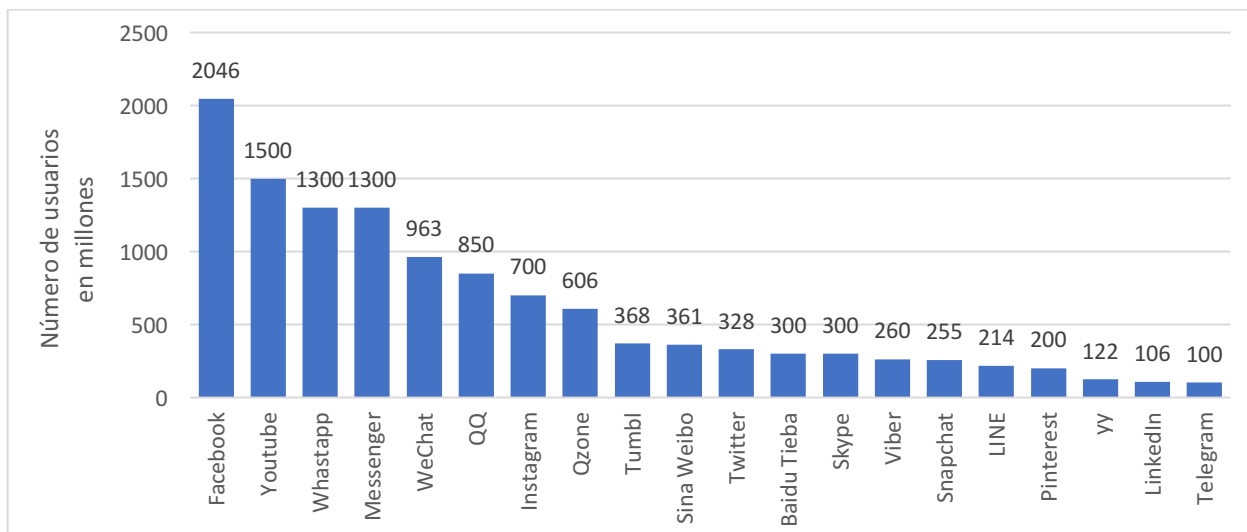
Fuente: basado en Search Engine Journal (2016)

Con respecto a la geografía, los ciudadanos estadounidenses son los que encabezan la lista de tiempo medio que se dedica a las redes sociales con dieciséis minutos por hora en internet. Los australianos los siguen con catorce minutos y los británicos con trece minutos. El uso de la tecnología móvil para acceder a las redes sociales también está aumentando rápidamente, 71% de los usuarios de las redes sociales usan dispositivos móviles para acceder a ella (Sheth, 2018).

Como se puede ver en la figura 4, las redes sociales como Facebook, Youtube, Whatsapp, Facebook Messenger y WeChat están entre las 5 principales en la lista de redes sociales

líderes según el número de usuarios activos en el año 2017. Instagram es la aplicación más popular de intercambio de imágenes que tiene más de 700 millones de usuarios. Skype, Viber, LinkedIn y Snapchat son otras redes sociales que muestran un número impresionante y una base sólida de usuarios.

**Figura 4: Las redes sociales más populares del mundo**

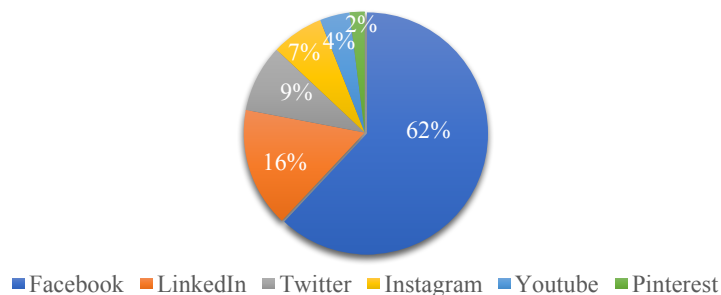


Fuente: basado en Chaffey (2018)

#### 2.1.4. Las redes sociales más importantes

Como ya se podría ver, las redes sociales han tomado la web mundial por asalto. Los más relevantes según algunos de los mejores y más populares comercializadores son Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Youtube y Pinterest. Este trabajo solamente se enfoca en las redes sociales Facebook, Twitter, Instagram e Youtube.

**Figura 5: Las redes sociales más importantes para comercializadores**



Fuente: basado en Donnelly (2018)

- **Facebook:**

Facebook es un sitio de red social fundado en 2004 por Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz y Chris Hughes. Está diseñado para ayudar a las personas a mantenerse en contacto, producir y consumir contenido y conectarse con las cosas que les gustan. La misión de Facebook es dar a las personas el poder de construir una comunidad y unir el mundo. Las personas usan Facebook para mantenerse en contacto con amigos y familiares, para descubrir lo que sucede en el mundo y para compartir y expresar lo que les importa. Facebook se ha convertido en la red social más popular y una de las más visitadas del mundo en 2017. Con más de 2.04 mil millones de usuarios activos mensuales, Facebook realmente ha conectado el mundo como ninguna otra red social lo ha hecho y se considera una herramienta de marketing potencial debido a todos sus usuarios activos (Facebook, 2018).

La capacidad de hacer nuevos amigos y encontrar los antiguos en esta plataforma la ha ayudado a crecer a pasos grandes a lo largo de los años. Este sitio permite a sus usuarios compartir publicaciones escritas, fotos, videos, enlaces, actualizaciones de estado y también conectarse con sus equipos deportivos favoritos, celebridades y otros en su red. Según Clapperton (2010), Facebook fue posiblemente el sitio que hizo que las redes sociales se movieran, porque ha coincidido más o menos con la revolución de las redes sociales y hoy en día es el sitio de redes sociales más grande en término de números (Clapperton, 2010).

**Tabla 1: Facebook en números**

Número de usuarios activos	2,046 millones
Tiempo promedio diario en Facebook	20 minutos
Uso móvil de Facebook	47 %
Usuarios que chequen cada día	76 %
Empresas en Facebook	60 millones

Fuente: basado en Smith (2017) y Chaffey (2018)



- **Twitter:**

Twitter fue creado en 2006 por Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone y Noah Glass y podría ser la red social más simple de acceder. Es una plataforma de redes sociales de microblogging que limita cada *tweet* a 280 caracteres<sup>1</sup>. Se puede publicar un enlace, compartir una imagen y escribir un mensaje a la celebridad o marca favorita. Más de 100 millones de usuarios inician su sesión diariamente en este sitio de redes sociales para conectarse con otros. Las empresas al otro lado lo utilizan para compartir información sobre sus servicios, para recopilar inteligencia de mercado en tiempo real y para establecer relaciones con socios de clientes y personas influyentes (Twitter, 2018). Los usuarios de twitter están más opuestos a seguir marcas en Twitter que en Facebook. Un 51% de los usuarios activos de Twitter están siguiendo a empresas, marcas o productos en la red social, así es ideal para pequeñas y medianas empresas (pymes): El 93% de los que siguen a pymes en Twitter también planean a comprar productos de ellos, de acuerdo con un informe de Twitter y Research Now, y el 69 % ya han comprado productos de los pymes a cuales siguen por algo que vieron en Twitter (Newberry, 2018).

**Tabla 2: Twitter en números**

Número de usuarios activos	328 millones
Tiempo promedio diario en Twitter	17 minutos
Uso móvil de Twitter	80 %
Usuarios que chequen cada día	42 %
<i>Tweets</i> per día	> 500 millones

Fuente: basado en Smith (2017) y Newberry (2018)

- **Instagram:**

Instagram, lanzado a finales de 2010 ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años. La plataforma de redes sociales permite compartir fotos en tiempo real con precisión

---

<sup>1</sup> Twitter ha duplicado el límite de sus *tweets* de 140 caracteres a 280 caracteres para todos sus usuarios en noviembre 2017.

de ubicación, lo que permite al usuario compartir la foto con todos los usuarios o solo con los "seguidores" del usuario (Hochmann y Schwartz, 2012). La aplicación también permite la edición de fotos y los subtítulos antes de su publicación. Además, Instagram agregó una nueva función en 2013 que otorga al usuario la posibilidad de publicar videos cortos además de fotos (Salomon, 2013). En 2017, Instagram agregó la función de *Instagram Stories*, cuales se han convertido en el éxito más grande de este año. Más que 300 millones de personas usan las historias cada día, con 1/3 de las historias más vistas procedentes de empresas (Icono Square, 2018). La principal distinción entre Instagram y otras plataformas de *medios* sociales es el enfoque en las fotos; no es posible publicar algo sin una foto. Por lo tanto, el énfasis principal está en la foto en sí, ni en el título debajo de ella (Hu, et al., 2014).

Las fotos de Instagram también se pueden compartir en otras redes sociales como Facebook y Twitter. Los usuarios obtienen audiencia de sus fotos mediante hashtags y comentarios (Weilenmann, et al., 2013) lo cual es una cualidad técnica de Instagram que ayuda a categorizar las fotos y dirigirse a un público en particular. Más del 80% de las cuentas en Instagram siguen a una empresa, y a todo esto dos tercios de las visitas de perfiles de empresas provienen de personas que no siguen a esta empresa (Icono Square, 2018).

**Tabla 3: Instagram en números**

Número de usuarios activos	700 millones
Tiempo promedio diario en Instagram	32 minutos
Uso móvil de Instagram	98 %
Usuarios que chequen cada día	60 %
Empresas en Instagram	18.4 millones
Fotos publicadas per día	80 millones

Fuente: basado en Smith (2017) e Icono Square (2018)

- **Youtube:**

Youtube se lanzó en febrero de 2005 por Chad Hurley, Steve Chen y Jawed Karim, tres antiguos empleados de PayPal, y es hoy en día el segundo sitio web más visitado del mundo. Youtube es un servicio popular para compartir videos que además permite a los usuarios subir, ver, calificar, agregar a favoritos, informar y comentar videos y también suscribirse a otros usuarios. Está ofreciendo una amplia variedad de videos generados por usuarios y de *medios* corporativos. El contenido disponible incluye videoclips, clips de programas de televisión, videos musicales, documentales, avances de películas, transmisiones en vivo y otros contenidos como video blogs, videos cortos originales y videos educativos. La mayor parte del contenido de YouTube está subida por individuos, pero tanto las personas individuales como las grandes empresas están usando Youtube para aumentar el público, ya que ofrece la posibilidad de ver videos en una página web fuera de su propio sitio web. Se suben 300 horas de video en YouTube cada minuto (Burgess y Green, 2013).

**Tabla 4: Youtube en números**

Número de usuarios activos	1.500 millones
Tiempo promedio diario en Youtube	40 minutos
Uso móvil de Youtube	> 50 %
Usuarios que chequen cada día	20 %
Empresas en Youtube	61 %

Fuente: basado en Smith (2017) y Fortunelords (2018)

## 2.2. *Social Media Marketing*

Después de la descripción de las redes sociales, ahora debe investigarse la cuestión de qué se entiende por este término en el contexto del marketing. El éxito de las plataformas de redes sociales llamó la atención de los investigadores y profesionales de negocios a nivel mundial. Los comercializadores comenzaron a considerar las redes sociales como una nueva vía para crear relaciones rentables con los consumidores. Los investigadores sugieren que el entorno en línea puede proporcionar a las marcas ventajas de activos,

escalas y procesos estructurales en términos de una base de clientes proactiva, datos de consumidores en línea y nuevos conceptos de campaña (Edelmann, 2007). Las marcas han comenzado a asignar una parte significativa de sus presupuestos de marketing al marketing de las redes sociales (en inglés: *Social Media Marketing*).

### **2.2.1. Definición del marketing de las redes sociales**

En su forma más simple, el *Social Media Marketing* es un proceso de comercialización que atrae la atención o el tráfico web a través de las redes sociales. Se utiliza para promocionar productos o servicios en diferentes redes sociales en forma de publicidad o en forma de contenido. El objetivo básico más general es aumentar las ventas de un producto / servicio o crear conciencia de marca (Murdock, 2012). Por lo tanto, el marketing en redes sociales es la utilización de tecnologías, canales y *software* de redes sociales para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para una organización y sus partes interesadas (Tuten y Solomon, 2017). Varios autores han definido el *Social Media Marketing*: Weinberg (2009) lo describe como un proceso que permite a las personas promocionar sus sitios web, productos o servicios a través de canales sociales en línea y comunicarse con una comunidad mucho más grande que podría no haber estado disponible a través de canales de publicidad tradicionales. Según Mangold y Faulds (2009) las redes sociales son un elemento híbrido de la combinación de promociones porque, en el sentido tradicional, permiten a las empresas hablar con sus clientes, mientras que, en un sentido no tradicional, permiten que los clientes hablen entre sí. Las empresas utilizan este concepto produciendo contenido en línea en las redes sociales, del cual se esperan que los consumidores lo compartan con sus amigos y familiares. Cuando un usuario le gusta una página de Facebook o Instagram y reenvía el mismo mensaje, vídeo o imagen del contenido de la marca en sus perfiles personales, permitiría así a sus amigos y seguidores ver la publicación inicial. Esa publicación puede ser compartida por más personas, y más personas para llegar a así a todo el mundo.

Asimismo, Diamond (2008) explica que el *Social Media Marketing* es un marketing que se enfoca en las personas, no en los productos. La empresa puede presentar los productos con tantas características cualitativas y herramientas promocionales como sea posible, pero lo que realmente importa son los comentarios y las apreciaciones que dejan los clientes. Las personas son los que proporcionan el contenido, y esto es la razón por la que

el *Social Media Marketing* es tan aterrador y desafiante para los especialistas en marketing. Ya no controlan el contenido de marketing. Comentarios negativos se pueden difundir en todo el mundo en solo un par de minutos. Con la explosión de mensajes basados en internet transmitidos a través de las redes sociales, ahora son un factor principal que influye en muchos aspectos el comportamiento del consumidor, como la conciencia, consideración, recopilación de información, opiniones, actitudes, decisiones de compra y evaluación posterior a la compra. Los especialistas en marketing internacional deben reconocer el poder y la naturaleza crítica de las conversaciones mantenidas por los consumidores que utilizan las redes sociales. En consecuencia, la capacidad de influir en la multitud de manera efectiva es la calidad principal que necesita el equipo de marketing (Evans, 2008). Además, lo importante del *Social Media Marketing* es que el comercializador puede escuchar, rastrear y medir lo que se comparte en los sitios de redes sociales para mejorar el mensaje ofrecido y adaptarlo más a las necesidades de los clientes. Gracias a los análisis y métricas de redes sociales disponibles, el impacto de las redes sociales en la estrategia de marketing de una empresa se puede medir y evaluar con facilidad relativa.

Una investigación de Miller y Lammas (2010) afirmó que el *Social Media Marketing* tiene un papel muy importante para persuadir a los consumidores a comprar en línea. Descubrió que el 70% de los consumidores visitan las redes sociales para obtener información útil, el 49% tomó la decisión de comprar un cierto producto que han visto y el 60% de los consumidores prefiere compartir informaciones sobre productos con otras personas en línea. Todas las personas tienen una opinión y las redes sociales le han dado la plataforma para que la compartan con el mundo.

A través del *Social Media Marketing*, empresas de todos los tamaños pueden conectarse con un público diverso y amplio, lo que no hubiera sido posible a través de los *medios* tradicionales. Se puede aumentar el tráfico en el sitio web corporativo o en las redes sociales, así como en los clientes y la conciencia de marca (Weinberg, et al. 2011). Una idea básica del marketing en redes sociales es generar confianza con el consumidor. Entonces, para las empresas y organizaciones, las redes sociales básicamente se reducen a la construcción de una conversación con sus clientes y esto se puede lograr a través de la interacción personal (Weber y Volz, 2011). El marketing en redes sociales requiere que

siempre se comunique de manera honesta, abierta y transparente. Si bien esta interacción entre las marcas y sus consumidores solía establecerse solo en la ubicación física del sitio de venta; con el advenimiento de la tecnología y el auge de las redes sociales, el tipo de interacción actualmente se produce principalmente en internet. De la definición anterior, el *Social Media Marketing* se trata de entregar un mensaje a través de internet a personas reales y hacerles hacer algo - en la mayoría de los casos, es para hacerles gastar dinero.

Shama Hyder, quien fundó y dirige la agencia de *medios* sociales “The Marketing Zen Group” y autor del libro "*The Zen of Social Media Marketing*" (Hyder, 2016), ha desarrollado el marco "ACT" para una exitosa estrategia de redes sociales en línea cual se puede dividir en tres componentes distintos: atraer, convertir e transformar.

**Figura 6: La metodología "ACT"**



Fuente: basado en Hyder (2016)

- **Atraer:**

Para atraer prospectos probables, es importante sobresalir de un campo abarrotado con una marca clara y única, una propuesta de valor sólida, contenido útil, pruebas sociales (testimonios y una comunidad activa comprometida emocionalmente) y un incentivo atractivo para que las personas se registren para recibir correos electrónicos o llenar un formulario de consulta. Si una empresa no tiene los elementos correctos, no puede distinguirse o destacarse del mercado y no puede atraer a la gente para hacer negocios.

- **Convertir:**

Todas las empresas deben optimizar el diseño y la experiencia del usuario en sus plataformas sociales y sitios web para que puedan convertir desconocidos a consumidores

o clientes. Existen dos tipos de conversión: de desconocido a consumidor y de desconocido a cliente. El consumidor es una persona que solicita un blog, Twitter o Facebook. Estas personas todavía no gastan dinero, pero es más probable que lo hagan en el futuro. Los consumidores ya están familiarizados con la marca y pueden atraer a sus amigos y conocidos a la marca. Las redes sociales son adecuadas para este tipo de conversión. La conversión de personas a clientes de pago se realiza a través del sitio web de la compañía.

- **Transformar:**

Es crucial para una empresa construir una conexión personal y emocional con sus consumidores o clientes. Hacer negocios no debe ser una transacción simple, debe ofrecer una relación personal con la marca, una que inspire y recompensa un seguimiento apasionado, lealtad y defensa de la marca. Es una buena forma de ver el plan de negocios en general, la presencia en la web y el programa de redes sociales para alentar a la audiencia a pasar de los clientes potenciales a compradores y ellos a leales. Las herramientas de transformación exitosas son, por ejemplo, entrevistas en video con clientes, estudios de casos o testimonios de clientes (Hyder, 2016).

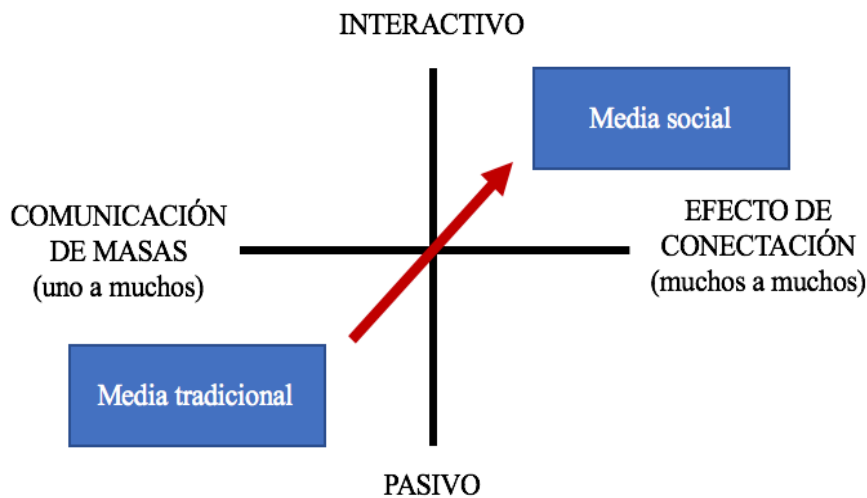
### **2.2.2. De la media tradicional hacia la media social**

Al entender las plataformas de las redes sociales, uno tiene que entender que la dinámica y el método del marketing en las redes sociales debe ser diferente de una publicidad en los *medios* tradicionales para funcionar. Las redes sociales son una herramienta de marketing, al igual que las relaciones públicas, los eventos, los anuncios de radio y el correo directo son herramientas de marketing (Martin, 2010). Sin embargo, no existe una forma paralela o un método de entrega paralelo de comercialización en el mundo fuera de línea (Taylor, et al., 2011). Es diferente de los *medios* tradicionales, es relativamente barato y accesible para todos y todas las personas y empresas pueden publicar o acceder a toda la información (Bhanot, 2012).

Los *medios* de marketing han visto dos cambios debido al aumento de las redes sociales. En primer lugar, los *medios* de marketing se han desplazado de las relaciones de comunicación de masas (uno a muchos) hacia las relaciones más adecuadas y convenientes de los *medios* sociales (muchos a muchos (en inglés: *peer-to-peer network*)).

En segundo lugar, los *medios* tradicionales son pasivos ya sea impresos, de radio o de video, mientras que las redes sociales son más interactivas. Los *medios* tradicionales están situados en el paradigma de uno a muchos: siguen el modelo de transmisión, mediante el cual transmite el mensaje que quiere transmitir a través de la televisión abierta, la impresión, la radio o la señalización. Por lo tanto, los *medios* tradicionales están limitados a la hora de crear compromiso como lo hacen las redes sociales (Figura 7) (Sheth, 2018).

**Figura 7: Comparación de *medios* tradicionales y *medios* sociales**



Fuente: basado en Sheth (2018)

Con el cambio hacia las redes sociales más interactivas, los profesionales del marketing ahora están adoptando herramientas del marketing digital para comercializar sus productos y servicios en cualquier momento, en cualquier lugar y de cualquier manera. Cuando el marketing tradicional estuvo limitado por la ubicación y el tiempo, el marketing digital ha eliminado efectivamente estas dificultades para presentarse como una herramienta de marketing sin problemas (Sheth, 2018).

Al comienzo de internet, las empresas generalmente solo estaban presentes con un sitio web corporativo que tenía una funcionalidad muy limitada. El foco estaba en la información sobre la compañía o el producto. Estos sitios web no se usaron para comunicarse con el cliente. Estos cambios también han trasladado el poder de la empresa hacia el consumidor. En el pasado, una empresa podía permitirse un trato negligente con la distribución de un producto, ya que en última instancia la mayoría de la gente esperaría



por el producto. Hoy en día, el consumidor se aleja de la compañía en un período de tiempo muy corto y compra u ordena en otro lugar. Es por eso que las actividades de marketing también han cambiado. Ya no se usa solo para convencer a los clientes, sino mucho más se usa para establecer un diálogo, para motivar y retener al cliente a largo plazo. Como resultado, cada vez más empresas se dan cuenta de la importancia de la opinión del cliente, porque son ellos los que finalmente influyen en las opiniones de otros clientes. El marketing de redes sociales bueno y activamente diseñado puede influir en las decisiones de compra (Molenaar, 2012).

Las medidas tradicionales de marketing y comunicación a menudo siguen siendo ineficaces simplemente porque se pierden las necesidades de la persona objetiva. La publicidad clásica ha funcionado durante décadas en el principio estímulo-respuesta: uno emite estímulos y los destinatarios reaccionan en consecuencia o no. Una comunicación intensificada por el emisor no afecta al receptor y descuida el aspecto social de la comunicación. Como resultado, este tipo de comunicación también es rechazada por la mayoría. La comunicación dirigida y por lo tanto exitosa se ve diferente: uno debe ser capaz de empatizar con la persona objetiva y abordar las necesidades de ella (Hettler, 2012).

La estrategia corporativa en el enfoque del cliente se está desplazando cada vez más de los métodos “*push*” hacia “*pull*” con las posibilidades de los *medios* sociales. Los ejemplos de publicidad “*push*” son la compra de espacio o tiempo en una determinada actividad, como anuncios de radio o televisión, periódicos o páginas amarillas o campañas de correo directo para distribuir a un gran grupo de clientes potenciales. Esto se llama marketing “*push*”, porque las empresas empujan (en inglés: *push*) su mensaje de marketing a un público amplio, con la esperanza de establecer una conexión o posicionar su marca (Packer, 2011). En el marketing “*push*” se requiere mucho esfuerzo y dinero para conectarse con un porcentaje muy pequeño de clientes (Hettler, 2012). A través del desarrollo de internet, experimentamos la sensación de encontrar y servir a los clientes a través de algoritmos avanzados de buscadores. Esto se llama marketing “*pull*” porque es un sitio web exitoso que atrae (en inglés: *pull*) al cliente a través de los motores de búsqueda hacia su negocio porque su sitio web contiene el contenido adecuado. La rápida evolución de las redes sociales exige un nuevo tipo de comercialización de compromiso

por parte de las empresas. Los dueños de negocios ahora necesitan involucrar a clientes en una conversación continua, significativa y productiva (Packer, 2011).

Como se ha dicho, el marketing se ha visto profundamente afectado por la llegada y la adopción generalizada de las redes sociales. Las redes sociales ya no son solo una plataforma para las interacciones sociales, sino por el contrario, están transformando la forma de trabajar.

### **2.2.3. Ventajas y Desventajas del marketing de las redes sociales**

Este capítulo analiza las oportunidades que tiene una empresa cuando se decanta por empezar con actividades de marketing en las redes sociales. Sin embargo, también destaca los riesgos que probablemente impidan a muchas empresas de dar el paso. Se dará cuenta de que entre una oportunidad y un riesgo suele ser solo un grado pequeño y ambos son más o menos una interacción en la que se debe involucrarse.

Si uno está interesado en el *Social Media Marketing* debe cumplir con las reglas del juego y participar activamente en las redes sociales. Esto funciona a la mayor medida posible, manteniéndose en contacto con los usuarios, incluso después de completar una campaña limitado temporalmente. El marketing en redes sociales es una herramienta de marketing a largo plazo, lo que significa mucho esfuerzo (Weinberg, et al. 2011). Por lo tanto, antes de comenzar a utilizar las posibilidades de las redes sociales, se debe preguntar si se encuentra allí el grupo objetivo relevante y si ese desea que se lo aborde allí (Peters, 2011). Si es así, se debe estudiar el usuario y ver cómo interactúa, qué intereses tiene y escucharle. Es esencial que las empresas sepan qué tipo de necesidades sociales tiene el público objetivo, porque si lo único que quieren es información pura, no es necesario crear competiciones o una interacción forzada. Asimismo, es muy importante saber cómo y a través de qué canales y plataformas de redes sociales uno desea ver qué tonalidad desea abordar al grupo objetivo.

Como ya se mencionó, las estrategias de marketing en las redes sociales generalmente se diseñan a largo plazo y se tratan más bien de construir una relación entre el cliente y la empresa que el proceso de venta individual. Pero esto también conlleva un riesgo, porque con todos los cambios positivos que trajo internet y especialmente la Web 2.0, es importante saber que también cambiaron las expectativas del usuario. Con la capacidad

de acceder a internet en cualquier lugar, en cualquier momento, se espera que la información esté disponible en cualquier momento y en cualquier lugar. Uno desea mantenerse actualizado y registrarse personalmente con la información de la empresa. Si surgen preguntas, las empresas deben responder lo antes posible (Packer, 2011).

En el peor de los casos, los usuarios se retiran debido a la desatención o la respuesta lenta (Molenaar, 2012). En este sentido, no hay un fin de semana para la presencia de la compañía en una plataforma de redes sociales. Debe ser accesible 24 horas al día, los siete días de la semana. Aun así, la mayoría de las empresas se pierden el fin de semana. Este es un largo tiempo en el cual pueden pasar muchas cosas cuales eventualmente se pierden al comienzo de la semana. La gran cantidad de contenido, así como el rápido ritmo de la red social conllevan el riesgo de que uno pase por alto fácilmente los contenidos individuales y se olvide de reaccionar. Cuando esto sucede, rápidamente se vuelve demasiado tarde para responder a las imprecisiones publicadas que pueden dañar la reputación de la compañía (Peters, 2011). Las llamadas "tormentas de mierda" (en inglés: *shitstorm*) pueden ser el resultado. Debido a la rápida propagación de las redes, un *shitstorm* es difícil de detener. Un usuario publica una declaración negativa sobre la presencia de la empresa, la empresa pierde responder rápidamente, muchos otros usuarios se solidarizan con la afirmación, presionan "me gusta" o "re-twittean" y ya se distribuye a un número infinito de personas con una velocidad inmensa.

Según un estudio de Shirish (2018), muchas empresas todavía muestran reacias a utilizar las redes sociales debido a incertidumbres legales, como la protección de datos, el derecho de autor y la legislación laboral, especialmente las empresas más pequeñas. Las empresas más grandes probablemente tengan sus propios departamentos legales que puedan tratar el tema lo suficiente y, por lo tanto, no lo vean como un peligro. Cuantas más personas compartan información sobre una empresa y hablen de ella, más transparente se vuelve una empresa. Internet no tiene límites y también el espacio y el tiempo ya no son relevantes. En consecuencia, cada experiencia o informe de acción juega un papel en la reputación de la compañía (Shirish, 2018). En última instancia, la mayor parte de información permanece en la red y aún se puede acceder después de años. Las empresas tienen la oportunidad de descubrir, a través de la investigación en la web, cómo piensan los usuarios sobre el producto ofrecido. Además, pueden aprender directamente durante

la interacción con el consumidor qué pueden hacer mejor y todo esto a un costo relativamente bajo. Sin embargo, los riesgos mencionados anteriormente también pueden ser oportunidades en este sentido, ya que normalmente demoraba demasiado tiempo a identificar críticas para la compañía antes de que las redes sociales se desarrollaban. Entonces, por lo general, era demasiado tarde para compañías de reaccionar. Gracias a la buena monitorización web, se ha vuelto muy fácil ponerse en contacto con los críticos en una etapa temprana (Peters, 2011).

Si una empresa decide utilizar activamente las redes sociales, es necesario producir, compartir y luego comunicar contenido específico en diálogo con los usuarios. La puntualidad del contenido compartido es tan importante como la voluntad de responder rápidamente a los clientes. Si este no es el caso, existe el riesgo, como con el ejemplo mencionado anteriormente del "*shitstorm*", de que esto tenga un efecto negativo en la empresa (Tuten y Solomon, 2017). Al conectar las plataformas de redes sociales individuales entre sí, es posible obtener un alto nivel de atención, especialmente al comienzo de una campaña de marketing, siempre que se registren todos los canales. Por supuesto, se debe prestar atención a las diferentes plataformas con sus grupos objetivos y las reglas del juego y tener una tonalidad correspondiente (Weinberg, et al. 2011).

Para mantener la apariencia en las redes sociales en sus manos lo mejor posible, requiere una buena planificación, una estrategia y objetivos bien definidos y, sobre todo, mensurables. Antes de invertir en marketing en redes sociales, debe preguntarse qué quiere lograr. También es importante actuar de acuerdo con los objetivos previamente definidos (Weinberg, et al. 2011). Se debe comprender por qué las personas usan las redes sociales y también cómo les usan. El entorno social y las necesidades del grupo objetivo deben identificarse y analizarse. Por último, se debe elegir la plataforma que mejor se adapte a la política de comunicación dirigida de la empresa (Behrens, 2010). La mayoría de las compañías eligen inicialmente las plataformas grandes como Facebook, Youtube y Twitter pero por supuesto, la forma de comunicarse en internet también requiere cierta flexibilidad e improvisación (Molenaar, 2012).

En general, el *Social Media Marketing* es un “dar y recibir”. Dar, es decir proporcionar contenido o material exclusivo a los usuarios, puede ayudar si se quiere recibir algo de la comunidad de clientes en el futuro. En internet, un usuario puede estar atento a la

información que una empresa proporciona. Sin embargo, esta información debe ser fácil de encontrar y estar claramente formulada, ya que solo de esta manera el usuario buscará información allí en el futuro y, en el mejor de los casos, se lo contará a otras personas (Tuten y Solomon, 2017).

### 2.3. Sportsmarketing

Ahora que se ha analizado el área del *Social Media Marketing*, se discutirá y analizará a continuación con mayor detalle el marketing deportivo, el ámbito de empresas del sector del esquí y cómo se han mezclado con las redes sociales para crear una situación de beneficio mutuo para todas las partes involucradas.

#### 2.3.1. Definición de la industria del deporte

El deporte en sí se define como una fuente de distracción o una actividad física dedicada al placer. El deporte nos aleja de nuestra rutina diaria y nos da satisfacción y alegría. Este, se ha convertido en una de las instituciones más importantes y universales en nuestra sociedad. Existen muchas maneras de discutir sobre la estructura de su industria. La perspectiva organizacional tradicional no es tan útil como la perspectiva del consumidor para un posible comercializador de deporte. Al examinar la estructura de la industria del deporte desde la perspectiva del consumidor, la complejidad de esta industria y el desafío para los comercializadores de deporte se vuelve obvia. La figura 8 muestra un modelo simplificado de la relación consumidor-proveedor (Beech y Chadwick, 2007).

**Figura 8: Modelo simplificado de la relación consumidor-proveedor**



Fuente: basado en Shank y Lyberger (2015)

La industria del deporte consiste en tres elementos principales: los consumidores de deporte, los productos deportivos que consumen y los proveedores de los productos deportivos (Shank y Lyberger, 2015).

- **Consumidores de deporte:**

La industria del deporte existe para satisfacer las necesidades de tres tipos distintos de consumidores: los espectadores (consumidores que obtienen su beneficio de la observación de un evento), los participantes (los que participan en los eventos deportivos, por ejemplo, deportistas) y los patrocinadores (organizaciones comerciales que elige patrocinar deportes) (Shank y Lyberger, 2015).

- **Productos deportivos:**

Tal vez el problema conceptual más difícil para los vendedores de deportes es tratar de comprender la naturaleza del producto deportivo. Un producto deportivo se puede clasificar en cuatro categorías diferentes. Estos incluyen eventos deportivos, artículos deportivos, entrenamiento deportivo e información deportiva.

- i. El producto principal o central de la industria del deporte es el **evento deportivo** como competiciones (un partido de fútbol o concursos del esquí de eslalon) y tanto la participación como la asistencia en aquellos
- ii. Los **artículos deportivos** son productos tangibles que se fabrican, distribuyen y comercializan dentro de la industria del deporte, que incluyen equipamiento, indumentaria y calzado. Como por ejemplo pelotas de tenis, raquetas, esquís o equipamiento de ejercicio.
- iii. Otra categoría que se encuentra en pleno auge es el **entrenamiento personal**. Gran parte de este crecimiento se atribuye a una mayor conciencia de los beneficios para la salud del ejercicio regular. Sin embargo, estos productos se producen para beneficiar a los participantes de actividades deportivas en todos los niveles. Incluyen centros de fitness, servicios de salud, campamentos deportivos e instrucciones.
- iv. Los productos de **información deportiva** proveen a los consumidores de noticias, estadísticas, horarios e historias sobre deportes. Además, la información deportiva puede proporcionar a los participantes materiales de instrucción. Periódicos, revistas, sitios de internet, televisión y radio, todos específicos del deporte, pueden considerarse productos de información deportiva. Desde el surgimiento de las redes sociales, los editores de contenido relacionado con los deportes y los anunciantes que buscan llegar a los

entusiastas de deportes tienen más opciones que nunca para conectarse con los aficionados mientras consumen todo lo relacionado con los deportes (Shank y Lyberger, 2015).

- **Proveedores de los productos deportivos:**

Los productores e intermediarios representan al fabricante de productos deportivos o a las organizaciones que desempeñan alguna función en la comercialización de productos deportivos. Las organizaciones o individuos que realizan la función de productores o intermediarios incluyen a propietarios de equipos, organismos de sanción, agentes, patrocinadores corporativos, *medios* de comunicación y fabricantes de artículos deportivos. Los fabricantes de equipos deportivos son responsables de producir y, a veces, comercializar equipos deportivos utilizados por los consumidores que participan en deportes en todos los niveles de competición. Algunos fabricantes de equipos deportivos todavía están asociados con una sola línea de productos, mientras que otros llevan una multitud de productos deportivos. Aunque es obvio que los fabricantes de equipos son necesarios para suministrar el equipamiento necesario para producir la competición, también desempeñan un papel importante en el patrocinio deportivo. Los fabricantes de equipamiento deportivos se convierten en patrocinadores debido a la relación que tienen con los deportes (Shank y Lyberger, 2015). Por ejemplo, HEAD patrocina a uno de los mejores corredores de eslalon gigante en la historia del esquí, Ted Ligety (Ligety, 2018).

### **2.3.2. El sector del esquí**

El esquí es un deporte de invierno ambicioso y competitivo, pero también una actividad recreativa, en la que los concursantes usan esquís para patinar en la nieve. Este deporte es más popular en América del Norte, con cerca de 12 millones de esquiadores, y por otro lado en Europa, con alrededor de 60 millones de esquiadores que esquían principalmente en los Alpes. En total, hubo más de 110 millones de esquiadores en todo el mundo registrados en 2015 (Business Wire, 2016). La Federación Internacional de Esquí (FIS) es el órgano rector más importante de todos los deportes del esquí, mientras que el Campeonato Mundial de Esquí Alpino y los Juegos Olímpicos de Invierno son los torneos del esquí más importantes del mundo (Borde, 2018). Los expertos estiman que el mercado mundial de equipamiento del esquí aumentará a una tasa compuesta de crecimiento anual

de ~1.2 % entre 2016 y 2020 y se espera que el mercado global de equipos del esquí supere los \$ 5.7 mil millones en 2020 (Technavio, 2016).

En términos de geografía, se estima que Europa seguirá dominando el mercado hasta 2020 y es probable que ocupe alrededor del 59% de los ingresos totales del mercado. Europa es el mayor mercado del esquí y registra un considerable número de visitas del esquí al año, ya que tiene la mayor cantidad de esquiadores y centros turísticos en todo el mundo. La principal zona de ingresos es la región de los Alpes, que incluye Austria, Francia, Italia y Suiza, y representa aproximadamente el 75% de todas las visitas del esquí en Europa (Technavio, 2016).

Entre los fabricantes más importantes de equipos del esquí en 2018 se encuentran Atomic, Rossignol, Amer Sports, Salomon, Fischer, Head, Völkl, Scott, K2, Dynastar y Black Diamond. La ropa y equipamiento del esquí hace referencia al equipo utilizado por un esquiador, que está incluido por esquís, botas del esquí, ropa del esquí, protección del esquí y otros (Decision Databases, 2018). La industria de fabricación del esquí tiene algunas peculiaridades, ya que realiza investigaciones desde una perspectiva económica.

- En primer lugar, la industria se caracteriza por un ciclo de vida del producto muy corto, debido a que los productos duran en el mercado solo una estación en la mayoría del tiempo (a veces solamente se cambia el diseño, pero no se suele vender el mismo producto el año siguiente) y esto plantea desafíos serios para las empresas. En un entorno tan dinámico, la innovación desempeña un papel crucial en la determinación de las estrategias competitivas de las empresas y el liderazgo del mercado. A veces, los nuevos modelos representan simplemente innovaciones incrementales, pero a menudo los cambios pueden ser mucho más radicales y pueden afectar los materiales utilizados o la técnica de producción (Pihl, 2006).
- En segundo lugar, existe un alto grado de variedad de productos, principalmente debido a la heterogeneidad de los consumidores, que van desde principiantes hasta profesionales. Los esquís varían a lo largo de diferentes características tales como técnicas de fabricación, medidas (longitud y talla) y materiales. Dado que los diferentes segmentos de mercado tienen preferencias muy distintas, los fabricantes deben producir muchos modelos diferentes de los esquís para satisfacer las necesidades de todos los consumidores y obtener ganancias en



diferentes segmentos de mercado. Como consecuencia, la variabilidad en las preferencias de los consumidores representa una fuente importante en la variedad de los productos (Pihl, 2006).

- En tercer lugar, el sector de fabricación de los esquís está muy concentrado, ya que unos pocos jugadores dominan todo el mercado. Por otro lado, las grandes empresas conviven con pequeños jugadores, que producen menos productos altamente especializados para el extremo superior del mercado. Todos estos factores también hacen que sea extremadamente importante comercializar los nuevos productos de una manera correcta y amplia para informar a los clientes sobre los cambios y los nuevos productos (Pihl, 2006).

Como se mencionó anteriormente, la concentración en el sector es muy alta, con pocos actores globales que dominen el mercado y pequeños actores que se centran en los mercados regionales. Las fusiones y adquisiciones a lo largo de los años han aumentado aún más la concentración del mercado y algunos productores ahora forman parte de grandes grupos que controlan importantes marcas del esquí. Los grupos más grandes son Amer Sports Inc. (Atomic, Salomon, Dynamic y Volant), K2 Inc. (K2, Völkl y Marker), Quiksilver Inc. (Rossignol y Dynastar) y Head NV (Tyrolia y Head Ski). El proceso de consolidación también puede explicarse por la solidez de las marcas individuales a nivel nacional (con los austriacos inclinados a comprar marcas austriacas como Fischer o Atomic, mientras que los franceses son propensos a comprar marcas francesas como Salomon o Rossignol). Por ejemplo, K2 es el líder en el mercado en EE.UU., pero tiene una cuota de mercado baja en Europa (Bouchet, et al. 2013). La adquisición de Völkl en 2004 le dio a la compañía una posición sólida también en el mercado europeo. Existe un alto potencial de crecimiento para los vendedores del mercado para aprovechar los mercados aun no explotados, ya que el deporte está ganando importancia en regiones como Asia (Pihl 2006). Varios fabricantes están lanzando botas y esquís ligeros y cascos innovadores para aumentar la protección. Tales desarrollos están impulsando el crecimiento de estos proveedores en el mercado. Las posiciones fuertes de los jugadores globales restringirán la entrada de nuevos proveedores en el mercado. (Technavio, 2016).

Hoy en día, la industria se enfrenta a ciertos desafíos. La amplia publicidad del calentamiento global creó cautela entre los minoristas y provocó una disminución de los

pedidos por adelantado, ya que querían mantener inventarios más bajos. En segundo lugar, el alto costo involucrado en el esquí como actividad recreativa regular es un obstáculo para las personas que desean esquiar pero que no quieren pagar tarifas exorbitantes. Múltiples gastos, tales como viajar a áreas del esquí, cargos de centros del esquí, el forfait y equipo costoso, impiden a las personas interesadas que quieran participar, pero que tienen limitaciones financieras. Además, el mercado muestra una creciente preferencia por alquilar el equipamiento, ya que solo se suele ir a esquiar una vez al año (Mauri, et al. 2018).

### **2.3.3. Definición del marketing deportivo**

El marketing deportivo ha sido definido por muchos autores a lo largo de los años. Beech y Chadwick (2007) definen el marketing deportivo como un proceso continuo mediante el cual se organizan concursos con un resultado incierto creando oportunidades para el cumplimiento simultáneo de objetivos directos e indirectos entre clientes deportivos, empresas deportivas y otras personas y organizaciones relacionadas. Según estos autores, las personas están expuestas al marketing deportivo en casi todas partes, ya sea leyendo un periódico o una revista, viendo programas deportivos en televisión o simplemente caminando por la calle a través de herramientas de comunicación de marketing, como vallas publicitarias y publicidades. Uno de los mayores desafíos para los especialistas en marketing deportivo es tratar de mantener el ritmo del entorno cambiante y acelerado del mundo del deporte. Según Shank y Lyberger (2015), el marketing deportivo es la aplicación específica de principios y procesos de comercialización para productos deportivos y para la comercialización de productos no deportivos a través de la asociación con el deporte. La industria del deporte está experimentando un enorme crecimiento y un papel importante en esta industria dinámica. El estudio y la práctica del marketing deportivo es complejo, pero interesante debido a la naturaleza única de la industria del deporte (Shank y Lyberger, 2015).

Las relaciones entre el deporte y el marketing se reducen a dos conceptos de marketing: el “marketing a través del deporte” y el “marketing del deporte”. El primer enfoque trata objetivamente la función del deporte: las actividades de marketing son llevadas a cabo por compañías y otras organizaciones no necesariamente relacionadas con el deporte, pero lo pueden ser como productores de equipamiento de deporte entre otros. Por otro

lado, el concepto de "marketing del deporte" asume que las actividades de marketing son llevadas a cabo por organizaciones deportivas que son sujetos del deporte. Incluyen asociaciones deportivas, clubs, organizadores de eventos deportivos y los propios participantes (Kabus, 2016).

La mayor ventaja del marketing deportivo es que permite a los especialistas en marketing aprovechar la popularidad y la devoción que muchos aficionados sienten hacia sus equipos o deportista favoritos. Los deportistas famosos también firman contratos para trabajar como patrocinadores de celebridades y prestan sus imágenes a los especialistas en marketing. Si un aficionado del fútbol ha amado a un equipo específico desde la infancia, cualquier vendedor que se asocie con ese equipo gana credibilidad instantánea en la mente de ese aficionado. Lo mismo ocurre con deportistas: si uno está aficionado con un cierto deportista desde su infancia y le ve como su modelo, es más probable que compra la misma marca de equipamiento de deporte que está usando el deportista. Dado que los ingresos en última instancia van a apoyar al equipo, el vendedor se considera un patrocinador e invierte en el éxito del equipo (Beech y Chadwick, 2007).

La facilitación social juega un papel importante en el goce del deporte tanto como deportista como aficionado; por lo tanto, es importante para los profesionales del marketing deportivo reconocer cuán central es el papel de la interacción entre las personas de las comunidades deportivas. Cada cliente ve y siente el juego de manera diferente y tiene su propia opinión subjetiva sobre el evento, lo que hace que sea especialmente difícil para los comercializadores de deporte garantizar la satisfacción del cliente de alto nivel. Todos los diferentes participantes del evento crean una ilusión diferente sobre los sucesos que no es repetitiva ya que cada partido de fútbol o cada carrera del esquí alpino es una experiencia nueva. La principal atracción de los eventos deportivos es su naturaleza impredecible e inconsistente, así como la espontaneidad. Incluso si las alineaciones iniciales fueran exactamente las mismas, el evento próximo será diferente al anterior. Por lo tanto, la naturaleza impredecible del deporte es un factor importante para determinar por qué el deporte es atractivo, pero también dificulta el trabajo de los especialistas en marketing deportivo ya que el producto es diferente todos los días y los cambios deben adaptarse rápidamente para poder tener éxito (Mullin, et al., 2014). Si una marca patrocina a un deportista o equipo que es lo mejor esta temporada, no significa que se queda el

número uno para siempre. Para gestionar las complejidades de la industria del deporte y lograr los objetivos de la organización, los especialistas en marketing deportivo utilizan el proceso estratégico de marketing deportivo. El proceso estratégico de marketing deportivo consta de tres partes principales: planificación, implementación y control. El proceso de planificación comienza por comprender las necesidades de los consumidores, seleccionar un grupo de consumidores con necesidades similares y posicionar el producto deportivo dentro de este grupo de consumidores. El último paso de la fase de planificación es desarrollar una combinación de marketing que atraerá al grupo objetivo de consumidores y llevará a cabo el posicionamiento deseado. La segunda parte importante es poner los planes en acción o implementación. Finalmente, los planes se evalúan para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la organización y las metas de comercialización (Shank y Lyberger, 2015).

#### **2.3.4. Impacto de las redes sociales en el marketing deportivo**

La industria del deporte es una de las muchas industrias a nivel mundial que se ha adaptado con éxito al marketing en redes sociales. Las marcas deportivas, las franquicias, las organizaciones, los clubs y los jugadores aprovechan al máximo las herramientas que las redes sociales ofrecen hoy en día. El objetivo de cualquier entidad deportiva es crear una base de clientes y aficionado apasionados y leales. Con la llegada de la tecnología, esto se ha vuelto más simple que antes. Los aficionados del deporte adoran ser parte de todo lo que representa su equipo, deportista o marca favorita, así como también las marcas que usan para su equipamiento. Tener un seguimiento fuerte y de culto en las redes sociales es muy importante para las organizaciones deportivos para garantizar que están en el medio de las cosas y en contacto con la comunidad en línea. Los vendedores de deportes inteligentes se han dado cuenta de esto y han hecho que la mayoría de sus campañas de marketing giren alrededor de las redes sociales.

En general, las personas tienen una necesidad inherente de identificarse y relacionarse con los demás hasta el punto de que las afiliaciones grupales y las membresías son características autodefinidas (Wann, 2006). La identificación social es la percepción de unidad y pertenencia derivada de ser miembro de un grupo u organización (Ashforth y Mael, 1989). Es probable que una persona se describa a sí misma basándose en las afiliaciones grupales y los vínculos emocionales asociados con esas relaciones. En el

contexto deportivo, la identificación de los aficionados es una manifestación de identificación social (Underwood, et al., 2001). Bauer et al. (2008) definen la identificación de los aficionados como el compromiso y participación que tienen los consumidores de deportes con la organización. Los aficionados de los deportes altamente identificados deberían estar más dispuestos a invertir tiempo y dinero en sus deportes favoritos, incluida la búsqueda de redes sociales para obtener información sobre las marcas de equipos que usan sus deportistas favoritos (Seo y Green, 2008). Además han estado a la vanguardia y han encontrado nuevas formas de compartir información y socializar, utilizando la web como fuente diaria de información. Los aficionados del deporte son los mayores consumidores de *medios* a través de dispositivos multiplataforma. Tienen una necesidad urgente de mantenerse conectados a los deportes todo el día, ya sea mirando a sus deportistas o equipos favoritos, mirando vídeos sobre el deporte o simplemente manteniéndose al día con los titulares. Eso es lo que hace a los aficionados del deporte diferentes: la demanda de acceder a la información. Los aficionados quieren participar en acciones en las redes sociales. Están buscando participar en sorteos, concursos y otras actividades similares a través de las cuales pueden expresar su pasión por su club favorito, jugador, equipo, organización, marca o cualquier otra entidad deportiva y también se benefician al ganar boletos para un evento deportivo, mercancía autografiada de los jugadores u otros premios similares.

Como resultado, establecer una conexión emocional con los consumidores es vital para cualquier tipo de marcas deportivas, también para compañías de equipos deportivos (Underwood, et al., 2001). Las empresas de equipos deportivos pueden utilizar el vínculo emocional que tienen los aficionados con los deportistas para inculcar un mayor sentido de lealtad entre los aficionados identificados (Kaynak, et al., 2008). Esta forma de "lealtad emocional" se puede desarrollar a través de interacciones regulares entre el deportista y los consumidores o aficionados, pero también publicando videos del deporte al obtener atención emocional. Las redes sociales proporcionan una de esas plataformas para establecer esta conexión emocional (Underwood, et al., 2001). Los académicos han sugerido que la interacción en línea permite a las personas sentir una conexión más profunda con una marca y estar más abiertos a la comunicación sincera, lo que resulta en una rica experiencia de relación en línea (Mathwick, 2002).

Para la marca deportiva, el objetivo es crear asociaciones significativas con los aficionados que se conecten con sus valores centrales y mantenerles involucrados con los equipos deportivos o deportistas. La interacción regular entre una marca deportiva y un consumidor realiza la lealtad emocional del aficionado hacia la marca (Kaynak, et al., 2008). Las redes sociales también ofrecen una opción para que los aficionados del deporte muestren públicamente su afiliación a una marca con la que se identifican (Wann, 2006). Por lo tanto, las redes sociales permiten una interacción bilateral entre las marcas y los consumidores, y facilitan la participación emocional entre los dos grupos. Ambos factores son importantes para facilitar las relaciones entre los consumidores y las marcas.

Lipsmann et al. (2012) argumentan que las redes sociales están cambiando el equilibrio de poder de la marca deportiva a los consumidores deportivos, lo que conduce a muchos resultados para los comercializadores de deporte. Según los autores, las redes sociales tienen la capacidad de proporcionar un mayor compromiso y comunicación, desarrollo y afiliación de la comunidad, dirigir el tráfico al sitio web de las empresas y llevar al crecimiento de las ganancias. Eagleman (2013) y Lipsman (2012) también enumeran las diversas metas que los comercializadores de deporte tienen en las redes sociales, como compartir noticias e información sobre los productos, dirigir el tráfico a su sitio web, educar a los aficionados sobre el deporte, atraer nuevos aficionados y mejorar la comunicación entre los fanáticos y la compañía, así como el suministro de un entorno en línea donde los aficionados pueden interactuar y conectarse entre ellos.

Wallace et al. (2012) proponen que el tipo de publicaciones publicadas en una cuenta de redes sociales relacionada con cualquier deporte tenga un impacto en la interacción de los aficionados en línea y la exposición de la marca de la compañía. Según sus hallazgos, las publicaciones más comunes contenían una o más de las siguientes características: enlace, estado, imagen, video y notas. Sin embargo, desde entonces, la tecnología ha evolucionado y es probable que el uso de imágenes y videos han superado los vínculos y los estados (Lee, et al., 2018). La popularidad del post se relaciona con la viveza, el contenido (como la presentación de información vital y entretenimiento), la ubicación de la publicación y los "me gusta", así como la frecuencia de comentarios relacionados con la publicación en particular (DeVries, et al., 2012). Además, la duración del mensaje, así como el calendario y el tipo de promoción también tienen un impacto en la popularidad

de los posts. Por ejemplo, para llegar al mercado objetivo, el comercializador deportivo debe considerar el horario cada hora y el día de la promoción, la hora de la temporada y el tiempo entre las diferentes promociones (Mullin, et al., 2014).

Macnamara y Zerfass (2012) señalan que todas las publicaciones en redes sociales escritas por la empresa deben integrarse y coordinarse de acuerdo con la comunicación general de la compañía para asegurar una marca coherente y mensajes consistentes. Una forma efectiva para que las empresas de equipos del esquí ganen popularidad en las redes sociales es utilizar deportistas del esquí; por ejemplo, los deportistas podrían responder las preguntas de los aficionados en ciertos momentos de la semana (Witkemper, et al., 2012). Esto debería llevar a una mayor lealtad de los aficionados y al nivel general de afición.

Sin embargo, las redes sociales también se oponen a algunas amenazas a las marcas deportivas. Aunque la mayoría de los especialistas en marketing deportivo reconocen el hecho de que los aficionados del deporte tienden a crear conversaciones animadas, a veces agresivas, temen la falta de control de las redes sociales, como el monitoreo de comentarios negativos relacionados con el deporte o un determinado deportista. Otra preocupación planteada por muchos profesionales es la incertidumbre de qué responder a los comentarios negativos de los aficionados (Abeza, et al., 2013).

Como concluir, las redes sociales tienen una significación muy importante para empresas de artículos deporte, como por ejemplo para empresas del sector esquí. Los deportes son un ejercicio colectivo y comunitario, algo que une a las personas y que destaca la pasión en ellos. Con las redes sociales los aficionados pueden no solo conectarse con su deporte sino también con sus deportistas favoritas. Por ello es muy importante, que las empresas del sector esquí tienen una plataforma para divulgarse su contenido como por ejemplo videos del deporte o declaraciones de sus deportistas patrocinados y representados.

### **3. Análisis del *Social Media Marketing* de la división HEAD Ski**

#### **3.1. Presentación de la empresa**

La empresa HEAD N.V. es un fabricante y comercializador líder mundial de productos deportivos de marca para los mercados del esquí, tenis y buceo. La compañía ha creado, en parte a través de adquisiciones, una amplia cartera de marcas: HEAD (principalmente esquís alpinos, fijaciones del esquí, botas del esquí, productos de snowboard y protección, tenis, raquetas de pádel y squash, pelotas de tenis y calzado de tenis, ropa deportiva y productos de natación), Penn (pelotas de tenis y bolas de racquetball), Tyrolia (fijaciones del esquí) y Mares (buceo) (HEAD, 2016).

Este trabajo solamente se enfoca en HEAD y su división HEAD Ski<sup>1</sup>. HEAD tiene una larga tradición en la industria de artículos deportivos, la marca fue introducida en 1950 por el ingeniero aeronáutico estadounidense Howard Head. Se molestó de los esquís de madera pesado e inflexible de la época y fue el primero en desarrollar un esquí de "construcción de sándwich de metal". En los primeros cinco años, el volumen de producción aumentó de 300 a 8.000 pares del esquís. Los esquís HEAD eran los esquís más populares y buscados en el mundo en este momento. Tradicionalmente, todos los productos HEAD son altamente innovadores y están orientados a la tecnología. En 1994 HEAD fue una de las primeras compañías en lanzar modelos del esquí de *carving*. HEAD ha dominado el Campeonato Mundial de Esquí desde 2011 y es la marca número uno en la Copa Mundial de Esquí (FIS Alpine).

La misión de HEAD siempre ha sido traer más poder y éxito al deporte a través de la calidad y la tecnología de sus productos. La ventaja tecnológica de los productos es visible y notable. Hoy en día, los principales productos de la compañía han alcanzado una posición líder en el mercado basada en las ventas, la reputación y la tecnología. Además, han sido capaces de generar una gran visibilidad al patrocinar a muchos de los mejores deportistas actuales como Ted Ligety, Aksel Lund Svindal, Lara Gut o Anna Fenninger en el sector del esquí (HEAD, 2018). En las últimas décadas, la compañía se ha convertido

---

<sup>1</sup> Gran parte de la información sobre la empresa HEAD viene de las prácticas que la autora ha realizado en 2016 en esta empresa.



en uno de los desarrolladores, fabricantes y comercializadores más reconocidos a nivel mundial de equipos deportivos innovadores, de alta calidad y tecnológicamente avanzados (HEAD, 2016).

Los productos de la compañía se venden a través de su departamento comercial mundial, representantes de ventas y distribuidores independientes. Las ventas a clientes en Europa representaron un 54,6% de las ventas de la compañía en 2016, mientras que las ventas a Norteamérica representaron un 29,7%, Asia un 10,8% y otros mercados un 4,9% (HEAD, 2016). Los ingresos netos totales en 2016 fueron aproximadamente € 411.4 millones. Los gastos de venta y comercialización consisten principalmente en gastos de publicidad (incluido el patrocinio de deportistas profesionales y el mantenimiento de canales de redes sociales) y gastos de nómina relacionados con el departamento de ventas.

Este trabajo solamente se centra en la división *HEAD Ski*, como el objetivo es averiguar cómo compañías del sector del esquí usan las redes sociales como una herramienta de marketing.

### **3.2. Análisis de su uso de las redes sociales**

Tanto la marca HEAD como la división HEAD Ski persiguen una comunicación multicanal y un marketing multicanal. Este es el uso simultáneo de varios canales de distribución para comercializar el producto o servicio de la compañía. La división se presenta en diferentes *medios* con el fin de dirigirse a una gran parte del grupo objetivo. Además del flujo de bienes, el flujo de información también juega un papel decisivo. Un gran número de clientes se informa en internet sobre el producto antes de comprar o se les dejan avisar en las tiendas, pero finalmente compran el producto en línea en el proveedor más barato. La comunicación mediante diferentes *medios* debe ser coordinada tanto en términos de contenido como de tiempo. Los canales de comunicación conocidos de Head Ski son anuncios de televisión, anuncios en *medios* impresos, carteles y patrocinadores de deportistas. En línea, la marca está representada en su propio sitio web y en numerosas redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y Pinterest para interactuar con su público objetivo. Además de la publicidad clásica a través de la televisión, los *medios* impresos y el marketing en línea, HEAD Ski también utiliza nuevas

formas de publicidad - el marketing en redes sociales es un componente central de la comunicación y publicidad de su marca (HEAD, 2018).

Los siguientes canales de redes sociales son utilizados individualmente por la división HEAD Ski. Este subcapítulo se centra en la forma en cómo los canales de comunicación individuales son utilizados por la empresa y en la comunicación entre los clientes y la empresa. Para este propósito, las plataformas individuales se analizan con respecto a su estructura, la comunicación que tiene lugar y su rango. Como Pinterest e Instagram son muy similares tanto en su estructura como en su funcionalidad, es suficiente analizar una de las dos plataformas. Se ha elegido Instagram debido a su gama más alta.

- **Facebook:**

Desde principios de 2012, la división HEAD Ski ha sido representada en Facebook con su propia página de fans, que también está marcada como una página verificada. La página tiene 443,679 “me gusta” e incluso 438,420 personas le están siguiendo. Estadísticamente, la página crece a diario en 77 nuevos “me gusta”, semanalmente en 653 y mensualmente en 3,465 (Socialbakers, 2018). La información general proporciona una descripción de la empresa y de sus productos. A primera vista, la página principal de Facebook de HEAD Ski no se parece a otras páginas de Facebook comerciales, porque no se enfoca en sus productos, sino más en el deporte: el esquí. La foto de perfil muestra solo el logotipo de HEAD, pero la foto de portada actual expone un paisaje nevado, lo cual provoca el deseo de ir a esquiar enseguida en las personas.

HEAD Ski no abruma a sus seguidores con publicaciones continuas, pero siempre se puede reconocer una alta actualidad. En toda la página, los mensajes están disponibles en intervalos de tiempo razonables. Una vez cada pocos días publican una imagen o video inspirador y cuando se lanza un nuevo producto, se promociona con leyendas inspiradoras. En general, la comunicación en la página de Facebook de HEAD Ski puede calificarse como muy positiva. El contenido se publica exclusivamente en forma de publicaciones vinculadas a imágenes o videos. No hay una sola publicación puramente textual, e incluso si se promociona un nuevo producto, no solo se publica una imagen normal, sino también incluye la conexión con el deporte para vincular emocionalmente el seguidor con el producto. Casi todas las publicaciones son con un deportista, o un video

del esquí o una foto del esquí que quiere que vayas a las pistas inmediato. Todo el contenido se publica en inglés, lo que asegura que los seguidores de todo el mundo entienden los mensajes y así no se necesitan otras cuentas en diferentes idiomas, lo que facilita la comunicación en general.

También existe un enfoque muy directo y específico. En la mayoría de los casos, se formula una pregunta que alienta a los seguidores a compartir sus experiencias, como por ejemplo: „*Where are you skiing this weekend?*“, „*What's the craziest thing you've ever done on skis?*“ o „*Have you had pure fun on the slopes yet this season? Yes or No*“. Además, en ocasiones, se está preguntando a los seguidores sobre sus opiniones sobre los productos de HEAD. Sin embargo, apenas se hace referencia a otros canales de comunicación de HEAD, excepto a Youtube o a su propio sitio web. HEAD siempre responde a las solicitudes de los clientes dentro de un día y tienen activado la función del “*messenger*”, donde uno puede escribirle de manera privada si tiene cualquier pregunta o duda. Así asegura una comunicación altamente directa e actualizada. HEAD utiliza un estilo de escritura muy personalizado en todas sus publicaciones: („*What is more fun than skiing full power down the mountain with your family?*“). Todo esto permite a HEAD establecer una conexión emocional con sus consumidores lo cual es vital para cualquier tipo de marcas deportivas, como se ha averiguado en el parte teórico.

Los esquiadores que están patrocinados por la marca de HEAD son destacados en publicaciones en Facebook con el fin de fortalecer la unión emocional de los consumidores con la marca aún más. HEAD incluye a sus deportistas de muchas maneras en su campaña de *Social Media Marketing*. La primera es que publican videos de entrevistas que están teniendo con sus deportistas patrocinados, como por ejemplo con Lara Gut, la cual comparte su motivación para ganar con todos. La segunda forma es mantener a los aficionados informados sobre el resultado de los concursos, como la Copa del Mundo en Kitzbühel: „*Spectacular performance from the Rebels in the Super G in #WorldCupKitzbühel with a podium sweep and 5 racers in the top 6. 1. Aksel Lund Svindal , 2. Kjetil Jansrud , 3. Matthias Mayer, 5. Adrien Théaux and 6. Beat Feuz ; Congrats, well done and looking forward to the Downhill tomorrow! #WorldCupRebels #Hahnenkamm #HeadSkiRacing #fisalpine*“. Además, se publican videos, en los que se presenta los deportistas de HEAD y en los que se puede reconocer los esquís de HEAD

también. Otra forma de promocionar HEAD Ski en Facebook, que no incluye la publicación en su propia página de Facebook, es que los deportistas promocionan los productos HEAD en sus propias páginas de Facebook, como lo hace Ted Ligety. En marzo publicó una foto que decía “@head\_ski and @alex\_altach make me feel one with my equipment #headwhatsyourlimit”. Además, HEAD Ski organiza varios juegos de premio en su página de Facebook como: “Do you also like to be faster than your friends like Kjetil Jansrud? Comment what or who motivates you and be entered to win a pair of skis signed by Kjetil Jansrud and other World Cup Rebels<sup>1</sup>.” Una vez más, se involucra activamente a los deportistas para hacer que la prima sea aún más atractiva. Otra cosa que llama la atención es que HEAD Ski es un gran narrador. HEAD Ski lleva su narración a sus canales de redes sociales, uniendo el contenido estelar para crear una imagen más amplia. Siempre usan los mismos hashtags como #headwhatsyourlimit para promocionar todos sus productos diferentes de la misma manera. Los esquís HEAD siempre son acerca de empujar límites, alcanzar metas y apuntar más alto, y esto se demuestra en todas sus publicaciones.

- **Twitter:**

La cuenta de HEAD Ski en Twitter se llama HEAD Rebels, ya que se trata completamente de sus deportistas patrocinados. HEAD se unió en enero 2011 a esta red. Al igual que en Facebook, la página de la marca también se verifica aquí, por lo que el cliente o seguidor tiene la seguridad de que no se trata de una copia, sino de la cuenta real. En Twitter, la marca cuenta con un total de 11,172 seguidores, 3,870 tweets, 446 “Me gusta” y sigue incluso a 547 miembros. Se proporciona una breve descripción de la empresa y se remite a su página web principal para obtener más información.

La página oficial de Twitter de HEAD tampoco está construida como una cuenta de Twitter comercial regular, porque no están los productos que están en primer plano, sino de nuevo los deportistas. Actualmente, tres de los esquiadores patrocinados que mantienen sus esquís HEAD en la cámara se muestran en el imagen de portada. La foto de perfil representa el logo del *Rebels Club*. Los comentarios de la compañía, también

---

<sup>1</sup> World Cup Rebels es el término utilizado por HEAD para describir a sus deportistas patrocinados.

conocidos como *tweets*, casi siempre están acompañados con una foto o un video. Se puede ver una referencia clara a Facebook y el contenido que se comunica allí.

Típico para Twitter es la restricción de un mensaje, por lo que los *tweets* de HEAD son breves, concisos e informativos. Además, existe un diálogo muy abierto entre la empresa y el grupo objetivo. Como ya se mencionó, todos los *tweets* se refieren a los deportistas patrocinados, pero también se involucran informaciones sobre sus productos en los *tweets*. En la cuenta de Twitter de HEAD Ski se pueden encontrar más enlaces que en Facebook. Se hace referencia a la página de Facebook, al canal de YouTube, a la cuenta de Instagram y al propio sitio web. La comunicación de Twitter suele ser breve y rápida, el sello no necesariamente se publica todos los días, pero a veces también varias veces al día. En promedio, HEAD publica 8 a 12 *tweets* por semana. La comunicación general es muy abierta, atractiva y directa. Idéntico a Facebook, el consumidor aquí también está fuertemente involucrado y directamente abordado.

La característica de esta red, al lado de noticias cortas y precisas, está el uso de hashtags y enlaces. Por lo tanto, se resulta que una palabra clave dentro del mensaje o frase está más fácil de encontrar, como el hashtag #HEADwhatsyourlimit, que ya se usó en Facebook. Mediante el uso de enlaces en los *tweets*, los clientes son re-direccionados a sitios web o videos útiles. En este aspecto, se debe mencionar el estrecho vínculo entre Twitter y YouTube. Los enlaces en los *tweets* se refieren a videos que se pueden ver en YouTube, o que se reproducen directamente en Twitter como videos de YouTube. A diferencia de Facebook, no se encuentran muchos concursos, rifas o llamadas de participación en Twitter.

#### - **Youtube:**

HEAD Ski se unió a la red de Youtube en 2008. Hoy, tienen 7,730 suscriptores y ha sido visto 2,543,974 veces. También en el canal de Youtube se da una breve descripción de la compañía y se refiere a todos los otros canales de comunicación como Facebook, Instagram y la propia página web. El canal de YouTube está construido como cualquier otro. El contenido compartido dentro de esta red está limitado a solamente videos. Tanto la función “Me gusta” con un pulgar hacia arriba, como la función de comentario están disponibles. La imagen de perfil es otra vez el logotipo de HEAD, y la foto de portada

otra vez muestra un paisaje nevado y por lo tanto está de acuerdo con el perfil en Facebook. En YouTube, los usuarios pueden ver los anuncios de televisión de HEAD, revisar entrevistas con deportistas, ver videos del esquí o videos informativos sobre los productos.

La comunicación dentro de esta red es bastante unilateral. Aunque la marca publica regularmente videos y los hace referencia dentro de las otras redes, no hay diálogo directo. Sin embargo, esto no debe considerarse negativo. La plataforma de YouTube se centra exclusivamente en el contenido en forma de videos. En consecuencia, no es adecuado para discusiones en profundidad. HEAD Ski hábilmente evita este problema convocando discusiones dentro de las otras redes, ya sea refiriéndose al video de YouTube o incorporándolo inmediatamente en la publicación.

- **Instagram:**

HEAD Ski también está representado en Instagram con su propia página con más de 138,000 seguidores y 1,186 publicaciones. La imagen de perfil sigue siendo el logotipo actual de la marca e idéntica a los otros canales de comunicación. La descripción no describe la marca, sino señala que HEAD brinda la mejor experiencia al mundo mediante el desarrollo de equipos del esquí innovadores y hace referencia a su página de Facebook.

Dado que Instagram está orientado a los estímulos visuales, la comunicación dentro de esta red también se ejecuta a través de imágenes y videos. El contenido publicado se basa en las otras redes, por lo que la distribución de las imágenes se coordina casi a la perfección. Lo que se destaca es que aquí también el esquí es mucho más en primer plano que los productos HEAD en sí. Aunque estos se presentan en cada publicación, el foco no está en ellos, sino en el deporte que activa un vínculo emocional en el consumidor.

De nuevo, a menudo se encuentran los esquiadores en las imágenes y en los videos. Se anuncia, como en Facebook, juegos de premios como también títulos y logros de los deportistas. La cantidad de “me gusta” y comentarios de los usuarios se puede evaluar muy positiva. Los usuarios se comunican entre ellos a través de los comentarios, pero HEAD Ski responde solo a preguntas específicas y no se integra en el diálogo. Sólo se formula un encabezado, una solicitud, pregunta o declaración como un título o un adelanto.

### 3.3. Evaluación

Finalmente surge la cuestión sobre el impacto que tuvieron las actividades en las redes sociales de HEAD. ¿Ha hecho HEAD un buen uso de las oportunidades que ofrecen las redes sociales y ha establecido un buen vínculo emocional con sus seguidores?

Al considerar las oportunidades de las redes sociales como objetivos, uno encuentra que HEAD tuvo éxito en todas las áreas. La reputación de la marca se ha incrementado significativamente desde que se unió a Facebook en 2012. Mediante el aumento del compromiso y la actividad en las redes sociales, la empresa y la marca han conseguido una mayor lealtad del cliente. A través de un enfoque personalizado y específico, la empresa logró una relación estrecha con los usuarios. Se solicitaba regularmente la opinión de los clientes y, por lo tanto, se obtenían comentarios genuinos. Como resultado, los cambios en el comportamiento del usuario se percibieron desde el principio y la empresa pudo responder con prontitud.

HEAD cumple con todos los puntos importantes mencionados en la parte teórica para un buen uso de las redes sociales como una estrategia de marketing. Todas las publicaciones escritas por la empresa se integran y coordinan de acuerdo con la comunicación general de la compañía para asegurar una marca coherente y mensajes consistentes. Además, todas las cuentas en las distintas redes sociales están interrelacionadas y mantienen una misma línea. Siempre están usando la plataforma que mejor se adapte al contenido que distribuyen a sus seguidores. Por lo tanto, la mayoría de las informaciones sobre sus esquiadores patrocinados se encuentra en Twitter mientras los sorteos se publican en Facebook y las fotos y videos en Instagram. Asimismo, están ofreciendo una variabilidad en cuanto a preferencias.

HEAD garantiza mediante un contenido receptivo y actualizado una alta interactividad de los seguidores en sus cuentas. Los productos nuevos e innovadores se presentan en las redes antes de que se vendan, atrayendo así la atención de los clientes. Además, la marca, con innovaciones novedosas, videos deportivos especiales y la participación de los atletas, asegura que el cliente se divierta con el producto. HEAD participa activamente en la comunicación con sus seguidores, publica mensajes también en los fines de semanas, está en contacto directo con los usuarios (con el *Facebook Messenger*) y siempre responde

dentro de un día a sus seguidores. HEAD también cumple con la puntualidad del contenido: todas sus publicaciones están actualizados, sobre todo las noticias sobre sus esquiadores patrocinados.

Igualmente, el riesgo de publicidad negativa ha podido evitarse mediante una interacción amistosa y directa y un tiempo de respuesta rápido. La marca siempre ha participado activamente en el diálogo con sus clientes y ha sido abierta frente a las críticas. La satisfacción del cliente ha sido la prioridad principal. La mayoría de los clientes tienen una actitud positiva hacia la empresa y la marca, que se manifiesta en comentarios positivos, contenido compartido y participación en las discusiones. Cómo el punto más importante del uso de las redes sociales como una estrategia de marketing es incluir los deportistas patrocinados, se sugiere que se podría involucrarles aún más: los esquiadores, por ejemplo, podrían responder a preguntas de los seguidores en ciertos momentos del mes. Así se garantizaría un vínculo aún mayor de los seguidores con la marca. Pero, en conjunto se puede concluir que HEAD hace un buen uso de las ventajas de las redes sociales y se puede considerar como un buen modelo para otras empresas del sector del esquí.



#### 4. Conclusión

En este trabajo, se desarrolló una visión general de la importancia del uso de las redes sociales como una estrategia de marketing para las empresas. La atención se centró en la industria del deporte, más precisamente en las empresas de equipos del esquí y, como ejemplo, se analizó el uso de las redes sociales de la empresa HEAD.

Se observó que el crecimiento de las redes sociales es definitivamente muy importante para los comercializadores. La gente está pasando más tiempo en internet de lo que solía hacerlo en el pasado, sobre todo los aficionados del deporte. La corta capacidad de atención de los consumidores y una gran variedad de contenido que está disponible en internet en los últimos años ha dificultado la vida de los profesionales del marketing que se centraban en las técnicas de marketing tradicionales. Estos profesionales del marketing deben encontrar la manera de colaborar en las estrategias de marketing de las redes sociales con sus métodos de marketing tradicionales para obtener recompensas en ambos extremos. Si bien esto no es fácil, se puede hacer con pensamiento estratégico y prácticas de comercialización innovadoras. El *Social Media Marketing* es un marketing que se enfoca más en las personas que en los productos, porque son ellos que proporcionan una mayor parte del contenido mediante comentarios o evaluaciones. Este cambio ha trasladado el poder de la empresa hacia el consumidor. Así es crucial para una empresa construir una conexión personal y emocional con sus consumidores o clientes para evitar comentarios negativos o posibles “*shitstorms*”. Al final son los clientes que influyen en las opiniones de otros clientes.

Después de considerar la investigación realizada y los hallazgos respectivos obtenidos, podemos concluir que las empresas del sector del esquí deberían usar las redes sociales de una manera diferente a las empresas de otros sectores. El deporte nos aleja de nuestra rutina diaria y nos da satisfacción y alegría. Entonces, el foco de las publicaciones no debería estar en los productos, sino en el deporte (el esquí) o en los deportistas patrocinados, promocionando así los productos de una manera más sutil. La mayor ventaja del marketing deportivo es que permite a los especialistas en marketing aprovechar la popularidad y la devoción que muchos aficionados sienten hacia sus deportistas favoritos. Se deben emplear los deportistas patrocinados como embajadores de marca en su estrategia de marketing de las redes sociales, para así establecer un vínculo

emocional con sus seguidores. Los aficionados del deporte adoran ser parte de todo lo que representa su deportista, así como también las marcas que están usando para su equipamiento. Además, tienen una necesidad urgente de mantenerse conectados a los deportes todo el día, ya sea mirando a sus esquiadores favoritos o simplemente manteniéndose al día con los titulares. Entonces, lo que hace a los aficionados del deporte diferentes es la demanda de acceder a la información. Como resultado, establecer una conexión emocional con los consumidores es vital para cualquier tipo de marcas deportivas. El objetivo de cualquier entidad deportiva debería ser crear una base de clientes y aficionados apasionados y leales. Las empresas de equipos deportivos, como las empresas del sector del esquí, pueden utilizar el vínculo emocional que tienen los aficionados con los deportistas para inculcar un mayor sentido de lealtad entre los aficionados identificados. Esta forma de lealtad emocional se puede desarrollar a través de interacciones regulares entre el deportista y los consumidores o aficionados, pero también mediante la publicación de fotos y sobre todo videos del deporte. Concluyendo, para cada marca deportiva, el objeto es crear asociaciones significativas con los aficionados que se conecten con sus valores y mantenerles involucrados con todo que está relacionado con su pasión.

Como ya se ha averiguado en la parte de la evaluación del caso analizado, el uso de las redes sociales como estrategia de marketing de la empresa HEAD se puede ver como una guía para todas las empresas del sector del esquí. Todas las publicaciones escritas por la empresa se integran y coordinan de acuerdo con la comunicación general de la compañía para asegurar una marca coherente y mensajes consistentes. Asimismo, está empleando los mejores esquiadores para promocionar la calidad de su marca, que le ayude a ganar más popularidad a así una mayor clientela. HEAD aprovecha todas las ventajas que las redes sociales ofrecen y al mismo tiempo minimiza los riesgos que representan. Está sacando provecho de las redes sociales, construyendo una relación cercana y emocional con sus seguidores mediante la utilización de esquiadores exitosos, videos de esquí emocionales y también mediante involucrar los aficionados lo más posible en sus publicaciones.

- **Limitaciones:**

Durante la investigación, así como el análisis del uso de las redes sociales, se hicieron evidentes algunas limitaciones con respecto a la generalización de datos de la empresa HEAD. El mayor problema ha sido que no se tuvo acceso a los datos internos de la empresa ni al resto de empresas de este sector. En este sentido, todos los datos relacionados con la estrategia, los objetivos publicitarios y el uso de las redes sociales tuvieron que derivarse de las redes sociales de la empresa. Esto resultó en un desafío especialmente en la parte del análisis. Aunque los datos numéricos, como el alcance, estaban disponibles, no se podría concluir precisamente si la empresa ha logrado sus propios objetivos con su marketing de las redes sociales. Solamente se podría dar una descripción general de cómo HEAD está usando las redes sociales como una estrategia de marketing y evaluar mediante la teoría y el *feedback* de los seguidores en las páginas si están sacando provecho de ellos o no.

- **Sugerencias para trabajos futuros:**

Esta investigación incluye un enfoque más analítico que numérico. Sin embargo, para un análisis adicional sobre este tema, podrían aplicarse los métodos cuantitativos a un nivel más profundo. Se ha acotado el análisis a únicamente la empresa HEAD, y se han inferido conclusiones aplicables a la industria de artículos del esquí en general. En un trabajo adicional y más profundo, se podría llevar a cabo un análisis del uso de redes sociales de otros fabricantes de artículos del esquí como entre otros Fischer, Salomon o K2, y comparar sus estrategias de marketing en las redes sociales para ver si existen diferencias en su uso de las redes sociales como una estrategia de marketing.

## 5. Bibliografía

- Abeza, G., O'Reilly, N. y Reid, I., 2013. Relationship marketing and social media in sport. *International Journal of Sport Communication*, 6(2), pp. 120-142.
- Ashforth, B. y Mael, F., 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), pp. 20-39.
- Bauer, H., Stokburger-Sauer, N. y Exler, S., 2008. Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of sport Management*, 22(2), pp. 205-226.
- Beech, J. y Chadwick, S., 2007. *The marketing of sport*. Pearson Education.
- Behrens, A., 2010. *Social Media als Bestandteil des Online-Marketing-Mix: Eine Untersuchung am Beispiel zweier Monolabel-Online-Stores*. Akademische Verlagsgemeinschaft München.
- Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K. y Shapiro, D., 2012. Marketing meets Web 2.0, Social Media and Creative Consumers: Implication for International Marketing Strategy. *Business Horizons*, 55(3), pp. 261-271.
- Bhanot, S., 2012. Use of social media by companies to reach their customers. *SIES Journal of Management*, 8(1).
- Borde, H., 2018. Ski gear market: Comprehensive evaluation of the market via in-depth qualitative insights.  
Disponibile en: <https://www.rednewswire.com/ski-gear-market-comprehensive-evaluation-of-the-market-via-in-depth-qualitative-insights/>  
[Consulta: 30 de marzo de 2018].
- Bouchet, P., Hillairet, D. and Bodet, G., 2013. *Sport brands*. Routledge.
- Burgess, J. y Green, J., 2013. *YouTube: Online video and participatory culture*. John Wiley & Sons.

Business Wire, 2016. *Global Ski Equipment Market to Witness Growth Through 2020*. Disponible en: <https://www.businesswire.com/news/home/20160921005743/en/Global-Ski-Equipment-Market-Witness-Growth-2020>

[Consulta: 30 de marzo de 2018].

Chaffey, D., 2018. Global social media research summary 2018. *Smart Insights: Social Media Marketing*.

Chanthinok, K., Ussahawanitichakit, P. y Jhundra-indra, P., 2015. Social media marketing strategy and marketing outcomes: a conceptual framework. *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings.*, 19(2), pp. 35-53.

Clapperton, G., 2010. *This Is Social Media; Tweet, blog, link and post your way to business success*. John Wiley & Sons.

Decision Databases, 2018. *Ski Gear & Equipment Market 2018 : Global Industry Trends and Analysis Report*.

Disponible en: [https://www.sharewise.com/us/news\\_articles/Ski\\_Gear\\_Equipment\\_Market\\_2018\\_Global\\_Industry\\_Trends\\_and\\_Analysis\\_Report\\_vidyutsharma\\_20180118\\_1201](https://www.sharewise.com/us/news_articles/Ski_Gear_Equipment_Market_2018_Global_Industry_Trends_and_Analysis_Report_vidyutsharma_20180118_1201)

[Consulta: 30 de marzo de 2018].

DeVries, L., Gensler, S. y Leeflang, P., 2012. Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of interactive marketing*, 26(2), pp. 83-91.

Diamond, S., 2008. *Web Marketing for Small Businesses: 7 Steps to Explosive Business Growth*. Sourcebooks Inc..

Donnelly, G., 2018. *75 Super-Useful Facebook Statistics for 2018*.

Disponible en: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/11/07/facebook-statistics>

[Consulta: 1 de marzo de 2018)

Eagleman, A., 2013. Acceptance, motivations, and usage of social media as a marketing communications tool amongst employees of sport national governing bodies. *Sport Management Review*, 16(4), pp. 488-497.

Edelmann, D., 2007. From the Periphery to the Core: As Online Strategy Becomes Overall Strategy, Marketing Organizations and Agencies will never be the same.. *Journal of Advertising Research*, 42(2), pp. 130-134.

Evans, D., 2008. *Social Media Marketing: An Hour a Day*. John Wiley & Sons.

Facebook, 2018. *Company Info*.

Disponible en: <https://newsroom.fb.com/company-info/>

[Consulta: 1 de marzo de 2018)

Fortunelords, 2018. *37 Mind Blowing YouTube Facts, Figures and Statistics – 2018*.

Disponible en: <https://fortunelords.com/youtube-statistics/>

[Consulta: 1 de marzo de 2018)

HEAD, 2016. *Annual report 2016 - HEAD SALES B.V.*

HEAD, 2018. *Race Athletes*.

Disponible en: <https://www.head.com/en-IC/athletes/ski/race/>

[Consulta: 30 de marzo de 2018].

Hettler, U., 2012. *Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*. Walter de Gruyter.

Hochmann, N. y Schwartz, R., 2012. Visualizing Instagram: Tracing Cultural Visual Rhythm. En: *Proceedings of the workshop on Social Media Visualization (SocMedVis) in conjunction with the sixth international AAAI conference on Weblogs and Social Media (ICWSM-12)* (pp. 6-9).

Hu, Y., Manikonda, L. y Kambhampati, S., 2014. What We Instagram: A First Analysis of Instagram Photo Content and User Types. In *Icwsms*.

Hyder, S., 2016. *The zen of social media marketing: An easier way to build credibility, generate buzz, and increase revenue*. BenBella Books, Inc..

Icono Square, 2018. Instagram Marketing 2018 Trends & Benchmarks Report. *Instagram & Facebook Analytics and Management Platform*.

Kabus, J., 2016. Contemporary Aspects of Sport Marketing. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(4), pp. 45-51.

Kaplan, A.M. and Haenlein, M., 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), pp.59-68.

Karamian, H., Nadoushan, M. y Nadoushan, A. A., 2015. Do Social Media Marketing Activities Increase Brand Equity?. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 4(3), pp. 362-365.

Kaynak, E., Salman, G. y Tatoglu, E., 2008. An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, 15(5), pp. 336-357.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. y Silvestre, B. S., 2011. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), pp. 241-251.

Landry, E., Ude, C. y Vollmer, C., 2008. *HD Marketing 2010: Sharpening the Conversation - The team and tools you need to market in an increasingly "digitally savvy" world*.

Disponible en: [http://www.boozallen.com/media/file/HD\\_Marketing\\_2010.pdf](http://www.boozallen.com/media/file/HD_Marketing_2010.pdf)  
[Consulta: 30 de marzo de 2018].

Lee, D., Hosanagar, K. y Nair, H., 2018. Advertising content and consumer engagement on social media: evidence from Facebook. *Management Science*.

Ligety, T., 2018. *About Ted Ligety*.

Disponible en: <http://www.tedligety.com>  
[Consulta: 30 de marzo de 2018].

Lipsman, A., Mudd, G., Rich, M. y Bruich, S., 2012. The power of “like”: How brands reach (and influence) fans through social-media marketing. *Journal of Advertising research*, 52(1), pp. 40-52.

Macnamara, J. y Zerfass, A., 2012. Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), pp. 287-308.

Mahesh, L. y Amulya, D., 2013. Social Media Marketing: An important modern business management. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(3), pp. 162-165.

Mangold, W. y Faulds, D., 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(1), pp. 357-365.

Martin, G., 2010. *30 Days to Social Media Success: The 30 Day Results Guide to Making the Most of Twitter, Blogging, LinkedIn, and Facebook*. Red Wheel/Weiser.

Mathwick, C., 2002. Understanding the online consumer: A typology of online relational norms and behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 16(1), pp.40-55., 16(1), pp. 40-55.

Mauri C., Dornier R.,Teare R. , Tourism sustainability in the Alpine region: What are the major trends and challenges?. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.

Miller, R. y Lammas, N., 2010. Social media and its implications for viral marketing. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11(1), pp. 1-9.

Molenaar, C., 2012. *E-marketing: Applications of information technology and the Internet within Marketing*. Routledge.

Mullin, B., Hardy, S. y Sutton, W., 2014. *Sport Marketing 4th Edition*. Human Kinetics.



Murdock, T., 2012. *Content Marketing vs. Social media Marketing: What's the difference?*.

Disponible en: <http://contentmarketinginstitute.com/2012/02/content-marketing-vs-social-media-marketing/>

[Consulta: 30 de marzo de 2018].

Newberry, C., 2018. *Twitter Statistics All Marketers Need to Know in 2018*.

Disponible en: <https://blog.hootsuite.com/twitter-statistics/>

[Consulta: 30 de marzo de 2018].

O'Reilly, T., 2005. *What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*.

Disponible en: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

[Consulta: 30 de marzo de 2018].

Packer, R., 2011. *Social Media Marketing. The art of conversational sales*. WSI.

Peters, P., 2011. *Reputationsmanagement im Social Web: Risiken und Chancen von Social media für Unternehmen, Reputation und Kommunikation*. BoD-Books on Demand.

Pihl, P., 2006. *An Analysis of the Sports Equipment Industry and One of Its Leading Companies*, Head, NV.

Salomon, D., 2013. *Moving on from Facebook: Using Instagram to connect with undergraduates and engage in teaching and learning*.. *College & Research Libraries News*, 74(8), pp. 408-412.

Search Engine Journal, 2016. *The Growth of Social Media 3.0*.

Disponible en: <https://www.searchenginejournal.com/growth-social-media-v-3-0-infographic/155115/>

[Consulta: 30 de marzo de 2018].

Seo, W. y Green, B., 2008. *Development of the motivation scale for sport online consumption*. *Journal of Sport Management*, 22(1), pp. 82-109.

Shank, M. y Lyberger, M., 2015. *Sports marketing: A strategic perspective*. Routledge.

Sheth, J., 2018. How Social Media will impact Marketing Media. En: *Social Media Marketing - Emerging Concepts and Applications (pp. 3-18)*. Palgrave Macmillan, Singapore.

Shirish, A., 2018. Shadow Side of Social Media Marketing: A User's Perspective. En: *Social Media Marketing (pp. 63-79)*. Palgrave Macmillan, Singapore.

Smith, K., 2017. *Marketing: 105 Amazing Social Media Statistics and Facts*.

Disponible en: <https://www.brandwatch.com/blog/96-amazing-social-media-statistics-and-facts-for-2016/>

[Consulta: 30 de marzo de 2018].

Socialbakers, 2018. *HEAD Ski facebook Statistics*. [En línea]

Disponible en:

<https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/detail/39509667677-head-ski>

[Consulta: 28 de marzo de 2018].

Statista, 2017. *Social Media Statistics & Facts*.

Disponible en: <https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/>

[Consulta: 28 de marzo de 2018].

Taylor, D., Lewin, J. y Strutton, D., 2011. Friends, fans, and followers: do ads work on social networks? how gender and age shape receptivity. *Journal of advertising research*, 51(1), pp. 258-275.

Technavio, 2016. *Global Ski Equipment Market 2016-2020*.

Disponible en: <https://www.technavio.com/report/global-outdoor-gear-global-ski-equipment-market-2016-2020>

[Consulta: 30 de marzo de 2018].

Tuten, T. y Solomon, M., 2017. *Social Media Marketing*. Sage.

Twitter, 2018. *About Twitter*.

Disponible en: [https://about.twitter.com/en\\_us.html](https://about.twitter.com/en_us.html)

[Consulta: 30 de marzo de 2018].

Underwood, R., Bond, E. y Baer, R., 2001. Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), pp. 1-13.

Wallace, L., Wilson, J. y Miloch, K., 2011. Sporting Facebook: A content analysis of NCAA organizational sport pages and Big 12 conference athletic department pages. *International Journal of Sport Communication*, 4(4), pp. 422-444.

Wann, D., 2006. Understanding the positive social psychological benefits of sport team identification: The team identification-social psychological health model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(4), p. 272.

Weber, R. y Volz, S., 2011. *Online Marketing und Wettbewerbsrecht*. Schulthess.

Weilenmann, A., Hillman, T. y Jungseljus, B., 2013. Instagram at the museum: communicating the museum experience through social photo sharing. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 1843-1852). ACM.

Weinberg, T., 2009. *The New Community Rules: Marketing on the Social Web*. "O'Reilly Media Inc."

Weinberg, T., Ladwig W. y Pahrman, C., 2011. *Social Media Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co*. O'Reilly Germany.

Witkemper, C., Lim, C. H. y Waldburger, A., 2012. Social Media and Sports Marketing: Examining the Motivations and Constraints of Twitter Users. *Sport Marketing Quarterly*, 21(3), pp. 170-183.