



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Plan de Social Media Marketing 2.0 para la pyme

Trabajo Fin de Grado presentado por D. Francisco Manuel Gutiérrez Morales, siendo la tutora del mismo la profesora Dra. Paula Luna Huertas.

Vº. Bº. del Tutor/a/es/as:

Alumno/a:

D.

D.

Sevilla, Septiembre de 2016



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2015-2016]**

TÍTULO: PLAN DE SOCIAL MEDIA MARKETING 2.0 PARA LA PYME

AUTOR: FRANCISCO MANUEL GUTIERREZ MORALES

TUTOR: DRA. PAULA LUNA HUERTAS

DEPARTAMENTO: Economía Financiera y Dirección de Operaciones

ÁREA DE CONOCIMIENTO: Organización de Empresa

RESUMEN:

A pesar del gran uso de los medios sociales en las empresas para promocionar su actividad, aún existen limitadas investigaciones académicas sobre la planificación estratégica de planes de social media marketing. Una consecuencia es la gestión de los medios sociales por las empresas guiadas por la intuición o el ensayo y error. El presente trabajo ha sido creado para mostrar la importancia que tiene crear un plan de social media marketing en las empresas para el desarrollo de su actividad, siendo foco de estudio la metodología a seguir para crear el plan estratégico.

El documento se enfoca a pymes que por desconocimiento o falta de tiempo, no prestan suficiente atención a esta rama del marketing, que actualmente cobra más importancia. Se presenta una alternativa que ayude a enfocar la forma en la que las empresas deben gestionar los medios sociales de forma que reporte valor. Se finalizará con una conclusión que aclare los beneficios de estructurar un plan de social media marketing.

TÉRMINOS CLAVE: Web 2.0; Web 3.0; Empresa 2.0; Estrategia de marketing medios sociales; Plan de redes sociales.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	7
1.1	INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	7
1.2	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	8
1.3	CONTENIDO ANALÍTICO	9
2	LOS MEDIOS SOCIALES EN LA EMPRESA.....	10
2.1	GENERACIONES DE LA WEB: WEB 2.0 Y WEB 3.0	10
2.2	LOS MEDIOS SOCIALES	13
2.3	UTILIZACIÓN LOS MEDIOS SOCIALES EN LA EMPRESA.....	17
2.3.1	Utilización de los medios sociales a nivel interno	19
2.3.2	Utilización de los medios sociales a nivel externo	21
2.4	EMPRESAS 2.0	25
3	SOCIAL MEDIA MARKETING	29
3.1	DEFINICIÓN Y OBJETIVO	29
3.2	UTILIZACIÓN DEL PSMM EN LAS EMPRESAS	31
3.3	REVISIÓN TEÓRICA DE LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PSMM	34
3.4	PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ELABORAR UN PSMM	42
4	CONCLUSIONES.....	52
5	BIBLIOGRAFÍA.....	55

Relación de Figuras

Figura 2.1. Comparación de Herramientas 1.0, 2.0 y 3.0	12
Figura 2.2. Resumen Definiciones Medios Sociales	13
Figura 2.3. Resumen tipos de medios sociales	15
Figura 2.4. Presencia de la empresa en las redes sociales	17
Figura 2.5. Empresas que utilizan los medios sociales por motivo de trabajo	18
Figura 2.6. Beneficios tienda on line	19
Figura 2.7. La tecnología ha transformado nuestra forma de trabajar	20
Figura 2.8. Medios sociales que utilizan las empresas agrupadas por tamaños	22
Figura 2.9. Consideración en términos de utilidad del uso de los medios sociales por parte de las empresas	22
Figura 2.10. Fines con los que se usan las redes sociales	23
Figura 3.1. Resumen Definiciones Social Media Marketing	29
Figura 3.2. Marco de referencia para acciones de SMM en organizaciones	35
Figura 3.3. Características de un PSMM.....	36
Figura 3.4. Etapas de un PSMM	37
Figura 3.5. Modelo teórico de construcción de valor de marca mediante la comunicación en los medios sociales	38
Figura 3.6. Resumen de cuatro casos de estrategias exitosas de medios sociales ..	41
Figura 3.7. Fases de un PSMM	42
Figura 3.8. Análisis DAFO para un PSMM	43
Figura 3.9. Resumen de las redes sociales de mi empresa	44
Figura 3.10. Comparativa actuación competencia en los medios sociales	44
Figura 3.11. Resultados encuesta del uso de los medios sociales por nuestro público objetivo	44
Figura 3.12. Definición objetivos y meta para un PSMM	45
Figura 3.13. Horas óptimas para publicar contenido	46
Figura 3.14. Ejemplo calendario de publicaciones en la red social Facebook	47
Figura 3.15. Proceso de creación de contenido	48
Figura 3.16. Análisis de tareas llevadas a cabo en los medios sociales.....	49
Figura 3.17. Evaluación PSMM.....	50
Figura 4.1. Beneficio del uso de los medios sociales en la empresa.....	52
Figura 4.2. Medios sociales populares y principales fines de uso	52
Figura 4.3. Beneficios de la empresa 2.0 a nivel interno	53

1 INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

1.1 INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Al menos que una persona viva en una cueva todo el mundo hace uso o tiene conocimientos sobre las redes sociales.

Lo primero que hacemos por las mañanas es ir a la cocina a por un vaso de zumo o café o ir al baño, pero seguro que antes que nada hemos mirado las notificaciones en nuestro móvil o incluso a media noche mientras dormíamos. Este hecho se ha convertido en un “comportamiento adictivo” (Charlton y Danforth, 2007) que ha logrado un cambio radical en nuestro día a día. Durante la última década la tecnología de la información y la comunicación ha evolucionado de forma exponencial. Ya no importa si estamos muy ocupados o a cuanta distancia estamos uno del otro para estar en contacto o actualizado de las noticias en todo el mundo. Es muy posible que una persona que vive a miles de kilómetros de París conozca antes la noticia del último atentado ocurrido el pasado año que una persona que vive en la misma París a pocos kilómetros del suceso.

El número de usuarios en las redes sociales sigue aumentando por lo que no hay excusa para no estar presente en ellas. Esto hace que las empresas necesiten no solo ser consciente de la importancia de las redes sociales si no que deben estar presentes en éstas y sean incluidas en su plan estratégico. Para algunas organizaciones, los medios sociales ya forman un departamento más del organigrama de la empresa, pero existen muchas otras empresas más pequeñas que no tienen la capacidad económica o el conocimiento suficiente para ser consciente de la importancia de esto y/o llevarlo a cabo. Para estas últimas se les presenta una difícil barrera que les impide de forma automática el acceso a diversos segmentos del mercado, el crecimiento e incluso la credibilidad.

En pocos minutos es posible crear un perfil en cualquier red social, incluso existen herramientas que permiten crear intuitivas páginas web, blogs dinámicos o un canal de vídeos en YouTube pero el estar presentes y publicar contenidos en estas plataformas no quiere decir que se esté siguiendo un plan de social media marketing (en adelante PSMM).

Aclaro que medios sociales y redes sociales no son lo mismo, ambos conceptos son mencionados de forma indiferente en muchas ocasiones. Si es cierto que cada vez su diferencia es más ambigua debido a que se crean herramientas que permiten la interacción de los usuarios en los medios sociales. Los medios sociales engloban las redes sociales y otras plataformas de contenidos que no son redes sociales, como los blogs, las wikis o marcadores entre otros. Redes sociales es el contacto que se establece entre los usuarios, a través del contenido generado por los medios sociales. Los usuarios conectados tienen intereses en común que hacen su conexión mediante las plataformas. Otra característica que destaca las redes sociales es que la comunicación es bidireccional, lo que crea relaciones (Camarero y San Jose, 2011).

Según un estudio realizado a 3.700 empresarios por Social Media Examiner (2015) sobre el uso del social media marketing (en adelante SMM), el 96% de las empresas afirmó que participa con campañas de marketing en las redes sociales, lo que manifiesta la importancia de los medios sociales para su funcionamiento. Más de la mitad de los empresarios declararon que desconocen la efectividad de las acciones llevadas a cabo en las redes sociales (Stelzner, 2015).

Los medios sociales son un océano de posibilidades en el que aún muchas empresas siguen naufragando. No todas las marcas son iguales ni tienen por qué estar

presentes en todas las redes sociales. Es un error no detenerse a analizar una única estrategia que defina objetivos, establezca unos patrones, valore y analice los resultados. Cada red social tiene sus propias características al igual que los usuarios que deciden registrarse. Conocer a los consumidores de la marca se convierte en una ventaja para poder seleccionar la plataforma social en la que estar presente y lograr que el usuario haga clic en el contenido que le interese.

Seguir acciones planteadas en un PSMM es fundamental para aportar contenido de valor al público objetivo, pero también es necesario tener en cuenta que los resultados de los medios sociales suelen ser a largo plazo a diferencia del marketing tradicional.

En base a mi corta experiencia en el SMM mientras realicé las prácticas de empresa en una empresa sevillana dedicada al marketing digital para hoteles observé que numerosas empresas son conscientes de la importancia que tiene la presencia de su marca en los medios sociales, por lo que la mayoría cuentan con perfiles en las redes sociales y saben que es necesario alguien que las gestione para obtener resultados satisfactorios. En este periodo observé que la propia empresa de marketing digital no se plantó elaborar una estrategia única para cada caso, lo que supone un problema ya que cada hotel tiene diferentes segmentos de clientes lo que debería suponer diferentes estrategias de gestión y marketing.

Por todo lo mencionado en esta introducción justifico el tema de estudio elegido por la importancia de los aspectos a seguir en la puesta en marcha de realizar una estrategia exitosa de integración de medios sociales y acciones de marketing digital. Para ello se hará un estudio desde los conceptos que conforman el SMM y los puntos que debe conformar un PSMM y se finalizará con una estructura organizada del mismo plan.

1.2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Este trabajo se dividirá en dos partes las cuales cuentan con los siguientes objetivos, en la primera son dos, contextualizar el SMM como un área de un plan de marketing digital, y describir la importancia de incorporar en el plan estratégico de la empresa un PSMM. En la segunda parte, proponer la mejor metodología para su ejecución en el caso de pymes.

Los objetivos planteados lograrán plasmar la importancia que tiene en la actual era digital en la que se envuelven las empresas crear un único plan estratégico de SMM y su puesta en marcha.

En cuanto a la metodología empleada se centra fundamentalmente en la investigación a través de las bases de datos de artículos científicos y estudios publicados por entidades y organizaciones de prestigio.

La búsqueda de información se ha realizado principalmente a través de motores de búsqueda en Internet, bases de datos científicas como la Web of Science, WOS, Scopus, Abi Inform, Dialnet, y EconLit. Mediante la recolección de libros electrónicos a través del catálogo ofrecido por la biblioteca de la Universidad de Sevilla (<http://fama.us.es/>) y a través del buscador científico Google Académico (<https://scholar.google.es/>). Las referencias a estos estudios analizados se encuentran en la bibliografía. Algunos de los artículos y estudios quizás puedan entenderse algo obsoletos debido a su antigüedad, pero esto se explica porque la totalidad de dichas publicaciones hacen referencia a conceptos teóricos.

Además, para el estudio del diseño de un PSMM para las pymes y debido a que es un tema novedoso en el que aún existen escasas fuentes en bases de datos científicas, se empleará método best practices o mejores prácticas (este término engloba cualquier iniciativa útil o experiencia exitosa, de la que se esperan resultados similares al compartirla y aplicarla), a partir de mis conocimientos adquiridos por blogs y libros de marketing digital de expertos en la materia.

1.3 CONTENIDO ANALÍTICO

El primer capítulo, en el que nos encontramos, versa los objetivos y metodología planteada para el desarrollo de este trabajo con el objetivo de haberlos cumplido al llegar a las conclusiones finales.

El segundo capítulo, sintetiza las definiciones que forman la base de un PSMM, así como la evolución de los conceptos y de qué forma se aplican en la empresa hoy día.

El tercer capítulo, tratará el aspecto teórico del SMM concluyendo con la metodología propuesta del PSMM.

Por último, este trabajo finalizará con una conclusión final sobre las aportaciones personales, competencias adquiridas a lo largo del trabajo, propuestas de otras líneas de investigación para futuros trabajos de investigación, y la bibliografía correspondiente.

2 LOS MEDIOS SOCIALES EN LA EMPRESA

2.1 GENERACIONES DE LA WEB: WEB 2.0 Y WEB 3.0

Analizando las diferentes definiciones de la Web 2.0 que se han dado desde la conferencia organizada por Tim O'Reilly en 2004, merece la pena destacar un punto de inflexión entre el colapso de las puntocom, la Web 1.0 y la Web 2.0. En mi opinión, la Web 2.0 marca la diferencia con la integración de las nuevas aplicaciones interactivas que permiten al usuario generar y publicar contenido de forma que la comunicación se convierta en bidireccional.

En la era de la Web 1.0 se utilizaba software de producción de sitios webs que luego eran subidos a servidores web pero la época de la Web 2.0 ofrece nuevas herramientas de transmisión de información como wikis, blogs, etc., incorporadas en la web sin necesidad de disponer de un software para cada medio. Actitudes más que software en la nube han hecho posible la expansión de información de cualquier usuario al alcance de cualquier persona con conexión a Internet. Este hecho hace que el usuario pase de lector a prosumer¹ (Toffler, 1980) y pueda distribuir de forma inmediata nueva información (Domínguez y Llorente, 2009).

La Web 2.0 difiere de otras herramientas tradicionales debido a su adaptabilidad al entorno empresarial y a su rápida respuesta a las necesidades de cambios de las organizaciones (McAfee, 2006), además como consecuencia de la participación activa de los usuarios, la Web 2.0 tiene un potencial inherente para la resolución de problemas comunes y para el surgimiento de la creatividad compartida (Lindermann, Valcárcel, Schaarschmidt y Von Kortzfleisch, 2009).

La Web ha pasado de ser unidireccional, pasiva o de "solo lectura", utilizándose principalmente como un medio para la difusión de información en un solo sentido con muy poca interacción con el usuario, a un modelo multidireccional o participativo, donde no sólo se conversa, sino que también se comparten contenidos en múltiples formatos (vídeos, textos, audios,...), los cuales suelen ser generados por los propios usuarios (Luna, Ruiz, y Jiménez, 2012).

Diversos autores ya mencionan como complemento de la Web 2.0 a la Colaboración 2.0 (Coleman y Levine, 2008) como "la adopción de un conjunto de herramientas y modos de interacción basada en la Web 2.0".

Tras diferentes conceptos analizados, coincidimos como Flores, Bertolotti y González (s.f) que sugieren tres criterios relevantes que definen la Web 2.0:

- La Web como plataforma abierta, que abarca todos los dispositivos conectados.
- Basada en una arquitectura de participación de los usuarios, donde éstos tienen el control de los datos.
- Formando parte de una verdadera sociedad de la información, la comunicación y/o el conocimiento.

Estos criterios sintetizan que la Web 2.0 facilita al usuario el acceso a contenido de valor desde cualquier dispositivo cuya información es generada por los propios usuarios de forma activa.

Algunas críticas sobre el apellido 2.0 afirman que se trata de una moda a seguir para demostrar que no estás anticuado y no eres un ignorante sobre el tema (García Arieto, 2014). Otra crítica muy común es que este término es una palabra de moda parte de estrategias de marketing al igual que a las nuevas versiones de modelos de coches se

¹ La palabra prosumidor, o también conocida como prosumer, es un acrónimo formado por la fusión original de las palabras en inglés productor (producer) y consumidor (consumer).

les denomina con un número más (Audi A4, Audi A5...). Keen (2015) cataloga la era 2.0 con usuarios ignorantes expresando opiniones narcisistas sin saber de lo que hablan en la mayoría de las ocasiones siendo inútil la información e incluso peor: destructiva, corrosiva, repugnante, vulgar, algunas veces ilegal.

Illanes, Bueno y Gallego (2015), deducen que Web 2.0 no solo mejora las relaciones con su entorno sino que también ofrece otros beneficios cuantificables e incuantificables a la empresa que generan una clara ventaja competitiva.

La evolución de Internet permanece en constante progreso por lo que muchos expertos de los medios sociales están centrándose en la siguiente generación, la Web 3.0. Este concepto está siendo confundido con la Web semántica que, aunque para algunos autores como Rincón (2012) ambos conceptos son semejantes, para otros como Enríquez (2012) al igual que para nosotros, la Web semántica es una forma de Web 3.0.

La Web 3.0 se encarga de definir el significado de las palabras y facilitar que un contenido web pueda ser portador de un significado adicional que va más allá del propio significado textual de dicho contenido (Inteco, 2012). Así el W3C (2012) define la Web 3.0 como "... una Web extendida, dotada de mayor significado en la que cualquier usuario de Internet podrá encontrar respuestas a sus preguntas de forma más rápida y sencilla gracias a una información mejor definida sobre lo que busca...".

En definitiva, la Web 3.0 crea bases de datos a través de información semántica y cualitativa. Esto logra poder conocer preferencias de los usuarios tales como gustos, conectividad, costumbres, interactividad, etc. Que al combinarlas con contenidos en redes sociales se convierta en herramienta esencial para la gestión de contenidos digitales.

Por otro lado, la Web semántica procesa, razona, combina y realiza deducciones lógicas de los contenidos registrados de la Web 3.0 para resolver problemas cotidianos automáticamente.

Un ejemplo de este concepto sería mi propia experiencia personal buscando mis últimas vacaciones a Praga. Mi navegador web conectado a través de mi usuario Gmail tanto en mi portátil como en mi móvil, ha detectado mi interés por viajar a Praga en una determinada fecha. Al introducir en cualquier buscador "vuelos a Praga para mañana", obtendría información variada sobre Praga, resultados inexactos de lo que realmente estoy interesado. La incorporación de la semántica web hace que los resultados de la búsqueda sean exactos. La ubicación desde la que realizo la búsqueda de los vuelos a Praga es detectada sin necesidad de especificar el punto de origen. Algo similar ocurre con lo especificado "mañana", que es interpretado como un momento determinado calculado en función de un "hoy". Todo ello a través de una Web en la que los datos pasan a ser información llena de significado muestra de forma rápida y sencilla los resultados exactos de la búsqueda.

La Web 3.0 se está convirtiendo en herramienta clave en la dirección estratégica de las empresas centradas en la orientación al cliente, preocupadas por la fidelización del cliente a través de la interacción bidireccional (Castelló, 2010). Por consiguiente, las empresas no solo necesitan saber cómo generar contenido de interés si no también cómo tratar con un usuario cada vez más elusivo y restrictivo quién basa sus decisiones a través de las redes y comunicaciones virtuales (Constantinides, Lorenzo y Gómez, 2008).

Esta nueva etapa conformada por la inteligencia artificial en la era 2.0 está descifrando un nuevo valor añadido que afectará favorablemente al comportamiento del consumidor por lo que la presencia en las redes sociales de manera decorativa o como intento pasivo de punto referencial está destinada al fracaso en un hábitat en el que el eje central de la comunicación se conforma por la conexión semántica y cualitativa (Küster y Hernández, 2013).

Volviendo al entorno de la Web 2.0, la web social, encontramos que está formada por plataformas para la publicación de contenido a las que se les conoce como medios sociales, concepto que será objeto de estudio en el siguiente apartado.

La figura 2.1 resume lo enunciado en este apartado, destacando la evolución desde los inicios de la Web hasta lo actual, aunque algunos autores ya mencionan la Web 4.0.

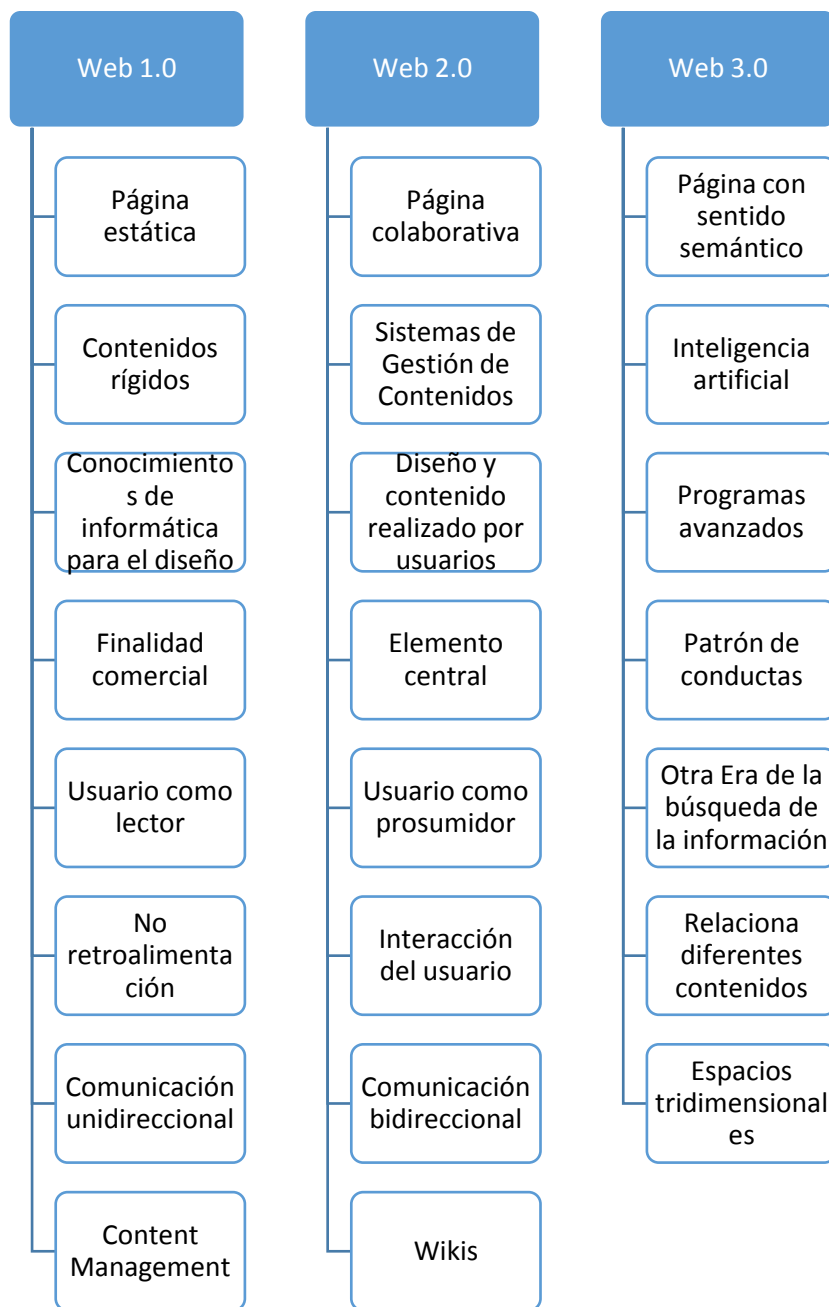


Figura 2.1. Comparación de Herramientas 1.0, 2.0 y 3.0.

Fuente: Elaboración propia a partir de O'Really (2005), y De Andrés (2012).

2.2 LOS MEDIOS SOCIALES

Este apartado contiene recientes definiciones del concepto medios sociales, concretamente resumidos en la figura 2.2, aportadas por autores de prestigio y expertos en marketing. De igual modo, se especificará los diferentes tipos de medios sociales más utilizados y populares, tal como muestra la figura 2.3. Múltiples definiciones son las que destacan sobre el concepto medios sociales, entre ellas:

RESUMEN DEFINICIONES MEDIOS SOCIALES	
Richter y Koch (2007)	Aplicaciones en línea, plataformas y medios que facilitan interacciones, colaboraciones y el intercambio de contenido.
Strokes (2009)	Los medios sociales en los que es publicado, creado y compartido por individuos en Internet, como blogs, imágenes, vídeos y otros.
Kaplan y Haenlein (2010)	Son un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario.
Chikandiwa, Contogiannis y Jembere (2013)	Sistema que permite a comerciantes enlazar, colaborar, interactuar y aprovechar conocimientos para fines de marketing.
Daj (2013)	Término comúnmente dado a los sitios web, herramientas en línea y otras interactivas tecnologías de la comunicación que permiten a los usuarios interactuar entre sí de alguna manera, ya sea mediante el intercambio de información, opiniones, conocimiento o intereses.
SteenKamp y Hyde-Clarke (2014)	Plataforma que facilita el intercambio de información y participación de usuarios en los medios para crear y/o distribuir contenido.
Zhou y Wang (2014)	Comunidad interactiva basada en Internet y la tecnología de plataforma móvil.
Carr et al. (2014)	Una serie de plataformas que permiten a las personas interactuar, crear, compartir y/o el intercambio de información e ideas en comunidades y redes virtuales.
Zolkepli y Kamarulzaman (2015)	Grupo de aplicaciones fundamentadas en Internet que se basan en lo ideológico y fundamentos tecnológicos de la Web 2.0.

Figura 2.2. Resumen Definiciones Medios Sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Karimi y Naghibi (2015).

Como definición propia, los medios sociales son aplicaciones que permiten a los usuarios la interacción mediante contenido que aportan ellos mismos, de forma que crea vínculos entre personas.

Según Solis (2011), los medios sociales están poniendo en marcha un nuevo horizonte de influenciadores y líderes de opinión a través de la forma de sociabilizarse en Internet consiguiendo un impacto global.

Los medios sociales ofrecen un abanico de servicios en Internet, que entre ellos se incluyen: redes sociales, como pueden ser Facebook, el legendario MySpace, o LinkedIn entre otros; micro – blogs tales como Twitter, Plurk y Friend Feed; comentarios y publicaciones como Trip Advisor, Amazon o Yelp; video, YouTube y Vimeo), y otros más.

La evolución es evidente, si recordamos de qué forma acordábamos una cita y la comparamos con la actualidad, nos daremos cuenta de los avances que han revolucionado nuestra forma de comunicarnos e incluso forman parte de nuestra cultura de hoy en día. Una palabra escrita, imagen o cualquier otro material audiovisual logra sustituir la comunicación cara a cara, convirtiéndonos en las piezas relevantes que forman los medios sociales. En la población más joven, para poder estar en contacto con nuestro círculo social, ser parte de este engranaje se ha convertido de hecho en una obligación en lugar de una opción.

Una parte de la vida social no estará completa si una persona del grupo en el que se encuentra no vio los comentarios en la foto compartida en las redes sociales de la cena del último viernes entre los amigos que tienen por costumbre reunirse. Las redes sociales son paralelas al mundo real, pero las hacemos parte de nuestro mundo social.

Desde otra perspectiva los medios sociales también presentan una problemática. La libertad de expresión y relación con otros usuarios puede poner en riesgo la privacidad de las personas. A pesar de que ya existen mecanismos restrictivos para controlar el uso entre los más jóvenes, las máquinas no son lo suficientemente inteligentes para conocer la veracidad de la edad del usuario que se suscribe a una red social.

Uno de los problemas que se presentan a la hora de analizar la información en las redes sociales, es que al igual que otros fenómenos sociales generados por la tecnología, se encuentra en constante evolución y con el paso del tiempo, estudiar el fenómeno resulta casi imposible porque ya ha cambiado (Díaz, 2011). Las redes sociales permiten la comunicación entre personas, tal y como lo define Carr (2014), a través de micro mensajes que son lanzados sin pausa alguna y ofrecen una capacidad de distracción que es casi adictiva (Celis, 2011), de manera que se vuelva preciso para comunicarnos.

De acuerdo con Ristova (2014), los medios sociales más populares favorecen la visibilidad de las empresas y, por consiguiente, repercute de alguna manera a las ventas, y fortalece sus productos y servicios. Asimismo, se han convertido en la forma de comunicación más popular en el mundo. Numerosas organizaciones comienzan a usar los medios sociales sin un PSMm previamente establecido, desembocando en resultados que no dan sentido alguno. Por lo tanto, las empresas necesitan fijar un plan definido que sea capaz de alcanzar las metas y logros (Barker et al. 2013).

La figura 2.3 recoge un resumen de los destacados medios sociales más populares y usados en la actualidad.

RESUMEN DE LOS TIPOS DE MEDIOS SOCIALES		
Medios Sociales	Propósito clave	Ventajas
Facebook	Sitio de redes sociales	Una página de fans de la compañía permite testear actitudes y opiniones de usuarios en línea o incluso promover y vender productos y servicios.
Twitter	Servicio de microblog	Las compañías no solo promocionan productos y servicios, también información como interacción y conversaciones.
Blogs	Compartir e intercambio de contenidos	Permite a la compañía compartir características de los productos y servicios, discusiones abiertas y críticas.
Google+	Sitio de redes sociales	Posibilita compartir ofertas y descuentos exclusivos a grupos de consumidores específicos.
YouTube	Sitio de intercambio de videos	La marca puede compartir contenido, presentar al producto/servicio, crear marcadores, seguidores y comentarios entre otros, con la colaboración de la red social.
Flickr	Tienda y sitio para compartir fotos	Almacenar y compartir fotos en línea.
LinkedIn	Sitio de redes de negocios	Crear un perfil con el que presentar público el trabajo de la empresa. También permite buscar expertos con los que trabajar.
Instagram	Compartir fotos y videos	Las marcas pueden compartir actividad mediante la publicación de fotos y videos de que está ocurriendo para promocionar la compañía.

Figura 2.3. Resumen tipos de medios sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Karimi y Naghibi (2015).

Las páginas webs corporativas, las redes sociales (Facebook y Twitter las más populares), seguidas de los buscadores y los blogs y micro blogs son las herramientas más utilizadas con fines de negocio.

Las redes sociales contradicen lo que afirma McLuhan (2001), “el medio es el mensaje”, motivo de ello es el alcance a diferentes segmentos con características dispares por medio de la importancia que tiene el contenido como información de interés para el usuario, en lugar de un sofisticado software.

El que los usuarios utilicen una red social u otra depende de la información que se pueda encontrar en éstas, aunque la popularidad de la red entre el grupo social en el que se rodea el usuario forma la base para que sea utilizada por ciertos segmentos. La tecnología del software no es tan importante como lo mencionado. Se dice que el fracaso de Tuenti podría haber sido que esta plataforma no estaba disponible en el idioma del país donde se hacía uso, a diferencia de Facebook que si tiene disponible la traducción dependiendo de la ubicación desde donde se acceda, incluso ya es posible traducir automáticamente no solo el menú y diseño de la plataforma si no los mensajes y comentarios que se publiquen. En resumen, se puede decir que la clave del éxito no está en un software desarrollado de la red social si no en los usuarios y en la información.

A través de estas nuevas herramientas, las empresas 2.0 (el apartado 2.4 se centrará en el estudio de éste término), han aprovechado esta información que antes suponían un esfuerzo y un gasto (al tener que contratar a una persona que trabajase en ello) para generar tráfico e influir en las actividades encaminadas al posicionamiento web (Basset, 2013).

Las tarjetas en los buzones de sugerencias de las organizaciones han pasado a la historia. La interactividad de los medios sociales entre los usuarios y las empresas ha permitido que las organizaciones conozcan lo que les conviene ofrecer a los clientes.

Responsables de la comunicación se encargan de analizar la información generada por los medios sociales para tomarlo como pivote en las estrategias de la organización y toma de decisiones.

2.3 UTILIZACIÓN LOS MEDIOS SOCIALES EN LA EMPRESA

El uso de los medios sociales se ha generalizado en casi todas las grandes y pequeñas organizaciones. Se ha convertido en una necesidad, el estar presente en los medios sociales si las empresas pretenden competir y no desaparecer de la vista del consumidor. Debido a la popularidad de las redes sociales, el bajo coste y el impacto hacia las marcas, permite que las empresas sean cada vez más sociales y tengan más iniciativas en el uso de las tecnologías de la comunicación.

Estar presente en los medios sociales ayuda a las empresas a generar visibilidad, y les hace más accesibles a los clientes. De esta forma las empresas tienen acceso a sus intereses, segmentación, hábitos, entre otros.

Las empresas no necesitan grandes recursos para establecerse en los medios sociales, por lo que todas las empresas tienen la oportunidad de hacer hueco en el inmenso espacio de Internet sin mucho esfuerzo. A través de los medios sociales, las marcas ofrecen experiencias a sus usuarios, aportando valor añadido a ambas partes, consumidores y empresas.

Cada año las empresas le dan más importancia a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC) y deciden destinar una mayor cantidad de inversión en este sector. No obstante, las empresas del sector tecnológico son las que mayor inversión realizan.

Es vital que las empresas comprendan qué les puede aportar una web corporativa, la participación en los medios sociales, el comercio electrónico, las nubes de almacenamiento o el marketing a través del correo, entre otros. Las oportunidades que estas herramientas 2.0 pueden ofrecer pueden ser muy variadas (en la comunicación, gestión de cartera de clientes, y como recurso para modernizar la empresa entre otras), el motivo está en que cada empresa debe adaptar su estrategia a su modelo de negocio. Ampliar el conocimiento de los medios sociales, hacer uso de los perfiles profesionales en paralelo con el personal, y una mayor planificación en su uso con atención frecuente son detalles recomendables que facilitan el éxito de un PSMM.

Según el Informe de La Fundación Telefónica “La Sociedad de la Información en España” (2013) las redes sociales alcanzaron cierto nivel de madurez que incidió a un cambio en el propósito de su uso. La figura 2.4, muestra como la comunicación es el aspecto principal para la presencia en los medios sociales. Cada vez se usan menos estas herramientas 2.0 para ofrecer productos y servicios, su utilización conduce hacia canales de contacto y canales de comunicación internos o externos. Esta inclinación permite que las relaciones fluyan en sentido amplio.

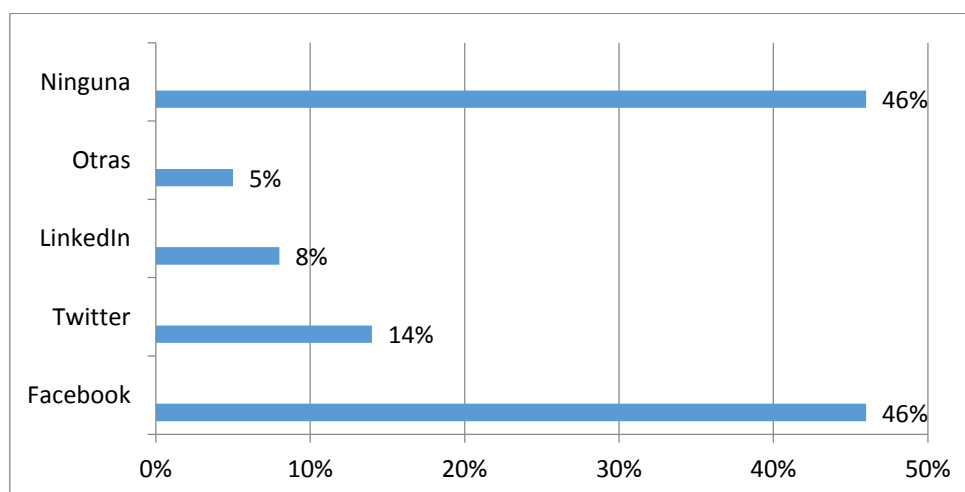


Figura 2.4. Presencia de la empresa en las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Sage (2015).

No obstante, cabe destacar que existe una brecha entre el conocimiento que las pymes tienen sobre los medios sociales, limitándose a Facebook, Twitter y YouTube.

Comparando estudios recientes sobre el uso de las redes sociales en las empresas, se puede observar que la presencia de pymes en las redes sociales es aun escasa. Según la encuesta sobre el uso de las TIC y del comercio electrónico en las empresas presentado por el INE (2015), solo un 40% de las empresas que están conectadas a Internet hacen uso de los medios sociales. Todas ellas están presentes porque lo consideran útil para el desarrollo de su negocio.

La figura 2.5, detalla las empresas por sectores que utilizan los medios sociales por motivos de trabajo, destacando el sector de la venta y reparación de vehículos de motor en un 50.3% de pyme y gran empresa, después de los sectores de las telecomunicaciones e informática, y el sector turístico que como es de esperar son las que más usan las redes sociales para el desarrollo de su actividad, con un 76.4% y un 73.3% respectivamente. Los sectores de la construcción, el transporte y almacenamiento, y la industria son los que menos utilizan los medios sociales.

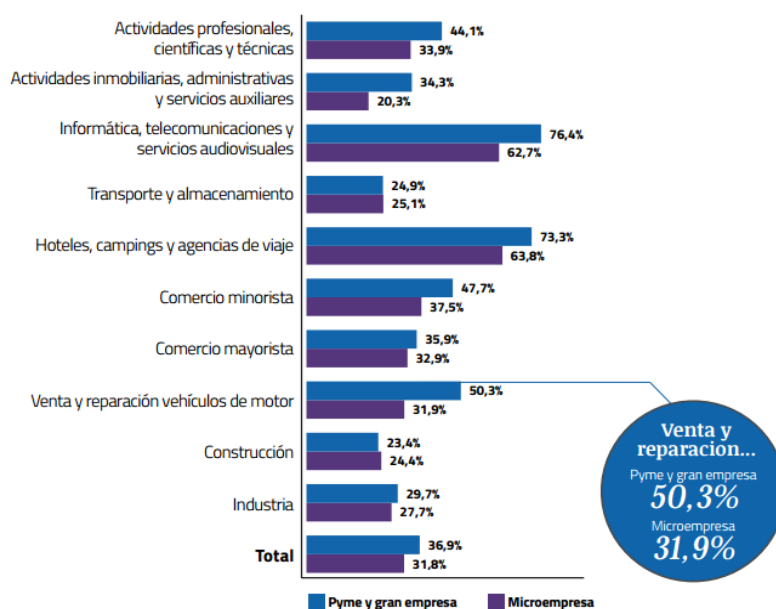


Figura 2.5. Empresas por sectores que utilizan los medios sociales por motivo de trabajo.

Fuente: ONTSI (2015) a partir de datos INE. Base: empresas con acceso a Internet.

Al mismo ritmo y marcando tendencia, la sociedad española se pone al día con las tecnologías. La siguiente figura muestra un aumento en el comercio electrónico y las ventas online, tras el registro de un total de 14.9 millones de usuarios que habían realizado compras online, de los cuales 1.9 millones fueron primerizos (Sage, 2014). Desde mi punto de vista el uso de los medios sociales es un ventanal a la internacionalización de las empresas. Internet es un canal que permite a las empresas acceder directamente a cualquier mercado y viceversa con un bajo coste de interacción.

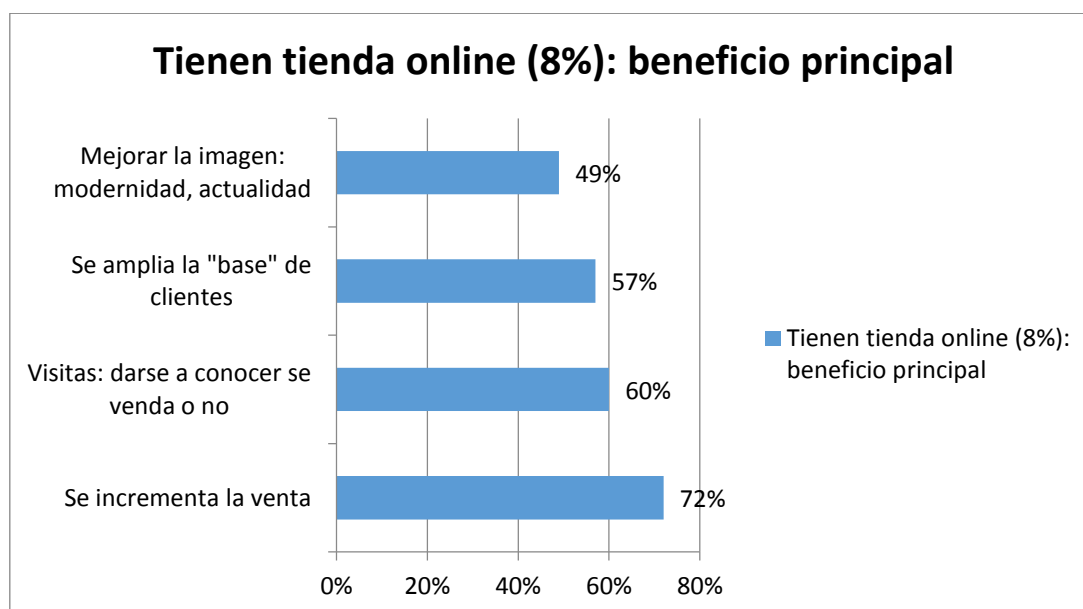


Figura 2.6. Beneficios tienda on line.

Fuente: *Elaboración propia adaptada de Sage (2015).*

También existen razones por las que no usar servicios digitales o redes sociales según expone Adigital (2015), el 56.76% de las empresas declaran que no tienen planificado la adopción de redes sociales en la empresa. La razón más mencionada (45.95%), es no considerarse necesario, debido al tipo de negocio que realizan (B2B, negocios muy tradicionales, negocios de ámbito local...). En mi opinión considero que existe, por parte de estas empresas, un elevado grado de desconocimiento en cuanto a los beneficios que aportan los medios sociales, la falta de conocimiento en el uso de las herramientas 2.0, aversión al progreso, y entre otras, una completa opacidad en cuanto al mundo actual en el que vivimos.

En los siguientes apartados, 2.3.1 y 2.3.2, se hará una revisión de como las empresas usan los medios sociales a nivel interno, y externo respectivamente. Se aportará los beneficios que reporta a las organizaciones en ambos casos y se expondrán algunos ejemplos.

2.3.1 Utilización de los medios sociales a nivel interno

El uso de los medios sociales en las organizaciones está desarrollando mejores resultados en la comunicación a nivel interna respecto a los convencionales medios utilizados como e-mail, teleconferencias, intranets y mensajes instantáneos entre otros (Grudin, 2006; McAfee, 2006; Steinhuser, Smolnik, y Hoppe, 2011). Treem y Leonardi (2012), afirman que los medios sociales como blogs, wikis, microblogs y otras herramientas facilitan la comunicación en las organizaciones y ayudan a mejorar importantes procesos organizacionales. Treem y Leonardi (2013), afirma que los medios sociales aportan valor a las organizaciones porque ofrecen nuevos tipos de comportamientos por parte de los empleados, que son difíciles de conseguir antes de la llegada de las nuevas tecnologías en los espacios de trabajo. Visibilidad, persistencia, facilidad de editar, y asociación, son las cuatro cualidades que ofrecen el uso de los medios sociales a nivel interno. Existen diversos estudios (Moran, Seaman y Tinti-Kane, 2011; Dabbagh y Kitsantas, 2012) enfocados al uso de los medios sociales en la educación que confirman la teoría de Treem y Leonardi (2013).

Coincidimos con Tapscott (2008), en que los medios sociales son las nuevas herramientas de los negocios por las que los jóvenes se sentirían más cómodos trabajando. Sentir el poder de comunicarse con tu comunidad virtual en cualquier momento y acceder a tus archivos sincronizados en la Red, se ha convertido en la

actualidad en un hábito que forma parte de nuestro día a día. Años atrás las organizaciones jamás habrían pensado que la Era 2.0 estaría por venir para ayudar a desarrollar sus negocios de forma acelerada. La figura 2.7 resume las diferentes formas de trabajar hasta la actualidad, en la que utilizamos las redes sociales.



Figura 2.7. La tecnología ha transformado nuestra forma de trabajar.

Fuente: ONTSI 2015.

Gran parte de los problemas en las organizaciones es la falta de información interna que hace que los empleados no sigan una misma estrategia corporativa (Arru, 2014). Trabajar en equipo divide el trabajo y mejora los resultados, pero la carga de trabajo y la falta de tiempo podría poner barreras al flujo de información. Cada vez más empresas utilizan las redes sociales para mejorar la comunicación interna y por ende la manera de trabajar, generando mejores resultados.

Desde el comienzo del boom de las redes sociales las empresas temían que sus empleados pasaran mucho tiempo conectados perdiendo el tiempo. Un estudio realizado por Madison Performance Group (2015), muestra que el uso de las redes sociales en el trabajo ayuda a los empleados a lograr una mayor productividad. En cambio, una regulación en el uso de las redes sociales es la alternativa que plantea Amárech Research (2012). El 54% de las 200 empresas encuestadas ya contaban con medios para regular el uso de las redes sociales, mientras que el resto admitió que esta regulación genera un mal ambiente laboral, incluso optar por saltarse las normas a escondidas tal como afirmaron que hacían el 45% de los empleados encuestados.

Aunque según un estudio realizado por Manpower Professional (2010) solo una de cada diez empresas cuenta con política de uso de redes sociales a nivel interno, grandes organizaciones como BBVA forman parte de esta minoría. Sus empleados hacen uso de las redes sociales para comunicarse con otros compañeros y para compartir y revisar documentos. En lugar de enviar una cadena de correos electrónicos, confirman la lectura de una circular con el botón "Me gusta" de Facebook, para discutir un proyecto utilizan el tablero de Facebook, y para organizar reuniones crean grupos de chat.

Microsoft, Google + y son las principales empresas que han sabido aprovechar esta necesidad y han comprado redes sociales especializadas como Yammer, Hangouts para el uso interno de las organizaciones que ya cuentan con empleados formados y conscientes de la importancia que tiene una correcta utilización de las redes sociales dentro de la empresa.

Las redes sociales se han convertido en una herramienta esencial para todo tipo de empresas que ayudan a mejorar el flujo de información dentro de la empresa y fomentar el trabajo en equipo de forma amigable. Son de esperar los beneficios en productividad y el impulso a la globalización de la economía. Facebook, Twitter y LinkedIn son las redes sociales más utilizadas con fines de negocio en las que las

empresas cuentan con perfiles corporativos. Además del bajo presupuesto destinado para el uso de estas herramientas, las empresas afirman que los perfiles son gestionados frecuentemente e incluso realizan inversiones en anuncios para potenciar su rendimiento (Adigital, 2015).

Las empresas con conscientes de que una gran proporción de sus empleados, en especial los jóvenes, tienen perfiles en las redes sociales. Es difícil controlar el uso de los medios sociales en la empresa por lo que se están considerando como herramientas que faciliten la comunicación entre los empleados.

Existen incongruencias ante la utilización durante la jornada laboral afecta al desempeño empresarial o facilita la comunicación entre otras. Una actitud abierta frente a las redes corporativas fomenta una mejora en las relaciones entre los empleados y fomenta un espíritu colaborativo y eficaz en la construcción de la cultura empresarial motivando a las personas a ser más flexibles en cuanto a dónde y cuándo se trabaja. La flexibilidad en el trabajo ha sido una puesta al día con la exigencia de las profesiones de la Era 2.0 que pone fin al asunto de 8 de la mañana a 3 de la tarde. Las redes sociales han desarrollado herramientas especializadas para facilitar la comunicación en el trabajo con el fin de fidelizar tanto a los clientes como a los empleados, y que estos últimos se sientan integrados en la organización.

Desde mi punto de vista las empresas no deberían controlar el uso de los dispositivos de los empleados conectados a Internet, si no que deberían transferir una filosofía de buenas prácticas en cuanto a su uso de forma que favoreciera de manera positiva a la marca y la organización en su conjunto. Un ejemplo de ello es el del Hotel Bécquer, premiado en el 2014 a la Mejor Estrategia de Contenidos Digitales por la prestigiosa revista Gran Hotel Turismo. Este hotel hizo que todos sus empleados aportasen un granito de arena a la estrategia de medios sociales. Desde la camarera de piso, pasando por los recepcionistas y el personal de restauración, están muy a la vista de lo que sucede en el hotel para de esta forma, usar las redes sociales publicando contenido en el perfil del hotel. También han formado parte de la presencia de la marca en Internet aplicaciones y software que permiten detectar los gustos y preferencias de los clientes del hotel antes de su llegada para así ofrecer un servicio personalizado y de calidad, que el cliente valora a posteriori. El resultado de esta colaboración por parte de los empleados es unas excelentes valoraciones en los medios sociales que por supuesto fideliza a los clientes.

2.3.2 Utilización de los medios sociales a nivel externo

El papel de los medios sociales hace que las empresas necesiten tomar decisiones de una forma más rápida. Para ello es necesario destinar las tareas enfocadas a los medios sociales a personas que ejecuten las labores con conocimiento. El community manager, así denominado en los últimos años a los expertos en gestión de contenido digital (Merlo-Vega, 2014). Estos especialistas en marketing digital, utilizan estrategias que van integradas en un PSMM para lograr una acción rentable del usuario con alguna finalidad. Una acción rentable es considerada cuando convierte, es decir, cuando se logra el objetivo planteado por el que se ha creado el contenido que ha sido impactado por parte del consumidor (Fernández-Villavicencio, 2015).

Tradicionalmente las empresas han establecido vínculos con sus clientes para establecer relaciones con los clientes (Grönroos, 1997). Hoy día si se siguiese la línea tradicional de la fidelización del cliente no se lograría alcanzar al público objetivo, debido a que han surgido nuevas formas más efectivas para comunicarse con los clientes.

La figura 2.8 muestra la proporción de empresas que utilizaron los medios sociales y qué tipos utilizaron. Casi un 37% de las pymes y grandes empresas utilizaron los medios sociales en 2014. Entre los medios sociales más utilizados fueron las redes sociales, seguido de los blogs o micro blogs (40.9%) y los sitios webs que comparten

contenido multimedia (39.6%). Las herramientas para compartir conocimientos son las menos utilizadas (12.9%).

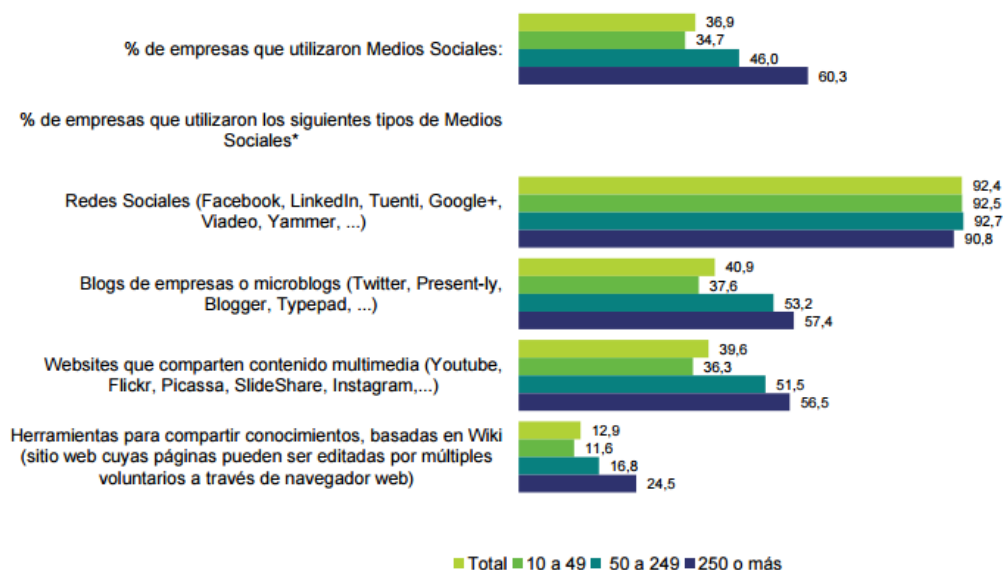


Figura 2.8. Medios sociales que utilizan las empresas agrupadas por tamaños.

Fuente: ONSTI 2015 con datos INE.

Sin olvidarnos de las aplicaciones de mensajerías instantáneas, la más popular WhatsApp, también son usadas con fines de negocio por las empresas en un 13%.

Tal como indica la figura 2.3.3, el 39.2% de las empresas consideran que los medios sociales son muy útiles para la generación o desarrollo de su negocio, mientras que casi la mitad de las empresas (48.1%) considera los medios sociales son algo útiles. Nada más un 4.2% valora los medios sociales nada útiles para el desarrollo de su negocio.

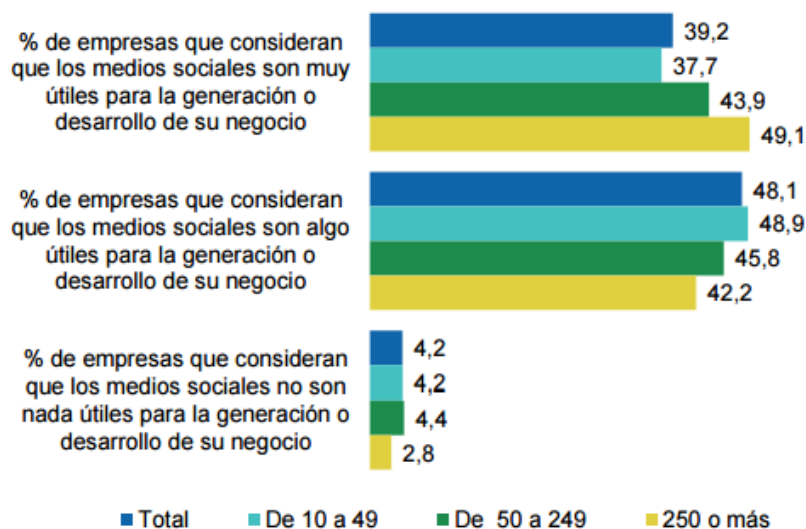


Figura 2.9. Consideración en términos de utilidad del uso de los medios sociales por parte de las empresas.

Fuente: ONSTI 2015 con datos INE.

Son varios los fines con los que se usan las redes sociales, tal y como muestro en el siguiente cuadro, las redes sociales más populares (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y WhatsApp) son usadas principalmente para mejorar la imagen de la empresa y el aumento de la notoriedad de marca. Otros objetivos por los que se

utilizan son, incrementar tráfico en la web, promocionar productos y servicios, y otros utilizados en menor proporción agrupados en la figura 2.10. LinkedIn es el más usado para captar talento y generar contactos con clientes potenciales. Para la comunicación interna se prefiere usar medios de mensajería instantánea como WhatsApp.





FINES CON LOS QUE SE USAN LAS REDES SOCIALES					
					
Notoriedad de marca	84%	83%	71%	87%	25%
Incrementar tráfico en la web	77%	73%	47%	60%	15%
Vender productos/ servicios	51%	44%	30%	39%	42%
Generar contactos potenciales	58%	58%	65%	30%	48%
Captar talento	12%	15%	51%	3%	5%
Encontrar nuevas posibilidades de negocio	10%	14%	32%	6%	13%
Mejorar el SEO	45%	42%	32%	44%	7%
Observar a la competencia	56%	57%	45%	36%	17%
Recoger opiniones de clientes	71%	67%	32%	24%	33%
Mejorar la imagen de la empresa/marca	88%	84%	81%	82%	24%
Fidelizar clientes	68%	62%	37%	35%	48%
Promocionar productos/servicios	80%	69%	43%	60%	32%
Formación	6%	6%	12%	14%	4%
Comunicación interna	13%	9%	11%	7%	77%

Figura 2.10. Fines con los que se usan las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe Sobre Usos de Redes Sociales en Empresas 2014. Adigital (2015).

A pesar de que los medios sociales sean utilizados para los usos comentados anteriormente, también se realizan actividades como: monitorizar y analizar lo que se dice sobre la empresa/marca; medir resultados a través de indicadores o KPIs² de retornos no económicos; campañas o acciones publicitarias.

Según un estudio realizado por el INITEC (2014) los consumidores actuales recurren a Internet para buscar información antes de efectuar una compra y tienen muy en cuenta las recomendaciones valoradas por otros usuarios. Más de la mitad afirman que volverían a comprar después de haber sido atendidos en las redes sociales. Estos datos muestran la importancia del uso de los medios sociales frente al usuario. El uso de estas herramientas no pretende convertir cada visita en venta, pero sí aportan beneficios ya sea en ventas directas o mediante recomendaciones sociales, aportación de contenido de valor añadido que ayuda a la imagen de marca o la toma de decisiones, o un buen servicio de atención al cliente entre otros ejemplos. Este estudio afirma que un 65% de los consumidores están dispuestos a volver a comprar tras haber sido atendido por una organización a través de las redes sociales siendo Twitter en este caso la plataforma preferida para la atención al cliente.

² La palabra en inglés KPI, key performance indicator, es conocida como indicador clave o medidor de desempeño. Es un indicador del desempeño, que es utilizado para mostrar el progreso de un aspecto en concreto.

Diariamente se comparte información personal en las redes sociales lo que ha llevado a las empresas a usar estas herramientas para conocer sobre las necesidades, gustos y preferencias de los usuarios y futuros clientes. Las empresas que han identificado estos recursos como ventaja, les han servido como sugerencias para nuevas alineaciones en los planes estratégicos de las empresas.

Muchas organizaciones utilizan las redes sociales como forma de comunicarse con los clientes y ofrecer un servicio de atención al cliente personalizada, rápida y eficaz. Empresas nombradas en la lista Fortune 100 utilizan las redes sociales como plataforma para el servicio de atención al cliente. De esta forma se asegura una mayor productividad preocupándose por más clientes de una forma más eficaz. Este sistema podría sustituir a las engorrosas llamadas automatizadas a los departamentos de atención al cliente para hacer una simple pregunta. He usado en varias ocasiones plataformas como Facebook, Twitter e incluso Instagram para ponerme el contacto con compañías en incidentes como retrasos de vuelos, consultas a operadores de telefonía, una mala atención en un restaurante e incluso solicitar una cita para cortarme el pelo y siempre he tenido una respuesta rápida, resolutiva y simpática que me ha generado confianza y una opinión sobre la empresa.

Existen organizaciones preocupadas por la pérdida de productividad con la utilización de las redes sociales o tan solo el hecho de la libre navegación en Internet por parte de los empleados. Una muestra de esta preocupación es lo sucedido en 2008 por la aerolínea Virgin Atlantic, con el despido de 13 auxiliares de vuelo por haber publicado en las redes sociales su opinión personal referente a la compañía en la que trabajaban.

2.4 EMPRESAS 2.0

El término de empresa 2.0 es sugerido por McAfee (2006) de la Universidad de Harvard, y definido como la utilización de plataformas de software social emergentes dentro de las empresas, o entre las empresas, sus socios y clientes. Proporciona una arquitectura que promueve la colaboración dentro y entre las organizaciones y comunidades a nivel global (Ba y Wang, 2013). La colaboración y gestión de contenidos establecen bases más eficientes que logran incrementar y mejorar la participación. Este procedimiento conduce a una innovación acelerada, un eficaz proceso de toma de decisiones y mayor transparencia organizacional (Durugbo, 2012). La empresa 2.0 ha modificado el estilo comunicacional entre directivos y empleados en las organizaciones, llegando a ser en su lugar conversacional (Groysberg y Slind, 2012).

Decisiones a través de grupos virtuales está consiguiendo una sociedad globalizada. En el actual entorno con alto nivel competitivo, ágil e innovador, en el que se encuentran las empresas, la colaboración a través de la Web 2.0 ha facilitado la implementación y la cooperación de proyectos dentro y fuera de la organización (Santos-Vijande et al. 2013; Sultan 2013).

La colaboración 2.0 es considerada como la utilización de herramientas de software social y servicios tales como wikis, blogs, foros, canales de redes sociales, encuestas de opinión, chats y redes sociales, implementadas a través de la Web 2.0 que facilitan la colaboración de la empresa (Turban, Liang y Wu, 2011). Distintos autores ya hicieron mención al concepto colaboración entre empresas 2.0 para referirse a usuarios que usan la Web 2.0 para mejorar la forma de comunicarse en el entorno empresarial (Sari et. Al, 2008).

La empresa 2.0 adquiere ventaja en la forma que difunde y comparte la información, de modo que resuelve problemas con menos esfuerzo. Las funcionalidades que debe tener una empresa 2.0 según McAfee (2006), son definidas por el acrónimo anglosajón SLATES (Search, Links, Authoring, Tags, Extensions, Signals):

- **Buscar:** permite a los usuarios localizar información específica, entre todo un mar de información, sobre lo que ellos están buscando, a través del teclado en buscadores.
- **Enlaces:** contienen la estructura de las páginas webs, y su éxito es reflejado en el número de clics.
- **Autoría:** todos los usuarios que aportan contenido son autores de su propio conocimiento.
- **Etiquetas:** trata de sintetizar el contenido con palabras que lo describen y generalizan para que sea más fácil la localización de la información.
- **Extensiones:** sistema veloz que capta los gustos de los usuarios según sus clicks para ofrecer sugerencias personalizadas.
- **Señales:** fácil acceso a contenidos que el sistema detecta como novedoso.

Posterior a las funcionalidades de la empresa 2.0 mencionadas, Dion Hinchcliffe (Cook, 2008) argumentó que SLATES no incluye el aspecto social de la empresa 2.0, por lo que a través de la experiencia en la gestión de la empresa 2.0, este autor enumeró siete lecciones aprendidas que dan mejor una forma al acrónimo:

- 1) Quieras o no, tu organización se convertirá en empresa 2.0.
- 2) Una efectiva empresa 2.0 es más que solo blogs y wikis.
- 3) Empresa 2.0 es más una visión que un producto que se pueda comprar.
- 4) Muchos negocios aún tienen que educar a sus empleados sobre las técnicas y prácticas del social media.
- 5) Los beneficios de la empresa 2.0 solo se construyen en el tiempo y constantemente.
- 6) Empresas 2.0 son puestas en práctica con la última tecnología.

- 7) La organización empezará a tomar nuevos caminos cuando esté lista la empresa 2.0.

Desde mi punto de vista, la empresa 2.0 es aquella que combina la tecnología e Internet para desarrollar su actividad económica en la Red con la colaboración de usuarios, estos a su vez generan contenido de valor que ayuda al progreso de la organización en los medios. Conecta de forma directa con la Web 2.0

La empresa 2.0 se caracteriza por la interoperabilidad, la colaboración y el intercambio de información centrada en el usuario, e implica un enfoque de abajo hacia arriba (Hertogh, Viaene y Dedene, 2011), lo que significa que las empresas 2.0 son de naturaleza social (Wattal, Racherla y Mandviwalla, 2010).

Son tres las características básicas de la empresa 2.0 que extrapola ISEA (2008): (1) Las personas son las protagonistas, antes que la tecnología, (2) los negocios son realizados a través de Internet, (3) la búsqueda de información se convierte en un proceso más eficaz y eficiente.

Las herramientas de la empresa 2.0 son fáciles de usar, por lo que el usuario no requiere de elevados conocimientos tecnológicos para su utilización (McAfee, 2006). El concepto empresa 2.0 es sujeto del efecto "compartir en la red" lo que facilita el camino a los usuarios para encontrar lo que buscan (McAfee, 2006). Ayuda a crear diferentes tipos de conocimientos o percepciones: informativo, social, de espacio de trabajo, estructural, y en última instancia, de comunicación, coordinación y colaboración (Lee, Olson y Timi, 2012). Diversas investigaciones han mostrado que el uso de las redes sociales está asociado positivamente con exitosos resultados relacionados con el trabajo: satisfacción en el trabajo (Cohrs, Abele y Bette, 2006; Rayton, 2006), compromiso con la organización, moral más alta y una mayor tasa de retención (Leidner, Koch y Gonzalez, 2010), comportamiento innovador, y desempeño en el trabajo (Moqbel, 2012).

Los empleados pueden usar las herramientas para demostrar su pasión por el trabajo, documentar y organizar ideas y prácticas de trabajo, y encontrar e involucrar a otros fuera y dentro de la propia organización (Lim, Trimi, y Lee, 2010). Cuando es usado adecuadamente, la empresa 2.0 proporciona contenido de calidad (accesible, fácil de encontrar, bien integrado, preciso, fiable, compartible, visualmente atractivo y valioso para el trabajo de un empleado) y de compromiso (diálogo abierto con retroalimentaciones de empleados y críticas, invita a la interacción y tiene una presencia visible con mayor activo de liderazgo) (MacDonald, 2012).

En relación con lo expuesto en este apartado, se puede razonar que los principales beneficios de la empresa 2.0 se agrupan en cinco categorías: mejora en la comunicación, la colaboración, la construcción de la comunidad, el compromiso del empleado y la gestión del conocimiento (Trimi y Galanxhi, 2014).

- Empresa 2.0 para una mejor comunicación: actualmente la comunicación se lleva a cabo a través de dos vías, relaciones interpersonales y los medios sociales. La comunicación entre miembros de la organización para el intercambio de experiencias, conocimientos y opiniones representa una de las mayores actividades empleadas en el lugar de trabajo (Whittaker, Frohlic y Daly-Jones, 1994). El uso de la empresa 2.0 ayuda a crear una cultura organizacional de intercambio mediante la comunicación entre empleado, con el potencial de cambiar la forma de trabajo, interactuar, crear valor, crear experiencias, que por todo ello contribuye de forma positiva a la organización (Sultan, 2013).
- Empresa 2.0 para la colaboración: la comunicación hace la colaboración. Colaboración se considera al proceso en el que los individuos, junto con otros o en grupos, logran un objetivo en común (Trimi y Galanxhi, 2014). La colaboración, además de la comunicación y el intercambio de conocimiento, se caracteriza por tener la posibilidad darse el hecho en diferentes zonas

ubicaciones/ hora, y entre personas que tienen un interés en común o que sean miembros de una comunidad (Costanzo y Littlejohn, 2005).

La empresa 2.0 ofrece una arquitectura democrática, la cual apoya a las personas a compartir ideas y promover la discusión (Patel y Jasani, 2010), fomenta un gran sentido de comunidad (Ba y Wang, 2013), e incrementa el nivel de confianza entre los usuarios (Salas-Fumás y Sánchez-Asin, 2013). Crea un nuevo tipo de usuario, el usuario 2.0, quién se convierte en creador/ contribuyente activo (Trimi y Galanxhi, 2014).

- Empresa 2.0 para la construcción de comunidades: para Wright (2002) una de las principales características de las comunidades en línea es la capacidad de unir gente con antecedentes similares. Es decir, usuarios que tienen intereses y/o características en común. La empresa 2.0 ayuda a crear nuevas comunidades en línea, y fortalecer las existentes comunidades no en línea (Lears, 2003). Crean un sentido de comunidad a través de la configuración de identidad de los empleados, que son útiles para la creación de equipos y proyectos, dentro y fuera de la organización (Patel y Jasani, 2010). La empresa 2.0 ayuda a trabajar en equipo y también a formarlo. La empresa 2.0 puede conectarse directamente con empleados de otras organizaciones, que trabajan o no para el mismo proyecto, otros empleados, soluciona problemas, y favorece a la innovación (Sultan, 2013).
- Empresa 2.0 para el compromiso de empleados: Kahn (1990) definió el compromiso de los empleados como el estado persistente motivacional, afectivo positivo de un sentimiento de realización. Este sentimiento es considerado fundamental, los empleados son parte de la organización, y el futuro y resultados de esta depende directamente de sus empleados. Los empleados comprometidos demuestran niveles más altos de rendimiento y mejora las relaciones de trabajo (Buckingham y Coffman, 1999). Empleados con alto nivel de compromiso en los diferentes niveles de la organización para la participación en la toma de decisiones corporativas, conducirán al cambio organizacional (Buytendijk et al. 2008). Cuanto más alto sea el compromiso, más productiva, innovadora y rentable será la organización (Cantrell y Benton 2005). Empleados comprometidos quienes perciben que son la voz de la compañía, tienden a recomendar la compañía, como sus productos y servicios a otras personas, apoyar las políticas de gobierno que suporta la compañía y también a la compra de acciones de la compañía (Gagen MacDonald 2012). La empresa 2.0 facilita muchas de las experiencias del ambiente en el trabajo, la colaboración, el desarrollo, la aportación de ideas, y el aprendizaje, especialmente por los empleados más jóvenes. Por otro lado, también aplana las estructuras organizativas y mejora la toma de decisiones permitiendo a los empleados no ser vistos como actitudes autoritarias (Benton, Cantrell y Vey 2004; Mc Gregor, 2004).
- Empresa 2.0 para la gestión del conocimiento: es el proceso por el que el conocimiento es creado, adquirido, comunicado y compartido, aplicado, y efectivamente utilizado y administrado, se considera una actividad de colaboración que depende de la creación de un contexto compartido entre los participantes (Clarke y Cooper, 200). Según Day (2001) la clave para alcanzar una óptima gestión del conocimiento en una organización es desarrollar e implementar sistemas de gestión del conocimiento. El tradicional sistema de gestión del conocimiento requiere tiempo extra de empleados para la creación de bases de datos. La empresa 2.0 ya dispone de herramientas integradas y que forman parte de las tareas rutinarias habituales de un trabajador. La empresa 2.0 resuelve problemas relacionados con la creación y el envío de numerosos emails, que por lo general no se almacenan en una ubicación central (Ojala, 2004), y archiva y busca su contenido (Lasnick y Weber, 2003) utilizando herramientas como blogs de conocimientos, correo electrónico, aplicaciones corporativas específicas, la capacidad para publicar contenido mientras se está desconectado, etc. El contenido en la empresa 2.0 se puede

buscar, vincular, etiquetar...(SLATES) por cualquier persona en la organización, y de una forma sencilla, completa y democrática (Korenke, 2014). El intercambio de conocimientos con la colaboración masiva, habilitado por la empresa 2.0, mueve la gestión del conocimiento desde un entorno privado, controla a su público, colaborativo y dinámico (Thoring, 2012), algo que las organizaciones aún no están dispuestas a aceptar todavía (Sultan, 2013).

3 SOCIAL MEDIA MARKETING

El presente capítulo comenzará recapitulando diferentes definiciones encontradas del SMM, así como el objetivo e importancia de implementación de dicho concepto en la estrategia de la empresa. Posteriormente se hará un análisis cualitativo de cómo las empresas implementan el SMM, y se nombrará algunos ejemplos reales. Posterior a la propia metodología de cómo plantear un PSMM, se expondrá diversas propuestas de PSMM publicadas por diferentes autores y/o instituciones.

3.1 DEFINICIÓN Y OBJETIVO

El SMM es una parte del marketing en Internet. Smedescu (2013) considera el SMM como una herramienta novedosa, que siempre requiere acciones rápidas hacia el cliente, debido a que los medios sociales han adquirido cierta importancia en la mente del consumidor. Lee (2010) afirma que un PSMM soporta diferentes tipos de medios sociales, y que a su vez no son excluyentes. A continuación, en la figura 3.1 se recogerán las definiciones publicadas más destacadas por autores reconocidos.

RESUMEN DEFINICIONES SOCIAL MEDIA MARKETING	
Autore(s)	Definiciones
Weinberg (2009)	Proceso que capacita a los individuos para promover sus sitios web, productos o servicios a través de canales sociales en línea y acceder a una mayor parte de la comunidad que puede no haber sido posible mediante otros canales.
Evans (2010)	Filosofía y estrategia de negocio, con el apoyo de plataformas tecnológicas, reglas de negocio, flujo de trabajo, procesos y características sociales, diseñadas para involucrar al cliente en una conversación de colaboración con el fin de proporcionar valor de beneficio mutuo en una empresa.
Barker et al. (2013)	Uso de las redes sociales, comunidades en línea, blogs, wikis o cualquier otro medio de colaboración en línea para la comercialización, venta, relaciones públicas y servicio al cliente.
Stelzner (2013)	Herramienta que logra mejorar el conocimiento de la marca, tráfico Web, investigación de mercado; construye lealtad de marca y mejoras en motores de búsqueda; ayuda al crecimiento del negocio.
Dahnil et al. (2014)	Uso de la tecnología de las redes sociales con el fin de llevar a cabo la comercialización de una empresa.

Figura 3.1. Resumen definiciones Social Media Marketing.

Fuente: Elaboración propia a partir de Karimi y Naghibi (2015).

Desde mi punto de vista, el SMM es un conjunto de variables de marketing online que esforzándose entre sí estimulan la actividad de la organización.

En la evolución del concepto, el principal interés que se tuvo, fue el de tener la posibilidad de alcanzar un mayor público mediante la creación de contenido de valor. Con el avance de las herramientas 2.0, este concepto encauzó hacia la interacción con el usuario con el fin de obtener información de la persona que está detrás de la pantalla navegando, y usar esa información en la estrategia de la organización.

La tecnología de Internet no solo ha sido creada para la comunicación de los consumidores, sino también para una mejora en los resultados de marketing de las

empresas (Barwise y Sean, 2010). El SMM en especial es implementado por la tecnología de Internet, que crece rápidamente, es novedad, un reto, y es el cambio del mundo global del marketing. Los medios sociales han sido integrados gracias al gran avance de las TIC, y del cambio hacia la globalización.

Por otro lado, y desde mi punto de vista, el objetivo del SMM es crear en la mente del usuario conocimiento que al fin y al cabo reporta algún beneficio a la comunidad que tuvo interés en generar información. De cierto modo, los medios sociales aportan un beneficio mutuo entre la organización y sus clientes (por ejemplo; relaciones públicas, anuncios, exposición de la marca, comunicación, comentarios y recomendaciones) (Smedescu, 2013; Carim y Warwick, 2013; Fensel et al. 2014). Para Ristova (2014), las ventajas de los medios sociales son varias; como intercambio de información, mejorar el acceso, interactividad, comunicación, creación de relaciones, mejorar las ventas, y alcanzar audiencias. Autores como Parveen, Jafaar y Ainin (2015) encontraron que los medios sociales son empleados para diferentes propósitos como publicidad, promoción, posicionamiento, búsqueda de información y fidelización del cliente. Esto indica que los medios sociales no solo tienen la función de comunicación.

Es importante destacar que los medios sociales son una parte de la estrategia de marketing. Tal como indica Constantinides (2014), existen dos tipos de enfoques en cuanto a la estrategia de marketing para los medios sociales, enfoque activo y enfoque pasivo. El enfoque pasivo se centra en la utilización de los medios sociales como inteligencia de mercado y fuente de retroalimentación de los clientes. El enfoque activo se centra como canal de influencia de los clientes a través de las relaciones públicas o marketing directo. De acuerdo con Smedescu (2013), el SMM ha sido el desarrollo tecnológico del marketing tradicional, una nueva forma de hacer marketing en los negocios y que se sustenta a través de Internet.

El SMM es una parte de la estrategia de negocio en la que se debe enfatizar, debido a que la mayoría de clientes están presentes en los medios sociales. El social media es una herramienta del marketing mix que comprende la conocida estrategia compuesta por las 4Ps (Tariq y Wahid, 2011). Al igual que afirmaron Mangold y Faulds (2009), el social media forma parte del marketing mix porque en cierto modo es un componente de las herramientas de la convencional comunicación integrada de marketing. En primer lugar, los medios sociales ofrecen diálogo y un punto de encuentro entre los consumidores. En segundo lugar, facilita a los clientes la oportunidad de conversar con otros, sin que la empresa tenga la oportunidad de controlar los mensajes. Una forma inteligente de canalizar el sentido de las conversaciones es seguir los comentarios que se hacen en los diferentes medios sociales con la finalidad de identificar la audiencia y meta que debe seguir la compañía. El seguimiento de las conversaciones también dará sentido al éxito de la estrategia de SMM.

Desde mi punto de vista, en esta era de Internet y las tecnologías, el SMM se ha convertido en uno de los pilares esenciales de la estrategia que sostiene el éxito de las organizaciones. Los beneficios que aporta el SMM son:

- Las relaciones con los clientes son en línea, a través de cualquier dispositivo conectado a Internet. Esto facilita una mejor y más eficaz comunicación con el cliente.
- Las oportunidades de negocios pueden ser identificadas gracias a herramientas 2.0.
- El SMM aumenta el tráfico a la web corporativa.
- Se crean comunidades de clientes y consumidores que aportan contenido de valor, en función a un mismo interés que les une.
- Es posible obtener retroalimentación de los usuarios, siendo muy útil esta información para la dirección de la organización.

3.2 UTILIZACIÓN DEL PSMM EN LAS EMPRESAS

Muchas organizaciones están haciendo uso de las redes sociales siguiendo un PSMM definido, prueba de ello es el éxito de algunas marcas que ya cuentan con un elevado posicionamiento. Estudios (Ashley y Tuten, 2015) revelan que los medios sociales son usados mediante estrategias creativas, y consiguen persuadir al usuario. Otros estudios (Ling et al., 2005) afirman que las marcas deben enfocarse en cuidar su presencia social y ofrecer contenido fresco y frecuente que incentive a los usuarios a participar en el consumo de información.

Especialistas en marketing categorizan los medios sociales como el principal canal de posicionamiento de marca (eMarketer, 2013). Las marcas deben plantearse qué medios sociales incluir en sus planes creativos para desarrollar una estrategia efectiva en los medios sociales (Sheehan y Morrison, 2009; Wilson, Guinan, Parise, y Weinberg, 2011).

Panagiotopoulos, Shan, Barnett, Regan y McConnon (2015), afirman la dimensión de la participación en medios sociales como un facilitador de la capacidad de respuesta de las organizaciones que interactúan con un público más amplio y diverso. Al igual que muchas organizaciones que están desarrollando PSMM, todas apuntan a la interacción con el público como objetivo principal. Las organizaciones también deben tener en cuenta la adaptación a los desafíos relacionados con las capacidades de gestión de la información y flujos de trabajo.

Las organizaciones veteranas en la implementación de un PSMM, presentan un proceso de aprendizaje similar, encuentran la relevancia de las diferentes redes sociales, trabajan por entender sus características y su forma de uso, y le asignan la responsabilidad de la gestión a la administración. Posteriormente, hacen decisiones sobre la gestión de las cuentas activas y deciden de qué forma van a encajar con el ritmo de trabajo diario (Huand, Baptista y Galliers, 2013).

El uso de herramientas especializadas para gestionar el contenido y las interacciones sociales reporta claros beneficios en el tiempo y forma de gestión de los medios sociales (Fan y Gordon, 2014). Aladwani (2014) expone la importancia de la gestión del contenido como la clave para lograr los objetivos organizacionales y de las actividades en los medios sociales. La creación de contenido (en el apartado 3.4, se analizará de forma más detallada la creación de contenido) adaptado y actualizado en el tiempo correcto, hace posible que la organización interactúe con su público objetivo. En consecuencia, gracias a los beneficios de un organizado PSMM, las organizaciones pueden crear relaciones digitales de forma permanente y más efectiva (Highfield, Harrington y Bruns, 2013). La conexión entre el contenido y la audiencia muestra una guía para interpretar las métricas basadas en como el contenido es utilizado por las necesidades de la organización para alcanzar el público objetivo (Baym, 2013). Un claro ejemplo de ello es el efecto de aplicaciones como TripAdvisor, Booking o ReviewPro.

La posibilidad de análisis de un PSMM desde los inicios de los medios sociales, ha contribuido al desarrollo de las iniciativas en el marketing digital (Culnan, McHugh y Zubillaga, 2010). Aunque el desarrollo de los medios sociales no pueda sustituir a la tradicional investigación sobre el comportamiento del consumidor, Panagiotopoulos et al. (2015) afirman la relación de la importancia en la programación de publicaciones y la planificación de futuras campañas de contenido con la reacción del público objetivo frente al contenido.

Las marcas deben utilizar el PSMM como un componente integrado en las campañas de comunicación de marketing, como un canal corporativo de comunicación contiguo a otro, y/o una serie de micro campañas diseñadas específicamente para contenido digital (Tuten y Solomon, 2013). Por ejemplo, la popular campaña "Gracias Mamá" de Procter and Gamber, es un ejemplo de una integrada propuesta (Berkowitz, 2012). Se les pidió a los clientes participar en la historia de las marcas (por ejemplo, mediante la

generación de contenido por parte del cliente), con el rol de madres educando la alimentación de sus hijos atletas. Esas historias fueron compartidas en los medios sociales, pero por últimas también llegaron a ser la base de diferentes comerciales que fueron emitidos también en la radio (Berkowitz, 2012). Dell ha sido reconocida como líder en el uso de campañas de medios sociales, por la buena integración de comunicaciones online y la gestión de relaciones con los clientes (Quintos, 2013). Su presencia en los medios sociales es reconocida por el enfoque de dialogo entre la empresa y sus consumidores o seguidores.

El tiempo y el dialogo son importantes, porque los clientes usan los medios sociales para construir su capital social y contribuir a su bienestar psicológico y social, desde que los medios sociales proveen una forma de comunicación para las necesidades de encuentros sociales. Otras compañías como Guinness, han tenido éxito con micro campañas que cuentan con objetivos de marketing a corto plazo. Un buen ejemplo es la aplicación lanzada en facebook llamada “Guinness Shamrock”, en la que conducía a atender al festival St. Patrick Day organizado por la propia Guinness.

Hay canales de medios sociales más utilizados que otros (Ashley y Tuten, 2015). Micro blogs como Twitter, redes sociales como Facebook, y contenido multimedia a través de Youtube son los más destacados. Otras plataformas como bookmarks, aplicaciones móviles y juegos sociales son menos utilizadas. En términos de planificación de medios sociales y estrategia de contenidos en un PSMM, las marcas se dirigen hacia las plataformas donde su público objetivo se encuentra. Por lo tanto, los especialistas en marketing, con el contenido que publican se enfrentan a mensajes con un alto nivel de abstracción por los consumidores (Schmitt, 2012).

Wilson y sus compañeros (2011), en su investigación llevada a cabo con 110 empresas a las que encuestaron a 70 ejecutivos quienes gestionaban los medios sociales, identificaron que existe tendencia hacia realizar experimentos que rara vez acaban con resultados esperados. A pesar de ello, investigaciones como las de Martin y Todorov (2010), sugieren a las marcas pensar sobre el desarrollo de un PSMM basado en persuadir oportunidades que mantengan a los consumidores conectados a la historia de una marca cada día, pero desarrollar este tipo de contenido es difícil dada la diversidad de segmentos de usuarios que existe. Sheehan y Morrison (2009) identificaron cuatro actividades a las que se enfrentan las marcas ante un PSMM: (1) el cambio al uso efectivo de los medios sociales, (2) el cambio al crecimiento del mercado con el uso efectivo de los medios sociales, (3) el cambio a integrar al usuario a la narración de la historia, y (4) el cambio a reinventar y crear tendencias en los entornos sociales. Los mismos autores, describen el comportamiento del usuario como no solo el vínculo o conexión con otros usuarios, sino también con las marcas.

Tradicionalmente, complementos como las gafas de sol eran promocionados en revistas, espacios publicitarios en periódicos, vallas publicitarias, paradas de autobuses entre cualquier otro. Debido al progreso de Internet y el SMM, marcas de gafas como Northweek, que concentra en un 90% de su negocio en ventas online, se han convertido en pioneras a nivel internacional. Un modelo de negocio adaptado al target al que se dirige y un estructurado PSMM, muestra el éxito a nivel internacional de esta marca. Cerró el año 2014 entre el 70% y 80% de las ventas a través de redes sociales, en especial Facebook (Ramos, D. 2015).

Los fundadores de Northweek, también coinciden con que el comercio electrónico es una puerta a la internacionalización. La marca alcanzó un 80% de sus ventas en el mercado internacional.

Comentaría otros ejemplos de éxito en los medios sociales de grandes empresas, pero lo voy a hacer de las pequeñas y medianas empresa, como es el caso de “Coffee Goroundz”, que aumentó en un tercio sus ventas a través de las redes sociales. Twitter fue la clave para el contacto directo con los clientes que se encontraban alrededor. “Vitabiotics” ahorró 100 mil dólares gracias a la creación de bases de datos

a través de los medios sociales. El caso de “Blendtec”, que mediante videos logró la credibilidad de sus productos, y aumentó por consiguiente sus ventas en un 700% (Puro Marketing, 2014).

Las empresas que ya usan el social media, han mantenido o en su mayoría aumentado la inversión destinada a planes de social media marketing. Facebook es el medio social favorito para invertir en SMM ya que es muy versátil a la hora de configurar (segmento, demografía, ubicación...) la campaña (Le page, 2014). Twitter e Instagram ya han puesto en marcha opciones de configuración para campañas publicitarias.

Un PSMM puede beneficiar al negocio desde varias perspectivas:

- **Generando tráfico.** Optimizar el uso de social media incrementa la probabilidad de alcance de las publicaciones, mensajes o página Web. Los posts serán más vistos y atraerá más visitas, lo que será uno de los objetivos principales de cualquier plan, ya sea generar ventas. Pues una venta se generará obteniendo mayor visibilidad y posicionamiento.
- **Generar leads.** En todas las industrias hay expertos que hablan de temas y novedades del sector. Estos se llegan a convertir en el centro de conversaciones. Generar enlaces con estos influenciadores es clave para construir conversaciones y posteriormente relaciones.
- **Unir conversaciones.** Las redes sociales han aproximado a las marcas la transparencia. El éxito de los comentarios y opiniones de clientes demuestran experiencias individuales de gran importancia, y que generan seguridad sobre la marca. Identificar las redes sociales donde nuestro público objetivo se encuentra conversando sobre la marca.
- **Trabaja con tus clientes.** Los medios sociales permiten conocer quién está hablando sobre tu negocio a través de herramientas de monitoreo. Ignorarlos sería perder grandes oportunidades, por lo que involucrarlos en el desarrollo del negocio, ayudará sin duda al éxito de la empresa.
- **Construye reputación.** Hay contenido que favorece a la difusión de la empresa. En relación al producto o servicio, siempre se puede generar contenido relevante que conduzca alcanzar a los usuarios objetivos. Contenido puede ser tan simple como un blog sobre temas actuales, o la difusión de videos en los medios sociales.

3.3 REVISIÓN TEÓRICA DE LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PSMM

El limitado número de estudios sobre estrategias de SMM para la pyme, crea la necesidad de adaptar diferentes teorías y conceptos de artículos de otros campos relacionados con el SMM a una metodología propia.

En este apartado se esquematizará diferentes partes de propuestas metodológicas encontradas para elaborar un adecuado PSMM, que sea efectivo para la consecución de los objetivos que se planteen en dicho plan.

En base a la literatura revisada, existen dos investigaciones que son particularmente relevantes para analizar la metodología empleada para la elaboración de un PSMM: Mergel (2013) y Constantinides (2014). Mergel (2013) propone una clasificación para presentar las tácticas a llevar a cabo en las diferentes plataformas de medios sociales de instituciones públicas del gobierno de los Estados Unidos. El estudio de Mergel, aporta una buena comprensión del comportamiento de instituciones en los medios sociales, mediante la exposición de actividades estratégicas realizadas por organizaciones, especialmente en relación con sus actividades de marketing. Desde otro punto de vista, el trabajo de Constantinides (2009, 2014), clasifica las actividades de SMM basadas en las diferentes plataformas de medios sociales existentes y más populares, y los objetivos de marketing que establecen las organizaciones, que pueden tener enfoque activo y enfoque pasivo (ya explicados en el apartado 3.1).

Tsimonis y Dimitriadis (2014), proponen un proceso de decisión para definir una estrategia de medios sociales. Su propuesta parte de la base de la motivación de las empresas para crear una comunidad de marca en los medios sociales, el análisis de cómo las organizaciones deben usar los medios sociales, las actividades en los medios sociales, y la percepción de los beneficios del uso de los medios sociales por los clientes. A pesar de la contribución de ambos autores, sigue existiendo la ausencia en un análisis profundo de estrategias de PSMM que ayuden a entender como las pymes deben realizar un apropiado plan. Ananda, Hernández y Lamberti (2014) hacen una aproximación al tipo de análisis que ayuden a las organizaciones a planificar un PSMM. Ananda et al. (2014) desarrollaron su estudio siguiendo las investigaciones de Constantinides (2009) y Mergel (2013), pero aún tiene ciertas limitaciones debido a que no abarca el ámbito del marketing B2B (business to business, en español negocio a negocio), y no menciona tácticas operacionales que pueden ser aplicadas a las decisiones de un PSMM.

Ananda, Hernández-García y Lamberti (2016), sugieren un marco de referencia para acciones de SMM en organizaciones resumido en la figura 3.2, y se organiza de la siguiente manera; en primer lugar, establece los objetivos que conducirán las decisiones del SMM mix que definirá las plataformas que la organización utilizará para llevar a cabo las actividades (plan estratégico). En segundo lugar, el impacto y relevancia de las experiencias que crean el contenido en los usuarios que están presentes en los medios sociales seleccionados (plan táctico). En tercer lugar, la influencia en los medios sociales que ha sido creada gracias a las actitudes y comportamientos, y procesos de decisión de los usuarios alcanzados (implementación).

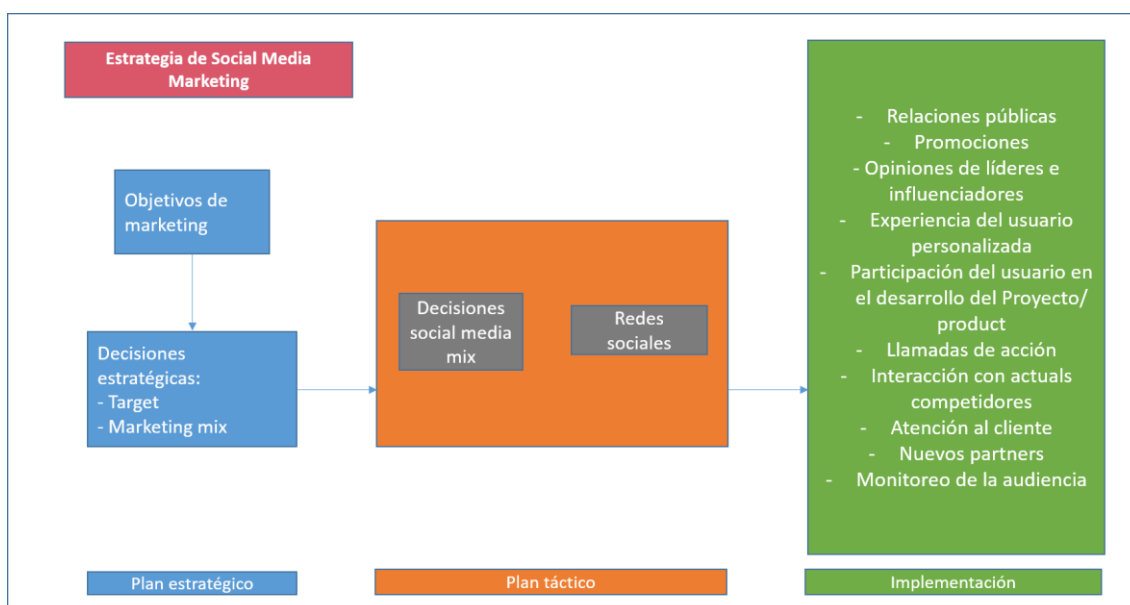


Figura 3.2. Marco de referencia para acciones de SMM en organizaciones.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Ananda, Hernández-García y Lamberti (2016.)

Las decisiones estratégicas de la organización, la segmentación del mercado, el posicionamiento y el marketing mix, deben orientar al PSMM a la consecución de los objetivos de marketing de la empresa. La figura anterior destaca del resto de investigaciones de autores mencionadas en este apartado por la especificación de las acciones a llevar a cabo en el proceso de implementación del plan. Inicia la vía para estudiar los efectos del comportamiento del usuario en los medios sociales a partir de las acciones llevadas a cabo por el PSMM. Sin embargo, cuenta con ciertas limitaciones, solo cubre las estrategias de SMM iniciadas por la organización, sin tener en cuenta los límites que se extienden sobre actividades que envuelven las redes sociales. Por tanto, las empresas deben anticipar el impacto de esas actividades que genera la actividad en los medios sociales teniéndolas en cuenta en las metas y objetivos de marketing.

La figura 3.3, hace referencia a las características de un PSMM. Tal como se puede apreciar, el PSMM forma parte del activo de la organización debido a que ofrece resultados positivos. Un efectivo plan aporta diversas utilidades tales como tener conocimiento de la situación actual en el que se encuentra la marca referente a la competencia. Un PSMM también ayuda a la organización a vincular equipos de trabajos para la consecución de los objetivos compartidos, al igual que ayuda a la adquisición y gestión de recursos para dicho fin. A través del seguimiento y control de los resultados de un PSMM, facilita no solo la consecución de objetivos específicos del plan, sino también los generales de la propia organización y que son en común para todos los departamentos.

Un adecuado PSMM necesita ser un documento escrito, en el que detalle las variables de marketing que se harán. Debe estar orientado a la consecución de objetivos, establecidos en un periodo de tiempo razonable (un año). Los objetivos deben ser realistas y coherentes, flexibles ante posibles cambios en el rumbo de la estrategia y adaptados a un presupuesto real.

Características de un PSMM		
Utilidades	Atributos	Ventajas
Situación actual	Documento escrito	Realidad situación
Control de la gestión	Variables detalladas	Toma de decisiones sin riesgo
Vincula equipos de trabajo	Orientación a objetivos	Claras directrices
Disponibilidad y uso de recursos	Corto plazo (un año)	Posibilidad de medir objetivos
Visión de posicionamiento y competencia	Sencillo y fácil de entender	Planes más eficaces en el tiempo
Control y evaluación de resultados	Práctico, realista y coherente	Suple la carencia de planes estratégicos
Consecución de objetivos	Presupuesto real	Redirección continua de la estrategia

Figura 3.3. Características de un PSMM.

Fuente: Elaboración propia adaptada de CECARM (2014).

Las ventajas que ofrece un PSMM admiten el constante conocimiento de la situación actual, dejando a un lado las suposiciones que solo conducen al error. En consecuencia, disminuye el riesgo de errores en la toma de decisiones y las acciones del plan se convierten más eficaces en el tiempo. En ocasiones, pequeñas empresas carecen de planes estratégicos por lo que un PSMM establece las bases estratégicas generales y específicas a seguir.

Según CECARM (2014), un PSMM debe contar con tres estrategias diferentes enfocadas, la primera a la expansión del mercado, la segunda al ataque de la competencia, y la tercera a la retención de clientes. Elaborar un PSMM en función de los recursos de los que dispone la organización sin una visión más amplia que la consecución de nuevos recursos, desde mi punto de vista, limita y crea una gran barrera que impide el progreso y la innovación que requieren las empresas en la actualidad. Los estrategias deben ir más allá de los recursos disponibles, buscando conseguir nuevos que aporten valor y diferenciación a la organización respecto a la competencia.

La mayoría de autores coinciden, o al menos mencionan alguna de las siguientes etapas que debe contar un PSMM: Análisis situación inicial, determinación de objetivos, plan de acciones, y control y análisis. La figura 3.4, contiene una completa estructuración de las etapas que debe contener un adecuado PSMM.

Plan de social media marketing 2.0 para la pyme



Figura 3.4. Etapas de un PSMM.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández-Villavicencio et. al 2015.

Un modelo teórico de construcción de valor de marca mediante el empleo de la comunicación a través de los medios sociales (ver figura 3.5), ha sido desarrollado en referencia a las teorías presentadas por: el modelo de dimensiones de valor de marca (Aaker, 2008), modelos de comunicación en línea (Skrob, 2005), modelo de comunicación en la pequeña y mediana empresa (Zailskaitė- Jakšte y Kuvykaite, 2012), modelo de un nuevo paradigma de comunicación (Mangold y Faulds, 2009), modelo conceptual boca- boca (Litvin, Goldsmith y Pan 2008), y el modelo de procesos de comunicaciones de marketing integrado (Pickton y Broderick, 2005).

La preparación de la marca para la comunicación en los medios sociales, se define con las cuatro primeras etapas, de las ocho del modelo: entorno y análisis de la competencia, investigación del valor de la marca, comunicación estratégica, y selección de canales. Una vez el mensaje ha sido publicado (etapa proceso de comunicación de la marca), se pasa al impacto de la comunicación, reflejado en las etapas, acciones de monitoreo, respuesta a reacciones negativas, y evaluación y comparación de resultados.

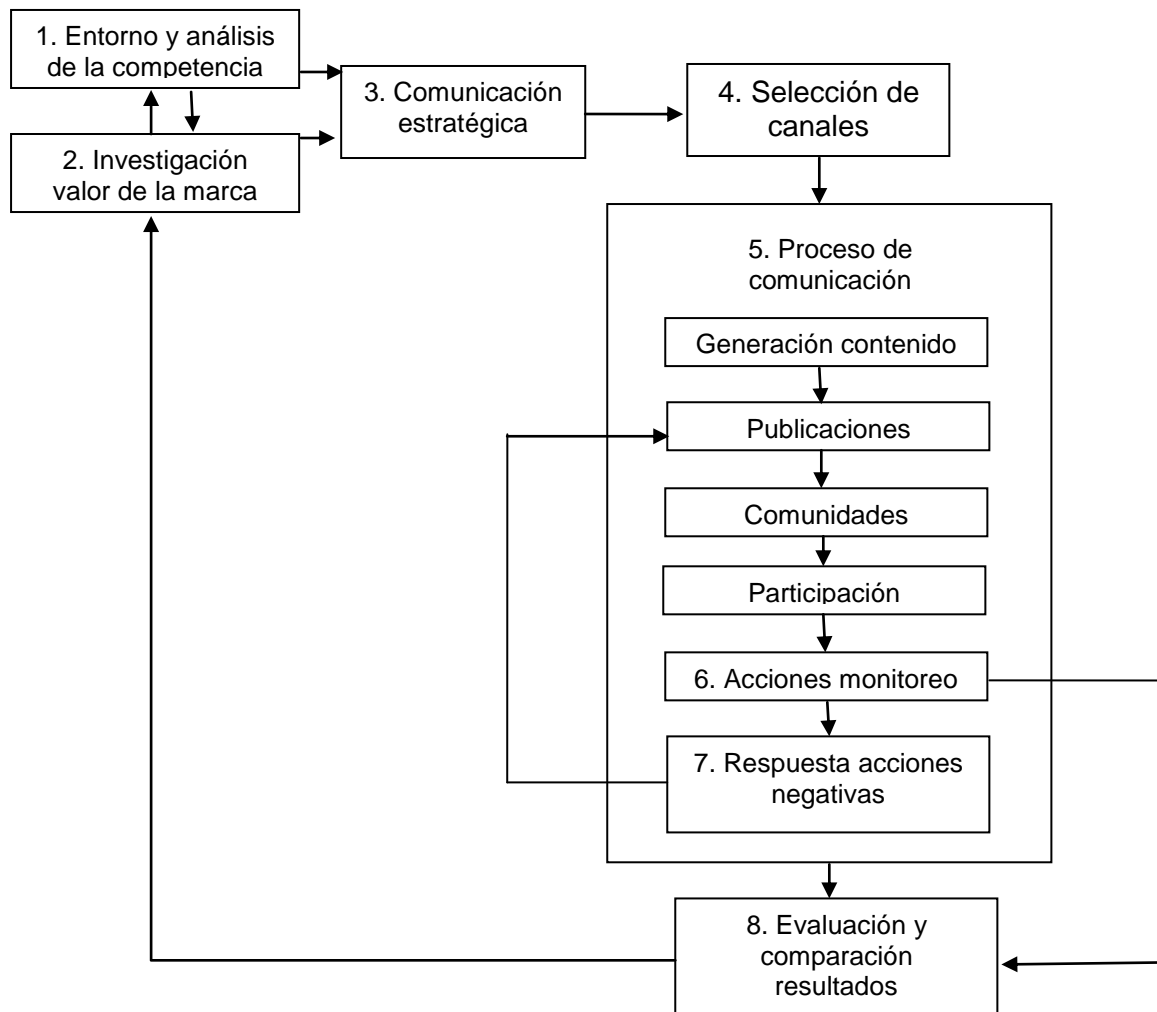


Figura 3.5. Modelo teórico de construcción de valor de marca mediante la comunicación en los medios sociales.

Fuente: *Elaboración propia adaptada de Zailskaitė- Jakšte y Kuvykaite (2012).*

Las ocho etapas que define el modelo se explican de la siguiente forma:

1. Entorno y análisis de la competencia. En primer lugar, como ya se ha mencionado en otros apartados, todas las empresas deben analizar y comparar la situación de sus competidores y qué canales usan para comunicarse con sus clientes; analizar los casos de éxito o fracaso de comunicación; evaluar la popularidad y la efectividad de los canales dependiendo el área geográfica en el que actúe para la comunicación de la marca (Hollenhorst y Michael, 2009; Dörflinger, 2011; Blanchard, 2009; Murdough, 2009).
2. Investigación del valor de la marca. La conciencia, las asociaciones y la lealtad del consumidor entre otras, son aspectos que logran dar puntuación a la posición que los consumidores dan a la marca. Hacer una evaluación ayudará a evaluar los cambios que serán beneficiosos para la marca (Aaker, 2008; Keller, 2009).
3. Comunicación estratégica. Para planificar un plan de comunicación en una pyme es necesario tener en cuenta (Eyrich, Padman, Sweetser, 2008; Blachard, 2009): Identificar objetivos de comunicación; determinar el público objetivo; acciones del desarrollo de la estrategia de comunicación en la pyme e integrarla en los planes generales de la compañía; justificar la importancia de la implementación del plan en la pyme.

4. Selección de canales. Esta fase es clave para el proceso de ejecución del plan ya que será el medio por el que los usuarios logren ver el contenido.
5. Proceso de comunicación. Incluye la generación de contenido, la publicación de los mensajes, la formación de comunidades y la participación con los usuarios. Con el objetivo de expandir el contenido como si de un virus se tratase, es importante que el contenido sea interesante y de fácil lectura de forma que atraiga a los usuarios a estar al tanto de las actualizaciones del perfil (Dobele, Lindgreen, Beverland, Vanhamme, y Wijk, 2007; Pendleton, Lundstrom, y Dixit, 2012; Bambauer-Sachse y Mangold, 2010; Smith y Vogt, 1995; Bronner y Hoog, 2010). "Un edificio de contenidos se correlaciona con la construcción de una comunidad" (Zailskaitė- Jakšė y Kuvykaite, 2012).
6. Acciones de monitoreo. Las empresas deben de revisar las conversaciones entre las comunidades de usuarios: contabilizar el número de "me gusta", los mensajes positivos y negativos, comentarios, retweets, número de impactos, estados de ánimos, etc (Bronner y Hoog, 2010; Bambauer-Sachse y Mangold, 2010). Para alcanzar los mejores resultados es posible monitorear los perfiles de las diferentes redes sociales a través de herramientas como: Google News Search, Google Blogs Search, Board Reader, Twitter Search, Social Mention, Addict-omatic, Socialbakers.com, etc.
7. Respuesta a reacciones negativas. Reaccionar ante negativos comentarios sobre la marca a tiempo real para suavizar la situación y que no cause efectos negativos contra la imagen de marca. Los consumidores en desacuerdo con la marca pueden lograr atraer a otros de forma que ocasionen problemas que sean difícilmente reversibles. Si la cantidad de mensajes negativos es grande, es necesario implementar estrategias compensatorias (Bronner y Hoog, 2010; Bambauer-Sachse y Mangold, 2011).
8. Evaluación y comparación de resultados. Esta última etapa releva el éxito del PSMM. Los resultados pueden ser expresados en un aumento de las ventas o una mejora en el posicionamiento de marca a nivel de pymes. El éxito de una campaña de comunicación en una pyme puede ser evaluado con aspectos financieros como no financieros. De acuerdo con Blanchard (2009), el ROI (retorno de inversión), implica una evaluación desde el punto de vista financiero. Cuando se evalúa con aspectos no financieros, estos pueden ser: número de nuevos seguidores, comentarios, número de nuevos suscriptores, reproducciones de video, etc. Las métricas tienen como finalidad evaluar los resultados positivos de los planes ejecutados.

En cuanto al proceso de generación de contenidos, Gagnon (2014), aporta las siguientes características con las que debe contar dicho proceso:

- Descubrir que sabe la organización sobre lo que la hace razón de ser y tener un amplio conocimiento de sus productos, la hace única en su mercado. Para ello empezar con altos cargos y/o veteranos empleados de la organización, quienes poseen profundos conocimientos sobre la compañía y el sector en el que operan, es la mejor opción para encontrar nuevos temas de generación de contenido.
- Desarrollo de contenido con formato de fácil comprensión. Recurrir a documentos técnicos de la organización en los que detalle información técnica de procesos o productos es otra opción para la búsqueda de contenido de valor. Estos documentos pueden contener un laborioso vocabulario que dificulte incluso la comprensión del propio lector que pretende buscar nuevo contenido para la estrategia, al igual es de vital importancia que se use un léxico adecuado al público objetivo que queremos alcanzar.
- Construir un plan medible, que genere respuesta en torno al contenido de valor.
- La producción y seguimiento sobre el programa de contenido especializado.

Por otro lado, mediante herramientas que permiten investigar las tendencias actuales, el comportamiento de la navegación Web, así como la frecuencia y los tipos de clientes potenciales en línea, orientan en el desarrollo de la estrategia de contenidos.

Cleary (2013), proporciona una visión general de cuatro mediciones claves útiles para la evaluación de los visitantes de la Web; el primero es el número de visitantes del sitio; la segunda es la información demográfica proporcionada por el software de analítica; la tercera es la fuente de referencia de información de tráfico; la cuarta es el contenido y forma de auditar el contenido de las diferentes páginas Web de negocios que reciben más visitas y su porcentaje de abandono o como Google lo denomina, “el porcentaje de visitas que van solo a una página antes de salir de la Web” (Bounce Rate - Analytics Help, n.d.). En base a mi experiencia en analítica Web, menciono las siguientes herramientas gratuitas que son las que mejores resultados me han dado: [Google Analytics](#), [Facebook Insights](#), [Clicky](#), [Woopra](#).

La figura 3.6, contiene un resumen de diferentes estrategias de éxito llevadas a cabo en diferentes organizaciones que han logrado y superado los objetivos planteados. Son buenos ejemplos que nos ayudará a tener una visión más amplia de las posibilidades que ofrece planificar una estrategia en medios sociales. A su vez aporta creatividad y una perspectiva más amplia de los medios por los cuales es posible alcanzar objetivos. La experiencia que se muestra en cada ejemplo de la figura, también revela que el conocimiento de marca positivo es formado a través de una apropiada planificación y gestión de un PSMM. Sin embargo, hay que destacar que la comunicación en la pyme puede tener un gran impacto positivo en el conocimiento sobre la marca/empresa si hay un alto grado de participación por parte de los usuarios.

RESUMEN DE CUATRO CASOS DE ESTRATEGIAS EXITOSAS DE MEDIOS SOCIALES			
EMPRESA	OBJETIVO	TÁCTICA	EXPERIENCIA
Association of Health Communities, Queensland	Reinstalar los anuncios publicitarios en las paradas de transporte público, que fueron retiradas a petición del público	<ul style="list-style-type: none"> Creación de evento abierto en Facebook para protestar contra la eliminación de anuncios publicitarios sexuales en las paradas de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> La asociación con organizaciones y/o personas con muchos seguidores impulsan la participación y colaboración El personal debe estar entrenado en la salud en línea, análisis de medios sociales y el desarrollo de contenido
New York Alliance for Donation, Inc.	Promoción para la inscripción a través de los medios sociales, de donación de órganos dirigida a jóvenes de 18 a 24 años de edad	<ul style="list-style-type: none"> Tras 3 años, 6 campañas fueron implementadas en diferentes medios sociales: <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad online a través de Facebook y 	<ul style="list-style-type: none"> Los voluntarios están más motivados para compartir sus contactos Las altas tasas de rebote de las páginas Web indican que sería más

		<ul style="list-style-type: none"> - Google - Comunidades de estudiantes universitarios en redes sociales - Retos con premios monetarios en campañas online para incentivar el registro de compañeros • Se les propuso a estudiantes voluntarios compartir sus contactos de sus redes sociales para preguntarles la unión a la campaña 	<p>efectivo si los usuarios fuesen enviados directamente a la página de Facebook</p> <ul style="list-style-type: none"> • El uso de la campaña de retos y desafíos atrae mayor atención y solicitudes de tarjetas donantes
Smokefree South West UK	Motivar a fumadores a buscar el apoyo del Servicio Nacional de Salud para dejar de fumar	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de “un solo camino de éxito” para • Se creó publicidad digital con enlace a una página de destino • Eficacia evaluada en términos de inscripciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios digitales pueden ser muy rentables en comparación con otros medios de comunicación más costosos

Figura 3.6. Resumen de cuatro casos de estrategias exitosas de medios sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Freeman et. al 2015.

El papel que tienen los consumidores en los entornos virtuales, es de gran importancia para las empresas. Es un proceso que requiere personas especializadas que tengan conocimientos y experiencia del uso de los medios sociales para que puedan canalizar la fuerte influencia que poseen los usuarios. Desde mi punto de vista, una de las ventajas que tiene la comunicación de las pymes, es la habilidad de contactar con clientes que están interesados en la información que se relaciona con la marca. Es una forma de expandir el conocimiento de la propia marca, ayudar a crear favorables asociaciones y sugerir decisiones de compra como perdurables sentimientos hacia la marca.

3.4 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ELABORAR UN PSMM

Una vez definido el SMM, y mencionadas y expuestas brevemente algunas de las partes que contiene un PSMM a lo largo del presente capítulo, en este nuevo apartado expongo mi propia propuesta metodológica mejorada para llegar a cabo un adecuado PSMM. Esta guía contiene un conjunto de aspectos que ayudarán a analizar los aspectos a tener en cuenta la elaboración de la estrategia de social media para ser integrada en los medios sociales.

Un enfoque hacia el consumidor (de información), es una particularidad de un adecuado PSMM, en conclusión, el plan irá orientado a adquirir la atención del usuario. Dicho enfoque logrará generar experiencias, esto quiere decir que el contenido que interprete el usuario será valioso y de interés.

La presencia en los medios sociales es de vital importancia para las organizaciones. No por estar presentes es suficiente, es necesario que haya una actividad racional.

Un adecuado PSMM debe estructurarse según la figura 3.7, la cual será objeto de exposición en el resto de este capítulo.



Figura 3.7. Fases de un PSMM.
Fuente: Elaboración propia.

El proceso en el que se desarrolla un PSMM se podría dividir en dos partes. La primera, embarca un análisis previo de la situación, en el que se incluye un análisis de debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas (en adelante DAFO), definición de objetivo/s y descripción del segmento al que irá dirigida la campaña independientemente de que siempre se desee alcanzar al mayor número de usuarios. La segunda parte, el propio plan de medios. En él se desarrollan las tareas a llevar a cabo en cada medio social seleccionado, se diseñará un plan de crisis, una evaluación de las acciones llevadas a cabo con las correspondientes modificaciones del plan en

caso de que sea necesario, y por último un informe de resultados, que no por ser el último sea de menor importancia puesto que servirá de base para el siguiente PSMM.

En la primera parte, consta de un análisis del mercado. Se podría sintetizar en una matriz DAFO (detallado en la figura 3.8), mediante el estudio en profundidad de la empresa, el producto, el sector de actividad, el posicionamiento y la personalidad de la marca, el mapa de públicos de la empresa y el público objetivo para la estrategia de medios sociales, la competencia, el entorno y las tendencias de mercado (Martínez, 2013).

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
ANÁLISIS INTERNO	<p>Fortalezas</p> <p>Las debilidades nos pueden responder a nuestras fortalezas en sentido inverso. Una conciencia previa por parte de los empleados de la empresa de la importancia que tiene un PSMM propone simplicidad en el momento que se decida reforzar las fortalezas.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Saber mirar hacia dentro de la organización y ser críticos con los puntos débiles es complejo. En este apartado se deberá tener en mente de las dificultades que se pueden plantear a la hora de redactar el plan. Desde las herramientas informáticas o conocimientos que se dispone para llevar a cabo el plan, hasta de las personas que deben aceptar la propuesta</p>
ANÁLISIS EXTERNO	<p>Oportunidades</p> <p>Debería coincidir con las estimaciones en los resultados de nuestro plan, mostrando un claro éxito y eficacia del plan.</p>	<p>Amenazas</p> <p>No ser abstractos y definir bien los puntos que pueden perjudicar el PSMM es una ventaja a la hora de hacer frente a ellos. Un cambio en el uso de los medios sociales por parte de los usuarios que están presentes en nuestras redes sociales es un buen ejemplo de cómo tener en cuenta esta parte de la matriz. También lo es los PSMM que estén llevando a cabo nuestros competidores.</p>

Figura 3.8. Análisis DAFO para un PSMM.

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis nos puede dar una idea del posicionamiento de la marca en el sector. Es una situación inicial necesaria en el inicio no solo de un plan de medios, si no de cualquier plan estratégico que se plantee llevar a cabo cualquier organización. Tener conocimiento del engranaje que mueve la empresa día a día, como saber a qué distancia nos encontramos de la competencia ayudará a tener claros los objetivos que debemos marcar a nuestro plan. La figura 3.9, resume algunos aspectos a medir sobre la situación actual en los medios sociales de la empresa a la que se le aplicará el PSMM.

Resumen de las redes sociales de mi empresa			
Red social	Url	Seguidores	Fecha última actividad
1.			
2.			
3.			

Figura 3.9. Resumen de las redes sociales de mi empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Hacer un estudio comparativo de la situación de la competencia en los medios sociales, ayuda a tener una idea de la dirección en la que debemos fijar nuestros objetivos (ver figura 3.10). Si nuestro competidor es popular y tiene un excelente posicionamiento, es una muestra de que está haciéndolo de forma apropiada, por lo que podría ser un buen modelo a seguir.

Comparativa actuación competencia en los medios sociales			
	Red social	Fortalezas	Debilidades
Competidor nº1.			
Competidor nº2.			
Competidor nº3.			
Mi empresa			

Figura 3.10. Comparativa actuación competencia en los medios sociales.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de que la empresa aún no haya iniciado su andadura en las redes sociales, es momento de obtener información mediante una encuesta sobre cuáles son las plataformas que usan nuestro público objetivo, demografía... Una buena opción para que los usuarios respondan a la encuesta es ofrecer algún tipo de recompensa. La figura 3.11 muestra un ejemplo de los resultados que serían útiles obtener de dicha encuesta.

Resultados encuesta del uso medios sociales por nuestro público objetivo	
Número de respuestas	
Rango de edad media	
% varones	
% mujeres	
% Facebook	
% Twitter	
% LinkedIn	
% Otras	

Figura 3.11. Resultados encuesta del uso de los medios sociales por nuestro público objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

Como toda estrategia empresarial, la definición de objetivo y metas que se desean alcanzar, es la base que sustenta el PSMM y marcan las acciones a poner en marcha. Estos objetivos deben ir junto a otros objetivos más amplios (los de comunicación y en sentido aún más amplio los de marketing). Los objetivos generales suelen ser globales como por ejemplo generar notoriedad, tráfico Web, o establecer y/o mantener relaciones con clientes, prosumidores o una comunidad en concreto.

Por ejemplo, son diferentes las acciones a llevar a cabo si el objetivo es mejorar el posicionamiento web en lugar de incrementar las ventas. Para el primero se hará hincapié en generar contenido de valor al usuario y en el segundo, crear promociones y/o concursos entre otros.

Una definición clara de los objetivos y las metas (ver figura 3.12), facilitará el análisis y seguimiento de la evolución y el impacto de nuestro plan. Para ello deben ser realistas, específicas y alcanzables. Por otra parte, las metas globales de la empresa deben ser eje central de las metas de este plan.

<p>Mi objetivo: _____</p> <p>Mis metas:</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>

Figura 3.12. Definición objetivos y meta para un PSMM.

Fuente: Elaboración propia.

Hay que tener en cuenta que planificar, llevar a cabo y medir los resultados de un PSMM requiere tiempo, y por consiguiente ver los beneficios. Una visión a largo plazo a la hora de establecer los objetivos ayudará a que sean realistas y alcanzables.

Se podría decir que la definición de objetivo y metas tienen relación muy estrecha con la situación actual de la marca en los medios sociales. Es necesario evaluar el posicionamiento de nuestra empresa y saber a qué distancia se encuentra respecto a nuestros competidores. Por otro lado, es importante conocer nuestro segmento, así como saber qué tipo de plataformas hace uso nuestro público objetivo.

Una vez conocemos la situación de la empresa y su entorno, y tenemos definido los objetivos, lo siguiente es describir en qué consistirá la estrategia, así como las tácticas y acciones a llevar a cabo para su éxito.

En la segunda parte del plan, la fase táctica, primero es necesario seleccionar las plataformas sociales que se utilizarán para ejecutar las acciones. Las plataformas a utilizar tienen que tener en cuenta las particularidades de la empresa, producto/servicio y marca del público al que se pretende alcanzar, y lo más importante, si está presente el público objetivo al que va dirigido el plan. Existen muchas redes sociales, pero es cuestión de recursos y eficacia por la que es necesario hacer una selección no aleatoria.

Es el momento de definir la estrategia de contenido. En esta parte del plan merece especial atención tener en cuenta el público objetivo, ya que si el contenido no ofrece valor no tendrá sentido el esfuerzo realizado en el PSMM. Existen diversos estudios (Bolton et al. 2013; Lyndon, Bonds-Raacke y Cratty, 2011; Brown y Vaughn, 2011; Correa, Hinsley y De Zuniga, 2010) sobre los diferentes perfiles de usuarios en cada

red social, por lo que es recomendable tener una idea general de cómo actúan los usuarios en las diferentes redes sociales y que finalidad de uso le dan.

Tras haber seleccionado las redes sociales en las que crearemos/permaneceremos presente, es muy útil establecer una política para responder a los usuarios, teniendo en cuenta las particularidades de cada plataforma.

- a. Tipo de contenido: es útil escuchar a comunidades interesadas en ciertos sectores para conocer qué temas son novedad, tendencias y los intereses actuales de nuestro público objetivo.
- b. Frecuencia con la que se publicará contenido. Este aspecto depende más de las capacidades y recursos de los que dispone la empresa. Otro aspecto del que depende la frecuencia de publicación, es el tipo de medio social que sea. No es lo mismo publicar en Twitter, basado en micro blogs, que LinkedIn. Publicar en Facebook con la misma frecuencia que en Twitter, podría ser molesto e intrusivo para los seguidores.

La figura 3.13, muestra las horas durante el día en la que publicar puede lograr un mayor alcance de las publicaciones. Para ello se deberá tener en cuenta la zona horaria del lugar donde se encuentre el público objetivo a alcanzar y las costumbres de la cultura, a esto me refiero horarios de descanso o de otras actividades en las que se puede intuir que habrá una menor cantidad de usuarios online. Si se publica en horarios inadecuados, puede darse el caso que el usuario al conectarse no llegue a ver el contenido debido a que tendrá otros más recientes. Plataformas como Facebook ofrecen gráficos en los que se puede saber a qué hora del día se obtuvo un mayor alcance de las publicaciones, por lo que puede dar una idea de a qué hora programar la publicación de contenido.

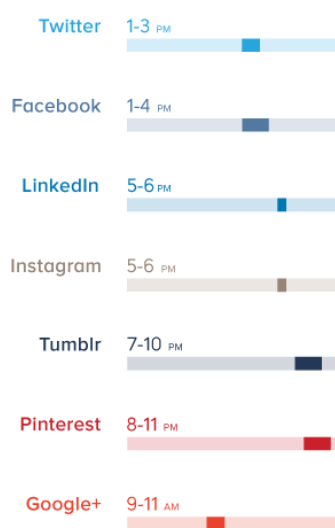


Figura 3.13. Horas óptimas para publicar contenido.

Fuente: *Timing Is Everything. Post Smarter. Right Meow (Mongello, K. 2014).*

- c. Público objetivo al que irá dirigido el contenido. Como se ha comentado anteriormente, el público objetivo es el centro de la estrategia y del que dependerá todas las acciones del plan.

- d. Quién creará el contenido.
- e. Formas de difusión del contenido. Es muy útil crear un calendario de publicaciones (ver figura 3.14). Existen herramientas como [Hootsuite](#) y [Buffer](#) que ayudan a programar contenido de forma automática.

Ejemplo calendario de publicaciones Facebook								
Semana 1	Frecuencia publicación	Fechas especiales	Hora	Objetivo del mensaje	Temática	Fuente	Contenido Visual	Mensaje
L (01/01/16)								
M (02/01/16)								
X (03/01/16)								

Figura 3.14. Ejemplo calendario de publicaciones en la red social Facebook.
Fuente: *Elaboración propia.*

Estrategias creativas, aumentan la probabilidad de obtener los objetivos deseados mediante el contenido de los mensajes y su ejecución, junto con el diseño de la comunicación (Laskey, Day, y Crask, 1989). Un PSMM provee los puntos clave para fomentar la libre interacción entre el usuario y la historia de la marca que es relatada cada día a través de los medios sociales. Esto consigue crear y mantener una relación con el cliente y la marca, que ayuda a las organizaciones a descubrir temas mediante la realimentación de la experiencia del cliente, y a persuadir a los clientes con el contenido online (Murdough, 2009). Medury (2011) afirma que cuando el consumidor aumenta el conocimiento respecto a una marca (a través de los medios sociales), repercute a su vez en el vínculo emocional de la marca independientemente de que el contenido sea emocional o funcional.

Los medios sociales permiten la expresión de emociones y opiniones (De Vriesa, Gensler, y Leeflang, 2012; Yang, 2012). En diversos análisis de contenidos virales a través de los medios sociales, Golan y Zaidner (2008) encontraron que la mayoría de publicaciones se basan en humor y sexualidad. Zhang (2010) también afirma que, en términos de posicionamiento de marca a través de un PSMM, es de vital importancia el uso de contenido de entretenimiento y experiencias. Diversas investigaciones coinciden con que las marcas que utilizan contenido de entretenimiento logran que los usuarios pasen más tiempo visualizando el contenido publicado por la marca (Nelson, Keum, y Yaros, 2004). Persuasión en el contenido es un activo que posibilita el cambio de las creencias de los receptores a través de expresiones razonables y sensatas (Lee y Xia, 2011). Mensajes persuasivos se centran en los beneficios y la comunicación de los receptores (Lee, Keller, y Sternthal 2010).

El término anglosajón eWOM, en castellano “boca a boca electrónico”, de acuerdo con Henning- Thurau (2010), hace referencia al acto de intercambio de información a través de Internet, sobre un producto, servicio u organización (Grewal et al. 2001). El concepto forma una parte importante del PSMM en relación con el comportamiento de los usuarios (Park y Kim, 2008; Park y Lee, 2009). La publicidad tradicional, a lo largo de los años ha creado desconfianza entre los consumidores, por lo que los usuarios prefieren las opiniones de amigos, o incluso información en Internet que proviene de personas desconocidas (Chang, Yu y Lu, 2015). Cuando se hace referencia a la popularidad de una publicación, se mide a través del número de “me gusta” y comentarios que recibe (De Vriesa et al. 2012). La popularidad, afecta directamente al comportamiento del usuario cuando decide hacer un seguimiento de la publicación (Sinclair, Moore, Mark, Soldat y Lavis, 2010).

Según estudios (Pulizzi, 2014) realizados, afirman la eficacia y facilidad de crear una estrategia de contenidos planificada y documentada. El contenido junto con la

colaboración del usuario crea conversaciones que generan valor. Es considerado la clave para crear una ventaja competitiva. La estrategia de contenidos se considera el pilar fundamental, así como la clave del éxito del PSMM (Martínez, 2013; Lofrano, 2016), ya que permitirá lograr los objetivos previamente planteados de un PSMM. La clave del éxito en un plan de medios sociales es poner al cliente en el centro de la red de araña que une la estrategia. Todas las acciones que se planteen al fin y al cabo deben estar en su descripción la palabra cliente.

Crear contenido no es una tarea fácil, requiere tiempo y creatividad. Es importante analizar y planificar el contenido que se ajuste a nuestro perfil objetivo, y de ese modo obtengamos resultados. No es necesario centrarnos solo en nuestra marca. Publicar contenido de la competencia muestra que se tiene conocimientos sobre el sector, confidencialidad y colaboración.

El contenido debe compartir ideas e historias de líderes de opinión del sector del que se trate. También debe promocionar el negocio y convertir a los lectores en ganancias. Otro aspecto importante, es crear una marca personalizada que se base en interacciones de personas (Milbrath, 2014).

Los pasos de la figura 3.15, ayudarán a desarrollar el proceso de generación de contenidos.



Figura 3.15. Proceso de creación de contenido.

Fuente: Elaboración propia.

- a) Planifica. Es necesario tener claro sobre que vamos a escribir, el contenido que será de valor para el usuario. Por tanto, debemos plantearnos, ¿Realmente sabemos cuál es nuestro público objetivo?, ¿Sabemos cuál es la posición del usuario en el ciclo de compra? Una vez respondidas estas preguntas, ya podemos tener claro qué tipo de contenido redactar. La mayor parte del contenido debe estar centrado en el usuario y una pequeña parte se podría centrar en la marca/ empresa.
- b) Produce. Especificar la persona que se encargará de elaborar el contenido y cuándo necesita estar listo es una tarea que organizará nuestro plan y favorece positivamente. Los usuarios no buscan ver ofertas y promociones en las redes sociales, para eso ya existen otros medios destinados a ello. Lo que buscan los usuarios son soluciones.

Es destacable un contenido que fomente la participación del lector mediante comentarios. Para generar contenido de valor es necesario plantearnos si el tema propuesto generará interés y hará que el usuario haga clic en él. La persona que escribe el contenido, debe estar informada lo suficiente para generar credibilidad y veracidad de la información que se ofrece. Un contenido

mal expresado o con ideas erróneas hará perder credibilidad a la marca, y de ello depende de la persona que produce el contenido.

Una buena forma de generar contenido es seleccionar un tema en concreto y dividir la información en diferentes cuestiones. El usuario interesado estará expectante a la nueva publicación que irá deduciendo la idea final. Este tipo de acciones generará un mayor tráfico.

Otro aspecto a tener en cuenta es la dificultad del texto. No es lo mismo contenido sobre gastronomía, que de tecnología. Para este último se requerirá de un lenguaje más técnico.

- c) Distribuye. Una vez publicado el contenido, hay que decidir en qué medios sociales compartirlo, de qué forma y cuándo. Es posible que hayamos puesto mucho esfuerzo en el contenido, pero si no es relevante para el usuario, no sirve de nada. Por tanto, saber previamente dónde se encuentra mi público objetivo, facilitará la distribución. El principal objetivo es interactuar con el usuario más allá del clic y así hacer al usuario participe mediante conversaciones.
- d) Analiza. Es una de las tareas más importantes. Nos indica si debemos seguir tomando esa dirección. Detallar por qué funciona y por qué no, ayudará a seguir creando contenido relevante, y descartar aquel que no lo es (ver figura 3.16).

Análisis de tareas llevadas a cabo en los medios sociales				
	Facebook	Twitter	Blog	LinkedIn
Número de visitas				
Leads generados				
Número de compartidos				
Enlaces externos que apuntan a nuestro contenido				
Funcionamiento de contenido por autor				
Funcionamiento de contenido por temática				
Funcionamiento de contenido por formato				

Figura 3.16. Análisis de tareas llevadas a cabo en los medios sociales.

Fuente: Elaboración propia.

- e) Repite. Realizar de nuevo el plan para otro periodo, junto con la experiencia ayudará a que cada vez sea más efectivo y eficiente.

Estar en contacto con clientes, en ocasiones puede llevar a situaciones difíciles de controlar propias de la atención al cliente. Cada vez más los clientes utilizan las redes sociales para contactar con el servicio de atención al cliente debido a la fácil y rápida accesibilidad. No obstante, la mayoría de veces que los clientes contactan, es para

presentar una queja o reclamación. Contar con alternativas de respuesta o plan de contingencia (Germán, 2010), ayudará a controlar en cierta medida, situaciones en las que la reputación de la marca está en juego.

En mi opinión, la primera respuesta al hilo de conversación de un usuario a través de las redes sociales, determina el climax que seguirá la conversación. Se podrían enumerar cuatro etapas. La primera, “alarma de crisis”, consiste en la rápida detección de un mensaje de crítica. La segunda, “conflicto”, tiene el objetivo de trasladar el mensaje a la vía interna y evitar la propagación de la crisis. Una vez la conversación pasa a la vía interna, es posible escuchar las objeciones del consumidor para darle una satisfactoria atención al cliente. La tercera etapa, “crisis”, es posible que no se manifieste (es el principal propósito), es la cual desemboca en conflicto. Es aconsejable pedir opiniones a directivos para estudiar el caso y actuar correctamente. La cuarta y última etapa, considerará el éxito o no del plan de contingencia para añadir modificaciones al mismo en caso de una nueva crisis.

Ajustar la estrategia en caso de que la analítica lo sugiera es una acción que permite pivotar la estrategia de forma rápida. Monitorear periódicamente nuestro plan nos ayudará a pivotar en caso necesario las acciones a llevar a cabo (ver figura 3.17). Si los resultados son positivos y se aprecia claramente una curva ascendente en los gráficos, debemos seguir el rumbo, de lo contrario debemos replantearnos el camino.

Acciones que funcionaron bien:

Acciones que no tuvieron éxito:

Siguiente meta

Cambios en la estrategia

Figura 3.17. Evaluación PSMM
Fuente: *Elaboración propia.*

Es cierto que existe una gran diferencia en cuanto al análisis de resultados de un PSMM y un plan de medios tradicional. A pesar de la gran variedad de herramientas de análisis, aún hay acciones que son difíciles de medir sus resultados, pero actualmente se puede afirmar que es posible analizar los resultados de un PSMM.

En la evaluación del plan de detallarán los KPI a monitorizar junto con las herramientas que se utilizarán, eligiendo las métricas que correspondan a cada objetivo. Serán los indicadores que nos permita conocer la eficacia del plan. Si se implementa esta evaluación en diferentes espacios temporales a lo largo del plan,

seremos capaces de pivotar la dirección del plan, en el caso de que sea necesario, con la finalidad de conseguir los objetivos generales de nuestro plan.

Existen herramientas ([Google Analytics](#), [Lucky Orange](#), [Clicktale](#), [Improvvelly](#)...) para analítica que ofrecen informes sobre quién lee, responde y comparte publicaciones.

Respecto al presupuesto, este debe ser lo más explícito posible, detallando que cuantía va destinada a cada acción. Las principales variables a tener en cuenta en el presupuesto son las horas dedicadas a la implementación de cada acción, los costes que conlleva cada acción (alta en plataformas para la gestión de redes sociales, compra de dominios y hosting, campañas en medios sociales...), y la repercusión que se obtendrá de cada acción.

Por otro lado, también forma parte del presupuesto los recursos que se emplearán para las acciones del plan, que puede ser el personal que estará a cargo de ejecutar y seguir de cerca las actividades. En este sentido, el tiempo es un recurso valioso que también tiene un coste monetario. Como toda gestión de personal humano en una organización sería muy conveniente definir las actividades que deberá llevar a cargo el personal para alcanzar los objetivos planteados.

4 CONCLUSIONES

Este trabajo está centrado en un tema que cada vez es más amplio y ofrece diversas ramas en las que enfocarse, el social media marketing. En el capítulo 2 se logró alcanzar el objetivo en el que contextualiza el SMM como un área de un plan de marketing digital, así como la importancia de incorporar un PSMM en la empresa. Al mismo tiempo, tomando como fuente a varios autores, se hizo una síntesis de la evolución de las diferentes generaciones de la Web 1.0, pasando por la Web 2.0, terminando con la versión Web 3.0. Pienso que la llegada de Internet a la empresa a dejado obsoletas las tradicionales estructuras, Internet ha traído consigo la necesidad de estar conectados y al alcance de cualquier usuario en línea. Esta sinopsis muestra la importancia y el valor añadido que agrega a la empresa 2.0 y su entorno, para su desarrollo y el proceso de globalización de la propia organización. Por otro lado, el mismo capítulo mostró la importancia y los beneficios que aporta los medios sociales en la empresa a nivel interno como externo (ver figura 4.1).

BENEFICIO DEL USO DE LOS MEDIOS SOCIALES EN LA EMPRESA	
Nivel Interno	Nivel Externo
Mejora la comunicación entre los empleados y los diferentes departamentos	Posibilidad de convertir a los seguidores en clientes
Fomenta la participación de todos los empleados en los proyectos de la organización	Forma de mejorar la imagen de marca y posicionamiento
Nueva herramienta de trabajo en equipo	Participación de los consumidores en los proyectos de la organización
Fortalece las relaciones interpersonales	Obtener información de los usuarios
	Redes sociales como referencia de la marca

Figura 4.1. Beneficio del uso de los medios sociales en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.2, resume los medios sociales más populares con sus respectivos fines de uso, también recogido en el capítulo 2.

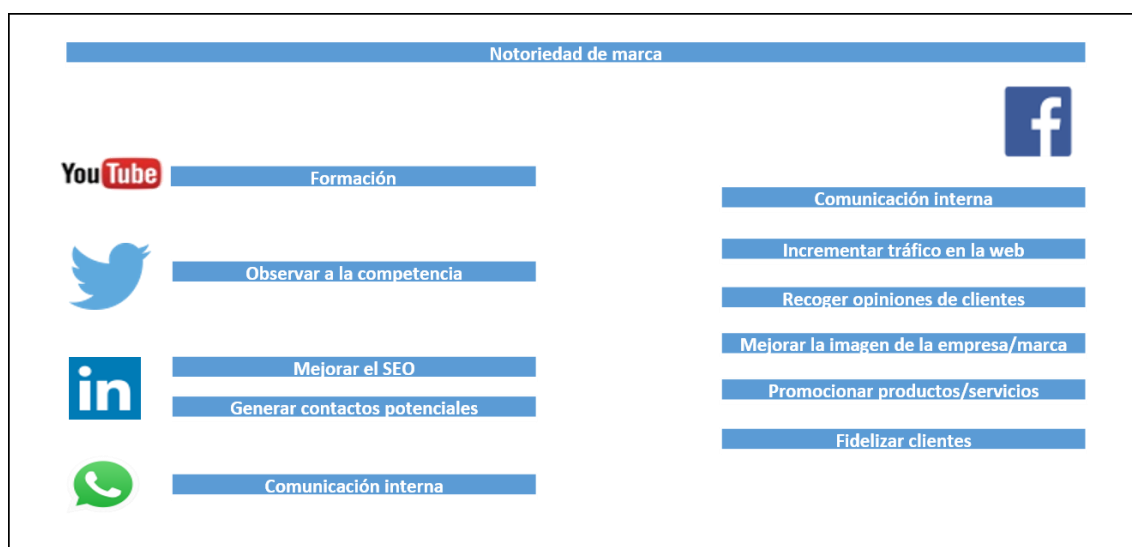


Figura 4.2. Medios sociales populares y principales fines de uso.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al concepto empresa 2.0, se puede concluir con que los beneficios que ofrece a la empresa son los resumidos en la figura 4.3. La posibilidad de expresar ideas fuera del “ambiente de oficina” ayuda a promover la participación en los proyectos de la empresa por parte de todos los empleados, lo que a su vez supone un avance en la forma de gestionar los negocios.

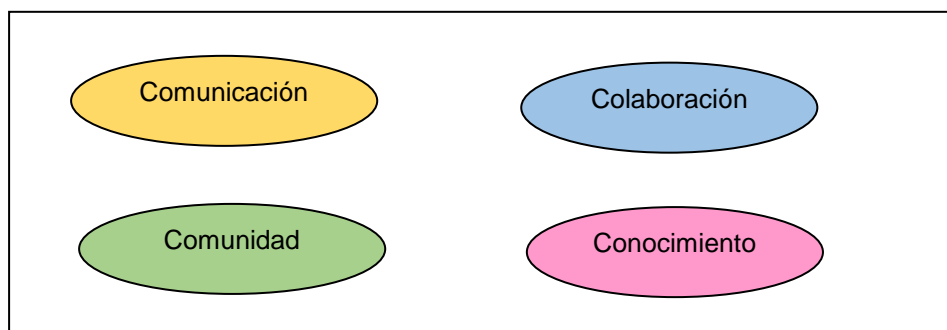


Figura 4.3. Beneficios de la empresa 2.0 a nivel interno.

Fuente: Elaboración propia.

En el capítulo 3, se logró el objetivo con la exposición de la metodología adecuada para realizar un PSMM y aplicarlo a la pyme. La descripción de dicha metodología se ha realizado tras el análisis de la aportación de artículos desarrollada por varios autores de prestigio, casos de éxito analizados de empresas reconocidas a nivel mundial, y de mi propia experiencia como responsable de los medios sociales en varias empresas donde hice prácticas de empresa. Son muchas las empresas que ya se han beneficiado de llevar a cabo un adecuado PSMM. La figura 3.4, demostró en una síntesis de estrategias de SMM implantadas por grandes marcas, el impacto positivo rebasando con creces los objetivos que se estableció en cada plan.

Se hizo hincapié en la importancia dentro de la organización de crear un único PSMM que estructure las diferentes partes que debe contener un plan, así como los planes de acción que la integran. Desde mi punto de vista, el SMM es la vía para situar a una marca como líder en una industria determinada. También es un medio para posicionar a la marca y ejercer influencia en el comportamiento de compra de los consumidores. Estar conectado de forma accesible con el público objetivo genera confianza entre los usuarios y ofrece la oportunidad de obtener información del cliente.

Este trabajo me ha ayudado a introducirme a un tema global de actualidad en las empresas como lo es el social media marketing. Conforme al artículo 11 de la normativa del TFG y respecto a las competencias, conocimientos y capacidades:

- Me ha supuesto estar al día de los recientes conceptos que han surgido en las organizaciones a través de las redes sociales.
- He sustentado mis ideas sobre la importancia de transcribir un PSMM en la pyme, mediante la indagación de artículos e informes relacionados con el tema.
- He desarrollado la habilidad de análisis y síntesis.
- He aprendido a buscar fuentes especializadas de las cuales no tenía constancia anteriormente, y que están indicadas en la metodología de este trabajo.

Para finalizar, como autor de este trabajo, mi intención es despertar interés y curiosidad por un tema de relevante actualidad como en el que éste abarca. En perspectiva a futuras investigaciones, recomiendo los siguientes temas en relación al SMM:

- Estudiar los cambios en los nuevos modelos de negocio que la gestión del SMM requiere.
- Comparar las tradicionales estructuras organizacionales con las nuevas gracias a los beneficios que reporta aplicar el SMM a nivel interno.
- Actualizar la estructura de un PSMM debido a la rápida evolución de Internet y los medios sociales.
- Investigar las aplicaciones que ayudan a establecer y/o analizar un PSMM.
- Definir cómo puede contribuir un PSMM al Big Data.
- Cuantificar la importancia de aplicar un PSMM a la empresa.
- Analizar las nuevas profesiones que surgen a través del SMM.

5 BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Aaker, D. A. (2008). Strategic market management. John Wiley y Sons
- ADigital (2015). Informe Sobre Usos de Redes Sociales en Empresas 2014. Asociación Española de Economía Digital. Recuperado el 09 de mayo de 2016 de <https://www.adigital.org/emailing/2014/rrss/informe.pdf>
- Amarach Research (2012). IAB Ireland on Digital Advertising
- Ananda, A. S., Hernández-García, Á., y Lamberti, L. (2014). RENL: A framework for social media marketing strategy. In 1st Annual EDIM PhD Conference, Milan, Italy 11-12
- Ananda, A. S., Hernández-García, Á., y Lamberti, L. (2016). N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations. Journal of Innovation & Knowledge
- Ashley, C., y Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. Psychology and Marketing, 32(1), 15-27
- Ba S. y Wang L. (2013). Digital health communities: the effect of their motivation mechanisms. Decis Support Syst 55(4),941–947
- Bambauer-Sachse, S., y Mangold, S. (2011). Brand equity dilution through negative online word-of-mouth communication. Journal of Retailing and Consumer Services, 18(1), 38-45
- Barker, M. S., Donald L. B., Nicholas F. B. y Krista E. N. (2013). Social media marketing: A strategic approach. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning
- Barwise, P. y Sean, M. (2010). Consumer motivation to engage in social media communications. Harvard Business Review, 88(12), 172–174
- Basset, H. (2013). Enterprise 2.0 and Web 3.0. From Science 2.0 to Pharma 3.0, 169-193
- Baym, N. K. (2013). Data not seen: The uses and shortcomings of social media metrics. First Monday, 18(10)
- BBVA Con Tu Empresa (s.f). Las redes sociales como herramienta de mejora en la comunicación interna de las empresas. Recuperado el 03 de marzo de 2016 de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-redes-sociales-herramienta-mejora-la-comunicacion-interna-las-empresas>
- Benton, J.M., Cantrell, S., y Vey, M.A. (2004). Making the right investments in people. Outlook, 3, 64–73
- Berkowitz, J. (2012). P&G salutes mothers in 2012 Olympics campaign. Fast Company Co-Create. Recuperado el 26 de Julio de 2016 de <http://www.fastcocreate.com/1680577/pg-salutes-mothersin-2012-olympics-campaign>
- Blanchard, O. (2009). The Basics of Social Media ROI. In Social Fresh Conference, presented August, 24
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova Loureiro, Y. y Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. Journal of Service Management, 24(3), 245-267
- Bounce Rate - Analytics Help. (n.d.). Recuperado el 03 de agosto de 2016 de <http://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=en>

- Bronner, F., y Hoog, R. D. (2010). Consumer-generated versus marketer-generated websites in consumer decision making. *International Journal of Market Research*, 52(2), 231-248
- Brown, V. R., y Vaughn, E. D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and psychology*, 26(2), 219-225
- Buckingham, M., y Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon & Schuster, New York
- Buytendijk, F., Cripe, B., Henson, R., y Pulverman, K. (2008). *Business management in the age of Enterprise 2.0: Why business model 1.0 will obsolete you*. (2008). Oracle Corporation. Recuperado el 18 de mayo de 2016 de <http://www.oracle.com/us/solutions/business-intelligence/064029.pdf>
- Camarero, C., y San Jose, R. (2011). Social and attitudinal determinants of viral marketing dynamics. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2292–2300
- Cantrell, S., y Benton, J. M. (2005). Harnessing the power of an engaged workforce. *Outlook*, 1, 55-65
- Carim, L. y Warwick, C. (2013). Use of social media for corporate communications by research-funding organisations in the UK. *Public Relations Review*, 39(5), 521–525
- Carr, J., Decreton, L., Qin, W., Rojas, B., Rossochacki, T. y Yang, Y. W. (2014). Social media in product development. *Food Quality and Preference*, 40, 354-364
- Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las Redes Sociales Online*. Editorial Club Universitario
- CECARM (2014). *Tu plan de marketing en redes sociales: implementación y estrategias*. Recuperado el 29 de Julio de 2016 de https://www.cecarm.com/servlet/s.SI?METHOD=VERMULTIMEDIA_6121&serv=Multimedias
- Celis, B. (2011). *Un Mundo distraído*. El País. Recuperado el 03 de Abril de 2016 de http://www.elpais.com/articulo/portada/mundo/distraido/elpepuculbab/20110129el pb abpor_3/Tes
- Chang, Y. T., Yu, H., y Lu, H. P. (2015). Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*, 68(4), 777-782
- Chikandiwa, S.T., Contogiannis, E. y Jembere, E. (2013). The Adoption of Social Media Marketing in South African Banks. *European Business Review*, 25(4), 365-381
- Clarke, P., y Cooper, M. (2000). *Knowledge Management and Collaboration*. PAKM
- Cleary, P. J. (2013). *Main Street 2.0: A Guide to Online and Social Media Marketing For Small Business Through The Use of Online Analytics and Content Marketing Strategies*
- Cohrs, J.C., Abele, A.E., y Dette, D.E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals. *J Psychol* 140(4), 363–395
- Coleman, D. y Levine, S. (2008). *Collaboration 2.0: Technology And Best Practices For Successful Collaboration In A Web 2.0 World*. Happy About. Silicon Valley
- Constantinides, E. (2014). Foundations of social media marketing. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 148, 40-57

- Constantinides, E., Lorenzo C., y Gómez M.A (2008): "Social Media: A new frontier for retailers?" *European Retail Research*, 22(1) 1-28
- Cook, N. (2008) *Enterprise 2.0. How Social Software Will Change the Future of Work*. Aldershot: England, Gower Publishing Ltd
- Correa, T., Hinsley, A. W., y De Zuniga, H. G. (2010). Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 247-253
- Costanzo, C. L., y Littlejohn, I. (2005). The integration of collaborative technologies—the integration of collaborative technologies with “the way people work” in today's global economy
- Culnan, M. J., McHugh, P. J., y Zubillaga, J. I. (2010). How large U.S. companies can use Twitter and other social media to gain business value. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 243–259
- Dabbagh, N., & Kitsantas, A. (2012). Personal Learning Environments, social media, and self-regulated learning: A natural formula for connecting formal and informal learning. *The Internet and higher education*, 15(1), 3-8
- Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J. y Fabeil, N. F. (2014). Factors influencing SMEs adoption of social media marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 148, 119–126
- Daj, A. (2013). Economic and legal aspects of introducing novel TCT instruments: Integrating sound into social media marketing - from audio branding to soundscaping. *Economic Sciences*, 6(2), 15–24
- Day, R.E. (2001). Totality and representation: a history of knowledge management through European documentation, critical modernity, and post-Fordism. *J Am Soc Inf Sci Technol*, 52(9), 725–73
- De Andrés, A. (2012). “Bloque 1. Fundamentos de Ingeniería Web”. Asignatura: Supervisión de Sitios Web (8-10). III Edición del Curso de Competencias Tecnológicas para Community Managers. Madrid: Fundación UNED
- De Vriese, L., Gensler, S., y Leeflang, P.S.H. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83–91
- Díaz, V. (2011). Mitos y realidades de las redes sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 6
- Dobele, A., Lindgreen, A., Beverland, M., Vanhamme, J., y Van Wijk, R. (2007). Why pass on viral messages? Because they connect emotionally. *Business Horizons*, 50(4), 291-304
- Domínguez, G. y Llorente, M. C. (2009). La educación social y la Web 2.0: nuevos espacios de innovación e interacción social en el espacio europeo de educación superior. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 35, 105-114.
- Dörflinger, T. (2012). *Social media measurement: how to legitimate the effort in online communication*. 2011
- Durugbo, C. (2012). Modelling user participation in organisations as networks. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 9230-9245
- eMarketer. (2013). Advertisers boost social ad budgets in 2013. Recuperado el 18 de Julio de 2016 de <http://www.emarketer.com/Article/Advertisers-Boost-Social-Ad-Budgets-2013/1009688>
- Evans, D. (2010). *Social media marketing: The next generation of business engagement*. Sybex: Wiley Publishing

- Eyrich, N., Padman, M. L., y Sweetser, K. D. (2008). PR practitioners' use of social media tools and communication technology. *Public relations review*, 34(4), 412-414
- Fan, W., y Gordon, M. D. (2014). The power of social media analytics. *Communications of the ACM*, 57(6), 74–81
- Fensel, A., Toma, I., García, J. M., Stavrakantonakis, I. & Fensel, D. (2014). Enabling customers engagement and collaboration for small and medium-sized enterprises in ubiquitous multi-channel ecosystems. *Computers in Industry*, 65(5), 891–904
- Fernández-Villavicencio, N. G. (2015). Qué entendemos por usuario como centro del servicio: Estrategia y táctica en marketing. *El profesional de la información*, 24(1), 5-13
- Flores, J., Bertolotti, C. y González, F. (s.f). La web 2.0 y las herramientas de colaboración y participación. Recuperado el 03 de abril de 2016 de http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info68/web2_0.html
- Freeman, B., Potente, S., Rock, V., y McIver, J. (2015). Social media campaigns that make a difference: what can public health learn from the corporate sector and other social change marketers. *Public Health Res Pract*, 25, 2
- Fundación Telefónica (2013). *La Sociedad de la Información en España 2013*. Madrid: Ariel
- Gagnon, E. (2014). Goodbye, B2B Brand Marketing: Developing Content-Based Marketing Programs for the Post-Marketing Era. *International Management Review*, 10(2), 68-71
- García Aretio, L. (2014). Web 2.0 vs web 1.0. *Contextos Universitarios Mediados*, 14,1
- Golan, G., y Zaidner, L. (2008). Creative strategies in viral advertising: An application of Taylor's six-segment message strategy wheel. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 959–972
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of marketing management*, 13(5), 407-419
- Groysberg B., y Slind, M. (2012). Leadership is a conversation: How to improve employee engagement and alignment in today's flatter, more networked organizations. *Harvard Business Review*, June 76–84
- Grudin, J. (2006). Enterprise knowledge management and emerging technologies. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., y Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research*, 13(3), 311-330
- Hertogh, S.D., Viaene, S., y Dedene G. (2011). Grounding principles to get the most out of Enterprise 2.0 investments: governing Web 2.0. *Commun ACM* 54(3), 124–130
- Highfield, T., Harrington, S., y Bruns, A. (2013). Twitter as a technology for audiencing and fandom. *Information, Communication & Society*, 16(3), 315–339
- Hollenhorst, T., y Michael, B. (2009). Developing a Social Media plan. Recuperado el 19 de agosto de 2016 de <http://www.slideshare.net/ifPeople/developing-a-social-media-plan-1323287>
- Huang, J., Baptista, J., y Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information & Management*, 50(2–3), 112–124

- INITEC (2014). Estudio Impacto del Marketing Digital en los Consumidores. Recuperado el 01 de marzo de 2016 de <http://initec.cat/estudio-impacto-del-marketing-digital-en-los-consumidores/>
- ISEA (2008). Empresa 2.0, Análisis prospectivo de las potenciales aplicaciones en las empresas de las tecnologías - web 2.0. Recuperado el 21 de abril de 2016 de http://www.iseamcc.net/elSEA/Vigilancia_tecnologica/informe_2.pdf
- Juncker, J.D. (04 de mayo de 2015). European Digital Single Market Announcement by President Juncker [Archivo de video]. Recuperado el 03 de marzo de 2016 de <http://ec.europa.eu/avservices/video/player.cfm?ref=1101631&videolang=EN%2FES&devurl=http://ec.europa.eu/avservices/video/player/config.cfm>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad Manag J* 33, 692–724
- Kaplan Andreas M., y Haenlein M., (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, *Business Horizons*, 53(1), 59-68
- Karimi, S., y Naghibi, H. S. (2015). SOCIAL MEDIA MARKETING (SMM) STRATEGIES FOR SMALL TO MEDIUM ENTERPRISES (SMES). *International Journal of Information, Business and Management*, 7(4), 86-98. Recuperado el 28 de abril de 2016 de <http://0-search.proquest.com.fama.us.es/docview/1709681155?accountid=14744>
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 139-155
- Korenke, D.M. (2014). *Experiencing MIS*, 4th edn. Pearson Education Inc., Upper Saddle River: New Jersey
- Küster, I. y Hernández A. (2013). From Web 2.0 to Web 3.0: Antecedents and consequences of the attitude and use intention of social networking in the semantic Web. *Universia Business Review*, 104 –119
- Laskey, H. A., Day, E., y Crask, M. (1989). Typology of main message strategies for television commercials. *Journal of Advertising*, 18, 36–41
- Lears, M. (2003). *Implementing weblogs in organizations*. Ithaca College, 1-25
- Lee, A.Y., Keller, P.A., y Sternthal, B. (2010). Value from regulatory construal fit: The persuasive impact of fit between consumer goals and message concreteness. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 735–747
- Lee, G., y Xia, W. (2011). A longitudinal experimental study on the interaction effects of persuasion quality, user training, and first-hand use on user perceptions of new information technology. *Information & Management*, 48(7), 288–295
- Lee, S.M., Olson, D.L., y Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Manag Decis* 50(5), 817–831
- Leidner, D., Koch, H., y Gonzalez, E. (2010). Assimilating generation Y IT new hires into USA's workforce: the role of an Enterprise 2.0 system. *MIS Q Exec* 9(4), 229–242
- LePage, E. (2014). How to create a social media marketing plan in 6 steps. Hootsuite. Recuperado el 31 de Julio de 2016 de <https://blog.hootsuite.com/how-to-create-a-social-media-marketing-plan/>
- Leticia Santos-Vijande, M., González-Mieres, C., y Ángel López-Sánchez, J. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS'co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 86-102

- Lim, S., Trimi, S., y Lee, H.H. (2010). Web 2.0 service adoption and entrepreneurial orientation. *Serv Bus J* 4(3–4), 197–207
- Lindermann, N., Valcárcel, S., Schaarschmidt, M., y von Kortzfleisch, H. (2009). SME 2.0: Roadmap towards Web 2.0-Based Open Innovation in SME-Networks—A Case Study Based Research Framework. In *Information systems—Creativity and innovation in small and medium-sized enterprises*. Springer Berlin Heidelberg, 28-4
- Ling, K., Beenen, G., Ludford, P., Wang, X., Chang, K., Cosley, D., Frankowski, D., Terveen, L., Rashid, A. M., Resnick, P. y Kraut, R. (2005). Using social psychology to motivate contributions to online communities. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Recuperado el 18 de Julio de 2016 de <http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue4/ling.html>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., y Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458-468
- Lofrano, A. (2016). 40 de fiebre. Cómo crear un Plan de Marketing de Contenidos. Recuperado el 12 de Julio de 2016 de <https://www.40defiebre.com/como-crear-plan-de-marketing-de-contenidos/>
- Lyndon, A., Bonds-Raacke, J., y Cratty, A. D. (2011). College students' Facebook stalking of ex-partners. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(12), 711-716
- MacDonald y APCO Worldwide (2012). Internal social media – A business driver. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de http://www.gagenmacdonald.com/downloads/ISM_infographic_r2.pdf
- MADISON (2015). A Manufacturer of Office Equipment. Recuperado el 21 de abril de 2016 de http://marketing.madisonpg.com/acton/attachment/3915/f-025c/1/-/-/-/Madison_Case_Study_Equipment.pdf
- Mangold, W. G., y Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365
- Manpower Professional (2010). Cómo aprovechar el poder de los social media. Recuperado el 22 de Abril de 2016 de https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/58d6608044681889a28eee462cdd5e41/2Social_Networking.pdf?MOD=AJPERES
- Martin, K., & Todorov, I. (2010). How will digital platforms be harnessed in 2010, and how will they change the way people interact with brands? *Journal of Interactive Advertising*, 10, 61–66
- Martínez, A. C. (2013). La estrategia de medios sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos: sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos. In *I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad Digital*. Universidad Internacional de La Rioja (10)
- McAFEE, A. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review* 47(3), 19–28. Resumen definición empresa 2.0
- McGregor, J. (2004). It's a blog world after all. *Fast Company*, 81
- McLuhan, M. (2001) *Understanding Media: the Extensions of Man*. London: Routledge & Keagan Paul
- Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the US federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), 123-130
- Merlo-Vega, J.A (2014). “La biblioteca como ‘community manager’ y ‘content curator’ (1/2). El ciclo de la gestión de comunidades y contenidos. *Biblioblog*.

- Recuperado el 07 de agosto de 2016 de <http://biblioblog.org/2014/03/22/biblioteca-comunidadescontenidos>
- Milbrath, S. (2014). Are You Following the Social Media Rules?. Hootsuite blog. Recuperado el 13 de Julio de 2016 de <https://blog.hootsuite.com/social-media-rule-of-thirds/>
- Mongello, K. (2014). Timing Is Everything. Post Smarter. Right Meow. Recuperado el 13 de Julio de 2016 de <http://blog.sumall.com/journal/timing-everything-post-smarter-meow.html>
- Moqbel, M. (2012). The effect of the use of social networking sites in the workplace on job performance: A dissertation. A&M International University, Texas
- Moran, M., Seaman, J., y Tinti-Kane, H. (2011). Teaching, Learning, and Sharing: How Today's Higher Education Faculty Use Social Media. Babson Survey Research Group
- Murdough, C. (2009). Social media measurement: It's not impossible. Journal of Interactive Advertising, 10, 94–99
- Murthy, Dhiraj (2013). Twitter: Social Communication in the Twitter Age. Cambridge: Polity. pp. 7–8. ISBN 978-0-7456-6510-8
- Nelson, M., Keum, H., y Yaros, R. (2004). Advertainment or adcreep: Game players' attitudes toward advertising and product placements in computer games. Journal of Interactive Advertising, 5, 3–21
- O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Recuperado el 28 de abril de 2016 de: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
- ONSTI (2015). La Sociedad En Red. Informe Anual 2014, Edición 2015. Recuperado el 09 de mayo de 2016 de http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_anual_la_sociedad_en_red_2014_edicion_2015.pdf
- Panagiotopoulos, P., Shan, L. C., Barnett, J., Regan, Á., y McConnon, Á. (2015). A framework of social media engagement: Case studies with food and consumer organisations in the UK and Ireland. International Journal of Information Management, 35(4), 394-402
- Park, C., y Lee, T.M. (2009). Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type. Journal of Business Research, 62(1), 61–67
- Park, D. -H., y Kim, S. (2008). The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews. Electronic Commerce Research and Applications, 7(4), 399–410
- Patel, N., y Jasani, H. (2010). Social media security policies: guidelines for organizations. Issues Inf Syst 11(1),628–634
- Pendleton, G., Lundstrom, W., y Dixit, A. (2012). Exploring a paradigm shift in marketing communications: Consumers changing from a passive to an active role. Journal of the Academy of Business and Economics, 12(1), 151
- Peña, L. I, Ávila, S. B., y Pereira, M. D. G. (2015). Definición de un escenario de la Empresa 2.0 para el año 2020 en España. International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 2 (1), 60-72. Recuperado el 09 de marzo de 2016 de www.ijisebc.com
- Pickton, D., y Broderick, A. (2005). Chapter 17: Identifying target audiences and profiling target markets. Pickton, David & Broderick, Amanda: Integrated marketing communications, 2, 371-398

- Piñeiro, G. (2010). Community manager – Definición, funciones, tareas y perfil, [en línea]. España: El Blog de Germán. Recuperado el 10 de julio de 2016 de <http://www.elblogdegerman.com/2010/11/09/community-manager-definicion-funcionestareas-y-perfil-smo/>
- Pulizzi, J. (2014). 2014 B2B content marketing research: strategy is key to effectiveness. Content Marketing Institute Recuperado el 11 de Julio de 2016 de <http://contentmarketinginstitute.com/2013/10/2014-b2b-content-marketing-research/>
- Puro Marketing, (2014). 10 Casos de éxito que demuestran el potencial y los beneficios de los Social Media. Recuperado el 10 de julio de 2016 de www.puromarketing.com/42/18112/casos-exito-demuestran-potencial-beneficiossocial-media.html
- Quintos, K. (2013). Social media boot camp: Best practices from the front lines of Dell. Social Media Marketing Magazine. Recuperado el 8 de Julio de 2016 de <http://www.smmmagazine.com/magazine/issue05/feature-business.html>
- R. Grewal, T. W. Cline, y A. Davies, “Early-Entrant Advantage, Word-of-Mouth Communication, Brand Similarity, and the Consumer Decision-Making Process,” *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 187–197
- Ramos, D. (2015). Las gafas de colores de famosos y hipsters: Northweek apuesta por la personalización, el bajo precio y la internacionalización. *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, 28-31
- Rayton, B.A. (2006) Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *Int J Hum Resour Manag* 17(1), 139–154
- Richter, A., y Koch, M. (2007). Social software: Status quo und Zukunft. *Fak. für Informatik, Univ. der Bundeswehr München*, 1-49
- Rincón, J (2012) XML y Web semántica: Bases de datos en el contexto de la Web semántica, *Universitat Oberta de Catalunya*, 1-63
- Ristova, M. (2014). The advantage of social media. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, (1-2), 181–191
- Ruiz, J. C. y Luna, P. (2014). La web 2.0 en el entorno empresarial: socializando a las pymes. *Revista de Medios y Educación*, 45, 65-77
- Sage España (2015). Radiografía de la PYME 2015. Recuperado el 21 de abril de 2016 de <http://goo.gl/mg90f5>
- Salas-Fumás, V., y Sanchez-Asin, J.J. (2013). Information and trust in hierarchies. *Decis Support Syst* 55(4), 988–999
- Sari. B., Schaffers, H., Kristensen, K., Loh, H., Slagter, R. (2008). Collaborative knowledge workers: web tools and workplace paradigms enabling enterprise collaboration 2.0 ECOSPACE IP- eProfessional Collaborative Workspace, Dienstag
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 7–17
- Sheehan, K., y Morrison, D. (2009). The creativity challenge: Media confluence and its effects on the evolving advertising industry. *Journal of Interactive Advertising*, 9, 40–43
- Sinclair, R.C., Moore, S.E., Mark, M.M., Soldat, A.S., & Lavis, C.A. (2010). Incidental moods, source likeability, and persuasion: Liking motivates message elaboration in happy people. *Cognition and Emotion*, 24(6), 940–961

- Skrob, J. R. (2005). Open source and viral marketing. University of Applied Science Kufstein, Austria
- Smedescu, D.A. (2013). Social media marketing tools. Romanian Journal of Marketing, (4), 23–29
- Smith, R. E., y Vogt, C. A. (1995). The effects of integrating advertising and negative word-of-mouth communications on message processing and response. Journal of Consumer Psychology, 4(2), 133-151
- Steinhilber, M., Smolnik, S., y Hoppe, U. (2011). Towards a measurement model of corporate social software success—Evidences from an exploratory multiple case study. Proceedings of the 44th Annual Hawaii International Conference on System Sciences
- Steenkamp, M., y Hyde-Clarke, N., (2014). The use of Facebook for political commentary in South Africa. Telematics Inform. 31 (1), 91–97
- Stelzner, M (2015). Social Media Examiner. Recuperado el 02 de febrero de 2016 de <http://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2015/>
- Strokes, R. (2009). eMarketing: The essential guide to online marketing. Cape Town, South Africa: Quirk eMarketing Ltd
- Sultan, N. (2013). Knowledge management in the age of cloud computing and Web 2.0: experiencing the power of disruptive innovations. Int J Inf Manag 33, 160–165
- Tapscott, D. (2008). Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. McGraw-Hill
- Tariq, M. y Wahid, F. (2011). Assessing effectiveness of social media and traditional marketing approaches in terms of cost and target segment coverage. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(1), 1049–1075
- Thoring, A. (2012). Corporate tweeting: analysing the use of Twitter as a marketing tool by UK trade publishers, 27(2), 141–158
- Toffler, A. (1979). The Third Wave. Bantam Books. Estados Unidos
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. Annals of the International Communication Association, 36(1), 143-189
- Treem, J. W., y Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. Annals of the International Communication Association, 36(1), 143-189
- Trimi, S., y Galanxhi, H. (2014). The impact of Enterprise 2.0 in organizations. Service Business, 8(3), 405-424
- Tsimonis, G., y Dimitriadis, S. (2014). Brand strategies in social media. Marketing Intelligence & Planning, 32(3), 328-344
- Turban, E., Liang, T.P., y Wu, S. (2011) A framework for adopting collaboration 2.0 tools for virtual group decision making. Group Decisions and Negotiation, 20(2), 137–154
- Tuten, T., y Solomon, M. (2013). Social media marketing. Upper Saddle River, NJ: Pearson
- W3C (2012). Guía sobre Web semántica. Recuperado el 02 de febrero de 2016 de <https://www.w3.org/standards/semanticweb/>
- Warwick Business School (2013). Social media is helping workers become more productive. Recuperado el 03 de marzo de 2016 de

<http://www.wbs.ac.uk/news/social-media-is-helping-workers-become-more-productive/>

- Wattal, S., Racherla, P., y Mandviwalla, M. (2010). Network externalities and technology use: a quantitative analysis of intraorganizational blogs. *J Manag Inf Syst* 27(1), 145–173
- Weinberg, T. (2009). *The new community rules: Marketing on the social web*. O'Reilly: California
- Whittaker, S., Frohlich, D., y Daly-Jones, O. (1994). Informal workplace communication: what is it like and how might we support it? In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems: celebrating interdependence*, Boston, Massachusetts, United States, 131–137
- Wilson, H., Guinan, P., Parise, S., y Weinberg, B. (2011). What's your social media strategy? A new study shows four ways companies are using technology to form connections. *Harvard Business Review*, July-August, 23–25
- Wright, K. (2002). Social support within an on-line cancer community: an assessment of emotional support, perceptions of advantage and disadvantages, and motives for using the community from a communication perspective. *J Appl Commun Res*, 30(3), 195–207
- Yang, T.N. (2012). The decision behavior of Facebook users. *Journal of Computer Information Systems*, 52(3), 50–59
- Zailskaitė-Jakstė, L., y Kuvykaitė, R. (2013). Communication in social media for brand equity building. *Economics and Management*, 18(1), 142-153
- Zhang, J. (2010). To play or not to play: An exploratory content analysis of branded entertainment in Facebook. *American Journal of Business*, 25, 53–64
- Zhou, L. y Wang, T. (2014). Social media: A new vehicle for city marketing in China. *Cities*, 37, 27–32
- Zolkepli, I. A. y Kamarulzaman, Y. (2015). Social media adoption: The role of media needs and innovation characteristics. *Computers in Human Behavior*, 43, 189–209