



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

Departament d' Empresa

Doctorado en Creación y Gestión de Empresas

TESIS DOCTORAL

**USO DE LAS REDES SOCIALES DIGITALES COMO
HERRAMIENTA DE MARKETING**

Por:

Andrés Felipe Uribe Saavedra

**Tesis presentada para obtener el título de Doctor por la
Universitat Autònoma de Barcelona**

Bajo la supervisión de:

Dr. Josep Rialp Criado

Dr. Joan Llonch Andreu

Bellaterra (Barcelona), Mayo 2014

**USO DE LAS REDES SOCIALES DIGITALES COMO
HERRAMIENTA DE MARKETING**

**Tesis presentada para obtener el título de Doctor por la
Universitat Autònoma de Barcelona**

Andrés Felipe Uribe Saavedra

Autor

Dr. Josep Rialp Criado

Supervisor

Dr. Joan Llonch Andreu

Supervisor

Bellaterra (Barcelona), Mayo 2014

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	5
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE FIGURAS	11
RESUMEN.....	13
ABSTRACT	13
RESUM	13
AGRADECIMIENTOS	15
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	17
1.1. Marketing con redes sociales digitales	17
1.2. Objetivos, teorías y constructos utilizados, y estructura de la tesis doctoral.....	21
1.2.1. Objetivos	21
1.2.2. Principales teorías y constructos utilizados en cada uno de los capítulos.....	22
1.2.2.1. En el Capítulo 2	22
1.2.2.2. En el Capítulo 3	22
1.2.2.3. En el Capítulo 4	23
1.2.3. Estructura de la tesis doctoral.....	24
CAPÍTULO 2: USO DE LAS REDES SOCIALES DIGITALES COMO HERRAMIENTA DE MARKETING – UN ESTUDIO DE CASOS.....	29
Resumen	29
<i>Abstract</i>	29
2.1. Introducción	30
2.2. Revisión de literatura.....	32
2.2.1. Las redes sociales digitales	32
2.2.2. Las redes sociales digitales en España.....	37
2.2.3. Las redes sociales digitales como una nueva herramienta de marketing	38
2.3. Diseño de la investigación	42
2.3.1. Preguntas de investigación.....	42
2.4. Metodología	44
2.4.1. Muestra	45
2.4.2. Trabajo de campo	48
2.4.3. Proceso de análisis.....	49
2.5. Resultados.....	50

2.5.1. Decisión de uso	51
2.5.2. Estructura del equipo de trabajo	53
2.5.3. Uso de RSD dentro de la estrategia de marketing	54
2.5.4. Medición de los resultados de acciones en RSD	57
2.5.5. Gasto en marketing con RSD	59
2.5.6. Percepción de los clientes sobre las acciones en RSD	60
2.5.7. El futuro de las RSD como herramienta de marketing	61
2.6. Conclusiones	61
CAPÍTULO 3: IMPACTO DE LA INTENSIDAD DEL USO DE LAS REDES SOCIALES DIGITALES COMO HERRAMIENTA DE MARKETING EN LAS RELACIONES ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO, LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL	
Resumen	65
<i>Abstract</i>	65
3.1. Introducción	66
3.2. Marco teórico y revisión de literatura	68
3.2.1. Marketing y redes sociales digitales	68
3.2.2. Relación entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora y el desempeño empresarial	70
3.2.3. Moderación de las relaciones	75
3.2.4. Modelo conceptual e hipótesis	77
3.3. Metodología	78
3.3.1. Muestra y recolección de datos	78
3.3.2. Medidas y fiabilidad de las escalas	79
3.4. Resultados	81
3.5. Conclusiones	92
CAPÍTULO 4. EL EFECTO DE LOS COMENTARIOS <i>ONLINE</i> SOBRE LA INTENCIÓN DE COMPRA Y LA CONFIANZA EN LA MARCA: EL ROL MODERADOR DEL CONOCIMIENTO DE LA MARCA Y EL TIPO DE PRODUCTO	
Resumen	95
<i>Abstract</i>	95
4.1. INTRODUCCIÓN	96
4.2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS	98
4.2.1. Teoría de las señales	98
4.2.2. Variable independiente: Comentarios <i>online</i> sobre productos	101
4.2.3. Variables dependientes	105
4.2.3.1. Intención de compra	106
4.2.3.2. Confianza en la marca	109

4.2.3. Variables moderadoras	114
4.2.3.1. Conocimiento de la marca.....	114
4.2.3.2. Tipo de producto.....	118
4.4. METODOLOGÍA	123
4.4.1. Variables independientes	123
4.4.1.1. Tipo de comentarios.....	123
4.4.1.2. Conocimiento de marca	125
4.4.1.3. Tipo de producto.....	126
4.4.2. Variables dependientes	128
4.4.2.1. Intención de compra.....	128
4.4.2.2. Confianza en la marca.....	129
4.4.3. Diseño del experimento y participantes.....	129
4.4.4. Procedimiento.....	131
4.5. RESULTADOS.....	133
4.5.1. Evaluación del uso de la técnica MANOVA	133
4.5.2. Análisis de los resultados.....	135
4.5.2.1. Efecto del tipo de comentario sobre la intención de compra y la confianza en la marca	137
4.5.2.2 Efecto combinado del tipo de comentario y tipo de marca sobre la intención de compra y la confianza en la marca	140
4.5.2.3. Efecto combinado del tipo de comentario y el tipo de producto sobre la intención de compra y la confianza en la marca	144
4.5.2.4. Efecto combinado del tipo de comentario, el tipo de marca y el tipo de producto sobre la intención de compra y la confianza en la marca.....	146
4.6. CONCLUSIONES	149
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES GENERALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL.....	154
5.1. Resumen de la tesis doctoral.....	154
5.2. Contribuciones de la tesis doctoral.....	155
5.3. Implicaciones de la tesis doctoral	158
5.3.1. Implicaciones para la academia.....	158
5.3.2. Implicaciones para la gestión empresarial	160
5.3.3. Implicaciones para la formulación de políticas públicas	163
5.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación	164
5.4.1. Capítulo 2.....	164
5.4.2. Capítulo 3.....	165
5.4.1. Capítulo 4.....	166
5.5. Producción académica derivada de la tesis doctoral	168

REFERENCIAS	171
ANEXOS.....	192
Anexo 1. Protocolo de la entrevista Capítulo 2.....	192
Anexo 2. Protocolo encuesta Capítulo 3.....	194
Anexo 3. Estimaciones estandarizadas de las relaciones entre los constructos y variables observadas.....	198
Anexo 4. Protocolo experimento del Capítulo 4.....	199

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Enfoque de la tesis doctoral.	26
Tabla 2.1. Importancia y crecimiento de las RSD dentro de Internet (Diciembre 2007 – Diciembre 2008).	36
Tabla 2.3. Empresas participantes en el estudio de casos.	48
Tabla 3.1. Valores de discriminación de acuerdo a la intensidad del uso de variables de marketing con RSD.	82
Tabla 3.2. Análisis de validez convergente y discriminante de los constructos OM, OE y desempeño empresarial.	85
Tabla 3.3. Prueba para la invariabilidad del modelo de medida.	86
Tabla 3.4. Índices de ajuste del modelo de SEM propuesto	87
Tabla 3.5. Estimaciones del modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones propuestas	89
Tabla 3.6. Comparación multi-grupo entre la intensidad baja y media de uso de las RSD como herramienta de marketing	90
Tabla 3.7. Comparación multi-grupo entre intensidad media y alta de uso de las RSD como herramienta de marketing.	90
Tabla 3.8. Comparación multi-grupo entre intensidad baja y alta de uso de las RSD como herramienta de marketing.	90
Tabla 4.1. Principales trabajos sobre el impacto del <i>eWOM</i> sobre variables de marketing	104
Tabla 4.2. Distribución de observaciones por tratamiento.	130
Tabla 4.3. Productos y marcas usadas en el experimento.	132
Tabla 4.4. Puntuación media y desviación estándar para la variable dependiente Intención de compra por tipo de marca, tipo de comentarios y tipo de producto.	137
Tabla 4.5. Puntuación media y desviación estándar para la variable dependiente Confianza en la Marca por tipo de marca, tipo de comentarios y tipo de producto.	137
Tabla 4.6. Diferencias entre las puntuaciones medias para la intención de compra y la confianza en la marca y el grupo de control por tipo de marca y comentario.	143
Tabla 4.7. Valores medios y error estándar para la intención de compra y confianza en la marca por tipo de comentario y tipo de producto.	144
Tabla 4.8. Diferencias de los valores medios con el grupo de control para las combinaciones de las variables tipo de comentario y tipo de producto.	145
Tabla 4.9. Diferencias de los valores medios con el grupo de control para las combinaciones de las variables tipo de comentario y tipo de producto.	145
Tabla 4.10. Valores medios y errores estándar para las combinaciones de las variables Tipo de marca, Tipo de Comentario y Tipo de producto.	146

Tabla 4.11. Diferencias de los valores medios para las combinaciones de las variables Tipo de marca, Tipo de Comentario y Tipo de producto con respecto al grupo de control (sin comentarios).....	147
Tabla 4.12. Resultados de las hipótesis propuestas en el modelo.	148
Tabla 5.1. Resumen de las contribuciones de la tesis doctoral a partir de los resultados de las preguntas de investigación e hipótesis planteadas.	156
Tabla 5.2. Producción académica derivada de la tesis doctoral.	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Clasificación de las Redes Sociales Digitales en el año 2010.	34
Figura 2.2. Estructura del estudio.	43
Figura 2.3. Proceso de definición de la muestra para el estudio de casos.....	46
Figura 2.4. Relaciones entre empresas y factores estudiados (Atlas TI).	50
Figura 3.1. Análisis de correspondencias múltiples para el cálculo de la variable intensidad	82
Figura 3.2. Modelo de ecuaciones estructurales con coeficientes estandarizados	88
Figura 4.1. Modelo teórico propuesto.....	122
Figura 4.2. Intención de compra por tipo de comentario <i>online</i>	139
Figura 4.3. Confianza en la marca por tipo de comentario <i>online</i>	140
Figura 4.4. Medidas promedio para la intención de compra por tipo de comentario y de marca.	142
Figura 4.5. Medidas promedio para la confianza en la marca por tipo de comentario y de marca.	143

RESUMEN

Esta tesis doctoral aborda, a partir de tres estudios empíricos, un tema muy actual en el marketing: el uso que hacen las empresas de las redes sociales digitales (RSD) como una herramienta de marketing. El presente trabajo pretende responder a tres preguntas de investigación: i) Cómo y por qué son usadas las RSD como herramienta de marketing en las empresas; ii) Si la intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación entre la Orientación al Mercado, la Orientación Emprendedora y el desempeño empresarial; y iii) Si el tipo de comentarios *online* que realizan las personas sobre un producto incide en la intención de compra de dicho producto y en la confianza en la marca, y si esta relación se ve moderada por el grado de conocimiento de la marca y el tipo de producto. Diversas técnicas de investigación fueron usadas, como un estudio de casos, un análisis multi-grupo con ecuaciones estructurales y un experimento, obteniéndose resultados con relevantes implicaciones académicas y profesionales. Finalmente, se proponen una serie de conclusiones generales, así como las principales líneas de investigación futura.

ABSTRACT

This dissertation addresses, from three empirical studies, a hot topic in marketing: the use made by companies of the online social networks (OSN) as a marketing tool. This research aims to answer three questions: i) How and why the OSN are used as a marketing tool in business ii) If the intensity of use of the OSN as a marketing tool moderates the relationship between the Market Orientation, the Entrepreneurial Orientation and business performance, and iii) If the type of online comments that people make about a product affects the intention to purchase the product and the brand trust, and if this relationship is moderated by the degree of brand awareness and product type. Several research techniques were used, as a case study, a multi- group structural equation model analysis and experimentation, obtaining results with relevant academic and professional implications. Finally, some general conclusions are proposed, and the main lines of future research.

RESUM

Aquesta tesi doctoral aborda, a partir de tres estudis empírics, un tema molt actual al màrqueting: l'ús que fan les empreses de les xarxes socials digitals (XSD) com una eina de màrqueting. Aquest treball pretén respondre a tres preguntes d'investigació : i) Com i per què són usades les XSD com a eina de màrqueting a les empreses ; ii) Si la intensitat en l'ús de les XSD com a eina de màrqueting modera la relació entre l'Orientació al Mercat , l'Orientació Emprenedora i els resultats empresarial , i iii) Si el tipus de comentaris en línia que fan les persones sobre un producte incideix en la intenció de compra d'aquest producte i en la confiança en la marca, i si aquesta relació es veu moderada pel grau de coneixement de la marca i el tipus de producte. Diverses tècniques d'investigació van ser usades, com un estudi de casos, una anàlisi multi -grup amb equacions estructurals i un experiment, obtenint resultats amb rellevants implicacions acadèmiques i professionals. Finalment, es proposen una sèrie de conclusions generals, així com les principals línies d'investigació futura.

AGRADECIMIENTOS

En este largo proceso de escribir una tesis doctoral he contado con la soledad propia de esta aventura de vida, con largos días y largas noches, pero he tenido la fortuna de tener el apoyo y acompañamiento constante de varias personas a las que quiero agradecer de forma sincera.

En primer lugar, quisiera dar un especial agradecimiento a mis tutores, el Dr. Josep Rialp y el Dr. Joan Llonch, quienes han sido partícipes de este trabajo con sus conocimientos, consejos, críticas constructivas y ánimo, permitiéndome conocer de primera mano y de la mejor forma la labor de un académico, siendo una gran inspiración para mí. Gràcies!

De manera muy especial quisiera agradecer al Departament d'Empresa de la Universitat Autònoma de Barcelona, pues su apoyo, a través de la beca predoctoral que se me otorgó por todo el período de proceso de formación doctoral, significó la posibilidad de poder dedicarme completamente al Doctorado. Sin ello esto sencillamente no hubiese sido posible.

Quisiera agradecer también al Dr. Joaquim Vergés, quien bajo la dirección del Doctorado fue un gran apoyo para mi proceso doctoral; al Dr. Diego Prior, quien me orientó de la mejor manera para el buen desarrollo de esta tesis y de quien aprendí mucho; al Dr. Joan Lluís Capelleras, quien siempre tuvo un momento para discutir temas de mi interés; al Dr. David Urbano por sus consejos de vida, a todos mis profesores del doctorado, y en general a todas las personas del Departamento, quienes siempre tuvieron la mejor predisposición para colaborar, en especial a Marta, a Mireia y a Rosa, por su colaboración en diversos procesos administrativos durante estos años.

De igual manera, a mis compañeros y amigos del doctorado con los que tantas tertulias y cafés compartí en estos años, Izaías, Margarita, Rocío, Eduardo, Graciela, Marco, Jonathan, Víctor y demás compañeros de los cursos de doctorado.

Quisiera también agradecer al Dr. Henry Robben de *Nyenrode Business Universiteit* por su amabilidad, cariño y acompañamiento durante la estancia en su universidad. Esos meses de intenso frío en Breukelen (Holanda) han sido de los más reconfortantes en este proceso doctoral.

Deseo igualmente dar las gracias a la Universidad EAFIT, en cabeza de Mauricio Bejarano como Jefe del Departamento de Mercadeo y del Dr. Francisco López como Decano de la Escuela de Administración, pues fue un gran apoyo en los últimos meses en Barcelona y en el tiempo que llevo vinculado a ella como docente.

Obviamente quisiera reconocer a mis padres, quienes desde pequeño me inculcaron el amor por Barcelona y la academia, y al final resulté reviviendo sus pasos. Y finalmente, a Diana, mi esposa, mi compañera de largo viaje, con quien he vivido las duras y las maduras, y quien sin ella esto no hubiese sido posible. Tu empeño y dedicación han sido una gran inspiración. Gracias mi Lin. Y por último, a Pau y Lola, con quienes he compartido largas horas frente al computador, y me han acompañado con su sueño en la etapa final de esta gran aventura. Los quiero gatitos!

A todos, gracias totales.

Felipe

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Marketing con redes sociales digitales

Las redes sociales digitales (RSD) son una serie de innovaciones tecnológicas en términos de *hardware* y *software* que facilitan la creación de contenido de forma económica, y la interacción y la interoperabilidad de los usuarios en Internet (Berthon *et al.*, 2012), convirtiéndose en un fenómeno global, de gran crecimiento e impacto en la vida moderna.

En la actualidad (a enero de 2014) se estiman 1,856 millones de usuarios activos de redes sociales en Internet (We are social, 2014), siendo las principales: Facebook con 1,184 millones, Qzone (el “Facebook” de China) con 632 millones, Google+ con 300 millones, LinkedIn con 259 millones, Twitter con 232 millones, Tumblr con 230 millones y Weibo (el “Twitter” de China) con 220 millones de usuarios (Statista, 2014). Por ello, aproximadamente uno de cada cuatro habitantes de la tierra está conectado de manera activa a una red social *online*.

En España, casi el 80% de internautas entre 18 y 55 años utilizan habitualmente las RSD (IAB Spain, 2013), algo que se debe en gran medida a que en este país se están dando las condiciones para que el uso de las redes sociales sea intensivo, pues el 70% de los hogares (Eurostat, 2013) y el 97.5% de las empresas tienen acceso a Internet, permitiendo que la mitad de las personas se conecten a diario (INE, 2013). A esto se le ha de sumar el impacto que tiene el acceso a dispositivos móviles con acceso a Internet, como los teléfonos móviles y las *tablets*.

Como es de esperar, el hecho que los usuarios estén conectados a las RSD de forma tan intensiva hace que las empresas quieran acceder a ellas para estar en contacto con sus clientes. Justamente, un 55.3% de las PYMES españolas utilizan alguna RSD para

comunicarse con sus clientes (Fundación Banesto, 2013), y el 27.2% de las empresas españolas de más de 10 empleados utiliza las RSD para desarrollar la imagen de la empresa o de sus productos (Fundación Telefónica, 2013), lo que está convirtiendo el *social media marketing* en una de las estrategias de marketing más comunes por parte de las empresas en todos los sectores.

Este fenómeno, también presente en la mayoría de países por el auge del Internet, ha despertado el interés de los académicos y de la comunidad empresarial sobre cómo los medios sociales a través de Internet pueden beneficiar o deteriorar el compromiso de los consumidores con las empresas y las marcas (Dix, 2012).

Las RSD son cada vez más vistas como un canal de marketing adicional, a través del cual las empresas se pueden comunicar o interactuar con sus clientes actuales y potenciales (Gummerus *et al.*, 2012), siendo utilizadas también para la promoción de productos, la investigación de mercados, el conocimiento del comportamiento del consumidor, e incluso como un canal de ventas (Harris & Rae, 2009). Esto ha hecho que en los últimos años hayan atraído enormemente la atención de los consumidores, de las empresas, de los medios, y en general, de todo el mercado (Schultz & Peltier, 2013).

Sin embargo, las RSD no son una herramienta de marketing tradicional, a través de la cual hay únicamente comunicación unidireccional de la empresa hacia el consumidor, sino que son un medio que trata de facilitar la conversación alrededor de la marca (Christodoulides *et al.*, 2009). Por ello, cada vez más empresas están creando líderes de opinión en las RSD, que sirvan como embajadores de la marca ante sus pares y que ayuden a correr la voz sobre los productos o servicios que se ofrecen (Armstrong & Kotler, 2011).

Precisamente, por la novedad del fenómeno, muchas empresas han incursionado en el uso de las RSD como herramienta de marketing sin prepararse suficientemente para

ello. El ejercicio del *social media marketing* demanda la definición de una estrategia que vaya más allá de un conjunto de tácticas: implica compromiso por parte de la empresa, el tener los recursos necesarios y el lograr una buena integración, no sólo con el área de marketing y su estrategia, sino con todos los elementos de la organización y la estrategia general de la empresa (Andzulis *et al.*, 2012). Sin embargo, y aun teniendo en cuenta que implica riesgos para las marcas, éstas no pueden permitirse el lujo de estar ausentes de un canal de comunicación tan influyente, lo que ha generado que las empresas estén invirtiendo cada vez más en sus actividades en los medios sociales (Divol *et al.*, 2012).

Esta nueva forma de comunicación ha hecho que los consumidores hayan cambiado, pasando de ser simples participantes pasivos a ser creadores de contenido (*eWOM*) e influenciadores activos (Kozinets *et al.*, 2008). Los consumidores sirven a su vez a otros consumidores (Hennig-Thurau *et al.*, 2010), generando un mayor poder de éstos en su relación con las marcas (Berthon *et al.*, 2012; Constantinides & Fountain, 2008). Por lo tanto, al contrario de lo que creían las marcas, la tecnología otorgó poder a los consumidores (Kietzmann *et al.*, 2011), convirtiéndose en una herramienta que no siempre las empresas pueden controlar.

Actualmente los consumidores confían más que nunca en las RSD a la hora de tomar sus decisiones de compra (Hinz *et al.*, 2011), pues ahora tienen acceso a información de manera virtual en forma de comentarios personales sobre algún producto, a través de recomendaciones compartidas o de conversaciones mantenidas con otros usuarios, antes, durante y después del proceso de compra (Court *et al.*, 2012).

A pesar del uso masivo que las empresas están haciendo de los canales sociales para desarrollar estrategias de marketing, muchos de los directivos de marketing todavía no han entendido la dinámica de la comunicación a través de estas plataformas, pues las

redes sociales fueron hechas para las personas y no para las marcas (Fournier & Avery, 2011), mostrándose la mayoría de marcas como poco auténticas, intrusivas ante los consumidores, irritantes y fuera de lugar (Logan *et al.*, 2012).

Por estas características tan particulares de las RSD, ya que se trata de *engagement* (compromiso) y colaboración entre las marcas y los usuarios, no hay consenso sobre qué se debería medir (Christodoulides *et al.*, 2012; Barger & Labrecque, 2013), si bien la mayoría de los profesionales de *social media marketing* coinciden en que la forma tradicional de medir la presencia y la efectividad de las empresas en estos medios debe redefinirse con respecto a las métricas tradicionales (Hoffman & Fodor, 2010).

Si bien el éxito en RSD puede variar según el sector, la empresa y los clientes, temas como el *good will*, el valor de marca y la confianza en la marca son el tipo de valores intangibles que probablemente permitirán que un cliente no se convierta en un prospecto de otra marca. Por ello, la clave es que los clientes reciban, o al menos perciban, valor proveniente de los esfuerzos en RSD que hacen las empresas (Andzulis *et al.*, 2012).

A la vista de lo dicho anteriormente, esta tesis doctoral aborda un fenómeno (aún) emergente y que requiere más y mejor comprensión por parte de los profesionales del marketing, y especialmente por parte de los académicos: el *social media marketing*. Esta temática es una de las tendencias actuales dentro del ámbito del marketing, y uno de los *hot topics* en cuanto a la investigación académica en el mundo de la empresa, generándose un creciente conjunto de investigación en revistas académicas y conferencias con trabajos sobre estas nuevas formas de comunicación, y en particular sobre las RSD (Schultz & Peltier, 2013). Por lo tanto, no es gratuito que el *Marketing Science Institute* haya considerado el *social media marketing* como una prioridad de investigación, tanto en el documento de *Research Priorities* del período 2010-2012, sino también para el período 2012-2014 (MSI, 2010, 2014).

A modo de aclaración, dado que el formato de la presente tesis doctoral es por artículos, podría percibirse en ella cierta reiteración entre capítulos al relacionar los conceptos de marketing y RSD, aunque se ha intentado minimizar al máximo este efecto. Sin embargo, en cada capítulo se hace una introducción al tema a tratar, haciéndose énfasis en los detalles relativos a cada capítulo.

1.2. Objetivos, teorías y constructos utilizados, y estructura de la tesis doctoral

1.2.1. Objetivos

Una vez mencionadas algunas de las principales características del tema a investigar en esta tesis doctoral, los principales objetivos de investigación de la presente tesis son los siguientes:

- Determinar por qué y cómo son utilizadas las redes sociales digitales como una herramienta de marketing por parte de las empresas españolas.
- Establecer si una mayor intensidad en el uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing modera la relación entre la Orientación al Mercado, la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales.
- Comprobar si el tipo de comentarios *online* que hacen los usuarios sobre un determinado producto en diferentes plataformas sociales digitales afecta la intención de compra y la confianza en la marca de dicho producto, y si el conocimiento previo de la marca por parte de un usuario y el tipo de producto afectan esta relación.

De cada una de estas preguntas planteadas surge un estudio empírico, con sus propias preguntas de investigación, marco teórico y metodología.

1.2.2. Principales teorías y constructos utilizados en cada uno de los capítulos

1.2.2.1. En el Capítulo 2

Para el desarrollo del segundo capítulo, al ser un estudio cualitativo de carácter exploratorio mediante la técnica de estudio de casos, no se utiliza ninguna teoría específica para sustentar las preguntas de investigación, pues precisamente lo que se quiere es explorar un fenómeno del cual no se tiene mucha información hasta el momento.

1.2.2.2. En el Capítulo 3

Para este capítulo se contempló como marco teórico la Teoría de Recursos y Capacidades (*Resource-based View*), y específicamente la vertiente de las Capacidades Dinámicas. La elección se debe a que es la opción que se consideró más adecuada para estudiar el cómo una mayor intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing influye en las relaciones entre la Orientación al Mercado, la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales.

La Teoría de Recursos y Capacidades tiene como idea fundamental el considerar a la empresa como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles, en lugar de centrarse sólo en sus actividades en el producto-mercado (Collis, 1994). Esta teoría nace como respuesta a la idea de que los recursos por sí solos difícilmente pueden constituir una base competitiva distintiva para las empresas (Amit & Schoemaker, 1993), a lo que las empresas han de adicionarle la habilidad para coordinar y hacer trabajar en equipo dichos recursos, que es lo que se denomina capacidad, y que está caracterizada por su intangibilidad (Grant, 1996).

La vertiente de las Capacidades Dinámicas incorpora el dinamismo del mercado y la necesidad de las empresas para adaptarse a él, integrando, construyendo, y reconfigurando las competencias para alinearlas a los cambios del mercado (Teece *et*

al., 1997), siendo un marco teórico ideal para analizar cómo las empresas se adecúan a los cambios, en este caso los cambios tecnológicos y de creación y consolidación de nuevos canales de comunicación, para relacionarse con sus clientes.

Teniendo como marco esta teoría, se contempló el constructo de Orientación al Mercado, medido con una adaptación de la escala MKTOR, propuesta por Narver & Slater (1990), escala que mide la orientación de la empresa al mercado a partir de la evaluación de su orientación a los clientes, a los competidores y su coordinación interfuncional. De igual manera se tuvo en cuenta el constructo de la Orientación Emprendedora, medido con la escala desarrollada por Covin & Slevin (1989), que tiene en cuenta la innovación en la empresa, la proactividad y la asunción de riesgos. Y por último, se midió el constructo de desempeño empresarial mediante la escala planteada por Hooley *et al.*, (2005), que evalúa el desempeño de los clientes, el desempeño del mercado y el desempeño financiero.

1.2.2.3. En el Capítulo 4

Para el desarrollo del cuarto capítulo se emplea la Teoría de las Señales (*Signaling Theory*), que versa sobre la transmisión de información entre individuos bajo el concepto de información asimétrica (Spence, 2002).

En el tema de estudio de este capítulo esta Teoría juega un papel importante, pues la información disponible por parte de las personas afecta a los procesos de decisión, y más cuando pueden existir asimetrías de la información entre las empresas que la poseen y los consumidores que la necesitan (Stiglitz, 2002), debido a que éstos últimos toman decisiones basándose en la información disponible de señales emitidas por las empresas (Kirmani & Rao, 2000). Por esto, las empresas o los consumidores que comparten sus comentarios a través de RSD pueden ser tomados como emisores, los

usuarios como receptores (Dunham, 2011), y los comentarios *online* sobre productos y el grado de conocimiento de la marca, como señales (Weigelt & Camerer, 1988).

Para la evaluación del modelo propuesto se tomó en cuenta la escala desarrollada por Dodds *et al.* (1991) para medir la intención de compra, a través de evaluar si una persona consideraría comprar un producto, la probabilidad de compra de este producto y la disposición a comprar ese producto si fuese a comprar uno de su categoría. Para medir la confianza en la marca se utilizó la escala propuesta por Delgado-Ballester (2004), que mide si los consumidores tienen confianza en una marca, si la marca garantiza satisfacción, y si la marca genera confianza a la hora de resolver un problema con el producto.

1.2.3. Estructura de la tesis doctoral

Atendiendo a los objetivos planteados, esta tesis doctoral está estructurada de la siguiente forma. De cada uno de los objetivos de investigación planteados se deriva un capítulo, en el que se plantea cuál es la pregunta de investigación a desarrollar, se presenta una revisión de literatura y las hipótesis (en el caso de los dos estudios cuantitativos), así como el diseño de la investigación y la metodología empleada, para finalizar con los principales resultados y conclusiones. Finalmente, se incluye un capítulo con las conclusiones generales de la tesis doctoral, las contribuciones aportadas, las implicaciones para la academia, para los responsables de marketing y para los creadores de políticas públicas, así como las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Asimismo, para terminar, se presenta un resumen de la producción científica derivada hasta el momento de este trabajo, tanto en congresos académicos de carácter nacional e internacional, como en capítulos de libro y artículos en revistas indexadas y de carácter profesional.

Algunos de estos aspectos, así como los principales hallazgos de las investigaciones realizadas, son presentados a manera de resumen en la tabla 1.1.

Tal como se aprecia en la siguiente tabla, el desarrollo de los capítulos empíricos se hizo en diferentes etapas de la formación doctoral, en el período comprendido entre los años 2010 al 2013. Por ello, cada capítulo muestra la situación del fenómeno de las RSD en su momento, lo que permite visualizar como ha ido cambiando la incidencia de las RSD y su uso como una herramienta de marketing en la actuación de las empresas.

Tabla 1.1. Enfoque de la tesis doctoral.

	Capítulo 2	Capítulo 3	Capítulo 4
Preguntas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué son usadas las RSD como herramienta de marketing en las empresas? • ¿Cómo son usadas las RSD dentro de la estrategia de marketing de las empresas? • Preguntas complementarias: ¿quién gestiona las RSD en el interior de la empresa?; ¿para qué tipo de productos o servicios son usadas?; ¿con qué otro tipo de canales y estrategias se combinan?; ¿cómo se miden los resultados obtenidos de las acciones de marketing?; ¿son las acciones de marketing con RSD eficaces y rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación Orientación al Mercado – desempeño empresarial? • ¿La intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación Orientación al Mercado – Orientación Emprendedora? • ¿La intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación Orientación Emprendedora – desempeño empresarial? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El tipo de comentario online influye en la intención de compra de un producto? ¿Y en la confianza en la marca? • ¿El conocimiento de la marca modera la relación entre el tipo de comentarios <i>online</i> acerca de un producto y la intención de compra? • ¿El conocimiento de la marca modera la relación entre el tipo de comentarios <i>online</i> acerca de un producto y la confianza en la marca? • ¿El tipo de producto modera la relación entre el tipo de comentarios <i>online</i> y la intención de compra? • El tipo de producto modera la relación entre el tipo de comentarios <i>online</i> y la confianza en la marca? • ¿La interacción del tipo de comentario, tipo de marca y tipo de producto tiene un efecto significativo sobre la intención de compra? ¿Y sobre la confianza en la marca?

	Capítulo 2	Capítulo 3	Capítulo 4
Marco teórico	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio exploratorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de Recursos y Capacidades – Capacidades dinámicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de las señales.
Diseño de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo. • Estudio de casos. • 6 casos de empresas españolas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cuantitativo. • Multi-grupo con ecuaciones estructurales. • Datos de 191 empresas españolas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cuantitativo. • Experimento de laboratorio. MANOVA. • Datos de 360 individuos.
Principales hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas han empezado a usar a través del ensayo y error las RSD como herramienta de marketing debido a su aparición reciente y al auge en el último tiempo. • Falta convencimiento y conocimiento de los responsables de marketing para usar las RSD como herramienta de marketing y para aprovechar el potencial que éstas ofrecen. • El uso básico que las empresas dan a las RSD es como un canal de comunicación directo con sus clientes, debido a la rapidez, flexibilidad y economía de estas herramientas. Sin embargo, están desaprovechando gran parte de su potencial. • No existe consenso sobre cómo medir el impacto de las acciones de marketing con RSD y el retorno de la inversión (ROI) realizada en RSD como herramienta de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una relación directa y positiva entre la OM y los resultados empresariales, y entre la OM y la OE. • No se encontró evidencia empírica del efecto directo de la OE sobre el desempeño empresarial. • Las empresas deben utilizar de una forma intensiva las RSD como una herramienta de marketing para potenciar la relación OM - resultados empresariales. • El uso de las RSD puede mejorar la relación OM - OE, pero sólo hasta cierto punto, pues un uso más intensivo de marketing con RSD no necesariamente mejora esta relación. • No hay evidencia de que la relación OE – desempeño se vea moderada por una mayor intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de comentarios <i>online</i> que los consumidores hacen en plataformas digitales tiene incidencia en la intención de compra de un producto. • El tipo de comentarios <i>online</i> que los consumidores hacen en plataformas digitales tiene incidencia en la confianza en la marca. • El conocimiento de la marca por parte de un consumidor modera la relación existente entre la influencia del tipo de comentarios <i>online</i> acerca de un producto y la intención de compra. • Los comentarios <i>online</i> negativos son los que más inciden en el comportamiento de los consumidores.
Elaboración del capítulo	2010-2011	2011-2012	2012-2013

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2: USO DE LAS REDES SOCIALES DIGITALES COMO HERRAMIENTA DE MARKETING – UN ESTUDIO DE CASOS

Resumen

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

Palabras clave: Redes sociales digitales, marketing digital, estrategia de marketing, estudio de casos.

Abstract

Online Social Networks is a global and crescent phenomenon used by companies as a marketing tool for communication, business information management and customer relations management and other marketing tasks. Through a case study research, the paper describes and analyzes how companies use Online Social Networks in marketing strategy. A literature review and six cases of Spanish companies from different industries and sizes are presented. The analysis suggests that despite the novelty, the results are excellent. Also suggests that its use will grow, and it will be determinant in the relationship between companies and customers.

Keywords: Online Social Networks, marketing strategy, case study research.

2.1. Introducción

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

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

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

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

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

A partir de estos planteamientos, a través de una revisión de literatura y un estudio de casos a nivel español, este trabajo busca analizar la forma en la cual las RSD se han convertido en una herramienta de marketing y cómo están siendo empleadas por parte de las empresas españolas como un elemento más de la estrategia de marketing, factor potenciador de su desempeño. El estudio se centra en cinco aspectos básicos: *i)* por qué las empresas deciden usar las RSD como herramienta de marketing, *ii)* cómo está conformado el equipo de trabajo interno de las empresas para gestionar las RSD, *iii)* cómo se usan las RSD dentro de la estrategia de marketing, *iv)* cómo se miden los resultados de las acciones de marketing en RSD y *v)* cuál es la percepción de los clientes frente a las acciones de marketing en RSD.

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

pueden ser extraídas de la investigación, así como las implicaciones y las futuras líneas de investigación que se derivan de la misma.

2.2. Revisión de literatura

2.2.1. Las redes sociales digitales

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

Cuando se habla de personas que interactúan socialmente en una plataforma tecnológica, uno de los términos acuñados es el de comunidad virtual. Ésta es construida sobre un interés, un problema o una tarea común de sus miembros, que se lleva a cabo sobre la base de los códigos implícitos y explícitos de la conducta. La plataforma tecnológica, según Leimeister *et al.* (2006), permite y apoya la interacción de la comunidad y ayuda a construir confianza y un sentimiento común entre los miembros. Una RSD puede ser vista como una estructura de intercambio social con su propia estructura de gobierno y patrones de interacción, en la cual los recursos fluyen entre unidades independientes o individuos (Van Baalen *et al.*, 2005).

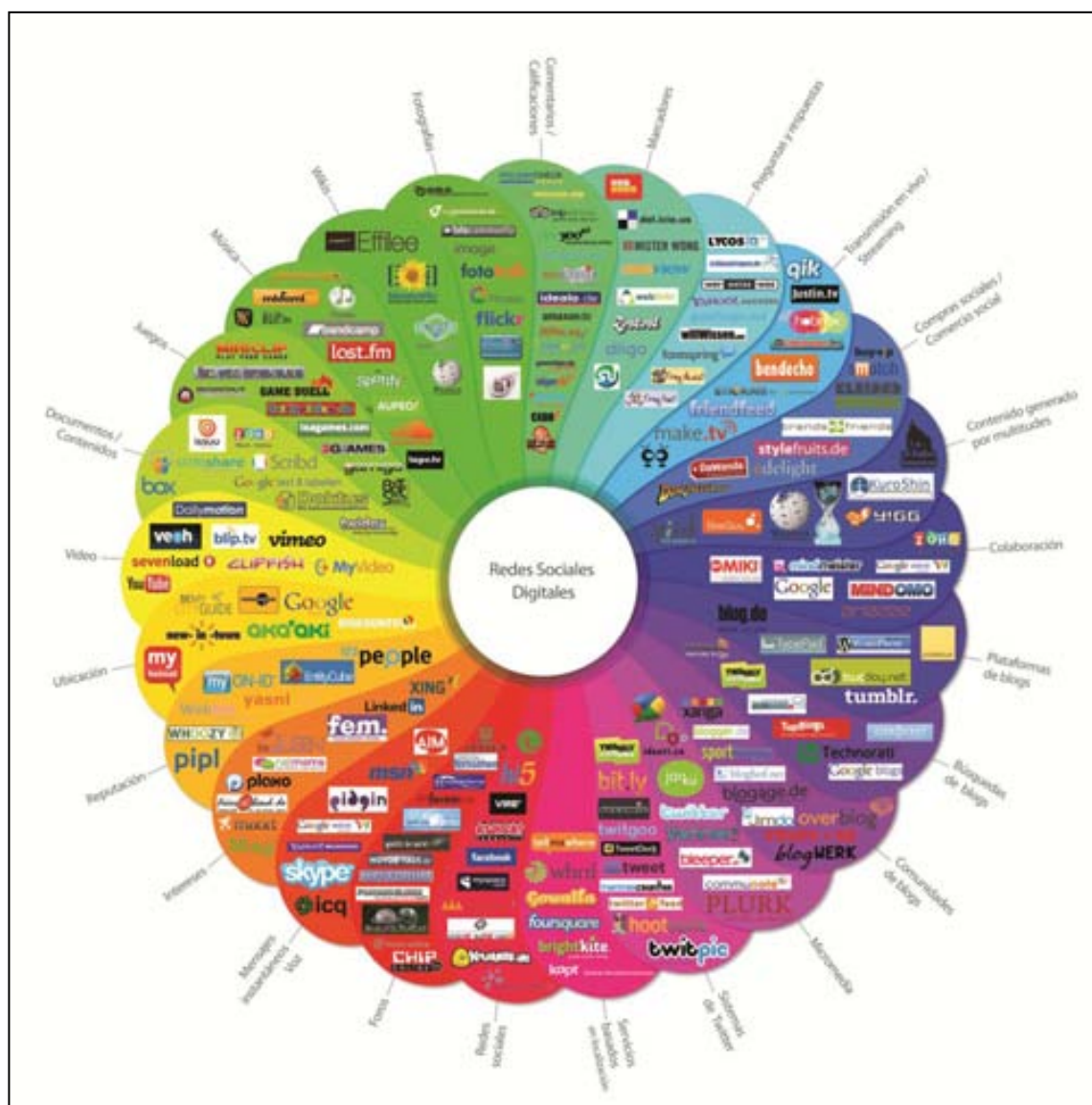
Para Otto & Simon (2008), las interacciones entre los miembros de una RSD tienen lugar a través de una plataforma informática y sus miembros rara vez, si acaso, se encuentran cara a cara. Un aspecto importante de estas RSD es que sus miembros crean, buscan y comparten conocimientos. Así, los miembros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

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

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

De acuerdo a diferentes segmentos de público objetivo, a su funcionalidad, al territorio de actividad y otros elementos, se han ido creando diferentes RSD. En la figura 2.1 se muestra la gran cantidad y diversidad de RSD que existen, según una clasificación realizada por la agencia alemana Ethority (2010), basada en el trabajo anterior de la agencia JESS3.

Figura 2.1. Clasificación de las Redes Sociales Digitales en el año 2010.



Fuente: Traducida de "Social Media Prisma" de Ethority.

Desde 1995, con el surgimiento de la comunidad virtual Classmates.com, se han creado gran cantidad y variedad de RSD. El auge en los años 2004 y 2005 permitió la creación y consolidación de los jugadores más fuertes –Facebook y MySpace-, siendo cada vez más difícil el crear una nueva con gran aceptación. Caso aparte merece el surgimiento de Twitter, que con un modelo muy básico pero hasta el momento único de

*microblogging*¹, ha podido crecer en número de usuarios e importancia, y posicionarse como una de las RSD más relevantes (Jansen *et al.*, 2009).

Las RSD son un fenómeno global, pero sólo algunas de ellas son dominadoras globales, como es el caso de Facebook y de Twitter. Excluyendo a las anteriores, y según Wikipedia (2009) - precisamente una RSD -, en su momento, MySpace y LinkedIn eran las más usadas en Norte América, Nexopia en Canadá, Bebo, Hi5, StudiVZ en Alemania, Tuenti en España, Orkut y Hi5 en América y Centro América, Friendster, Mixi, Multiply, Orkut, Wretch, Xiaonei y Cyworld en Asia y las islas del Pacífico y Orkut y Facebook en India.

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

En cuanto a la intensidad de su uso, las RSD sobrepasaron al correo electrónico para convertirse en su momento en el cuarto sector más popular en Internet, luego de las búsquedas, las páginas web de interés general y las aplicaciones de *software* (Ver tabla 2.1). Además, dos terceras partes de la población de Internet en el año 2009 visitaba habitualmente una RSD o un *blog* y el sector contabilizaba casi el 10% de todo el tiempo dedicado al Internet (Nielsen, 2009).

Sin embargo, no todo lo concerniente a las RSD puede considerarse positivo. Problemas como el de la privacidad o el de la seguridad de los datos expuestos, entre otros, han

¹ Servicio que permite enviar y publicar mensajes breves (140 caracteres), generalmente sólo de texto.

hecho que autores como Otto & Simon (2008) sugieran que las RSD necesitan un control estructural, o en caso contrario, su atractivo, su credibilidad y, posteriormente, el valor de sus contenidos puede disminuir significativamente.

Tabla 2.1. Importancia y crecimiento de las RSD dentro de Internet (Diciembre 2007 – Diciembre 2008).

<i>Ranking</i>	Sector	Alcance global* Dic. 07	Alcance global* Dic. 08	Incremento porcentual Dic. 07 - Dic. 08
1	Búsquedas	84.0%	85.9%	1.9%
2	Páginas web de interés general	83.4%	85.2%	1.9%
3	Aplicaciones de software	72.0%	73.4%	1.4%
4	Comunidades de miembros (redes sociales)	61.4%	66.8%	5.4%
5	Correo electrónico	62.5%	65.1%	2.7%

* Global se refiere sólo a los países de Australia, Brasil, China, Alemania, España, Francia, Italia, Reino Unido y Estados Unidos. Fuente: Nielsen. *Global Faces and Networked Places*. 2009.

Hasta el momento de la escritura de este capítulo, gran parte de la información existente en cuanto a la descripción del fenómeno de las RSD y a las estadísticas sobre el uso de las mismas proviene básicamente de publicaciones especializadas en negocios, empresa y comunicación; muchas de estas publicaciones enfocadas directamente al mundo de Internet o de las RSD. Sin embargo, desde el punto de vista académico, la aparición de *journals* especializados como *Journal of Interactive Marketing*, *Internet Research*, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, *Electronic Commerce Research*, *International Journal of Electronic Commerce*, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, *International Journal of Electronic Business*, y el creciente tratamiento del tema por parte de *journals* ya consolidados en las áreas de marketing, negocios, gestión, estrategia, comunicación, economía, innovación y

sociología, muestran claramente la importancia del marketing digital y la pertinencia empresarial y académica de dicho tema.

Debido a lo anterior, pensamos habría que dedicar un gran esfuerzo académico a conocer y a entender el fenómeno de las RSD y a ver la aplicación que están teniendo dichas RSD en el mundo empresarial.

2.2.2. Las redes sociales digitales en España

En España, el uso de Internet, y por ende de las RSD, en su momento, estaba tomando una importancia considerable. El cambio de los hábitos de las personas ya se evidencia, pues según la European Interactive Advertising Association (2010), el consumo de Internet en España supera por primera vez al de televisión (13.6 vs 13 h/semana).

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

En lo referente a la intensidad del uso de comunidades y redes sociales digitales en España, en marzo de 2010, más de 19.7 millones de usuarios las utilizaron, un 10% más que durante el mismo periodo del año anterior. El ranking de audiencia de las más utilizadas, según el Panel de Hogar y Trabajo de Nielsen Online España (2010), está encabezado por Facebook (13.9 millones de usuarios únicos), y seguido de Blogger (11.6), Tuenti (6.8), WordPress.com (5.6), Taringa (3.9), Foros.st (2.4), Myspace (2.2), Badoo (1.8), Vagos.es (1.7) y Twitter (1.7). De las veinte páginas de Internet más visitadas en España en 2010, ocho pueden considerarse como RSD: Facebook,

YouTube, Blogger, Wikipedia, Tuenti, Wordpress, Twitter y Taringa (Alexa, 2010), al mismo tiempo que un 55% de los internautas españoles accede diariamente a alguna RSD (TheCoctail Analysis, 2010).

En el año 2010, España era el noveno país con más usuarios en Facebook, con casi 9.3 millones, siendo su crecimiento en ese año del 120% (Nickburcher, 2010). Sin embargo, en España existe un caso muy interesante en torno a las RDS, y tiene que ver con Tuenti. Tuenti es la RSD por excelencia para los estudiantes de secundaria, los universitarios y la gente joven en general. Al igual que Facebook, su modelo de negocio se basa en los ingresos provenientes de la publicidad mostrada en la plataforma a los usuarios (Celaya, 2008).

Otro elemento que demuestra la intensidad en el uso de las RSD entre los españoles son los *blogs*². Hasta el año 2010 se contabilizan un total de 166,000 *blogs*, aunque estos datos de actividad están en constante cambio (Nielsen, 2010).

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

2.2.3. Las redes sociales digitales como una nueva herramienta de marketing

Los avances tecnológicos han generado un ritmo acelerado de cambio en el marketing, tanto en la oferta de productos como en los canales de comunicación. Así concluía en el

² Sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores.

año 2003 el *Journal of Marketing Management* un artículo especial sobre las perspectivas de la próxima década (2003-2013), determinando los retos de los investigadores para entender la naturaleza de esos cambios y su impacto en las empresas (Hooley *et al.*, 2003).

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

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

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

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

Para De Souza & Preece (2004) el fenómeno de las RSD ha despertado el interés tanto de académicos como de directivos de empresas, pero aunque el interés en las mismas continúa creciendo y los profesionales quieren saber lo que distingue a las que tienen éxito - en las que hay un flujo constante de mensajes- de aquellas con poca o nula actividad, se presta poca atención al estudio de las RSD.

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

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

Pero la comunicación con los clientes y la publicidad no son las únicas formas que tienen las empresas para aprovechar las RSD como herramienta de marketing, puesto que éstas pueden proveer además de datos sobre el comportamiento natural de los usuarios de dichas RSD. Así, los perfiles y datos desde las RSD pueden ser recolectados a través de técnicas automáticas o por medio de datos proporcionados directamente por

la compañía, permitiendo a los investigadores explorar a gran escala patrones de amistad, uso y otros indicadores visibles (Hogan, 2008).

Una de las formas más comunes del uso del Internet y las RSD como herramienta de marketing por parte de las empresas es la de realizar publicidad *online*, pues se ha visto que los ingresos provenientes de anuncios basados en texto (ej. Google *Adwords* o Facebook), banners, y otros contenidos colocados en las páginas web es actualmente muy alto.

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

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

motivaba que, según una encuesta realizada por *Mzinga y Babson Executive Education* en agosto de 2009, sólo el 16% de los profesionales de marketing midieran el *ROI* (retorno de la inversión) de las campañas realizadas en RSD (eMarketer, 2009).

Las RSD permiten a las empresas contactar de forma oportuna y directa con los consumidores finales a un costo relativamente bajo y con mayores niveles de eficiencia que los que se puede lograr con herramientas de comunicación más tradicionales. Esto hace que las RSD, no sólo sean relevantes para las grandes empresas multinacionales, sino también para las pequeñas y medianas empresas, e incluso para empresas sin ánimo de lucro o para organizaciones gubernamentales (Kaplan & Haenlein, 2010).

Harris & Rae (2009) sostienen que las empresas que prosperarán más en el futuro serán las que de forma proactiva se identifiquen y hagan uso de este nuevo mundo de las RSD y que consideren el cambio como una oportunidad más que como una amenaza que hay que evitar a toda costa. Además, insisten en que las RSD jugarán un rol clave en el futuro de la actividad del marketing.

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

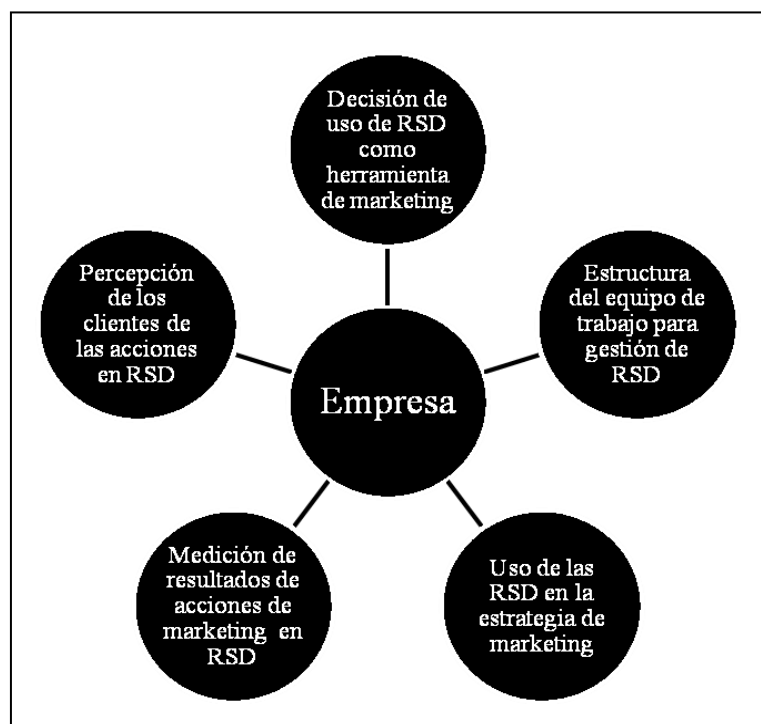
2.3. Diseño de la investigación

2.3.1. Preguntas de investigación

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

Precisamente, a través de l presente estudio, de carácter exploratorio, se busca determinar los elementos que permiten establecer el por qué y cómo son usadas las RSD dentro de la estrategia de marketing de las empresas (en el año 2010). A partir de estas dos preguntas de investigación de carácter general, se establecen otras preguntas adicionales para saber cómo y quién gestiona las RSD en el interior de la empresa, para qué tipo de productos o servicios son más usadas, con qué otro tipo de canales y estrategias se combinan, cómo se miden los resultados obtenidos de las acciones de marketing y si éstas son eficaces y rentables. En la figura 2.2 se muestra la estructura de los factores estudiados.

Figura 2.2. Estructura del estudio.



Fuente: Elaboración propia.

2.4. Metodología

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

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

Para llevar a cabo este análisis se realizó un mapa de códigos, que consiste en un documento donde se estructuran los posibles temas que pueden surgir en la entrevista, para luego poder codificarlos y así, utilizando el software Atlas TI, realizar el cruce de información entre los diferentes casos, a fin de identificar semejanzas y diferencias entre los mismos (Miles & Huberman, 1994).

Por lo tanto, para el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo un estudio de casos múltiple, con una única entidad de análisis (el uso de las RSD como herramienta de marketing en las empresas), lo que permite obtener una mayor validez de los resultados de la investigación (Yin, 2009).

Todo lo anterior se justifica teniendo en cuenta que los estudios de casos múltiples son especialmente útiles cuando se trata de temas emergentes o poco estudiados dentro de la literatura.

2.4.1. Muestra

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

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

En la figura 2.3 se esquematiza el proceso de definición de la muestra para el estudio de casos.

Figura 2.3. Proceso de definición de la muestra para el estudio de casos.



Fuente: Elaboración propia.

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

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

Las empresas participantes en el estudio son:

- i) Fútbol Club Barcelona: Club de portivo con secciones profesionales de fútbol, basketball, hockey sobre patines, fútbol sala y balonmano, así como

otros deportes. Contaba en su momento con más de 170,000 socios. Sus últimos éxitos deportivos, así como su historia, lo han convertido en un referente a nivel mundial;

- ii) Sony Spain Electronics: Empresa filial de Sony Corporation para España y Portugal. Produce y comercializa artículos electrónicos de audio, video, video juegos y ordenadores portátiles. Se trata de una empresa referente a nivel mundial en el mundo de los productos electrónicos;
- iii) L'Illa Diagonal Centre Comercial: Centro comercial líder en la ciudad de Barcelona que cuenta con alrededor de 170 locales y restaurantes, enfocado básicamente a productos y servicios de alto *standing*. Se localiza en una zona de gran actividad comercial, hotelera y financiera;
- iv) Banco Sabadell: Banco comercial que presta sus servicios a personas y empresas. Es el cuarto banco comercial más grande de España con un importante número de oficinas en el Estado Español, así como negocios y oficinas en otros países;
- v) Editorial Clie: Empresa editorial especializada en literatura religiosa. Cuenta con una gran red de distribuidores en España y América. Con más de 2,500 títulos publicados, la empresa es líder a nivel mundial en literatura de religión cristiana en idioma español; y
- vi) Bere Casillas: Sastre. Empresa especializada en el diseño, confección y comercialización de trajes de novio y de ceremonias. Liderada por su dueño y gerente, el señor Bere Casillas, se ha convertido en todo un referente a nivel español en relación al uso de RSD, con la utilización de su concepto de “Elegancia 2.0”.

La tabla 2.3 contiene información general de los casos estudiados: nombre, sector y tamaño de la empresa y la utilización de algunas de las principales RSD.

Tabla 2.3. Empresas participantes en el estudio de casos.

Empresa	Fútbol Club Barcelona	Sony Spain Electronics	L'illa Diagonal	Banco Sabadell	Editorial Clie	Bere Casillas
Sector	Deporte	Tecnología	Comercio	Banca	Editorial	Moda
Tamaño (empleados)	Mediana	Grande	Pequeña	Grande	Mediana	Pequeña
Sitio web (www.)	fcbarcelona.cat	sony.es	lilla.com	bancsabadell.com	clie.es	berecasillas.es
Fecha inicio uso RSD	Junio 2009	Octubre 2009	Abril 2009	Enero 2010	Junio 2009	Enero 2009
Facebook ³	1,970,503 <i>fans</i>	188,403 <i>fans</i>	1,940 <i>fans</i>	3,012 <i>fans</i>	91,457 <i>fans</i>	1,487 amigos
Tuenti	No	Sí	No	No	No	Sí
Twitter	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
YouTube	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Flickr	No	No	Sí	Sí	No	Sí
Blog corporativo	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Persona entrevistada	Pasi Lankinen	Antonio Poyato	Andrés Torres	Xavier Marín	Eliseo Vila	Bere Casillas
Cargo	Director de Marketing	Director Marketing Digital	Director de Marketing	Responsable de Redes Sociales	Director General	Director General

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2. Trabajo de campo

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

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

Se desarrolló un protocolo de entrevista (ver Anexo 1), teniendo en cuenta el lenguaje técnico propio del marketing y del mundo de las RSD, lo que permitió que los entrevistados se sintieran cómodos durante la entrevista. El protocolo fue probado con un experto en el tema. Se realizaron adicionalmente dos ajustes al protocolo, con las dos primeras entrevistas realizadas.

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

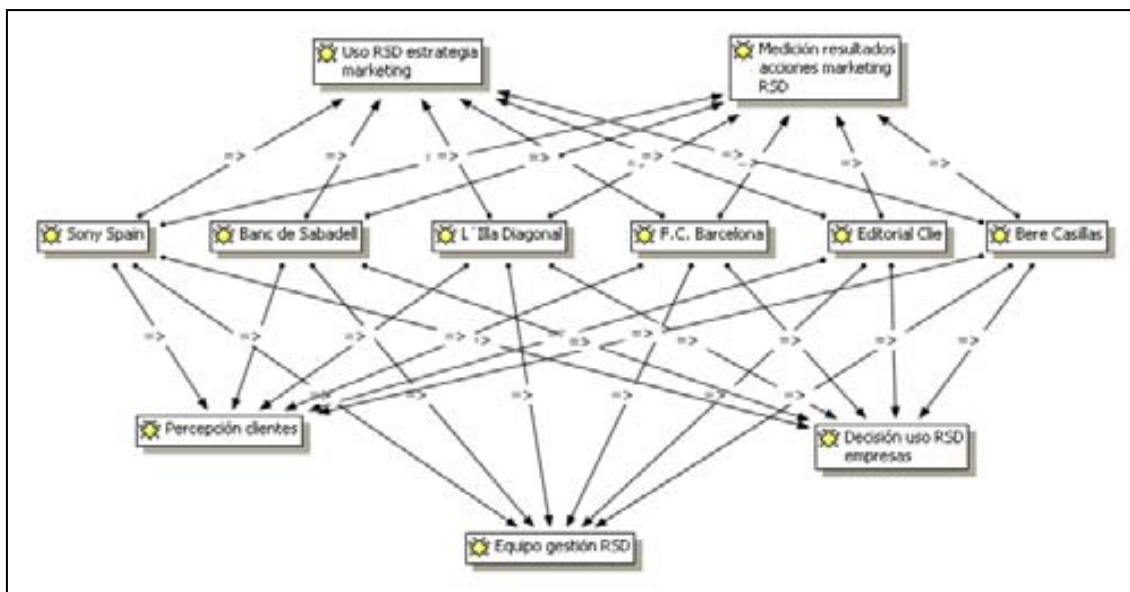
2.4.3. Proceso de análisis

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

En el software Atlas TI se introdujeron cada uno de los códigos de las empresas participantes, así como los códigos de los temas tratados en el protocolo de la entrevista. Luego, en el texto resultante de cada una de las transcripciones de las entrevistas de cada empresa, se identificó el tema tratado, codificándolo según el mapa de códigos establecido.

Para el proceso de análisis, el software utilizado permitía realizar el análisis de cada entrevista, pudiendo luego cruzar los códigos y ver de un tema en específico que decía cada uno de los entrevistados de las empresas, permitiendo así la comparación de una manera rápida y efectiva. La figura 2.4 muestra las relaciones entre las entidades (empresas) y los códigos (factores estudiados).

Figura 2.4. Relaciones entre empresas y factores estudiados (Atlas TI).



Fuente: Elaboración propia a partir del software Atlas TI.

2.5. Resultados

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

A partir del análisis de las entrevistas realizadas mediante el software Atlas TI se pudo cruzar la información de los casos, y así extraer las similitudes y las diferencias, permitiendo luego generar las conclusiones del estudio.

En general, las empresas entrevistadas llevan poco tiempo usando las RSD como herramienta de marketing. De hecho, RSD como Facebook, YouTube, Flickr, Tuenti y Twitter, fueron creadas hace unos cinco años aproximadamente. Su aceptación se ha

dado inicialmente por los usuarios y luego han sido las empresas quienes han visto en ellas una plataforma para realizar acciones de marketing.

Dentro del grupo de empresas entrevistadas, la que más tiempo lleva usando las RSD como herramienta de marketing es Bere Casillas, precisamente la más pequeña de todas, quien empezó sus actividades en RSD en Enero de 2009. Esto demuestra la novedad del fenómeno en su momento, pues empresas de la talla del F.C. Barcelona, Sony Spain o Banco Sabadell hacía apenas un año que habían empezado (en 2010) sus actividades en este ámbito.

Los casos analizados sugieren la existencia de una relación inversa entre el tamaño de la empresa y el comienzo en las actividades en RSD (Ver tabla 2.3). Las empresas más grandes son las que más tarde han empezado a utilizar las RSD dentro de su estrategia de marketing. Esto contradice lo planteado por Bengtsson *et al.* (2007), que indicaban que, cuanto mayor sea la empresa, más probable es que se haya iniciado antes el proceso de desarrollo de rutinas de marketing basadas en Internet. Una posible razón para que se dé este fenómeno es que, a diferencia de las acciones de marketing en Internet convencional (páginas web y *email marketing*, por ejemplo), el uso de las RSD como herramienta de marketing no requiere de elevadas inversiones o el contar con personas altamente cualificadas, lo que comportaría una barrera de entrada importante para las PYMES. De todos modos, haría falta realizar un análisis más extenso de empresas para poder generalizar esta conclusión.

2.5.1. Decisión de uso

En el año 2010 las empresas llevaban poco tiempo usando las RSD de forma sistemática. En los casos estudiados, la decisión de uso puede categorizarse como proactiva por parte de Bere Casillas, Editorial Clie y L'Illa Diagonal, puesto que vieron

en ellas una oportunidad para diferenciarse de sus competidores y de ser pioneros en sus sectores.

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

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

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

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

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

2.5.2. Estructura del equipo de trabajo

Cuando se trata de empresas con un tamaño considerable, la gestión de las RSD recae básicamente en los departamentos de marketing o comunicación de las propias empresas. Sin embargo, no existe una estructura genérica para ello. En algunos casos se trata de comités, y en otros casos las labores recaen sobre una única persona que coordina las acciones en RSD, a la que generalmente se la denomina “*Community Manager*”. En todos los casos, se trata de equipos muy pequeños de personas.

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

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

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

“Al tratarse de una empresa pequeña, la gestión es muy simple. Todo el personal relacionado con producción y ventas tiene un Facebook de empresa; el “*Community Manager*” revisa las acciones y comentarios de los “fans” y

según el tipo de pregunta la traspa al responsable del departamento correspondiente para que la conteste.” (Editorial Clie)

El uso de las RSD dentro de la estrategia de marketing de una empresa va más allá de ser otra herramienta más. Precisamente, dado que las RSD implican una interacción bidireccional con el cliente, es necesario capacitar e involucrar a las demás personas de la empresa para que entiendan el concepto de marketing 2.0 ⁴.

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

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

2.5.3. Uso de RSD dentro de la estrategia de marketing

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

“La primera idea era utilizar las redes sociales como canal. Es decir: vamos primero a tener una presencia, a través de eso vamos a articular algún sistema, que nos permita atraer masa crítica (fans, amigos, etc.) que luego podamos comunicarnos con ellos a través de Facebook como si fuera un canal. Es

⁴ Se puede entender el término “Marketing 2.0” como una adaptación del concepto de la filosofía de la “web 2.0” al marketing, refiriéndose a la transformación del marketing como resultado del efecto de las redes sociales en Internet.

decir, igual que utilizamos bases de datos convencionales o *newsletters*, utilizar los mensajes en Facebook para poder decir las cosas que hacemos.” (L’Illa Diagonal)

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

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

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

“Las interacciones nos permiten recomendar libros y presentar novedades a muchas personas que probablemente nunca entrarían en una librería. Pero más allá del aspecto comercial está el tema de marca. Clie, al ser una editorial religiosa con un fondo espiritual, estas conversaciones nos dan la oportunidad de trabajar también en esa área, y ayudar a las necesidades espirituales de nuestros lectores y fans. Utilizamos las redes sociales para dar a conocer a nuestros fans, los clientes potenciales, las novedades que publicamos. El protocolo es publicar en la página un comentario sobre la obra juntamente

con un enlace para que puedan leer las introducciones del libro y un capítulo del mismo. Enviamos una actualización con este material a todos los fans.”

(Editorial Clie)

Las RSD más utilizadas por las empresas entrevistadas son Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, Tuenti y *blogs* corporativos, y en algunos casos otras como Second Life (Ver Tabla 2.1). El uso de cada una de las RSD depende de los objetivos de marketing y del público objetivo.

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

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

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

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

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

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

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

En relación a si el uso de las RSD está condicionado por el tipo de producto o consumidor, en general, las empresas entrevistadas consideran que sí existe una relación directa entre el tipo de producto o el tipo de consumidor y el uso de las RSD.

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

2.5.4. Medición de los resultados de acciones en RSD

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

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

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

“Se mira la cantidad de comentarios. Un índice rápido es la cantidad de comentarios que se han generado. A nivel cualitativo muy poco, porque en

realidad es imposible, ya que la media de comentarios por *post*⁵ se está haciendo por encima de 10,000.” (F.C. Barcelona)

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

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

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

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

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

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

“Solamente para la promoción de marca ya es rentable. Que más de 100,000 personas en distintos países consideren que vale la pena hacerse fan de la Editorial Clie, es un notable éxito y tiene ya de por sí un alto valor

⁵ Vocablo inglés, traducido al español como mensaje, generalmente en el contexto de los foros o *blogs* en Internet.

estratégico. Poder contactar directamente con estas personas y darles a leer directamente en su ordenador en PDF un capítulo de cada nuevo libro que publicamos, no tiene precio. Las acciones de marketing en redes sociales son absolutamente rentables y muy eficaces.” (Editorial Clie)

2.5.5. Gasto en marketing con RSD

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

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

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

“Solamente los costes de los anuncios realizados en Facebook y los costes de personal del “*Community Manager*”. Los medios tecnológicos son los mismos que la empresa utiliza habitualmente. Invertimos unos 10,000 euros al año para anuncios en Facebook y unos 30,000 euros para costes de personal.” (Editorial Clie)

El gasto en acciones de marketing en RSD irá en aumento, algo que va en acorde con el crecimiento del fenómeno, tal como lo indican todas las empresas entrevistadas.

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

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

2.5.6. Percepción de los clientes sobre las acciones en RSD

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

Cabe anotar que una de las características del consumo por parte de un usuario de contenidos generados por una empresa en RSD es que éste está supeditado por la voluntad del usuario. Esto hace que quien siga a una empresa lo haga por interés, evitando el concepto de *spam*⁶, tan común en estrategias de *email marketing* o de marketing directo.

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

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

“Por el momento, todo es positivo, no hay nada negativo. Pero eso tiene una razón de ser. Es porque todavía no hemos empezado a hacer daño a empresas.

⁶ Mensajes electrónicos no solicitados, no deseados o de remitentes desconocidos, habitualmente de tipo publicitario en Internet.

Cuando empecemos a tocar la línea de flotación de empresas que ya necesiten defenderse, empezarán los comentarios negativos. Ahí es cuando deberemos tener una estrategia muy clara para saber por dónde se están produciendo los comentarios negativos y positivos de nuestra marca, y monitorear todo ese ruido negativo que se vaya generando.” (Bere Casillas)

2.5.7. El futuro de las RSD como herramienta de marketing

La novedad del fenómeno de las RSD nos puede hacer pensar si se tratará de otra moda más del marketing. Pero nada más alejado de la realidad, siempre y cuando las empresas interioricen el concepto y se doten de mecanismos de respuesta adecuados para poder gestionar las relaciones con sus clientes.

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

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

“Creo que no, no se trata de una moda. Creo que la publicidad del futuro pasa por las RSD.” (Editorial Clie)

2.6. Conclusiones

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

Como era de esperar por la novedad del tema, las empresas están aplicando el método de ensayo y error, tratando de ver cómo pueden sacar mejor provecho de las RSD. “Se

está tirando mucho dinero probando cosas simplemente sin saber exactamente qué es lo que funciona.” (F.C. Barcelona)

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

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

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

Un aspecto común, tanto para responsables de marketing de las empresas como para las agencias de marketing digital como para los académicos, es la dificultad a la hora de medir el impacto y el retorno de la inversión (*ROI*) que pueden tener las acciones de marketing en RSD. Esto se podrá dilucidar cuando las empresas entiendan para qué quieren utilizar las RSD y cómo las acciones de marketing realizadas en ellas contribuyen a mejorar el desempeño de la empresa. De hecho, se abre una nueva línea

de investigación en el campo del *marketing metrics* que investigue cómo las empresas deben de medir las acciones de marketing en RSD.

De la investigación se concluye también que aprovechando que la participación en la mayoría de RSD es de carácter gratuito, las empresas han comenzado a realizar acciones de marketing a través de las mismas invirtiendo básicamente el tiempo de las personas que las gestionan. Una vez las empresas confirmen que el uso de las RSD como herramienta de marketing genera más valor para al cliente es probable que dichas empresas tengan una presencia más continua y decidida en las RSD, y que se incremente la inversión en su gestión, en acciones de marketing dentro de ellas y en herramientas para la medición de su impacto, integrándolas definitivamente en la estrategia de marketing.

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

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

En definitiva, el estudio de las RSD como herramienta de marketing para las empresas es un tema de investigación incipiente y emergente. Consideramos que debería de dedicarse un gran esfuerzo académico a conocer y a entender mejor el fenómeno de las RSD y a ver la aplicación que pueden tener dichas actividades en el mundo empresarial.

CAPÍTULO 3: IMPACTO DE LA INTENSIDAD DEL USO DE LAS REDES SOCIALES DIGITALES COMO HERRAMIENTA DE MARKETING EN LAS RELACIONES ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO, LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Resumen

El impacto que tiene el uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño de las empresas no parece claro. Este estudio indaga sobre tal impacto, a partir de un estudio empírico entre empresas españolas; se trata de establecer –mediante un análisis multi-grupo con ecuaciones estructurales– si la intensidad de uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing modera la relación entre las capacidades dinámicas, orientación al mercado y orientación emprendedora, y el desempeño de la empresa. Los resultados muestran un efecto moderador de la variable intensidad de uso sobre las relaciones orientación al mercado - desempeño, así como orientación al mercado - orientación emprendedora; se destaca la importancia de una fuerte y decidida estrategia de marketing con redes sociales digitales para poder potenciar estas relaciones e impactar en el desempeño.

Palabras clave: Redes sociales digitales, herramientas de marketing, orientación al mercado, orientación emprendedora, desempeño empresarial.

Abstract

Firms are starting to use online social networks as a marketing tool, but their impact on business performance is still not clear. This study uses data from Spanish firms to establish, through a multi-group analysis with structural equations, if the intensity of the use of social media marketing moderates the relation between the dynamic capabilities of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation, and its impact on business performance. The results provide evidence that supports the moderating effects on the Market Orientation - Performance and Market Orientation - Entrepreneurial Orientation relations. The results stress the importance of a strong and determined social media marketing strategy to strengthen these relations and improve business performance.

Keywords: *Online Social Networks, marketing tools, market orientation, entrepreneurial orientation, firm performance.*

3.1. Introducción

El auge de las redes sociales digitales (RSD) en los últimos años, como Facebook, Twitter, Google+, YouTube, LinkedIn o Pinterest, ha cambiado la forma en que las personas se comunican a través de Internet. Las empresas, conscientes de que sus clientes son parte activa de las RSD, han incrementado el interés de los responsables del área de marketing para explorarlas como una nueva herramienta de marketing (Katona *et al.*, 2011). Sin embargo, la importancia estratégica del uso de éstas como herramienta de marketing no parece todavía clara, dada la dificultad de monetizar y medir su impacto en el desempeño del negocio (Clemons, 2009).

Dada la novedad del fenómeno y su popularidad, muchas empresas han comenzado a utilizar las RSD como una herramienta de marketing, algunas incluso sin ningún tipo de estrategia. Todavía no está claro si el marketing con RSD puede ayudar a las empresas a obtener mejores resultados, por lo que el objetivo de esta investigación es contribuir al creciente, pero aún limitado, estudio sobre el uso de las RSD como herramienta de marketing y su impacto en el desempeño. El presente trabajo toma a la intensidad de uso del marketing con RSD como una variable moderadora entre los constructos de la Orientación al Mercado (OM), la Orientación Emprendedora (OE) y el desempeño empresarial.

Estas dos orientaciones estratégicas mencionadas fueron seleccionadas por la naturaleza del fenómeno del *social media marketing*. Por un lado, se contempló la OM pues las RSD pueden ayudar a las empresas a potenciar la relación con sus clientes y competencia, a partir del relacionamiento, y por ende, mejor conocimiento de éstos a través de la tecnología de las plataformas sociales basadas en el Internet. De igual manera, se tuvo en cuenta la OE por sus componentes de innovación, proactividad y asunción del riesgo por parte de las empresas al comenzar a participar activamente de

las relaciones generadas con sus clientes a través de las RSD. Estos elementos, tal como se comenta más adelante, tienen que ver con la decisión estratégica de las empresas de adoptar nuevas tecnologías, de encontrar nuevas oportunidades de mercado y de identificar nuevas maneras para avanzar a la competencia.

Otras orientaciones estratégicas pudieron haber sido tomadas en cuenta. Una de ellas pudo haber sido la Orientación al Aprendizaje a partir del concepto de que las empresas pueden aprender de los clientes a partir de la relación con ellos en las RSD o de la competencia (Baker & Sinkula, 1999). También podría haberse contemplado la Orientación Tecnológica, pues refleja la inclinación de una empresa a empezar a utilizar nuevas tecnologías (Hakala, 2011), como en este caso las RSD.

Sin embargo, en la literatura se ha dado especial relevancia a la OM y a la OE como orientaciones estratégicas, que combinadas, son clave para la empresa, (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Matsuno *et al.*, 2002; Grinstein, 2008; Baker & Sinkula, 2009; Bhuian *et al.*, 2005; Luo *et al.*, 2005;). De hecho, la combinación de ambas orientaciones puede darle un mejor conocimiento a la empresa de sus clientes actuales y potenciales, de los competidores y de otras condiciones del entorno, y por lo tanto permite tener una mayor capacidad adaptativa y de gestión del medio ambiente para satisfacer las necesidades de los clientes (Atuahene-Gima & Ko, 2001). Por ello, esta investigación se ha centrado en estudiar estos dos tipos de orientaciones y no otras orientaciones posibles, aunque estas otras puedan ser consideradas en futuros estudios.

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se hace una revisión de la literatura sobre marketing con RSD, sobre la teoría de las capacidades dinámicas, así como sobre los constructos de la OM, la OE y su relación con el desempeño de la empresa. La segunda parte se centra en la metodología de investigación utilizada. La tercera sección presenta los principales resultados de una

investigación realizada con 191 empresas españolas; y por último, se exponen las principales conclusiones, implicaciones, limitaciones y propuestas para futuras investigaciones.

3.2. Marco teórico y revisión de literatura

3.2.1. Marketing y redes sociales digitales

Las RSD se han convertido en el fenómeno más influyente en la comunicación en las últimas décadas (Kaplan & Haenlein, 2010). En ellas se permite y facilita la interacción de la comunidad, ayudando a fomentar la confianza y un sentimiento común entre los miembros (Leimeister *et al.*, 2006), ofreciendo a la gente nuevas maneras de construir y mantener redes sociales, de crear relaciones, de compartir información, de generar y editar contenidos y de participar en movimientos sociales, a través de Internet (Lorenzo *et al.*, 2011). Esta interacción entre los miembros puede incluir texto, audio, imágenes, video o cualquier otro formato de comunicación (Ryan & Jones, 2012). Según Fuchs (2008), algunas de las características más importantes de estos medios sociales son la interacción continua entre los miembros, la existencia de convenciones formales e informales, la voluntad de las personas para interactuar, la dimensión global y la velocidad con la que las relaciones se desarrollan. Precisamente las RSD son consideradas actualmente de gran importancia, tanto para los individuos como para las empresas, ya que apoyan el mantenimiento de los lazos sociales existentes y la formación de nuevas conexiones entre los usuarios (Boyd & Ellison, 2007).

Las RSD son un fenómeno global, pero sólo algunas plataformas son dominantes, tales como Facebook, YouTube y Twitter, y más recientemente sitios como LinkedIn y Pinterest. Facebook, por ejemplo, ha alcanzado más de 1,100 millones de usuarios activos mensuales a los ocho años de haber sido creada, siendo hoy en día la más grande

red social del mundo (Crunchbase, 2013), y la segunda página más visitada en Internet (Alexa, 2013).

Las empresas, viendo el crecimiento de la actividad de las RSD, están comenzando a incluirlas en su estrategia de marketing debido al bajo costo de uso y a su popularidad, siendo utilizadas especialmente para la construcción de marca y para medir la reputación de las relaciones con los clientes (Harris & Rae, 2009), para comunicarse con dichos clientes (Jansen *et al.*, 2009) y para la gestión de la marca (*branding*) (Christodoulides, 2009), entre otros aspectos.

Sin embargo, las anteriores no son las únicas maneras de utilizarlas en el mundo corporativo. Las empresas pueden además obtener datos del comportamiento natural de los usuarios, lo que permite la exploración de patrones de amistad y de comportamiento (Hogan, 2008), y abordar de forma rápida y directa a los consumidores a un costo relativamente bajo y con una mayor eficiencia que con las herramientas de marketing tradicionales. Por ello, las RSD no sólo son pertinentes para las grandes empresas, sino también para las Pymes, para las organizaciones sin fines de lucro o para el gobierno (Kaplan & Haenlein, 2010).

A pesar de que las empresas pueden medir algunos elementos de interacción con sus clientes en las RSD a través de las estadísticas que las mismas ofrecen, o a partir de programas informáticos especializados, no está claro todavía si el impacto estratégico o táctico del uso de dichas RSD es elevado o no lo es. De hecho, hay un consenso entre los profesionales del marketing en el sentido de que existe un problema complejo a la hora de medir y de monetizar las actividades de marketing en las RSD (Clemons, 2009).

Pero no todo lo relacionado con las RSD puede considerarse como positivo, pues la existencia de determinados problemas de privacidad o de seguridad de los datos sugieren que las RSD requieren de un control estructural, o de lo contrario, su atractivo,

su credibilidad y el valor de su contenido puede disminuir significativamente en un futuro (Otto & Simon, 2008).

En el nuevo universo de los medios de contenido generado por usuarios, las marcas desempeñan un papel fundamental, ya que los consumidores comparten su entusiasmo acerca de su marca favorita a través de estas plataformas (Hennig-Thurau *et al.*, 2010), comentando sobre sus productos y servicios (Chan & Ngai, 2011). Sin embargo, y aunque el impacto del marketing con RSD en el desempeño empresarial sigue siendo un tema poco conocido, no hay duda de que éstas juegan y jugarán un papel clave en el futuro del marketing (Harris & Rae, 2009), confirmando la postura de Lindgreen *et al.* (2004), que anticipaban que el marketing electrónico y el interactivo, así como el *network marketing*, tendrían un mayor desarrollo en los próximos años.

3.2.2. Relación entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora y el desempeño empresarial

En la literatura sobre estrategia empresarial es bien conocido que las capacidades dinámicas permiten a las empresas integrar, construir y reconfigurar competencias y adecuarlas a los cambios del mercado, para obtener así un mejor rendimiento (Teece *et al.*, 1997). Este enfoque de las capacidades dinámicas, asociado íntimamente con la Teoría de los recursos y capacidades, se centra en cuestiones fundamentales como las competencias empresariales y el desempeño de la empresa (Easterby *et al.*, 2009).

Como señala Teece (2007), las capacidades dinámicas se pueden utilizar para crear, extender, actualizar y proteger de manera continua la base de activos que constituyen fuentes de ventajas competitivas. Como este mismo autor reconoce, las capacidades dinámicas están relacionadas con actividades de alto nivel que enlazan la habilidad de la dirección para identificar oportunidades, gestionar amenazas y combinar y reconfigurar activos especializados para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y

mantener el ajuste de la organización con el entorno, construyendo de esta forma valor a largo plazo para los inversores. En consecuencia, las capacidades dinámicas residen, en gran medida, en el equipo de alta dirección de la empresa, pero están influidas también por los procesos, sistemas y estructuras organizativas que la empresa ha creado para gestionar el negocio en el pasado (Teece, 2007).

Puesto que las capacidades dinámicas se definen como aquellas que extienden, modifican o crean capacidades ordinarias, siendo estas las que permiten a una empresa subsistir en el corto plazo (Winter, 2003), la Orientación al Mercado (OM) y la Orientación Emprendedora (OE) podrían entenderse como dos de las principales capacidades dinámicas que las empresas pueden utilizar para manipular, proteger y apalancar los activos intangibles que permiten a las organizaciones conseguir mejores resultados a largo plazo (Teece, 2007).

La OM implica la adopción del concepto de marketing en las empresas (Kohli & Jaworski, 1990), por lo que dicha orientación se considera el corazón mismo de la gestión del marketing moderno y de la estrategia organizativa. Narver & Slater (1990) definen la OM como la cultura de la organización que de forma más efectiva y eficiente genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, por tanto, permite conseguir un desempeño superior para el negocio. Según estos autores, la OM está compuesta por tres factores: la orientación a los clientes, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

Por su parte, Kohli & Jaworski (1990) definen la OM como la generación –a través de toda la organización– de inteligencia de mercado correspondiente a las necesidades actuales y futuras de los clientes, la difusión de dicha inteligencia entre los departamentos de la empresa, y la respuesta conjunta de toda la organización a la información recibida. Mientras que la definición de Narver & Slater (1990) pone de

relieve los aspectos culturales de la OM, la de Kohli & Jaworski (1990) enfatiza los aspectos de comportamiento (Hult *et al.*, 2004).

Una fuerte OM fomenta una mayor disposición de la organización para ofrecer un valor superior para sus clientes (Slater & Narver, 1994), mostrando la capacidad que tiene la empresa para interactuar con dichos clientes y con la competencia, y remarcando así la importancia que tiene el marketing dentro de la organización (Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990).

Por otro lado, Lumpkin & Dess (1996) definen a la OE como los métodos, prácticas y estilos de toma de decisiones que los administradores utilizan para actuar de forma emprendedora, incluyendo procesos como la experimentación con nuevas tecnologías, la disposición para aprovechar nuevas oportunidades producto-mercado y la predisposición a emprender aventuras arriesgadas, siendo un concepto diferente al de emprendimiento empresarial (Verhees & Meulenbergh, 2004).

La OE se asocia generalmente con tres dimensiones: innovación, proactividad y asunción de riesgos (Zahra, 1991; Covin & Slevin, 1986; Miller, 1983). El carácter innovador se refiere a la voluntad de apoyar la creatividad y la experimentación en el desarrollo de nuevos productos, la adopción de tecnologías, así como los procesos y procedimientos internos (Knight, 1997; Lumpkin & Dess, 1996). La proactividad se refiere a la capacidad de las empresas para tomar la iniciativa en la búsqueda de oportunidades de mercado (Baker & Sinkula, 2009), y por último, la asunción de riesgos muestra la inclinación de la dirección de la empresa para dedicar una gran parte de sus recursos en la búsqueda de nuevos proyectos o de nuevas oportunidades para adelantarse a la competencia (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983).

Durante los últimos años se han llevado a cabo numerosos estudios que han examinado la relación entre la OM y el desempeño empresarial (Kirca *et al.*, 2005), mostrando la

mayor parte de dichos estudios claras evidencias empíricas de la existencia de una relación directa y positiva entre ambas variables (Ellis, 2006; Kirca *et al.*, 2005; Narver & Slater, 1990). Lo anterior sugiere la posibilidad de las empresas de añadir valor centrándose en el marketing mix enfocado a nichos de clientes (Baker & Sinkula, 2009).

Sin embargo, las evidencias empíricas existentes sobre la relación OM-desempeño también presentan algunos resultados de carácter mixto. Como se mencionó, la mayor parte de los estudios han identificado una relación positiva entre la OM y el desempeño empresarial. Así por ejemplo, Cadogan *et al.* (1999) en su estudio entre empresas exportadoras del Reino Unido y de Holanda obtuvieron unos coeficientes de relación entre la OM y el desempeño que oscilaban entre 0.21 y 0.55, dependiendo del componente de la OM considerado; por su parte Jaworski & Kholi (1993), en una investigación empírica basada en dos muestras de empresas, obtuvieron coeficientes de relación entre la OM y el desempeño de 0.23 y 0.36 para cada una de las muestras utilizadas; en el caso del trabajo de Narver & Slater (1990) se alcanzó un coeficiente de relación entre la OM y el desempeño incluso más elevado, concretamente de 0.50. De hecho, del metanálisis de Kirca *et al.* (2005) se desprende que los valores de los coeficientes de relación entre la OM y el desempeño en los estudios en que se obtuvo una relación positiva oscilaban entre 0.26 y 0.46, dependiendo del tipo de criterio de desempeño utilizado. A pesar de que los resultados de la mayoría de investigaciones sugieren la existencia de una relación intensa entre la OM y el desempeño, algunos estudios muestran una relación débil o inexistente (Álvarez *et al.*, 2000). Elementos moderadores del medio ambiente, como la intensidad de la competencia, el nivel de turbulencia del mercado o de la tecnología, podrían estar detrás de estos resultados tan dispares (Bigné *et al.*, 2005; Vázquez *et al.*, 2001).

En cuanto a la relación entre la OE y el desempeño, el argumento conceptual sobre la existencia de una relación positiva entre ambas variables se centra principalmente en los aspectos financieros del rendimiento. Las empresas con una alta OE pueden dirigirse a segmentos superiores del mercado, cobrar precios más altos, y desnatar el mercado antes que sus competidores, lo que debería proporcionarles mayores beneficios y permitirles expandirse de forma más rápida (Rauch *et al.*, 2009; Zahra y Covin, 1995).

Por lo anterior, los argumentos conceptuales sugieren que la OE fomenta un mayor desempeño empresarial, aunque la magnitud de dicha relación parece variar entre los diferentes estudios realizados. Mientras que unos han encontrado que las empresas que adoptan una fuerte OE obtienen mejores niveles de desempeño que las que no la adoptan (Hult *et al.*, 2003; Lee *et al.*, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003), otros estudios reportan correlaciones más bajas entre la OE y el desempeño (Lumpkin & Dess, 2001; Zahra, 1991). Incluso puede no encontrarse una relación significativa entre ambas variables (Covin *et al.*, 1994; George *et al.*, 2001). Por lo tanto, existe una considerable variación en la magnitud de las relaciones reportadas entre la OE y el desempeño empresarial (Rauch *et al.*, 2009; Wiklund & Shepherd, 2005).

La OM constituye un vehículo eficaz para lograr actividades emprendedoras. En concreto, tanto las empresas orientadas al mercado como las enfocadas a la OE se esfuerzan por satisfacer las necesidades latentes del cliente y persiguen la expansión del mercado, ya que identifican y aprovechan adecuadamente las oportunidades emergentes existentes en el mismo (Grinstein, 2008). Además, el conocimiento de marketing y la información obtenida es a menudo crucial para el proceso empresarial, dando forma al comportamiento emprendedor (Bhuyan *et al.*, 2005; Luo *et al.*, 2005).

A una fuerte OM es necesario añadirle una fuerte OE para aprovechar aquellas oportunidades que tienen más probabilidades de ser bien recibidas por los clientes, para

asegurarse de que dichas oportunidades son perseguidas sistemáticamente y de forma rigurosa por la empresa (Baker & Sinkula, 2009). La OM es especialmente importante para las empresas emprendedoras y para las nuevas empresas, porque en sus primeras etapas de su existencia les permite aprender y adaptarse al medio ambiente, así como reaccionar de forma rápida a las oportunidades y amenazas que éste les ofrece (Becherer & Maurer, 1997; Luo *et al.*, 2005). Algunos estudios empíricos han encontrado que las empresas con una elevada OM a menudo tienden a tener una mayor OE (Grinstein, 2008), y que las empresas que han adoptado tanto la OM como la OE consiguen un desempeño superior (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Bhuian *et al.*, 2005; Luo *et al.*, 2005; Matsuno *et al.*, 2002).

En concreto, los constructos de la OM y de la OE involucran a empresas que son proactivas, agresivas y sensibles hacia sus clientes y sus competidores (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Becherer & Maurer, 1997; Grinstein, 2008). La justificación de esta relación reside en que las empresas que siguen una OM y una OE se esfuerzan por satisfacer necesidades expresas y latentes de sus clientes, por perseguir la expansión del mercado con el que se identifican, y por capitalizar las oportunidades emergentes que el entorno les ofrece (Baker & Sinkula, 2009; Grinstein, 2008). Así, un equilibrio adecuado entre la OM y la OE resulta ser un factor clave en el desempeño, en la supervivencia y la prosperidad de una empresa, ya que con una alineación efectiva de éstas dos orientaciones pueden tener un mejor conocimiento de sus clientes actuales y futuros, de sus competidores y de otros factores del entorno (Atuahene-Gima & Ko, 2001).

3.2.3. Moderación de las relaciones

Una variable moderadora es aquella que puede aumentar o disminuir la intensidad de la relación entre variables o constructos (Slater & Narver, 1994). Se ha hecho referencia a

los efectos moderadores en la relación entre la OM y el desempeño desde los estudios pioneros de Kohli & Jaworski (1990), quienes sugieren que algunos factores ambientales como la turbulencia tecnológica y del mercado o la hostilidad competitiva moderan dicha relación. No obstante, en un estudio empírico posterior de esos mismos autores, no identificaron efectos moderadores en la relación entre la OM y el desempeño (Jaworski & Kohli, 1993).

Por el contrario, Slater & Narver (1994) sí apreciaron la existencia de efectos moderadores en dicha relación. Así, la relación entre la OM y el desempeño, además de ser directa, puede ser moderada por variables tales como: factores ambientales, la turbulencia tecnológica y del mercado o la hostilidad competitiva (Kumar *et al.*, 1998; Pelham & Wilson, 1996), el tipo de estrategia de la empresa (Matsuno & Mentzer, 2000), el desarrollo de nuevos productos (Langerak *et al.*, 2007), la innovación (Atuahene-Gima, 1996) o la lealtad y la satisfacción del cliente (Szymanski & Henard, 2001). Dichos efectos moderadores no tienen que influir siempre en la misma dirección, sino que pueden ejercer efectos diferentes según el tipo de variable moderadora que se esté considerando. Así, por ejemplo, se espera que la turbulencia de mercado y la intensidad competitiva incrementen la intensidad de la relación entre la OM y el desempeño, mientras que se supone que la turbulencia tecnológica debe de reducir la intensidad de dicha relación (Kirca *et al.*, 2005; Slater & Narver, 1994).

De igual manera, se ha estudiado la relación entre la OE y el desempeño, específicamente cuando esta relación está moderada por diferentes variables como el entorno y el ciclo de vida del sector (Lumpkin & Dess, 2001), el capital social (Stam & Elfring, 2008), o las redes sociales y las relaciones externas de la empresa (Venkataraman & Van de Ven, 1998). De hecho, Rauch *et al.* (2009) remarcan la necesidad de incluir nuevas variables moderadoras en los estudios de la relación entre la

OE y el desempeño, siendo este el caso. Igualmente otros autores han estudiado el rol moderador que cumple la OE en la relación entre la OM y el desempeño (Li *et al.*, 2007).

3.2.4. Modelo conceptual e hipótesis

A partir de la revisión de la literatura realizada se plantea un modelo conceptual que propone que la intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación entre la OM y el desempeño, entre la OE y el desempeño, y entre la OM y la OE.

Es ampliamente conocido que el marketing incide y afecta al desempeño de la empresa (Morgan *et al.*, 2009; Hooley *et al.*, 1999). Confirmando el interés por estudiar los efectos de las variables moderadoras entre estos conceptos, Easterby *et al.* (2009) sugieren que existe una necesidad de realizar más estudios que se centren en la observación de cómo las capacidades dinámicas se relacionan con las capacidades funcionales, tales como el marketing, las tecnologías de la información y el I+D. En el presente estudio, la variable moderadora propuesta es la intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing.

La revisión de la literatura realizada, así como el marco teórico de las capacidades dinámicas, ha permitido el desarrollo de un modelo que sugiere que la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación entre la OM y el desempeño, entre la OE y el desempeño, y entre la OM y la OE. Por lo tanto, las hipótesis que se derivan son las siguientes:

H1: La intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing incrementa la intensidad de la relación entre la OM y el desempeño;

H2: La intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing incrementa la intensidad de la relación entre la OM y la OE;

H3: La intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing incrementa la intensidad de la relación entre la OE y el desempeño.

3.3. Metodología

3.3.1. Muestra y recolección de datos

La muestra para este estudio comprendió empresas españolas de distintos sectores y tamaños, las cuales estaban utilizando las RSD en su estrategia de marketing. La razón principal que justifica el enfocar la presente investigación en este país es que España es uno de los países donde el uso de las RSD crece más rápido a nivel internacional. Por ejemplo, en el mes de mayo de 2012, en España más de 17.4 millones de personas utilizaron Facebook, y en el mismo año existían 5.3 millones de usuarios de Twitter (Nielsen, 2012). Adicionalmente, siete de los veinte sitios web más visitados en España son RSD: Facebook, YouTube, Twitter, Wikipedia, LinkedIn, MSN y Tuenti (Alexa, 2013).

A través de LinkedIn (www.linkedin.com), una RSD enfocada a aspectos profesionales líder a nivel mundial, se invitó a pertenecer a la red a personas vinculadas a empresas españolas que fueran directores de marketing, directores de marketing digital o *community managers* (personas encargadas de gestionar la presencia de las empresas en las RSD).

Precisamente LinkedIn opera la mayor red mundial de profesionales en Internet con más de 225 millones de miembros (LinkedIn, 2013), y es hoy en día el 10º sitio web más visitado en Internet (Alexa, 2013). Esta RSD sigue un modelo más tradicional, pues se centra en una comunidad específica: los profesionales que buscan pertenecer a una red buscando establecer relaciones con otros profesionales (Keenan & Shiri, 2009), y es utilizada comúnmente para crear conexiones con clientes, socios y colegas, y para obtener referencias y recomendaciones de trabajo (JP Morgan Chase, 2010).

Para invitar a que las personas formaran parte de la red se utilizaron contactos personales que ya pertenecían a la red inicial de LinkedIn. Luego, se hizo un proceso de adición de usuarios a la red, usando contactos de segundo nivel y algunos grupos especializados en LinkedIn, como *Internet Marketing Spain*, *Asociación Española de la Economía Digital*, *Social Media Marketing en España*, *Marketing 2.0 en español* o *Marketing Executives Barcelona*.

Para ser elegibles, las empresas de los encuestados debían haber utilizado al menos una RSD como herramienta de marketing en su estrategia reciente. Por lo tanto, no todas las empresas podrían estar igualmente representadas en la muestra, puesto que empresas con presencia en RSD podrían no tener a alguno de sus responsables de marketing presentes en LinkedIn. Sin embargo, dada la importancia de esta red dentro del mundo profesional y su elevada representatividad, y teniendo en cuenta el tipo de perfil que se buscaba del encuestado, ésta no tiene por qué ser una limitación importante.

Un total de 784 contactos fueron vinculados con el perfil de uno de los investigadores, lo que hizo posible establecer una comunicación directa a través de la plataforma, evitando el uso de encuestados no aptos, pues se puede conocer de antemano el perfil de cada uno de ellos por medio de LinkedIn. Un mensaje privado a través del sistema indicando la existencia de una investigación académica fue enviado a la red de contactos, donde se daban explicaciones sobre el estudio y un enlace web para acceder a la encuesta vía web (*Survey Monkey*). Se recibieron un total de 277 respuestas (35.3% de los contactos realizados a través de LinkedIn), de las cuales 191 fueron respuestas completas (24.3%) que estuvieron disponibles para el análisis.

3.3.2. Medidas y fiabilidad de las escalas

Con respecto a la medición de los constructos de la OM, la OE y el desempeño empresarial, se utilizaron diferentes conjuntos de preguntas previamente utilizados en

trabajos contrastados. Se les pidió a los encuestados que valoraran cada una de las preguntas mediante una escala tipo Likert de siete puntos, donde el límite inferior era “Totalmente en desacuerdo” y el superior “Totalmente de acuerdo”.

Para la OM se utilizó una adaptación de la escala MKTOR, desarrollada por Narver & Slater (1990), que consta de tres sub-escalas que reflejan los componentes de la orientación al cliente y al competidor, así como la coordinación interfuncional. Para la OE se utilizó la escala desarrollada por Covin & Slevin (1989), que contiene los componentes: innovación en la empresa, proactividad y asunción de riesgos.

Con el fin de evaluar el desempeño se usó el constructo propuesto por Hooley *et al.*, (2005), que ha sido utilizado por diferentes autores en la literatura de marketing (Voola & O'Cass, 2010; Merrilees *et al.*, 2011; Molina-Castillo *et al.*, 2012). Este constructo mide el desempeño de los clientes, del mercado y el financiero desde un punto de vista subjetivo a partir de una escala tipo Likert de cinco puntos, con extremos de “mucho peor” y “mucho mejor” en comparación con la competencia o con el año anterior. El primer sub-constructo mide aspectos como los niveles de lealtad y satisfacción del cliente, comparado con los competidores y con el año anterior. El segundo mide el volumen de ventas y la participación de mercado, comparado con los competidores, y el último mide los niveles de utilidades, los márgenes de utilidades y el ROI, comparado con los competidores, permitiendo una medición más global de los resultados de la empresa.

Para medir la intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing, se le preguntó a los encuestados sobre: *i)* cuáles RSD eran usadas normalmente dentro su estrategia de marketing; *ii)* el número de fans en Facebook; *iii)* el número de seguidores en Twitter; *iv)* el número de videos publicados en su canal de YouTube; *v)* la frecuencia de las acciones de marketing en RSD; *vi)* si la empresa cuenta con un *community*

manager; vii) el tamaño del equipo de gestión de las RSD; viii) si la empresa cuenta con una agencia especializada en marketing digital; ix) el porcentaje del presupuesto de marketing dedicado a actividades de marketing digital; y, x) el porcentaje del presupuesto de marketing dedicado a actividades con RSD.

3.4. Resultados

El primer paso para el análisis del modelo propuesto es calcular la variable Intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing. Dependiendo de la naturaleza de cada una de las variables mencionadas anteriormente para medir la intensidad, algunas fueron recodificadas usando cuartiles, para generar cinco grupos de clasificación (nulo, bajo, medio, alto y muy alto), y poder usarlas en un Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM).

Después de aplicar el ACM, y tomando las puntuaciones medias de discriminación de cada una de las variables analizadas, se tomaron aquellas que más discriminan para poder determinar la variable Intensidad. Las variables con las puntuaciones más altas representan las variables que discriminan más en términos de la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing (tabla 3.1), por lo que las variables con un puntaje inferior a 0.100 no fueron utilizadas en el análisis.

Precisamente, como el ACM permite cuantificar los datos categóricos provenientes de múltiples variables y realizar una representación gráfica de la estructura de los datos (Hoffman & Franke, 1986), se utilizó la gráfica resultante para crear las tres categorías de la variable Intensidad (figura 3.1⁷).

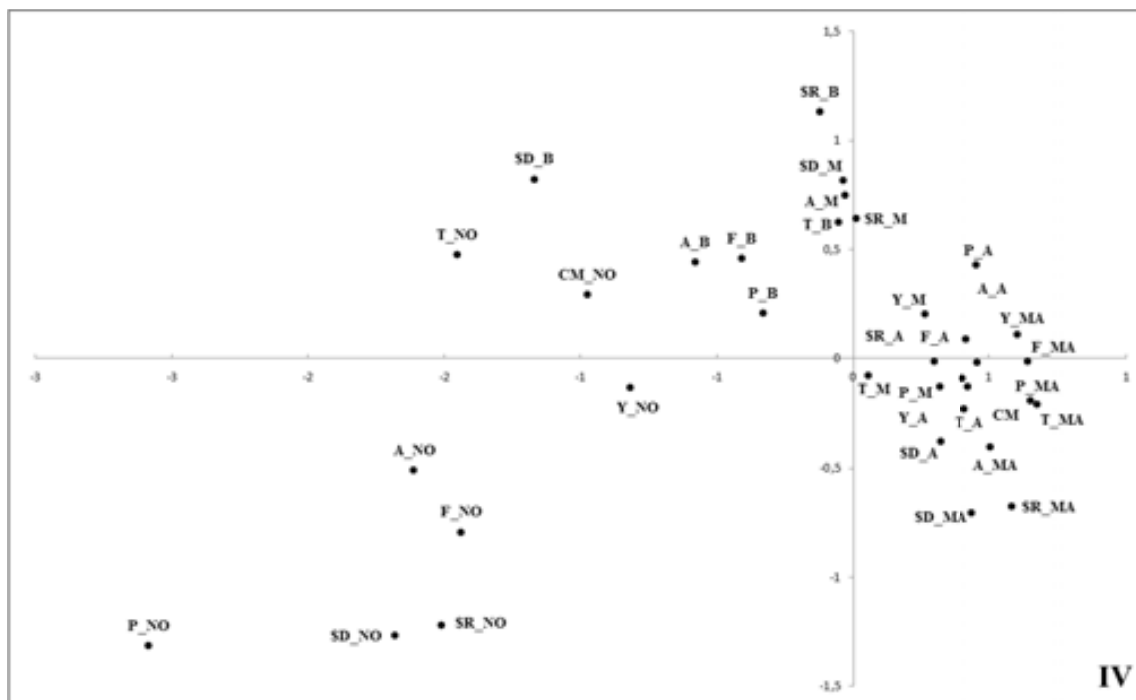
⁷ Nemotecnia para las etiquetas de la figura: las primeras letras significan la variable (A: nivel de actividad /Frecuencia en RSD; CM: *Community manager*; P: número de personas gestión RSD; \$D: porcentaje presupuesto marketing digital; \$R: porcentaje presupuesto RSD; F: número fans en Facebook; T: número seguidores en Twitter; Y: número videos YouTube), y las letras luego del guión significan el nivel de intensidad (NO: nulo; B: bajo; M: medio; A: alto y MA: muy alto).

Tabla 3.1. Valores de discriminación de acuerdo a la intensidad del uso de variables de marketing con RSD.

Variable	Valor
% del presupuesto de marketing utilizado en marketing con RSD	0.514
% del presupuesto de marketing utilizado en marketing digital	0.421
Frecuencia del uso de las RSD como herramienta de marketing	0.313
Número de seguidores en Twitter	0.300
Tamaño del equipo de gestión de RSD	0.278
Número de fans en Facebook	0.267
Existencia de un <i>community manager</i>	0.218
Número de videos en el canal de YouTube	0.207
Uso de Twitter como herramienta de marketing	0.204
Uso de Facebook (...)	0.188
Uso de SlideShare (...)	0.138
Uso de LinkedIn (...)	0.131
Uso de YouTube (...)	0.122
Otras	<0.099

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.1. Análisis de correspondencias múltiples para el cálculo de la variable intensidad



Fuente: Elaboración propia.

Analizando la posición de cada una de las categorías generadas en un plano cartesiano por el ACM, las empresas se clasificaron en tres niveles, según los puntos ubicados en

cada cuadrante, con el fin de definir la variable Intensidad. Las de intensidad alta (cuadrante IV) se caracterizan por tener un gran número de seguidores en Twitter y de fans en Facebook, alta cantidad de videos en su canal de YouTube, por realizar más de una actividad de marketing en RSD por día, por tener equipos de gestión de RSD conformados por varias personas, y por tener un alto presupuesto para marketing digital y para marketing con RSD. Las empresas con una intensidad media en el uso de las RSD como herramienta de marketing (cuadrante I) se caracterizan básicamente por una menor magnitud de las variables mencionadas anteriormente. Y por último, las empresas con una baja intensidad (cuadrantes II y III), se caracterizan por utilizar sólo unas pocas RSD, o por no tener actividad en redes sociales como Facebook, Twitter o YouTube, no tener ni una estrategia ni un presupuesto para marketing con RSD, y no contar con personas para gestionar su presencia en estos medios sociales. Estas últimas empresas indicaron usar las RSD, pero sólo están presentes de una forma muy pasiva.

Posteriormente, cada observación (empresa) se clasificó utilizando las puntuaciones de los ejes X y Y del ACM realizado con el software estadístico SPSS v.18. Como resultado, 75 empresas (39%) se clasificaron como de alta intensidad, 49 empresas (26%) como de media y 67 empresas (35%) como de baja.

Esta nueva variable Intensidad, con tres categorías, permite hacer un análisis multi-grupo a través de la técnica de Ecuaciones Estructurales (SEM). Para afinar las medidas y evaluar la confiabilidad y la validez de los constructos, se utilizó un análisis factorial exploratorio utilizando el software SPSS, para cada uno de los constructos de OM, OE y desempeño.

Después de definir la variable de la intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing, se utilizó la técnica de SEM, un instrumento del repertorio metodológico existente comúnmente utilizado por los investigadores de marketing (Baumgartner &

Homburg, 1996); dicha técnica consiste en una combinación del análisis factorial confirmatorio (CFA) y del análisis de regresión múltiple, y permite a los investigadores analizar las relaciones entre variables observadas y no observadas (constructos) (Schreiber *et al.*, 2006). El modelo estructural muestra las interrelaciones entre los constructos latentes, y el modelo de medición muestra la interrelación entre los constructos latentes y las variables observables utilizadas para medirlos. Para este caso se estimó un modelo que incluye los constructos de la OM, la OE y el desempeño empresarial.

Con el fin de determinar la consistencia interna de cada escala se calculó el Alfa de Cronbach, obteniéndose, para el constructo de OM, coeficientes de 0.751 para el sub-constructo de la orientación al cliente, de 0.855 para la orientación a la competencia, y de 0.813 para la coordinación interfuncional; de 0.798 para el constructo de OE; y en el de desempeño empresarial, coeficientes de 0.791 para el desempeño de los clientes, de 0.872 para el desempeño del mercado y 0.906 para el sub-constructo de desempeño financiero. Siguiendo a Peterson (1994), un valor menor que 0.7 muestra una baja consistencia interna de la escala, por lo que estos resultados pueden considerarse satisfactorios.

Se realizó el análisis factorial confirmatorio para todos los constructos incluidos en el modelo, con el fin de evaluar la confiabilidad y validez del modelo, aplicando la técnica de Ecuaciones Estructurales (SEM) mediante el software AMOS v.18., y usando el método de máxima verosimilitud.

Luego se realizó el análisis de validez convergente y discriminante para cada constructo del modelo, para determinar que cada constructo mida lo que se desea que mida (validez convergente) y que sea diferente a los otros constructos (validez discriminante). Para esto, se tuvieron en cuenta los indicadores propuestos por Hair *et al.* (2010): de

fiabilidad compuesta (*Composite Reliability* - CR), de la varianza media extraída (*Average Variance Extracted* - AVE), de la máxima varianza compartida al cuadrado (*Maximum Shared Squared Variance* - MSV), y el promedio de la varianza compartida al cuadrado (*Average Shared Squared Variance* - ASV). Los criterios sugeridos para evaluar la validez convergente son (Hair *et al.*, 2010, p.693): $CR > AVE$ y $AVE > 0.5$; y para la validez discriminante: $MSV < AVE$ y $ASV < AVE$. En la tabla 3.2 se presentan los resultados, que indican que los tres constructos obtienen niveles satisfactorios de validez convergente y validez discriminante.

Tabla 3.2. Análisis de validez convergente y discriminante de los constructos OM, OE y desempeño empresarial.

Constructo	CR	AVE	MSV	ASV	Fiabilidad	Validez convergente		Validez discriminante	
					*	**	***	****	*****
OM	0,899	0,595	0,382	0,282	✓	✓	✓	✓	✓
OE	0,723	0,502	0,382	0,261	✓	✓	✓	✓	✓
Desempeño	0,898	0,668	0,182	0,161	✓	✓	✓	✓	✓

Criterios: * $CR > 0.7$; ** $CR > AVE$; *** $AVE > 0.5$; **** $MSV < AVE$; ***** $ASV < AVE$.

✓ : Cumple el criterio. Fuente: Elaboración propia.

Una vez se ha confirmado la validez convergente y discriminante de las diferentes escalas utilizadas, se ha de asegurar la invariabilidad del modelo de medida, comparando los grupos (Hair *et al.*, 2006). En este caso, las diferencias podían existir entre los puntajes dados por las escalas en empresas con baja, media o alta intensidad por el hecho de que existiesen reales diferencias entre las empresas o por errores sistemáticos producidos por la manera en que las personas de diferentes empresas respondían a ciertas preguntas. Este elemento es importante, pues como afirma Horn (1991, p.119) “sin evidencia de la invariabilidad del modelo de medida, las conclusiones del estudio serían débiles”.

Para comparar la invariabilidad de las cargas factoriales, se comparó la Chi-cuadrada del modelo realizado con los grupos establecidos (*equal form*) y del modelo con las cargas de los factores iguales (*equal factor loadings*). En este caso la diferencia de la Chi-cuadrada es de 47.5, no siendo significativa (ver tabla 3.3), pues el *p-value* es de $0.722 > 0.1$ (y 0.05), por lo que no se empeora, asumiendo las cargas del modelo de medida iguales. Por lo tanto, se puede concluir que la imposición de restricciones de la igualdad de las cargas factoriales no deteriora significativamente el ajuste, por lo que se puede afirmar la invariabilidad del modelo de medida.

Tabla 3.3. Prueba para la invariabilidad del modelo de medida.

Modelo	χ^2	g.l.	Dif. χ^2	Δ g.l	p-value
Modelo original (<i>equal form</i>)	1833.5	963			
Modelo con cargas de los factores iguales (<i>equal factor loadings</i>)	1881	1017	47.5	54	0.722

Notas: Δ g.l: diferencia de grados de libertad. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3.4 se presentan los principales índices de ajuste del modelo final⁸. Cabe mencionar que para el GFI (*Goodness of fit* – índice de bondad del ajuste), que explica el nivel de ajuste de los datos con el modelo teórico propuesto, normalmente se espera un valor de 0.9. Sin embargo, cuando existen un gran número de grados de libertad (308) en comparación con el tamaño de la muestra (191), el GFI tiende a tener un sesgo a la baja (Sharma *et al.*, 2005). Por otra parte, la muestra cumple con el tamaño mínimo requerido para aceptar un nivel de significancia de 0.01 para un modelo con este número de grados de libertad. El tamaño de la muestra es de 191, mayor que 168, el cual representa el estadístico N Holter crítico para un nivel de significación de 0.01, por

⁸ Se establecieron seis covarianzas entre errores de ítems que pertenecen a un mismo constructo (*within-construct error covariance* - Hair *et al.*, 2006, p. 728), teniendo en cuenta la racionalidad teórica del modelo y siguiendo los índices de modificación propuestos por el software AMOS. Se tuvo en cuenta el criterio que indica que el valor mínimo del índice de modificación debe ser de 4.0, pues es el valor que supera el valor crítico de una distribución chi-cuadrado con un grado de libertad (3.84) (Arbuckle, 2007). Este proceso se realizó paso a paso con cada uno de los errores relacionados.

lo que se cumple esta restricción. Este número N Holter crítico se refiere al tamaño de muestra más grande para el que se podría aceptar la hipótesis de que un modelo es correcto (Hoelter, 1983).

Tabla 3.4. Índices de ajuste del modelo de SEM propuesto

Índice de ajuste del modelo	Criterio para un ajuste aceptable	Valor índice
χ^2/df	<3.0 (Kline, 2005; Iacobucci, 2010)	1.355
CFI	>0.9 (Bentler y Bonett, 1980)	* 0.858
GFI	>0.9 (Bentler y Bonett, 1980)	0.956
RMSEA	<0.07 (Steiger, 2007)	0.043

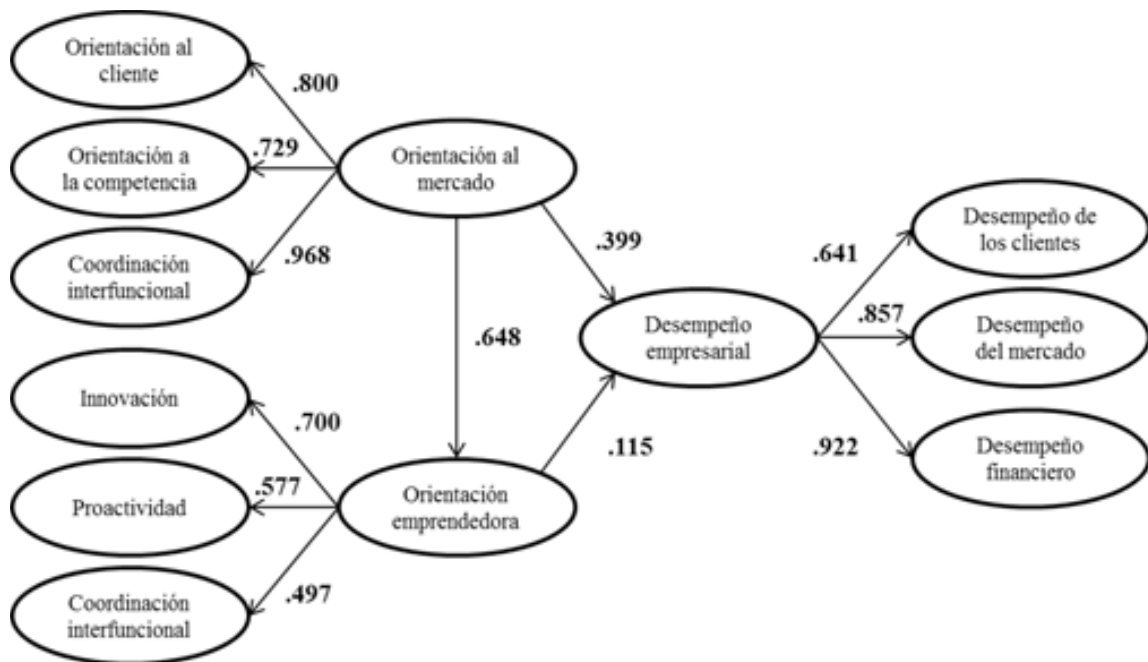
Nota: * Índice con un valor por debajo de lo recomendado para un ajuste aceptable del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta todos los índices mencionados, se obtuvo un buen ajuste en el modelo, lo que avala los resultados del análisis de SEM realizado.

Los resultados de la estimación del modelo muestran que las relaciones son positivas y significativas a un nivel de $\alpha=0.05$ entre los constructos principales (figura 3.2): OM - OE ($\gamma=0.648$), OE - desempeño ($\gamma=0.115$), y OM - desempeño ($\gamma=0.399$). De igual manera los ítems (subconstructos) se relacionan de forma positiva y significativa con los constructos principales. Así, el constructo OM está relacionado con la Orientación al cliente ($\gamma=0.800$), con la Orientación a la competencia ($\gamma=0.729$) y con la Coordinación Interfuncional ($\gamma=0.968$); el constructo OE está relacionado con la Innovación ($\gamma=0.700$), con la Proactividad ($\gamma=0.577$) y con la Asunción de riesgos ($\gamma=0.497$); y finalmente el constructo Desempeño empresarial está relacionado con el Desempeño de los clientes ($\gamma=0.641$), el Desempeño del mercado ($\gamma=0.857$) y el Desempeño financiero ($\gamma=0.922$). En el Anexo 3 se muestran las relaciones entre las variables observadas y los constructos a los cuales están asociadas, siendo todas las relaciones positivas y significativas.

Figura 3.2. Modelo de ecuaciones estructurales con coeficientes estandarizados



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del modelo de SEM (tabla 3.5) muestran lo siguiente: *i*) existe un efecto positivo y directo de la OM sobre el desempeño, lo que apoya la postura sobre esta relación (Shoham *et al.*, 2005). El coeficiente de relación es concretamente de 0.399, valor que, tal como vimos en el apartado 3.2.2 de revisión de la literatura, se situaría en la banda alta de los valores obtenidos en los estudios realizados sobre este tema (valores que oscilaban entre 0.20 y 0.50); *ii*) el efecto positivo y directo de la OM sobre la OE, lo que está acorde con diversos estudios previos (Atuahene-Gima & Ko, 2001); y *iii*) que no existe evidencia para apoyar el efecto directo de la OE sobre el desempeño, coincidiendo con hallazgos similares en otros estudios (Rauch *et al.*, 2009).

Tabla 3.5. Estimaciones del modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones propuestas

Relaciones	Est.	Est. Std.	Error Std.	Ratio Crítico	P
OM → Desempeño	0.254	0.399	0.087	2.941	**
OM → OE	0.484	0.648	0.131	3.704	***
OE → Desempeño	0.098	0.115	0.116	0.845	NC

Notas: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.05$; Est.: Estimado; Std.: Estándar; NC: No contrastada.
Fuente: Elaboración propia.

Para probar la hipótesis general, es decir, que la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing modera las relaciones entre la OM, la OE y el desempeño, se aplicó una técnica de multi-grupo con SEM, cuyo propósito es encontrar el grado en que los diferentes grupos difieren, agrupados por una variable en común (Arbuckle, 2007). Distintos supuestos de igualdad de grupo pueden ser probados a través de esta técnica (Bollen, 1989), por lo que se puede comprobar si la intensidad del uso de las RSD modera la relación entre los constructos propuestos.

Con el software AMOS v.18, se dividieron los datos teniendo en cuenta la variable categórica “intensidad” calculada a partir del ACM (baja, media y alta intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing). Se calcularon las estimaciones para cada grupo teniendo en cuenta el modelo de SEM.

Con el fin de comprobar si existían diferencias entre los grupos (intensidad alta–media; media–baja y baja–alta), se utilizó una herramienta desarrollada por Gaskin (2011) que evalúa las diferencias por el método de ratios críticos. Una matriz con cada valor posible del parámetro en el modelo es comparado con los valores de ambos grupos obtenidos con el software AMOS. La herramienta calcula el valor z para la diferencia entre las estimaciones en la comparación (tablas 3.4, 3.5 y 3.6).

Inicialmente se compararon los grupos de baja y media intensidad. Como se puede observar en la tabla 3.6, no se encontraron diferencias para ninguna de las relaciones

propuestas, por lo que parcialmente no se puede confirmar la hipótesis general, ni las hipótesis planteadas.

Tabla 3.6. Comparación multi-grupo entre la intensidad baja y media de uso de las RSD como herramienta de marketing

Relaciones	Baja – Media intensidad			Hipótesis
	Est.	Est.	Z score	
OM → Desempeño	0.323	0.103	-0.736	H1 – NC
OM → OE	0.647	1.071	1.065	H2 – NC
OE → Desempeño	0.113	0.067	-0.187	H3 – NC

Notas: ** $p < 0.05$; Est.: Estimación; NC: No contrastada. Fuente: Elaboración propia.

Luego se realizó la comparación entre los grupos de media y alta intensidad (tabla 3.7), por lo que se puede confirmar la hipótesis general, pues la variable intensidad modera la relación entre dos de los tres constructos propuestos, y entre los grupos de baja y alta intensidad (tabla 3.8), donde la variable intensidad modera la relación entre OM y desempeño.

Tabla 3.7. Comparación multi-grupo entre intensidad media y alta de uso de las RSD como herramienta de marketing

Relaciones	Media–Alta intensidad			Hipótesis
	Est.	Est.	Z score	
OM → Desempeño	0.103	1.112	2.017 **	H1 – Confirmada
OM → OE	1.071	0.033	-2.399 **	H2 – Confirmada
OE → Desempeño	0.067	-9.318	-0.113	H3 – NC

Notas: ** $p < 0.05$; Est.: Estimación; NC: No contrastada. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.8. Comparación multi-grupo entre intensidad baja y alta de uso de las RSD como herramienta de marketing

Relaciones	Baja–Alta intensidad			Hipótesis
	Est.	Est.	Z score	
OM → Desempeño	0.323	1.112	1.752*	H1 – Confirmada
OM → OE	0.647	0.033	-1.641	H2 – NC
OE → Desempeño	0.113	-9.318	-0.114	H3 – NC

Notas: * $p < 0.1$; Est.: Estimación; NC: No contrastada. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran hallazgos interesantes. Se confirma la primera hipótesis: la intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing incrementa la relación entre la OM y el desempeño empresarial. Existe una diferencia significativa entre la intensidad media y alta, y entre la intensidad baja y alta de la variable moderadora. Sin embargo, no se encuentra diferencia significativa entre la intensidad baja y la media.

La segunda hipótesis también se confirma: la intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación entre la OM y la OE, pero sólo cuando se compara entre una intensidad media y una alta. No se encontraron diferencias significativas para la comparación entre la intensidad baja y la media, y entre la intensidad baja y la alta, al igual que en la primera hipótesis contrastada.

Por último, la tercera hipótesis no se confirmó: la intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing no modera la relación entre la OE y el desempeño empresarial.

Tal como señalan algunos estudios anteriores sobre la relación entre la OM y el desempeño empresarial (Atuahene-Gima, 1996; Kirca *et al.*, 2005; y Shoham *et al.*, 2005), se encontró una relación directa y positiva entre estos constructos. Además, y lo más importante para este estudio, los resultados obtenidos sugieren que la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing realmente modera esta relación, e incluso la potencia.

Como era de esperar, se pudo demostrar la existencia de una relación positiva entre la OM y la OE, en línea con los resultados previos obtenidos por Bhuian *et al.* (2005), pero distintos a los de Matsuno *et al.* (2002), porque en este caso la relación causa-efecto lograda fue en la dirección opuesta (Z score negativo). El uso de las RSD como herramienta de marketing puede mejorar la relación entre estas dos orientaciones

estratégicas, pero sólo hasta un cierto punto. Una conclusión interesante, con implicaciones empresariales en la práctica, es que un uso más intensivo de las RSD como herramienta de marketing no necesariamente mejora dicha relación. Es decir, no por usar más las RSD como herramienta de marketing digital se incrementa la relación entre la OM y la OE.

Aunque la investigación empírica reporta de manera independiente efectos directos de la OM (Baker & Sinkula, 2009) y de la OE (Covin & Slevin, 1986) sobre el desempeño empresarial, cuando los efectos de ambos constructos se han analizado de forma simultánea, el efecto directo de la OE sobre el desempeño desaparece (Baker & Sinkula, 2009; Matsuno *et al.*, 2002; Slater & Narver, 1998). Este resultado puede reflejar simplemente el hecho de que el único elemento de la construcción de la OE, es decir, la búsqueda y el aprovechamiento de oportunidades, se relaciona más directamente con la innovación, en lugar de con la rentabilidad. Desde la perspectiva propuesta por Baker & Sinkula (2009), es posible que las empresas que cuentan con una fuerte OE, pero con una débil OM, sean más propensas a participar en actividades de innovación, y no necesariamente están centradas en cumplir las demandas de los consumidores y de nuevos mercados, por lo que esto no se ve reflejado en un desempeño superior de la empresa (Matsuno *et al.*, 2002; Slater & Narver, 1998).

3.5. Conclusiones

Varias conclusiones se pueden obtener de este estudio. En primer lugar, en las empresas españolas que utilizan las RSD como herramienta de marketing los resultados confirman los hallazgos de otros estudios sobre la relación directa y positiva entre la OM y los resultados empresariales, y entre la OM y la OE. Asimismo, los resultados coinciden con algunos estudios previos que no hallaron evidencia empírica que soportara el efecto directo de la OE sobre el desempeño. De hecho, autores como

Lumpkin & Dess (1996) mencionan que este efecto positivo entre estos dos constructos puede ser logrado indirectamente a través de otras variables moderadoras.

En segundo lugar, los resultados muestran que las empresas deben de utilizar las RSD como una herramienta de marketing de una forma intensiva, para así potenciar la relación entre la OM y los resultados empresariales. Sólo si las empresas participan activamente en estas nuevas plataformas tecnológicas, desarrollan una verdadera estrategia de marketing en RSD y cuentan con un *community manager* o una agencia de marketing digital especializada podrán sacar provecho del potencial de las RSD como herramienta de marketing. Esto es coherente con la teoría del constructo de la OM, debido a que la gestión y el conocimiento de los clientes y de la competencia a través de las RSD, así como su inclusión en la estrategia general de marketing de la empresa, podría mejorar el rendimiento empresarial (Shoham *et al.*, 2005), a partir de una mayor conexión con los clientes y de una vigilancia más estrecha de la competencia. Los resultados sugieren que no es suficiente tener unos perfiles configurados en las diferentes RSD y realizar algunas acciones básicas de marketing a través de estos medios. Para obtener un impacto real en el desempeño del negocio se necesita un esfuerzo decidido y comprometido en las actividades de marketing con RSD.

Tercero, los resultados obtenidos demuestran que las empresas deben de utilizar las RSD como herramienta de marketing en una forma intensiva para poder moderar la relación entre la OM y la OE. Sin embargo, la relación entre la OM y la OE es más fuerte para una intensidad media de uso de las RSD como herramienta de marketing que para una intensidad alta. Lo anterior sugiere que el uso del *social media marketing* puede mejorar la relación entre estas dos orientaciones estratégicas, pero sólo hasta un cierto punto. A partir de este punto, un uso más intensivo de marketing con las RSD no necesariamente mejora la relación mencionada.

En cuarto lugar, no hay evidencias empíricas que apoyen el hecho de que una mayor intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing modere la relación entre la OE y el desempeño. Probablemente, no es suficiente con que una empresa sea innovadora, proactiva y que tome riesgos mediante el uso de las RSD para influir en el desempeño empresarial. Este resultado concuerda con la literatura existente, y abre la posibilidad de futuras investigaciones sobre el efecto indirecto que tiene la OE sobre el desempeño a través de otras variables.

En resumen, sólo una alta intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing puede ayudar a incrementar el efecto de la OM sobre el desempeño, así como el efecto de la OM sobre la OE. Tener una verdadera e intensa estrategia de marketing en RSD, e invertir en acciones de marketing en RSD es necesario para impactar realmente la operación de la empresa y obtener mejores resultados. No es suficiente con que las organizaciones sean unas simples aficionadas en este aspecto del *social media marketing*, sino que deben comportarse como unas auténticas profesionales, o incluso como “*geeks*”, para poder sacar provecho de estas herramientas de marketing emergente y en constante crecimiento.

CAPÍTULO 4. EL EFECTO DE LOS COMENTARIOS *ONLINE* SOBRE LA INTENCIÓN DE COMPRA Y LA CONFIANZA EN LA MARCA: EL ROL MODERADOR DEL CONOCIMIENTO DE LA MARCA Y EL TIPO DE PRODUCTO

Resumen

El fenómeno de la Web 2.0 ha permitido a los consumidores expresar sus opiniones en blogs, sitios web y redes sociales digitales acerca de lo que quieren, desean o consumen, convirtiéndose en una herramienta que genera oportunidades o amenazas a las empresas. En este capítulo se estudia el efecto que tienen los comentarios online generados por los consumidores sobre la intención de compra y la confianza en la marca, y el rol moderador del grado de conocimiento de la marca y del tipo de producto sobre dicha relación. Los resultados, inferidos a partir de un experimento con 360 personas, muestran la influencia de los comentarios *online* negativos sobre la intención de compra y la confianza en la marca, así como la influencia del conocimiento de la marca por parte de los consumidores en la relación entre el tipo de comentarios *online* y la intención de compra de un producto.

Palabras clave: Comentarios *online*, intención de compra, confianza en la marca.

Abstract

The Web 2.0 phenomenon has enabled consumers to express their opinions in blogs, websites and online social networks about what they like, wish and consume, becoming a reference tool for others. This study research the effect of online consumer reviews combined with brand awareness on consumers' purchase intention and brand trust. Results, inferred from an experiment with 360 people, show the influence of negative online comments over purchase intention and brand trust, and the influence of brand awareness over the relation of online comments and purchase intention.

Keywords: *eWOM, purchase intention, brand trust.*

4.1. INTRODUCCIÓN

La aparición, consolidación y difusión del Internet ha permeado la relación entre la empresa y el cliente, confiriendo a los clientes un poder que antes no tenían, al tener la posibilidad de comunicar de una forma rápida, directa y sin intermediarios lo que se piensa de un producto, de una marca o de una empresa a través de diferentes plataformas *online*. De hecho, cada vez más consumidores utilizan herramientas Web 2.0, como los foros de discusión *online*, los sitios web de opiniones de consumidores, los *blogs* y las redes sociales digitales para comunicar sus opiniones e intercambiar información sobre productos o servicios (Gupta & Harris, 2010).

Las opiniones y recomendaciones hechas por usuarios en el mundo *offline* han sido de gran importancia para el marketing, ya que tienen un fuerte impacto en las decisiones del consumidor (Feick & Price, 1987), debido a que los consumidores generalmente confían más en sus pares que en la publicidad o en el marketing generado por las empresas (Sen & Lerman, 2007). Sin embargo, la repercusión de esta forma de comunicación es difícil de medir, dado que se necesita realizar una observación directa (East *et al.*, 2008).

Esta nueva forma de comunicación boca-oreja a través de Internet (en inglés *Electronic Word of Mouth – eWOM*), puede contener afirmaciones positivas o negativas, realizadas por clientes potenciales, actuales o por ex clientes, sobre un producto o empresa, a través de medios digitales (Hennig-Thurau *et al.*, 2004), lo que lo convierte en un elemento de marketing que no siempre pueden controlar las empresas.

El *eWOM* ha devenido indudablemente una herramienta de marketing muy poderosa, lo que ha generado recientemente un gran interés en la literatura (Cheung & Thadani, 2012). Sin embargo, el estudio de la influencia que tienen las comunicaciones entre pares a través de las RSD sobre las decisiones de compra por parte de los consumidores

no ha sido un tema muy estudiado en la academia (Iyengar *et al.*, 2009; Trusov *et al.*, 2010; Wang *et al.*, 2012).

Siguiendo con este interés identificado, el presente trabajo tiene como objetivo general el analizar el efecto que producen el tipo de comentarios *online* (tanto positivos como negativos) que los usuarios publican en diferentes medios sociales digitales sobre las variables de intención de compra de un producto y la confianza en la marca. Asimismo, se analizará el posible rol moderador en dicha relación del conocimiento de la marca por parte de un consumidor y del tipo de producto. El análisis se realizó a partir de los datos recolectados a través de un experimento de laboratorio elaborado con dos tipos de productos.

Esta investigación, además de contribuir al creciente estudio del efecto del *eWOM* sobre el marketing en las empresas, busca explorar un elemento hasta ahora obviado en lo que conocemos sobre el consumidor en la literatura, es decir, el efecto que tiene el conocimiento previo de la marca por parte de un consumidor y el tipo de producto, combinado con el tipo de comentarios *online*, sobre las variables previamente mencionadas. Lo anterior se debe a que el conocimiento de la marca realmente influye en el comportamiento que tienen los consumidores frente a un producto (McDonald & Sharp, 2000), y sería interesante tenerlo en cuenta a la hora de analizar este fenómeno. De hecho, Park & Lee (2009) proponen incluir en futuros experimentos características del consumidor, como la implicación y el compromiso hacia la marca o el producto, debido a que anteriores investigaciones sugerían que el compromiso del consumidor frente a la marca es un elemento moderador en la relación entre la información y la actitud frente al producto, y que debía tenerse en cuenta este vacío en un contexto de *eWOM*, tal como se plantea en este estudio.

El presente capítulo comprende una revisión de la literatura sobre el fenómeno del *eWOM*, y específicamente sobre los comentarios *online* sobre productos que hacen los consumidores en diversas plataformas en Internet, así como una revisión de los conceptos de conocimiento de marca, tipo de producto, intención de compra y confianza en la marca sobre los cuales se basa el modelo propuesto. En el segundo apartado se describe la metodología empleada, explicitando la forma cómo se diseñó el experimento, el procedimiento empleado para su realización y el modo de recolección de los datos. El tercer apartado incluye la presentación de los principales resultados de la investigación, realizada mediante un experimento de laboratorio con un diseño factorial de 3x3x2 tratamientos con 360 personas involucradas. El penúltimo apartado contiene la discusión de las principales conclusiones e implicaciones, tanto para la academia como para los directivos de marketing, especialmente para los responsables del marketing digital, para finalmente cerrar con la presentación de las limitaciones y las futuras líneas de investigación futura propuestas a partir del presente trabajo.

4.2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

4.2.1. Teoría de las señales

La información juega un papel primordial en el análisis de cómo el tipo de comentarios *online* realizados por los usuarios en diferentes plataformas digitales, como las RSD, y el grado de conocimiento de una marca por parte de un consumidor afectan la intención de compra de un producto y la confianza en la marca. Este capítulo se basa en la Teoría de las Señales (*SignalingTheory*), siendo el marketing una de las disciplinas del área de los negocios donde mejor se puede aplicar de forma intuitiva esta teoría (Dunham, 2011). Dicha teoría fue formulada en el marco de las ciencias económicas a partir del concepto de información asimétrica, es decir, cuando al actuar en un mercado compradores y vendedores poseen información diferente (Spence, 2002; Stiglitz, 2002).

La información afecta a los procesos de decisión de las personas, puesto que éstas toman decisiones a partir de la información pública y privada disponible. Sin embargo, como parte de la información es privada, se plantean las asimetrías de información entre aquellos que tienen la información y los que potencialmente podrían tomar mejores decisiones si la tuvieran (Stiglitz, 2002). Teniendo en cuenta la teoría mencionada, los consumidores adoptan decisiones basándose en la información disponible de señales emitidas por los vendedores (Kirmani & Rao, 2000), pudiendo ser éstas positivas o negativas, e incluirán -por ejemplo- especificaciones sobre un producto de una empresa (Connelly *et al.*, 2011).

A partir de la Teoría de las Señales las empresas que publicitan sus productos o servicios, o los mismos consumidores que comparten sus comentarios, pueden ser considerados como emisores (Dunham, 2011), los usuarios/clientes pueden ser considerados como los receptores, pues buscan información que les falta sobre los productos (Basdeo *et al.*, 2006; Bird & Smith, 2005; Dunham, 2011; Basuroy *et al.*, 2003), y los comentarios *online* sobre productos o servicios publicados en RSD y el grado de conocimiento de la marca puede ser consideradas como las señales (Weigelt & Camerer, 1988).

Para que el proceso de “señalización” tenga lugar, el emisor se debe beneficiar de alguna acción realizada por el receptor, como por ejemplo, la elección del emisor a través de la compra de un producto de la empresa a expensas de otras alternativas a partir de comentarios sobre la empresa por parte de los usuarios (Connelly *et al.*, 2011). De igual manera, el receptor puede verse beneficiado por la consecución de información que antes no disponía (Dunham, 2011).

En los últimos años la Teoría de las Señales ha sido aplicada en diferentes ámbitos del mundo de la administración de empresas, ganando fuerza en la literatura como elemento

teórico (Connelly *et al.*, 2011). En el marketing ha sido utilizada en experimentos sobre la percepción de las garantías como una señal de calidad (Boulding & Kirmani, 1993), para estudiar el efecto de la calidad del producto como señal hacia los consumidores (Kirmani & Rao, 2000), para analizar la reputación de la marca (Erdem & Swait, 1998), sobre la publicidad (Woodside & Soni, 1991) o los precios (Caves & Greene, 1996).

En entornos digitales, la Teoría de las Señales puede tener mucha utilidad, puesto que los negocios *online* pueden controlar la información que proporcionan a los usuarios y ser capaces de exagerar o sobreestimar la calidad de sus productos, por lo que, en estos entornos, algunas ofertas de baja calidad logran ser casi indistinguibles de las de alta calidad (Mavlanova *et al.*, 2012). De ahí la importancia de los comentarios realizados por usuarios en plataformas *online* para contrarrestar la asimetría de la información entre empresas y clientes.

En los últimos años esta teoría ha sido empleada cada vez más en entornos *online* con objetivos muy diversos, como por ejemplo, en estudios sobre la influencia de las señales entre entornos físicos tradicionales y virtuales (Biswas *et al.*, 2009); para ver el papel del sitio web y sus características en la decisión de un vendedor en mostrar señales en situaciones de asimetría de la información (Mavlanova *et al.*, 2012); para estudiar la confiabilidad de pequeños comerciantes *online* (Wang *et al.*, 2004); para analizar la gestión de las expectativas de servicio en los mercados *online* (Mitra & Fay, 2010); para estudiar cómo se relacionan las personas a través de las RSD (Donath, 2007); para ver cómo afectan las RSD a los adolescentes (Ahn, 2011); para conocer cómo pueden influir las opiniones de los consumidores en la confiabilidad de las tiendas *online* (Utz *et al.*, 2012), o cómo evolucionan los comentarios *online* de los consumidores en el tiempo (Chen *et al.*, 2011), para analizar el papel que tienen los símbolos de los

productos sobre el procesamiento de información por parte de los usuarios *online* (Gurrea *et al.*, 2013), entre otros.

En la revisión de literatura realizada no se ha identificado ningún trabajo que vincule el efecto de los comentarios *online* acerca de un producto con la intención de compra y la confianza en la marca, y el rol moderador que tiene el conocimiento de la marca y el tipo de producto sobre variables respuesta, como en este caso.

En el siguiente apartado se presenta una revisión de la literatura para los diferentes elementos involucrados en las relaciones propuestas.

4.2.2. Variable independiente: Comentarios *online* sobre productos

El Internet ha permitido a los consumidores disponer de un medio ágil, accesible y económico para comunicar sus opiniones, comentarios y reseñas de productos en plataformas como *blogs*, foros de discusión, sitios web de reseñas, o más recientemente en las RSD (Cheung & Lee, 2012; Chan & Ngai, 2011). De ahí nace el fenómeno del *eWOM* (*electronic Word of Mouth*), que se refiere a la publicación de comentarios de una forma asincrónica (Dellarocas, 2003), ya sea positivos o negativos, por parte de clientes potenciales, actuales o ex clientes en plataformas digitales (Hennig-Thurau *et al.*, 2004).

En este contexto, los comentarios realizados por los usuarios en plataformas *online* son usualmente compartidos por desconocidos (Cheung & Thadani, 2012), a diferencia del fenómeno boca-oreja tradicional, en el que normalmente la información se intercambia en conversaciones privadas y con personas más cercanas (Hung & Li, 2007).

Pero Internet y las nuevas tecnologías de la información no sólo generan nuevas oportunidades para los consumidores para compartir sus opiniones sobre bienes o servicios, y así poder comparar y realizar mejor sus compras, sino que también son un

canal y una herramienta de marketing para las empresas (Chan & Ngai, 2011), convirtiéndose en un medio económico (Kozinets, 2002) y de gran impacto para alcanzar a los clientes potenciales con el fin de influir en su comportamiento de compra (Hu *et al.*, 2011).

En la actualidad, el *eWOM* se ha vuelto tan relevante para la gestión del marketing que incluso ha cambiado el comportamiento y las decisiones que toman las personas, no sólo en entornos *online*, sino también *offline*, basados en la información que se adquiere en plataformas digitales (Lee *et al.*, 2008). De hecho, un estudio realizado por McKinsey (2012) sobre los consumidores europeos indica que la mitad de estos usuarios realizan una búsqueda *online* antes de comprar productos, incluso en el mundo físico. Por ello, los directivos de marketing, para poder crear una estrategia de marketing efectiva, deben entender el efecto del *eWOM*, no sólo en términos de ser una fuente de credibilidad, sino en cómo se gestionan los comentarios publicados, tanto positivos como negativos, ya sea en medios *online* propios como no propios (Park & Lee, 2009).

Sin embargo, dada la novedad del fenómeno, el hecho que el *eWOM* se haya convertido en una importante fuente de información para muchos consumidores (Chatterjee, 2001) y en una variable de decisión crítica para los compradores *online* (Chen & Xie, 2005), los directivos de marketing de las empresas creen que el contenido *online* es suficiente para construir lealtad con la marca (Chan & Ngai, 2011), lo que ha generado situaciones no éticas en las cuales algunas empresas manipulan los comentarios *online* para influenciar los comportamientos y actitudes de los consumidores frente a las marcas, y por ende, influenciar la intención de compra, dado que se escudan en el anonimato del entorno del Internet (Dellarocas, 2006; Hu *et al.*, 2011).

El *eWOM* representa una gran oportunidad para que las empresas puedan entender y conocer mejor a sus clientes a través de poder medir el *WOM* de los consumidores de forma directa mediante grupos de discusión *online*, foros, *blogs* o redes sociales digitales (Dellarocas *et al.*, 2007), teniendo en cuenta además la ventaja de que el *eWOM* es más fácil de medir que el *WOM* tradicional (Park & Kim, 2008; Cheung & Thadani, 2012).

Por su parte, los consumidores, de una forma común y cada vez más recurrente, buscan reseñas o comentarios *online* sobre un producto para recoger información previa a la compra (Zhu & Zhang, 2010), o para evaluar intenciones de compra (Park *et al.*, 2007; Lin *et al.*, 2005). Así, un consumidor puede sacar provecho de los importantes cambios que ha sufrido el entorno comercial a partir del surgimiento del *eWOM*: el acceso a información sobre precios y otros atributos de productos o servicios, la existencia de comparaciones y evaluaciones basadas en las consideraciones realizadas por otros consumidores, la mejora de la calidad de la información disponible sobre un producto, y el acceso a una información más estructurada y organizada sobre la oferta disponible (Varadarajan & Yadav, 2002).

Entre las principales motivaciones que tienen los consumidores para tomar la decisión de utilizar plataformas que contienen *eWOM* está el poder comunicar sentimientos positivos o negativos frente a un producto o una marca, el preocuparse por otros consumidores, el obtener beneficios sociales e incentivos económicos, el ayudar a las empresas, y el buscar asesoría sobre algún producto que ya se tenga o que se quiera comprar (Hennig-Thurau *et al.*, 2004). Como reflejo de estas motivaciones, las actividades más frecuentemente realizadas por parte de los consumidores en plataformas *online* son precisamente el realizar reseñas, el publicar información en foros y expresar opiniones sobre un producto o servicio (Chan & Ngai, 2011).

De hecho, el *eWOM* ha tomado tanta relevancia en los últimos años ya que los consumidores consideran que la información generada por sus pares publicada en canales digitales es más creíble y confiable que la publicada en los medios tradicionales de comunicación (Bickart & Schindler, 2001); si bien algunos autores sostienen que los comentarios realizados en medios *online* pueden tener menos credibilidad que el *WOM* tradicional, debido quizás a que no siempre es fácil determinar la credibilidad de la fuente de información consultada (Park *et al.*, 2007). Dada esta dificultad de determinar la calidad y la credibilidad del *eWOM* teniendo en cuenta las características del comunicador, los consumidores tienden a usar otras señales para hacer inferencias sobre la intención del comunicador, siendo la reputación de la plataforma digital en la que se publican los comentarios una de las principales (Greer, 2003; Senecal & Nantel, 2004).

En paralelo, debido a la consolidación del Internet en la vida cotidiana y al surgimiento y la fuerte expansión de las RSD, la academia empieza a considerar el *eWOM* como un tema cada vez más popular y con un mayor interés en la investigación en marketing (Chan & Ngai, 2011). Varios trabajos se han centrado en estudiar el impacto que tiene el *eWOM* en diversas variables de marketing. La tabla 4.1. presenta precisamente algunos de los principales trabajos sobre este tema.

Tabla 4.1. Principales trabajos sobre el impacto del *eWOM* sobre variables de marketing

Variable de marketing estudiada	Autores
Ventas de un producto y las estrategias de marketing de una empresa.	Chen & Xie 2008; Chen <i>et al.</i> , 2011
Ventas de nuevos productos.	Chintagunta <i>et al.</i> , 2010
Intención de compra por parte de los clientes.	Pavlou, 2003; Dellarocas <i>et al.</i> , 2007; Park & Lee, 2009; Chen <i>et al.</i> , 2010
Calidad percibida de un producto.	Lee & Lee, 2009
Opinión de los clientes sobre los productos de consumo.	Lee & Youn, 2009
Imagen de marca.	Jalilvand & Samiei, 2012
Predicción de las ventas.	Dellarocas <i>et al.</i> , 2007; Dhar & Chang, 2009

Decisión de compra de un producto por parte de los consumidores y sus ventas.	Trusov <i>et al.</i> , 2009
Utilidad de los comentarios <i>online</i> para la toma de decisiones.	Sen & Lerman, 2007

Fuente: Elaboración propia.

Una de las principales ventajas de estudiar el fenómeno del *eWOM* es que los investigadores pueden obtener fácilmente gran cantidad de mensajes y comentarios *online* considerados como *eWOM*, y analizar sus características, tales como la cantidad de palabras sentimentales usadas, la posición de los mensajes, el estilo de los mensajes, o cuán apreciados son por otros usuarios (Cheung & Thadani, 2012). Además, se puede medir el impacto potencial de la cantidad de mensajes (Park *et al.*, 2007; Lin *et al.*, 2005), el tipo de mensajes *online* (positivo o negativo) (Bailey, 2004; Lee *et al.*, 2008; Sen & Lerman, 2007; Lin *et al.*, 2005, Zhou *et al.*, 2009), la longitud de los comentarios *online* (Chevalier & Mayzlin 2006; Lin *et al.*, 2005), o incluso la calidad de los comentarios *online* (relevancia, comprensibilidad, suficiencia y objetividad) (Park *et al.*, 2007), sobre diferentes variables. Sin embargo, todavía se encuentran en proceso de creación las bases metodológicas para el análisis de estos datos (Dellarocas *et al.*, 2007), lo que supone una gran oportunidad de investigación.

4.2.3. Variables dependientes

Para este capítulo se consideraron dos variables dependientes, la intención de compra y la confianza en la marca. Estas dos variables tienen que ver con respuestas por parte de los consumidores frente a las actitudes que pueden ser tomadas dependiendo de la valoración de las variables independientes tenidas en cuenta en este estudio: los comentarios *online* y las variables moderadoras del grado de conocimiento de la marca y el tipo de producto.

4.2.3.1. Intención de compra

Las actitudes de los consumidores, especialmente las relacionadas con el proceso de compra de un producto o servicio, ha sido un tema ampliamente tratado en la literatura de marketing. La intención de compra -una de las más estudiadas- se refiere al grado en el cual un consumidor quisiera comprar un producto en el futuro y recomendárselo a otros (Dodds *et al.*, 1991; Sirohi *et al.*, 1998; Schiffman & Kanuk, 2005).

En lugar de la conducta real, la intención de la conducta, como la intención de compra, se utiliza comúnmente para evaluar la efectividad del marketing (Hoch & Ha, 1986), y suele utilizarse para anticipar un comportamiento de respuesta por parte de los consumidores a través de la evaluación de un anuncio o de un producto, y luego indicar la intención de comprarlo (Li *et al.*, 2002).

Con la aparición y consolidación de Internet como medio de consulta de información, de promoción de productos y marcas, y de comercialización a través del comercio electrónico, el estudio de la intención de compra también se ha trasladado a este medio. La intención de compra *online* se define como la situación que se manifiesta cuando un consumidor está dispuesto y tiene la intención de realizar una compra *online* (Salisbury *et al.*, 2001; Pavlou, 2003; Chen *et al.*, 2010). Sin embargo, esta actitud de los consumidores no tiene que ver únicamente con las compras realizadas a través de Internet, pues un comprador puede buscar en entornos *online* y realizar algunas compras en medios *online* y otras en medios *offline* tradicionales (Johnson *et al.*, 2004). Así, siguiendo el concepto de transacción *online* propuesto por Pavlou (2003), que incluye el proceso de búsqueda de información, transferencia de información y la compra del producto, una persona puede buscar información sobre un producto en alguna plataforma *online* y realizar la compra en un entorno *online* o en una tienda física.

Existen diversos factores que inciden en la intención de compra en entornos *online*. Hay algunos más subjetivos, relacionados con elementos de comportamiento del consumidor, como la confianza que se tiene en la página web que se visita (Yoon, 2002; Grabner-Krauter & Kaluscha, 2003; Pavlou, 2003; Gefen & Straub, 2004), la experiencia previa de compra del consumidor a través de tiendas *online* (Brown *et al.*, 2003; Shim *et al.*, 2001; So *et al.*, 2005, Bai *et al.*, 2008; Weisberg *et al.*, 2011; Ranganathan & Jha, 2007; Ling *et al.*, 2010), la intención de obtener información de una página web por parte de un consumidor (Pavlou & Fygenon, 2006), la imagen que un usuario asocia de la tienda *offline* a la tienda *online* (Verhagen & van Dolen, 2009), o incluso el tipo de producto (Brown *et al.*, 2003).

Por otro lado, existen otros factores más objetivos que tienen mayor relación con elementos propios de la plataforma en Internet donde se desarrolla el proceso de búsqueda de información y posterior compra, como la calidad de la página web (Bai *et al.*, 2008, Poddar *et al.*, 2009; Hausman & Siekpe, 2009), la tecnología asociada a la página web (Ha & Stoel, 2009), el diseño de la página web (Vijayasathy, 2004; Richard, 2005; Hausman & Siekpeb, 2009), la calidad de la información publicada en la página web sobre un producto (Jeong & Lambert, 2001; Van der Heijden *et al.*, 2003), la presentación del producto en la página web (ej. el tamaño de la foto del producto) (Park *et al.*, 2005), o la usabilidad de la página web (Chen *et al.*, 2010).

Sin embargo, el surgimiento del fenómeno de la web 2.0 ha permitido que los usuarios individualmente interactúen a través de las RSD y compartan opiniones sobre productos o servicios (Dhar & Chang, 2009), no sólo con los amigos y conocidos, sino también con otros pares (De Gregorio & Sung, 2010), lo que afecta a la actitud frente a los productos por parte de los usuarios, y por ende, a la intención de compra (Smith *et al.*, 2005, Wang *et al.*, 2012). Lo anterior convierte al *eWOM* en un elemento clave en las

decisiones de compra de los consumidores actuales (Dellarocas, 2006; Dellarocas *et al.*, 2007; Hu *et al.*, 2008; Trusov *et al.*, 2009; Chan & Ngai, 2011).

Como se ha venido mencionando, los comentarios que se realizan por parte de los usuarios en plataformas *online* pueden tener un impacto significativo en la intención de compra de un producto o servicio por parte de un consumidor (Park *et al.*, 2007), siempre y cuando sean lógicos y persuasivos, y estén basados en hechos específicos (Chan & Ngai, 2011). Sin embargo, no sólo los comentarios en sí mismos inciden, sino también el tipo de comentarios - ya sean positivos o negativos (Liu, 2006) -, siendo éstos la expresión de la opinión sobre el producto o servicio que tiene el usuario que publica el comentario. El *eWOM* positivo resalta las fortalezas de un producto o servicio y anima a los consumidores a escogerlo, mientras que el *eWOM* negativo enfatiza las debilidades y problemas de un producto y tiene el efecto contrario (Dellarocas *et al.*, 2007; Duan *et al.*, 2008).

No obstante, no hay un consenso sobre qué tipo de comentarios tiene más influencia en las decisiones de compra de los consumidores. Por un lado, Huang & Chen (2006) indican que si se comparan los comentarios positivos con los negativos, son los positivos los que afectan más intensamente la selección de productos por parte de los consumidores.

Por otro lado, Park & Lee (2009) muestran que el *eWOM* negativo tiene una influencia mayor en el consumidor que el positivo, reafirmando el llamado “efecto negativo”, lo que indica que los consumidores perciben la información negativa como más útil e informativa que la positiva (Ahluwalia, 2000). De hecho se sostiene por autores como Pan & Chiou (2011) que los comentarios negativos *online* son percibidos como más creíbles que los positivos, o por Papathanassis & Knolle (2011) que existe una tendencia por la cual los comentarios negativos tienen más impacto que los positivos en

las actitudes de los consumidores. De igual manera, autores como Vermeulen & Seegers (2009) indican que son los comentarios negativos los que más influencia tienen, disminuyendo la actitud de compra de los consumidores frente a la selección de un hotel. De igual manera, investigaciones en foros de Internet han encontrado que la información *online* negativa tiene más peso que la información positiva en la formación de la actitud hacia una marca (Chiou & Cheng, 2003).

Según lo expuesto anteriormente, está bien documentado que el tipo de comentarios *online* (*eWOM*) (positivos y negativos) afectan a las actitudes de los consumidores frente a los productos, en este caso, la intención de compra de un producto. Sin embargo, y apelando a cierta lógica desde una posición de un consumidor, y teniendo en cuenta la bibliografía mencionada, se podría pensar que son los comentarios negativos los que más inciden en las decisiones de los consumidores, pues éstos asumirían como alertas los comentarios realizados por pares, por lo que se propone la primera hipótesis:

H1: Los comentarios negativos online sobre un producto inciden más que los comentarios positivos online en la intención de compra de dicho producto.

4.2.3.2. Confianza en la marca

La marca juega un papel muy importante en el proceso de decisión por parte del consumidor a la hora de escoger un producto, siendo un elemento fundamental en el comportamiento de consumo de las personas (Ahuvia, 2005).

Debido a que se generan relaciones muy fuertes entre los consumidores y sus marcas preferidas (Fournier, 1998), el construir marcas fuertes en el mercado es el objetivo de muchas organizaciones, pues provee una serie de beneficios: una menor vulnerabilidad a acciones competitivas de marketing, el poder obtener mayores márgenes o el poder desarrollar oportunidades de extensión de marca (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2005). De hecho, en la literatura se habla incluso de pasión por las marcas, una

actitud fundamentalmente afectiva, muy positiva hacia una marca específica que conduce al apego emocional e influye en factores de comportamiento de los consumidores (Bauer *et al.*, 2007).

La fortaleza de las marcas se puede evidenciar mediante el concepto de valor de marca, que como se comentó anteriormente, está compuesto por los conceptos de asociación de la marca, conocimiento de la marca, calidad percibida y lealtad a la marca por parte de los consumidores (Aaker, 1991, 1995; Yoo & Donthu, 2001; Korkofingas & Ang, 2011).

Precisamente, la confianza en la marca es uno de los principales antecedentes de la lealtad a la marca (Morgan & Hunt, 1994; Chaudhuri & Holbrook, 2001; Harris & Goode, 2004; Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2005; Kim *et al.*, 2011), pues obviamente un consumidor para ser leal a una marca debe primero confiar en ella. Algunos autores identificaron la confianza en la marca como una variable moderadora clave para desarrollar lealtad a la marca y, consecuentemente, el valor de marca (Morgan & Hunt, 1994; Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2005), lo cual ha propiciado que la confianza en la marca haya sido considerada en la literatura como un factor clave para el éxito de los negocios, y por supuesto, para el desarrollo y gestión de relaciones con los clientes en el largo plazo (Morgan & Hunt, 1994).

La confianza en la marca ha sido definida como la disposición del consumidor medio de confiar en la capacidad de la marca para llevar a cabo su función indicada (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Morgan & Hunt, 1994), o como el sentimiento de seguridad de los consumidores en su interacción con la marca, basándose en la percepción de que la marca sea fiable y responsable con los intereses y el bienestar de los consumidores (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001).

Pero la confianza en una marca no es algo que se logre fácilmente por parte de un consumidor, puesto que ésta evoluciona según la experiencia pasada y la interacción previa que se haya tenido con dicha marca (Garbarino & Johnson, 1999). Así, el proceso por el cual un individuo atribuye una imagen de confianza a la marca se basa en la experiencia con la marca, influenciada por el contacto directo a través del ensayo, del uso, o la satisfacción en el consumo, o por el contacto indirecto mediante la publicidad, el boca-oreja o la reputación de la marca (Keller, 1993; Krishnan, 1996).

Por lo tanto, la confianza en la marca es algo que va más allá de la satisfacción del consumidor con el desempeño funcional del producto y sus atributos (Aaker, 1996), y que puede afectar positivamente factores como los niveles de satisfacción de los clientes y las intenciones de recompra (Zboja & Voorhees, 2006), o la tolerancia al precio por parte de los clientes (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001). Según Sung & Kim (2010), para que se dé confianza en la marca deben existir dos componentes: la confiabilidad, que se refiere a la confianza del consumidor en la marca que proporciona un rendimiento de calidad de una manera sincera y honesta, y la experiencia, que tiene que ver con el grado en que una marca se percibe como más experta.

Pero si bien la confianza en la marca es un elemento importante en cualquier situación, lo es aún más en situaciones de incertidumbre (Doney & Cannon, 1997), tal como se evidencia en entornos *online* debido a lo intangible del medio. Por ello, la confianza en la marca juega un rol crítico en los negocios *online*, mucho más que en los negocios *offline*, donde los consumidores pueden interactuar con características físicas y tangibles usadas para inferir confianza (Corbitt *et al.*, 2003; Rios & Riquelme, 2008).

Precisamente, con el auge habido en el comercio electrónico en los últimos años, aspectos como la satisfacción, la confianza y la lealtad también han crecido en importancia en el contexto *online* (Horpu *et al.*, 2008), pues un alto nivel de lealtad

online ayuda a reducir la competencia de precios *online* (Arce-Urriza & Cebollada, 2012). De ahí que incluso se hable de confianza *online* (*e-trust/online trust*), que permite reducir la incertidumbre en un entorno en el que los consumidores se sienten vulnerables, debido a que saben que pueden confiar en la marca de confianza (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

En un entorno de comercio electrónico, cuando los consumidores intentan realizar una compra *online*, la marca es usada por éstos como un sustituto de información (Ward & Lee, 2000), debido a los riesgos percibidos en torno a las transacciones electrónicas, tales como el riesgo financiero (con las tarjetas de crédito), el riesgo con los productos (que no sea o funcione como se espera) y la preocupación por la seguridad y la privacidad (Bart *et al.*, 2005; Winch & Joyce, 2006). Asimismo, elementos como la seguridad percibida con la marca, la privacidad, el nombre de la marca (cuán conocida es una marca), el boca-oreja (*WOM*) generado sobre la marca, la buena experiencia *online* con la marca y la calidad de información sobre la marca afectan la confianza en la marca en entornos *online* (Ha, 2004).

Adicionalmente, y en una práctica lógica, los consumidores extienden la confianza que tienen en una tienda *offline* al mundo *online* (Hahn & Kim, 2009). Esta confianza en la marca, como era de esperar, se ve reflejada positivamente en la intención de compra por parte de los consumidores en entornos *online* (Chatterjee, 2001; Yoon, 2002; Liu *et al.*, 2004; Verhagen *et al.*, 2006; Winch & Joyce, 2006; Chang & Chen, 2008; Hahn & Kim, 2009).

De hecho, la creación de comunidades *online* está relacionada con la confianza en la marca en entornos *online* (*e-trust*) (McWilliam, 2012; Kim *et al.*, 2008), siendo interesante destacar que Laroche *et al.* (2013) identificaron que las comunidades de marca creadas en RSD sobre diferentes relaciones como cliente-producto, cliente-

marca, cliente-empresa y cliente-otros clientes, tienen efectos positivos sobre la confianza en la marca.

Si bien algunos autores han considerado a la confianza en la marca como un antecedente de elementos como la intención de compra (ej. Hahn & Kim, 2009), en este caso se busca analizar cómo afectan los diferentes tipos de comentarios realizados en plataformas *online* en la confianza en la marca que tienen los usuarios, con el fin de analizar si dicha confianza en la marca se mantiene, se incrementa o disminuye según el tipo de comentarios *online*.

Como se ha mencionado anteriormente, los comentarios que los usuarios de Internet hacen en plataformas *online* sobre productos o servicios inciden en la actitud de los consumidores frente a éstos (ej. Chen & Xie 2008; Chen *et al.*, 2011; Chintagunta *et al.*, 2010; Park *et al.*, 2007; Lee & Lee, 2009; Trusov *et al.*, 2009; Jalilvand & Samiei, 2012), siendo particularmente interesante para este Capítulo el resaltar que el *eWOM* positivo ayuda a los consumidores a cultivar una sólida confianza en la marca (Ha, 2004). De igual forma podría pensarse que los comentarios *online* negativos reducen la confianza en la marca por parte de los consumidores.

Desde nuestro conocimiento, no se ha estudiado cuáles comentarios *online*, positivos o negativos, influyen más en el cambio de la percepción que tiene el consumidor de la marca – confianza en la marca - una vez haya leído dichos comentarios. Teniendo en cuenta el concepto de “efecto negativo” mencionado anteriormente (Park & Lee, 2009), así como los argumentos de que la información proveniente de comentarios negativos es más tenida en cuenta y ejerce mayor influencia sobre los consumidores que la proveniente de los comentarios positivos (Baumeister *et al.*, 2001; Rozin & Royzman 2001), se podría proponer la segunda hipótesis de este trabajo:

H2: Los comentarios online negativos acerca de un producto influyen más que los comentarios online positivos en la confianza en la marca de dicho producto por parte de los consumidores.

4.2.4. Variables moderadoras

En el modelo propuesto se quiere analizar si la influencia que tiene el tipo de comentarios *online* en un producto sobre las variables de intención de compra y confianza en la marca, es moderada por las variables conocimiento de la marca y tipo de producto.

4.2.4.1. Conocimiento de la marca

Está bien documentado en la literatura que el conocimiento que un consumidor tiene de una marca incide en su comportamiento frente a dicha marca (McDonald & Sharp, 2000; Kim *et al.*, 2003). Sin embargo, poca atención se ha prestado al estudio de la implicación y el compromiso del consumidor hacia la marca en entornos digitales, y específicamente en lo referente al *eWOM*. Por esta razón debería contemplarse esta correspondencia, ya que se trata de elementos moderadores en la relación entre la información disponible sobre un producto y la actitud de los consumidores frente al mismo (Park & Lee, 2009).

Una marca puede ser entendida como el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que tiene como objetivo identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, diferenciándolos de sus competidores (Kotler, 1997, p. 274); y jugando el papel de brindar información a los consumidores sobre los atributos de un producto (Erdem & Swait, 1998).

En un mundo cada vez más globalizado y con mayor cantidad de empresas competidoras, una marca fuerte proporciona una serie de ventajas a una empresa, como la mayor fidelidad del cliente, una mayor resistencia a soportar situaciones de crisis,

mayores márgenes de ganancia, una respuesta de los clientes más favorable a los cambios de precios y más oportunidades de licencia y extensión de marca (Keller, 2003). Así, el desarrollar y mantener marcas fuertes es un elemento clave en la estrategia de marketing, tanto en entornos B2C (*Business to Consumer*) (Keller & Lehmann, 2006), como en entornos B2B (*Business to Business*) (Muñoz & Kumar, 2004).

El concepto de valor de la marca ha sido definido como los resultados que se obtienen de un producto a través de su marca en comparación con los que se generarían si el mismo producto no tuviese el nombre de la marca (Ailawadi *et al.*, 2003), y está asociado con la forma en que una empresa realiza su estrategia y sus acciones de marketing (Srinivasan *et al.*, 2005). Últimamente, este concepto se ha convertido en uno de los más importantes en el mundo de los negocios, siendo considerado el capital principal para muchos sectores (Kim & Kim, 2005), debido a que permite a las empresas construir ventajas competitivas duraderas (Kim *et al.*, 2008; Lassar *et al.*, 1995).

El valor de marca está compuesto por diferentes dimensiones conceptuales: la asociación de la marca, el conocimiento de la marca, la calidad percibida y la lealtad a la marca por parte de los consumidores (Aaker, 1991, 1995; Korkofingas & Ang, 2011), siendo válido conceptualmente para cualquier marca, tanto para productos que se venden en canales tradicionales como a través de Internet (Page & Lepkowska-White, 2002; Na & Marshall, 2005). Para Keller (2003), el valor de marca se materializa cuando el consumidor tiene un alto nivel de conocimiento y familiaridad con dicha la marca.

Dentro de este conjunto de dimensiones es precisamente el conocimiento de marca el que precede la construcción del valor de marca (Aaker, 1991), siendo éste el reflejo de

la capacidad del consumidor para identificar la marca bajo ciertas condiciones por parte del consumidor (Keller, 1993), y de la fuerza de la presencia de la marca en la mente de éste, reflejando cuánto conoce un consumidor la marca en particular (Aaker, 1996).

El conocimiento de la marca afecta la toma de decisiones del consumidor, incluso en decisiones de baja implicación con un mínimo conocimiento de la marca (Keller, 1998), siendo las marcas más conocidas las más propensas a ser incluidas en el abanico de posibilidades a considerar, debido a que la marca actúa como una señal de la calidad del producto (Hoyer & Brown, 1990; Dawar & Parker, 1994; MacDonald & Sharp, 2000, Huang & Sarigollu, 2012). De ahí que la conciencia sobre una marca por parte del consumidor incida en la calidad percibida, permita inferir atributos sobre el producto, y por ende, tiene que ver con la lealtad hacia dicha marca (Keller, 2001).

De hecho, el conocimiento de marca puede ser una señal de presencia de la empresa en el mercado, debido a que un grado de conocimiento alto indica al comprador que ha estado en el negocio durante mucho tiempo, que los productos son ampliamente distribuidos, y que los productos asociados a la marca son comprados por muchos otros compradores (Aaker, 1991; Hoyer & Brown, 1990).

Sin embargo, y desde el punto de vista de las empresas, el conocimiento de las marcas por parte de los consumidores tiene un impacto en el desempeño de éstas, lo que se refleja en variables como las ventas y la participación de mercado (Webster *et al.*, 2003), convirtiendo al conocimiento de la marca en un potenciador del desempeño del mercado (Kim *et al.*, 2003; Huang & Sarigollu, 2012).

Debido a la relación directa descrita anteriormente, muchas empresas destinan recursos importantes a la inversión publicitaria para tener marcas cada vez más potentes, pues la inversión publicitaria está directamente relacionada con un mayor conocimiento de la marca por parte de los consumidores (Yoo *et al.*, 2000), lo que se traduce en un

aumento de las ventas, siendo éste uno de los principales objetivos de las actividades de *branding* (Chaudhuri & Holbrook, 2001). De hecho, la exposición de las marcas en Internet permite la construcción de marcas a partir de la repetición de anuncios a los consumidores (Danaher & Mullarkey, 2003; Dreze & Hussherr, 2003).

No obstante, la publicidad no es la única manera de lograr marcas reconocidas, pues aquellas que logran tener una mayor intensidad en la distribución obtienen un mayor conocimiento por parte de los consumidores, debido a que la repetición de la exposición de la marca en las tiendas incrementa la habilidad de los consumidores de reconocer y recordar la marca (Yoo *et al.*, 2000). De hecho, existen tiendas con nombres tan fuertes que los consumidores no hacen la distinción entre la tienda y la marca (Grewal *et al.*, 2004).

Las marcas también se exponen ante los consumidores en Internet, manteniéndose las premisas anteriormente mencionadas, teniendo en cuenta que la exposición que tiene un consumidor de una marca en el mundo *offline* afecta a su comportamiento en el mundo *online*, y viceversa. Así, la satisfacción que le produce una marca y la lealtad hacia ella incide positivamente en el comportamiento de compra en Internet por parte de un consumidor (Cowart & Goldsmith, 2007); del mismo modo, el conocimiento de la marca por parte de un consumidor tiene un efecto directo y positivo en la intención de adoptar un minorista *online* a la hora de comprar a través de Internet (Chen & He, 2003). Por ello, Park & Stoel (2005) proponen que los comerciantes en Internet deberían aprovechar el poder de sus marcas, ya que las marcas que son más familiares para los consumidores tienen más probabilidades de ser compradas, debido a que los consumidores usan la familiaridad con la marca como un elemento para tomar una decisión de compra en Internet. En este trabajo se asume que la familiaridad de la marca se corresponde con el grado de conocimiento que un consumidor tiene de dicha marca,

pues si bien una marca puede ser la dominante en un mercado, no necesariamente implica que todos los consumidores tengan que conocerla.

Así, como reflejo de la relevancia de la marca en la mente de los clientes, el conocimiento de la marca puede ser evaluado a través del reconocimiento, del recuerdo, de la marca *top of mind*, del dominio de la marca (la única marca que ha recordado el consumidor) o por el conocimiento de la marca (Aaker, 1996); lo que implica que existen diferentes niveles de reconocimiento en la mente del consumidor.

Factores como los mencionados anteriormente son los que han permitido apoyar la tesis de que existe una relación entre el conocimiento de la marca y el comportamiento de compra de los consumidores (Nedungadi, 1990; MacDonald & Sharp, 2000). Por lo tanto, y teniendo en cuenta las variables dependientes planteadas anteriormente, se proponen las siguientes hipótesis:

H3: El conocimiento de la marca por parte de los consumidores modera la relación entre el tipo de comentarios online (positivos y negativos) realizados sobre un producto y la intención de compra de dicho producto; y,

H4: El conocimiento de la marca por parte de los consumidores modera la relación entre el tipo de comentarios online (positivos y negativos) realizados sobre un producto y la confianza en la marca de dicho producto.

4.2.4.2. Tipo de producto

La diferente naturaleza de los bienes y los servicios se ha comentado ampliamente en la literatura de marketing (ej. Laroche *et al.*, 2001; Lovelock, 1983). Esto se debe a que los servicios tienen características únicas que no se encuentran en los bienes: son perecederos, inseparables y variables (Clow *et al.*, 2009), presentando problemas de abstracción, generalidad e intangibilidad, que hacen que la comunicación de los beneficios y atributos del servicio sea más difícil (Mittal, 1999). Es este último aspecto

de intangibilidad, ampliamente citado, es donde se presenta la diferencia fundamental entre los bienes y los servicios (Laroche *et al.*, 2005).

Los bienes son más fáciles de visualizar, describir y experimentar antes de la compra, por lo tanto son más sencillos de juzgar y evaluar. Por otro lado, la naturaleza intangible de los servicios implica falta de información disponible, así como dificultad para visualizar la información y el recuerdo, obstaculizando la evaluación de la decisión de compra (Verhagen *et al.*, 2010).

En este sentido, para procesar la información y reducir los esfuerzos asociados entre la discriminación y la evaluación de las alternativas de servicio (Laroche *et al.*, 2005), los consumidores extienden la búsqueda de información partiendo de una búsqueda interna (su memoria y experiencia) a una búsqueda externa (el entorno de compra, blogs de expertos, revistas especializadas, entre otros recursos) (Clow & Baack, 2010; Gupta & Harris, 2010). Esta búsqueda externa incluye fuentes controladas y no controladas. Las fuentes controladas están dominadas por el vendedor, e incluyen los precios, descripciones de productos, garantías de devolución de dinero y las preguntas más frecuentes. Las fuentes no controladas reflejan opiniones de los consumidores, e incluyen comentarios y clasificaciones de productos, foros de mensajes/anuncios y recomendaciones de productos (Verhagen *et al.*, 2010).

Tanto los bienes como los servicios poseen atributos de búsqueda, experiencia y credibilidad. De acuerdo con Darby & Karni (1973) los atributos de búsqueda hacen alusión al nombre de la marca y el precio, características del producto que los consumidores pueden determinar y evaluar antes de la compra. Los atributos de experiencia sólo se pueden comprender y evaluar después de la compra o durante el consumo. Aunque la mayoría de los bienes son fuertes en atributos de búsqueda y

experiencia, la mayoría de los servicios lo son en atributos de experiencia y credibilidad.

En el caso de los bienes/productos, académicos y profesionales los han clasificado sobre la base de ciertas características. Se destacan los motivacionales, utilitarios y hedonistas (Overby & Lee, 2006; Bridges & Florsheim, 2008), así como de alta participación (Rossiter *et al.*, 1991).

Otra de las clasificaciones, desarrollada por Park & Lee (2009), y que será la adoptada en este trabajo, tiene que ver con la existencia de bienes de experiencia y de búsqueda. Estos autores descubrieron que los bienes de experiencia son aquellos de los que se puede adquirir la información completa antes de la compra (Nelson, 1974), y que sufren más daño por el *eWOM* negativo que los bienes de búsqueda, bienes de búsqueda que están caracterizados por atributos que no se pueden conocer hasta la compra y después del uso del producto (Klein, 1998).

Dada la diferente naturaleza de los dos productos que vamos a analizar, concretamente las *tablets* y los hoteles, se podría pensar que los consumidores reaccionarán de forma diferente a uno u otro cuando buscan información sobre ellos en plataformas digitales. Por ende, se proponen las siguientes hipótesis:

H5: El tipo de producto (bien de experiencia o bien de búsqueda) modera la relación entre el tipo de comentarios online (positivos y negativos) realizados sobre un producto y la intención de compra de dicho producto; y,

H6: El tipo de producto (bien de experiencia o bien de búsqueda) modera la relación entre el tipo de comentarios online (positivos y negativos) realizados sobre un producto y la confianza en la marca de dicho producto.

Por otra parte, algunos investigadores han argumentado que la marca es más crítica para los servicios que para los bienes, debido a que muchos servicios son vistos como productos básicos por los consumidores (Onkvisit & Shaw, 1989) y, dada su naturaleza intangible, la marca puede asegurar un nivel uniforme de calidad de servicio (Berry, 2000). Bharadwaj *et al.* (1993) también han señalado que la marca puede ser más importante para los servicios, debido a la complejidad a la que se enfrentan los consumidores en su decisión de compra en cuanto a la evaluación del contenido y la calidad, antes, durante y después del consumo del servicio (Darby & Karni, 1973), reduciendo los riesgos asociados (Bharadwaj *et al.*, 1993).

Debido a esto, y a lo planteado anteriormente para el tipo de comentarios *online*, sería de esperar que diferentes combinaciones de tipo de comentario *online*, grado de conocimiento de marca y tipo de producto tuvieran respuestas diversas por parte de las personas en cuanto a su comportamiento frente a diferentes variables. Por ello, se proponen las siguientes hipótesis:

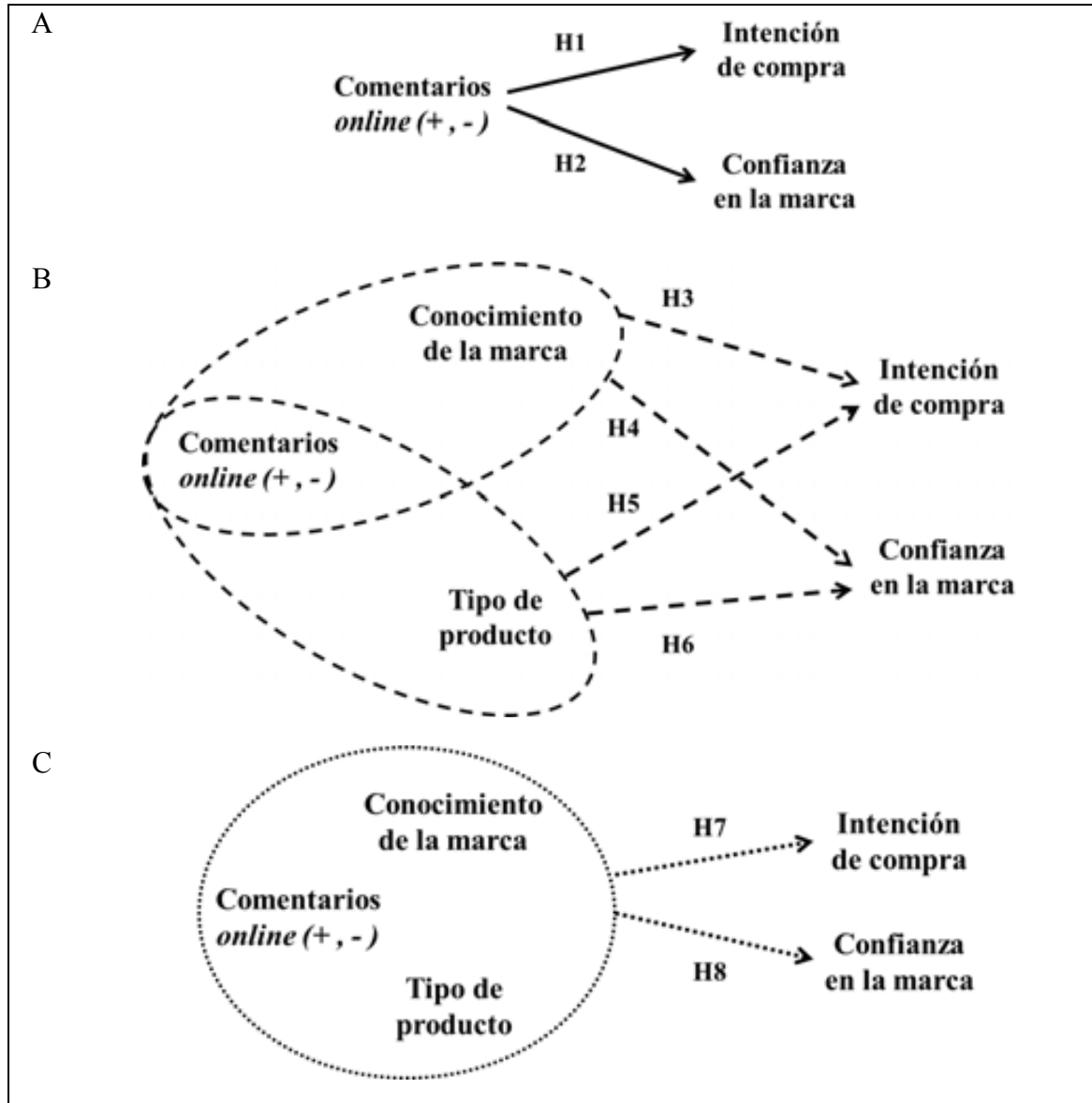
H7: La interacción entre el tipo de comentario, el tipo de marca y el tipo de producto tiene un efecto significativo sobre la intención de compra.

H8: La interacción entre el tipo de comentario, el tipo de marca y el tipo de producto tiene un efecto significativo sobre la confianza en la marca.

A continuación se muestra gráficamente, a modo de resumen, el modelo propuesto. La figura 4.1. representa inicialmente tanto el efecto directo de los comentarios *online* sobre la intención de compra y la confianza en la marca (A), como los efectos de la interacción doble entre los comentarios *online* y el conocimiento de marca, por un lado, y los comentarios *online* y el tipo de producto por otro; sobre las variables de intención de compra y confianza en la marca (B). Finalmente, también se refleja el efecto de la

interacción triple (entre comentarios *online*, el conocimiento de marca y el tipo de producto) sobre la intención de compra y la confianza en la marca (C).

Figura 4.1. Modelo teórico propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

4.4. METODOLOGÍA

4.4.1. Variables independientes

Para el presente estudio se consideraron tres variables independientes: el tipo de comentarios *online*, el grado de conocimiento de marca asociada a un producto específico, y el tipo de producto.

4.4.1.1. Tipo de comentarios

Resulta comprensible que los consumidores valoren de diferente manera si un comentario de un tercero se refiere de forma positiva o negativa a un producto. De hecho, los consumidores perciben que la información negativa es más útil e informativa que la positiva (Ahluwalia, 2000). Por esta razón, se consideró interesante observar cómo se comportan los usuarios frente a estos dos tipos de comentarios que encuentran en una RSD cuando están buscando información para comprar un producto, ya sea en formatos *online* u *offline*.



Una vez definidos los productos específicos, las *tablets* y los hoteles (más adelante se explica el criterio para la elección), se buscaron comentarios reales hechos por usuarios en las plataformas mencionadas anteriormente. Se editaron algunos detalles con el fin de eliminar errores ortográficos, mejorar la redacción para una mejor comprensión o para evitar que en los comentarios se hablara del precio, por ejemplo. Para asegurar que cada comentario fuese realmente asociado con si es positivo o negativo se realizó una prueba piloto inicial con cuatro profesores universitarios, profesores que no participaron en el experimento posterior.

No se tuvieron en cuenta dos variables consideradas en otros estudios (Park *et al.*, 2007) debido al posible sesgo de subjetividad por parte de los usuarios frente a las mismas: la calidad de los comentarios desde el punto de vista de las características de la



información, que incluye aspectos como la relevancia, la comprensibilidad, la suficiencia y la objetividad, y el número de comentarios.

A continuación se muestran dos ejemplos a sociados con comentarios positivos y dos con comentarios negativos. En el Anexo 4 se encuentra el protocolo del experimento.



Tipo de producto: *Tablet*; marca: *top of mind*; tipo de comentario: positivo.

	Opinión escrita el 3 de Mayo 2012		MaríaY. Madrid, España.
"Definitivamente excedió mis expectativas"			
Me encanta el Nuevo iPad. Es realmente rápido y puedo hacer con él casi todo lo que necesito: navegar, enviar correos, chat, ver vídeos... Es un muy buen <i>gadget</i> . Tiene muchas aplicaciones útiles, su pantalla es impresionante, su batería dura todo el día y su cámara trasera permite hacer videoconferencias! Me encanta!			



Tipo de producto: *Tablet*; marca: poco conocida; tipo de comentario: negativo.

	Opinión escrita el 12 de Marzo 2012		Txur. Bilbao, España.
"No merece la pena"			
La verdad es que la compré con ilusión. Buena pantalla, leía <i>pen drive</i> por USB... pero la verdad es que después de tenerla unos días me di cuenta que es un trasto. El WiFi tiene poca potencia, poca fluidez en la navegación. En fin, mejor buscar otra Tablet. Ya la tengo preparada para que pase UPS a recogerla.			

Tipo de producto: Hotel; marca: muy conocida; tipo de comentario: positivo.

	Opinión escrita el 19 de Febrero 2012		TomásR. Córdoba, España.
"De lo mejor de Madrid"			
Ya solo el edificio es fantástico. Si le añades una atención fabulosa, una directora que se desvive por sus clientes, buenas instalaciones, comida insuperable en presentación, cantidad y calidad, un patio interior maravilloso, un pequeño gimnasio, y una ubicación magnífica, solo puede decirse que debes ir para comprobarlo. Ya conocíamos la cadena hotelera HUSA y no nos ha defraudado. Nosotros volveremos seguro.			

Tipo de producto: Hotel; marca: *top of mind*; tipo de comentario: negativo.

	Opinión escrita el 17 de Abril 2012		Fepado. Sevilla, España
"Y dicen que es un hotel de 4 estrellas"			
Sinceramente pensé en algo mejor al ser un NH, la pieza muy oscura con camas de bajo presupuesto y con una televisión de 14 pulgadas bien deficiente. Un auténtico desastre, un hotel sucio, y un personal de recepción que deja mucho que desear.			

4.4.1.2. Conocimiento de marca

Otro de los elementos que influyen en cómo los consumidores realizan el proceso de compra es el conocimiento de marca. La publicidad ha permitido que las marcas sean asociadas por parte de los consumidores con determinados valores, y la eficacia de ésta ayuda a determinar el grado de conocimiento de la marca. Macdonald & Sharp (2000) sostienen que el conocimiento de marca afecta la elección de un producto a la hora de comprarlo (ej. “Voy a elegir la marca que conozco”), e influye en la calidad percibida del producto (“He oído hablar de la marca, por lo que debe ser bueno el producto”).

Diversos estudios realizan análisis sobre la incidencia del *eWOM* sobre diferentes aspectos del marketing, como la intención de compra (Park *et al.*, 2007), la calidad percibida de un producto (Lee & Lee, 2009) o la imagen de marca (Jalilvand & Samiei, 2012), pero excluyen el conocimiento de la marca como factor de control.

De hecho, en algunos experimentos de laboratorio la marca se oculta, o se les indica a los participantes que no la tengan en cuenta. Es comprensible esta abstracción para ciertos objetivos de investigación, pero es obvio que el consumidor real siempre estará influenciado por las marcas presentes en un mercado, ya sea por su experiencia personal, por el conocimiento a través de la publicidad o por algún comentario de un tercero. Por este motivo, se decidió incluir en el presente estudio el conocimiento de la marca como un factor que incide en el comportamiento del participante frente a las variables dependientes a estudiar.

Para el presente estudio se contemplaron tres niveles de conocimiento de marca: la marca *top of mind*, es decir, la más conocida en un mercado específico, una marca muy conocida, y otra poco conocida. La forma en que se determinaron las marcas para la *tablet* y el hotel será descrita posteriormente.

4.4.1.3. Tipo de producto

Parece obvio pensar que los consumidores tienen diferentes actitudes frente a productos de naturaleza diversa, por ejemplo, los bienes o servicios, debido a las diferencias mencionadas anteriormente.

Por su parte, Park & Lee (2009) encontraron que los bienes de experiencia -aquellos de los que se puede adquirir la información completa antes de la compra (Nelson, 1974)-, sufren más daño por el *eWOM* negativo que los bienes de búsqueda - caracterizados por atributos que no se pueden conocer hasta la compra y después del uso del producto (Klein, 1998).

Para este capítulo se tuvo en cuenta un bien de experiencia como las *tablets*, de las cuales los consumidores pueden encontrar más fácilmente todas sus características a través de medios digitales como las páginas oficiales de las marcas que las producen, las páginas web de los establecimientos que las comercializan (ej. Amazon.com) o los cada vez más populares sitios web de reseñas de profesionales y/o consumidores (ej. PCMag.com, CNet.com, Epinions.com o Consumersearch.com).

El otro producto que se tuvo en cuenta fue el alquiler de una habitación de hotel, del que si bien hoy en día se puede encontrar mucha información a través de medios digitales sobre sus características y su calidad (ej. Trivago, Tripadvisor), sigue siendo una compra menos segura, pues no se sabrá exactamente cómo será la experiencia hasta el uso del servicio. Además, por su propia naturaleza, puede ser que una vez se experimente un buen servicio y a la siguiente vez no se tenga la misma percepción. De hecho, sabemos que en los servicios o en los bienes de búsqueda, la estandarización es más difícil que en los productos o en los bienes de experiencia (Mittal, 1999).

Precisamente, éstas son dos de las categorías más interesantes para estudiar el *eWOM*, debido a que son frecuentemente compradas por Internet y los consumidores tienden a

confiar en los comentarios hechos por otras personas en diferentes plataformas *online* (Park & Kim, 2008).

Las *tablets* electrónicas es una categoría creada recientemente que surgió de las PDA's, y que se consolidó en el mercado de los *gadgets* electrónicos de la mano de la aparición en el año 2010 del modelo Ipad de la marca Apple. Una *tablet* típica es un aparato con una pantalla táctil que permite la reproducción de multimedia (audio y video), leer libros electrónicos, conectarse a Internet vía Wi-Fi o conexiones 3G, y usar diferentes aplicaciones disponibles en el mercado.

La principal razón para la elección de la categoría de las *tablets* para el presente estudio es que se han convertido en un fenómeno en el mercado mundial, alcanzándose los 120 millones de unidades vendidas en el año 2012. Es un sector en claro crecimiento, pues para los años 2013 y 2014 se pronostican unas ventas globales de *tablets* de 201 y 276 millones de unidades respectivamente (Gartner, 2013).

En cuanto al bien de búsqueda escogido, se consideró la contratación de una habitación de hotel, debido a que es uno de los servicios para los que más se consulta información en Internet a la hora de contratarlo. De hecho, los comentarios realizados en plataformas web por parte de usuarios tienen un importante impacto en las reservas de hoteles (Ye *et al.*, 2009). El nacimiento y consolidación de plataformas web que permiten comparar y reservar hoteles, tales como TripAdvisor o Trivago, o los diferentes portales de reservas de hoteles que posibilitan a los usuarios compartir sus experiencias, han hecho que el sector hotelero migre hacia formas *online* de hacer reservas.

Ha de tenerse en cuenta que con el Internet y las RSD, precisamente la brecha entre la información que un usuario puede tener haciendo una búsqueda y haciendo uso del producto se ha reducido. Sin embargo, si se comparan los dos productos considerados en esta tesis doctoral, las *tablets* es una categoría muy popular, de la cual las personas

buscarían las características distintivas de cada modelo, pues ya saben a *grosso modo* cuál es su funcionalidad. Con los hoteles sucede algo un tanto distinto, pues si bien las personas saben de qué se trata un servicio de hostelería, las características de cada hotel varían según cómo sea el lugar, y sobretodo cómo es el servicio prestado por los empleados, por lo que la percepción del servicio es más subjetiva y la búsqueda de información es más relevante.

4.4.2. Variables dependientes

A continuación se presentan las escalas propuestas para el análisis de las dos variables dependientes estudiadas: la intención de compra y la confianza en la marca, variables que han sido extensamente tratadas en la literatura de marketing.

4.4.2.1. Intención de compra

La intención de compra es una medida eficaz y comúnmente usada para anticipar el comportamiento de los consumidores a partir de la evaluación de un producto con el fin de determinar la probabilidad de compra (Li *et al.*, 2002). Para el presente trabajo, si bien los consumidores buscan información *online* sobre un producto y es esto lo que ayuda a modificar la intención de compra, no se contempla una determinada forma de compra, pues la pueden realizar en entornos *online* u *offline* (Johnson *et al.*, 2004).

En el presente trabajo, la intención de compra fue medida a partir de tres preguntas mediante una escala tipo Likert de 7 puntos, siendo el valor de 1 asociado con “Completamente en desacuerdo” y el de 7 con “Completamente de acuerdo”. La escala, desarrollada por Dodds *et al.* (1991) y ampliamente contrastada en la literatura de marketing, busca conocer si el usuario consideraría la compra de un determinado producto, la probabilidad de comprar el producto y la disposición a comprar un producto específico si fuese a comprar uno de su categoría. Tal como sugieren los

autores de esta escala, se calculó un promedio de las valoraciones de las tres preguntas, para poder establecer el valor de la variable para el análisis.

4.4.2.2. Confianza en la marca

La confianza en la marca ha sido definida como un sentimiento de seguridad de los consumidores en su interacción con la marca, basándose en la percepción de que la marca sea fiable y responsable por los intereses y bienestar de los consumidores (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001).

Para este experimento se utilizó una escala tipo Likert de 7 puntos, adaptada de la escala de “*brand trust*” de Delgado-Ballester (2004), donde el valor de 1 representa “Completamente en desacuerdo” y el de 7 “Completamente de acuerdo”. La escala busca saber si la marca cumple con las expectativas de los consumidores, si éstos tienen confianza en dicha marca, si la marca garantiza satisfacción y si genera confianza a la hora de resolver un problema con el producto.

4.4.3. Diseño del experimento y participantes

Para poder contrastar las hipótesis planteadas se empleó la técnica del diseño experimental con un diseño factorial de 3x3x2 tratamientos, siendo esta técnica una de las más comunes al estudiar temas de *eWOM* (Chan & Ngai, 2011). Este tipo de diseño fue utilizado debido a que, cuando se cuenta con dos o más factores, cada uno de ellos tiene dos o más niveles, y se desea estudiar el efecto combinado sobre una variable dependiente, el diseño factorial es el más apropiado (Srinagesh, 2005).

Los tres factores (variables independientes) utilizados en este experimento fueron el tipo de comentarios *online* sobre un producto o servicio (*eWOM*) (positivos, negativos y grupo de control – sin comentarios), el grado de conocimiento de la marca (marca *top of mind*, marca muy conocida y marca poco conocida) y el tipo de producto (*tablet* electrónica y hotel).

Participaron voluntariamente en el experimento un total de 360 personas, sin ningún incentivo ofrecido (cupones, regalos o dinero) a la hora de convocar a los participantes, para evitar posibles sesgos de autoselección. Aunque todos los participantes fueron estudiantes universitarios españoles, práctica habitual en investigaciones académicas de marketing, a éstos no se les pidió que tomaran una posición determinada, sino que simplemente fuesen consumidores, tal como lo son realmente. Dado el tipo de productos que se les propuso evaluar, no se considera que ello represente una amenaza importante para la validez externa del estudio. De hecho, Bailey (2004) y Chan & Ngai (2011) sostienen que es lógico utilizar estudiantes como elementos muestrales para estudios sobre *eWOM*, pues son de los grupos de personas más conectadas a Internet, y con mayor propensión a pasar más tiempo *online* que el consumidor promedio.

La edad media de los participantes fue de 23 años. El 52% de los participantes fueron mujeres y el 48% hombres. Los participantes fueron asignados aleatoriamente a cada uno de los tratamientos del experimento, y manifestaron mayoritariamente (97%) haber utilizado al menos una vez información proveniente de Internet como elemento a considerar a la hora de comprar un producto. De igual manera, los participantes que no son usuarios de las categorías estudiadas fueron excluidos del experimento.

La tabla 4.2 muestra la distribución del número de participantes por cada tratamiento en el experimento.

Tabla 4.2. Distribución de observaciones por tratamiento.

Tipo de comentarios	Tipo de marca			Total
	<i>Top of mind</i>	Muy conocida	Poco conocida	
Comentarios positivos	50	50	50	150
Comentarios negativos	50	50	50	150
Sin comentarios (Grupo de control)	20	20	20	60
Total	120	120	120	360

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4. Procedimiento

Para determinar las marcas a utilizar en el estudio se tuvieron en cuenta dos aspectos: *i)* Se realizó una investigación piloto entre 40 estudiantes universitarios, diferentes a los que luego hicieron el experimento, a los cuales se les pidió que enumeraran cinco marcas de *tablets* electrónicas y cinco marcas de cadenas de hoteles en España. Con estas respuestas se identificó cuál era la marca *top of mind*, así como las marcas más reconocidas y otras menos reconocidas; *ii)* Adicionalmente, se consultó un estudio de eMarketer (2012) sobre los datos de participación de mercado del negocio de las *tablets* electrónicas a nivel mundial, así como un estudio del año 2009 sobre la notoriedad de las cadenas hoteleras en España (Simple Lógica, 2009). Cabe destacar que los resultados de ambos métodos para determinar las marcas para cada categoría generaron resultados muy similares.

Una vez definidas las marcas a utilizar en el experimento, para determinar los productos a presentar ante los participantes se consultaron dos fuentes de información: *i)* Para las *tablets* electrónicas se compararon diferentes productos en los portales de los almacenes FNAC, El Corte Inglés y Media Markt, tres de las tiendas más grandes en España que ofrecen productos de tecnología. *ii)* Para los hoteles se utilizó la web TripAdvisor, el sitio de viajes más grande del mundo, que cuenta con más de 60 millones de opiniones y comentarios de hoteles de todo el mundo (Tripadvisor, 2012).

Con respecto a las *tablets*, se escogió un producto de cada una de las marcas seleccionadas, teniendo en cuenta que existiesen las menores diferencias posibles entre las características técnicas y el precio de cada uno de estos productos. Para los hoteles se tomó como referencia que fuese un hotel de cuatro estrellas en el centro de la ciudad de Madrid, procurando que no hubiese muchas diferencias entre las características de la

habitación, la ubicación del hotel y el precio. En la tabla 4.3 se presentan las diferentes *tablets* y hoteles usados en el experimento, de acuerdo al tipo de marca.

Tabla 4.3. Productos y marcas usadas en el experimento.

	Tipo de marca		
	<i>Top of mind</i>	Muy conocida	Poco conocida
Tablet	Nuevo Ipad / APPLE	Tablet S / SONY	Eee Pad Transformer TF101 / ASUS
Hotel 4* en Madrid	Hotel Alcalá Madrid / NH HOTELES	Hotel Paseo del Arte / HOTELES HUSA	Hotel Puerta Castilla / HOTELES SILKEN

Fuente: Elaboración propia.

Para cada tipo de marca asociada con un bien se diseñaron tres tipos de documentos, donde se incluían las instrucciones que debían seguir los participantes en el experimento, el tipo de producto (*tablet* y hotel) y cuatro comentarios realizados por usuarios. El primer documento tenía comentarios asociados positivamente con el producto, mientras que en el segundo los comentarios eran negativos, y el tercero no tenía comentarios, ya que fue utilizado como grupo de control.

Los participantes se dividieron aleatoriamente teniendo en cuenta el factor “tipo de marca”, siguiendo el método sugerido por Park & Lee (2009), que busca controlar el efecto del conocimiento cognitivo de cada individuo asignándolo aleatoriamente a uno de los grupos del experimento, lo que permite aumentar la validez interna, para así llegar a conseguir diferencias de atributos entre los grupos sobre varias variables dependientes objeto de medición (Keppel, 1991). Así, a un grupo le fue asignado el tratamiento de las marcas *top of mind*, a otro el tratamiento de las marcas muy conocidas y a un tercer grupo el tratamiento de las marcas poco conocidas. Dentro de cada grupo, a cada participante se le asignó aleatoriamente un “tipo de comentario”, positivo o negativo. Luego se presentaron imágenes del producto, así como sus

principales características y la marca asociada. Una vez los participantes veían las imágenes en una pantalla, cada uno de ellos debía leer las instrucciones y los comentarios en el documento entregado, para luego responder a las preguntas sobre la intención de compra y la confianza en la marca.

Para observar el efecto de los comentarios *online* sobre cada una de las variables independientes se tomó en cuenta un grupo de control, siguiendo las recomendaciones de Srinagesh (2005), teniendo en cuenta el tipo de marca. A estos participantes simplemente se les presentó el bien o servicio, obviando los comentarios con el fin de que éstos no influyeran en las respuestas de los participantes.

4.5. RESULTADOS

4.5.1. Evaluación del uso de la técnica MANOVA

Tal como se comentó en la sección anterior, se diseñó un experimento 3x3x2 para estudiar el efecto de los comentarios *online* - TIPOCOMENT (positivos, negativos y sin comentarios), el conocimiento de la marca - TIPOMARCA (*top of mind*, muy conocida y poco conocida) y el tipo de producto - TIPOPRODUC (*tablet* y *hotel*) sobre las variables dependientes de intención de compra - INTENCOMP y la confianza en la marca - CONFMARCA, usando datos de 360 individuos.

Con el fin de contrastar las hipótesis propuestas, los datos fueron examinados mediante la técnica estadística MANOVA con el software estadístico SPSS v.20. Esta técnica es frecuentemente utilizada por los investigadores de marketing, especialmente cuando se tratan temas de marca/producto, comportamiento del consumidor o precio (Brown & Dant, 2008).

El Análisis Multivariante de la Varianza (*Multivariate Analysis of Variance* - MANOVA) permite el análisis de múltiples variables independientes sobre dos o más

variables dependientes (Hair *et al.*, 2006), siendo una generalización multidimensional del Análisis Univariado de la Varianza (ANOVA). Con esta técnica, dos o más variables dependientes pueden ser analizadas simultáneamente usando los valores conocidos de uno, dos o más factores (Vallejo & Ato, 2012). Por esta razón debe ser utilizada cuando se está interesado en los constructos subyacentes que componen las múltiples variables dependientes (Huberty & Morris, 1989).

Sin embargo, la simultaneidad no es la única ventaja del MANOVA, pues en comparación con el uso de múltiples ANOVAs separadas para cada variable dependiente, los investigadores pueden obtener una descripción más detallada del fenómeno investigado e incrementar el poder estadístico (Vallejo & Ato, 2012), ya que no se ignoran las correlaciones entre las variables dependientes (Hair *et al.*, 2006).

Para que se puedan probar las hipótesis con la técnica MANOVA es necesario cumplir varios requisitos: *i)* que no haya datos faltantes en la muestra; *ii)* que el número de observaciones en cada celda sea igual; *iii)* que no haya *outliers*; *iv)* que haya más casos que variables dependientes en cada celda; *v)* que las variables sean independientes (que no exista multicolinealidad), y; *vi)* que las variables dependientes estén distribuidas normalmente (Hair *et al.*, 2006; Tabachnick & Fidell, 2001; Johnson & Wichern, 2008).

En este caso las restricciones *i*, *iii* y *iv* se cumplen totalmente. La restricción *ii* también se cumple, teniendo en cuenta que el tratamiento de “sin comentarios” es tomado como un grupo de control. En cuanto a la multicolinealidad (*v*), ésta no existe pues las variables dependientes de INTENCOMP y CONFMARCA tienen un coeficiente de correlación de Pearson de 0.527, que no excede el valor mínimo de 0.7 (Hair *et al.*, 2006).

Referente a la normalidad, se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, teniendo la variable CONFMARCA una distribución normal (sig.=0.148>0,05), mientras que la

variable INTENCOMP no cumple esta condición ($\text{sig.}=0.009<0,05$). Sin embargo, autores como Green *et al.* (2000) mencionan que cuando las muestras son grandes, la normalidad se puede asumir debido a esta situación. Según Tabachnick & Fidell (2001), cuando cada tratamiento tiene al menos 20 observaciones se alcanza el mínimo requerido para evitar problemas con la normalidad, siendo éste el caso.

Otro de los criterios utilizados para evaluar la normalidad es la igualdad de las matrices de covarianzas, que se evalúa a través del test M de Box. En este caso las covarianzas fueron diferentes ($M_{\text{Box}}=187.747$; $p=0.000$), por lo que supuestamente el uso del MANOVA no estaría recomendado. Sin embargo, autores como Green *et al.* (2000) advierten que hay que interpretar con cuidado este resultado, pues para estudios donde haya grupos con tamaños iguales y un tamaño muestral grande (como en este caso), la violación de los criterios de normalidad y de igualdad de las matrices de covarianzas producen tasas de error ligeramente distorsionadas (Vallejo & Ato, 2012). Por lo anterior, no se considera insalvable esta limitación estadística para este estudio.

4.5.2. Análisis de los resultados

Una vez evaluada la factibilidad del uso de la técnica MANOVA para el análisis de los datos, se realiza inicialmente un análisis de consistencia interna de las escalas de las dos variables respuesta mediante el alfa de Cronbach. Tanto para la variable INTENCOMP (0.920), como para la variable CONFMARCA (0.931), los resultados fueron satisfactorios, pues un valor mayor a 0.7 implica una buena consistencia interna de la escala (Peterson, 1994; Hair *et al.*, 2006).

Con el uso de la técnica MANOVA (a un nivel de alfa de 0.05), se busca determinar la significancia del efecto principal de las variables independientes sobre las dependientes, es decir, si existe un comportamiento diferente en los distintos grupos formados a partir de los valores de las variables independientes. Para ello existen diferentes criterios,

como la Lambda de Wilks, la Traza de Pillai, la Traza de Hotelling o la Raíz mayor de Roy. En el presente trabajo se utilizó el criterio de la Traza de Pillai, que es el más adecuado en condiciones de no normalidad o de heterogeneidad de la varianza (Hair *et al.*, 2006). Si se demuestra que este criterio es significativo, se utilizarán análisis estadísticos univariantes (ANOVA) para determinar cómo la variable independiente específicamente afecta cada nivel de la variable dependiente.

En este caso se encontró que existen efectos significativos de la variable TIPOCOMENT (Traza de Pillai=0.576, $p=0.000$) sobre las variables dependientes INTCOMPRA y CONFMARCA, consideradas ambas como un grupo. De igual manera, se encontraron efectos significativos en la interacción TIPOCOMENT x TIPOMARCA (Traza de Pillai=0.171, $p=0.000$) sobre las variables dependientes. Sin embargo, la interacción TIPOCOMENT x TIPOPRODUC (Traza de Pillai=0.021, $p=0.301 > 0.005$) no produce un efecto significativo sobre las variables dependientes.

No obstante, para poder establecer que existen diferencias entre los distintos grupos de las variables independientes o sus interacciones sobre las variables dependientes, el análisis MANOVA no es suficiente para identificar las diferencias entre los grupos, por lo que es necesario realizar ANOVAs separadas.

En las siguientes tablas se puede observar la media y la desviación estándar para cada combinación de tipo de marca y comentarios, por tipo de producto, para cada una de las variables respuesta: Intención de Compra (tabla 4.4) y Confianza en la Marca (tabla 4.5).

Tabla 4.4. Puntuación media y desviación estándar para la variable dependiente Intención de compra por tipo de marca, tipo de comentarios y tipo de producto.

Variable	<i>Top of Mind</i>			Muy conocida			Poco conocida		
	Tablet	Hotel	Total	Tablet	Hotel	Total	Tablet	Hotel	Total
Comentarios Positivos	5.28 (1.25)	5.09 (0.99)	5.18 (1.12)	5.31 (1.01)	5.60 (0.82)	5.45 (0.92)	4.44 (1.26)	5.16 (0.84)	4.80 (1.12)
Comentarios Negativos	3.75 (1.79)	3.36 (1.31)	3.55 (1.56)	2.09 (0.90)	2.16 (0.79)	2.12 (0.84)	2.16 (0.89)	2.39 (1.03)	2.27 (0.96)
Sin comentarios (G. Control)	5.73 (1.31)	4.93 (0.80)	5.33 (1.13)	4.37 (1.16)	5.50 (0.74)	4.93 (1.11)	3.50 (1.28)	4.40 (2.02)	3.95 (1.71)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.5. Puntuación media y desviación estándar para la variable dependiente Confianza en la Marca por tipo de marca, tipo de comentarios y tipo de producto.

Variable	<i>Top of Mind</i>			Muy conocida			Poco conocida		
	Tablet	Hotel	Total	Tablet	Hotel	Total	Tablet	Hotel	Total
Comentarios Positivos	5.35 (1.04)	5.01 (1.09)	5.18 (1.07)	4.98 (0.84)	4.08 (0.95)	4.53 (0.99)	3.58 (0.86)	3.98 (1.06)	3.77 (0.97)
Comentarios Negativos	4.76 (1.33)	3.94 (1.01)	4.35 (1.24)	4.58 (1.13)	3.75 (1.07)	4.16 (1.16)	2.97 (1.16)	2.66 (1.07)	2.81 (1.11)
Sin comentarios (G. Control)	5.22 (1.58)	4.72 (1.16)	4.97 (1.37)	5.22 (0.64)	3.98 (0.97)	4.60 (1.02)	3.36 (1.46)	3.30 (1.79)	3.33 (1.58)

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2.1. Efecto del tipo de comentario sobre la intención de compra y la confianza en la marca

Del análisis inicial se puede afirmar que existen efectos significativos de la variable TIPOCOMENT de acuerdo al resultado de la Traza de Pillai (0.576, $p=0.000$) sobre las variables dependientes. De igual manera con el MANOVA se puede determinar que existe un efecto significativo de la variable TIPOCOMENT sobre las evaluaciones de los productos, por lo que los valores para los comentarios positivos (COMPOSIT), negativos (COMNEGAT) y sin comentarios (SINCOMEN) (grupo de control) son

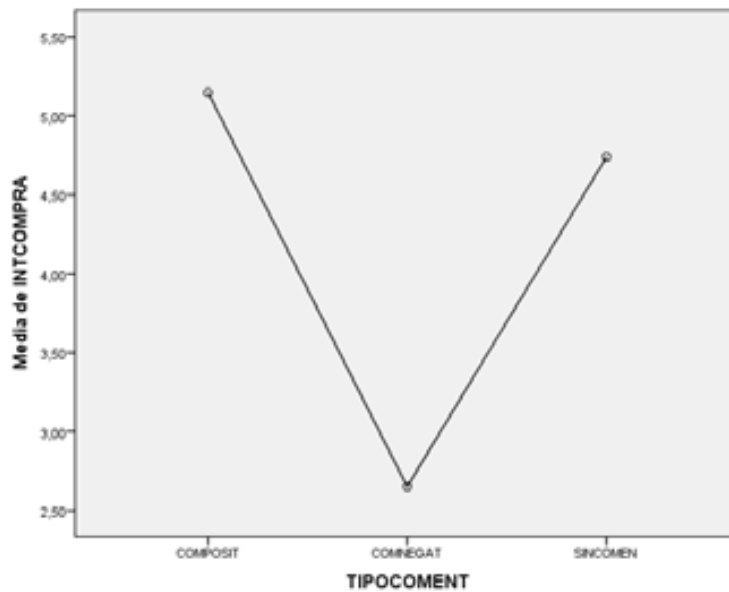
significativamente diferentes para la variable INTCOMPRA ($F_{2,342}=193.677$, $p<0.001$) y para CONFMARCA ($F_{2,342}=16.424$, $p<0.001$).

- Intención de compra

La INTCOMPRA es mayor para los productos que tienen COMPOSIT ($M=5.146$), seguidos por los SINCOMEN (grupo de control) ($M=4.738$), y finalmente los que tienen COMNEGAT ($M=2.651$). Con el ANOVA se puede determinar que existen diferencias significativas entre los diferentes tipos de comentarios ($F_{2,357}=160.008$, $p<0.001$). Existen diferencias significativas para la INTCOMPRA entre los productos que tenían COMPOSIT y COMNEGAT ($\text{sig.}=0.000<0.05$), y entre los productos SINCOMEN (grupo de control) y con COMNEGAT ($\text{sig.}=0.000<0.05$), pero no hay diferencias significativas entre COMPOSIT y SINCOMEN (grupo de control) ($\text{sig.}=0.105>0.05$) (Ver figura 4.2).

Así, teniendo en cuenta los datos de este experimento, son los comentarios negativos *online* (COMNEGAT) sobre un producto los que realmente generan un cambio con respecto al grupo de control (SINCOMEN) en la intención de compra de ese producto por parte de los consumidores, aceptándose la hipótesis H1.

Figura 4.2. Intención de compra por tipo de comentario *online*.

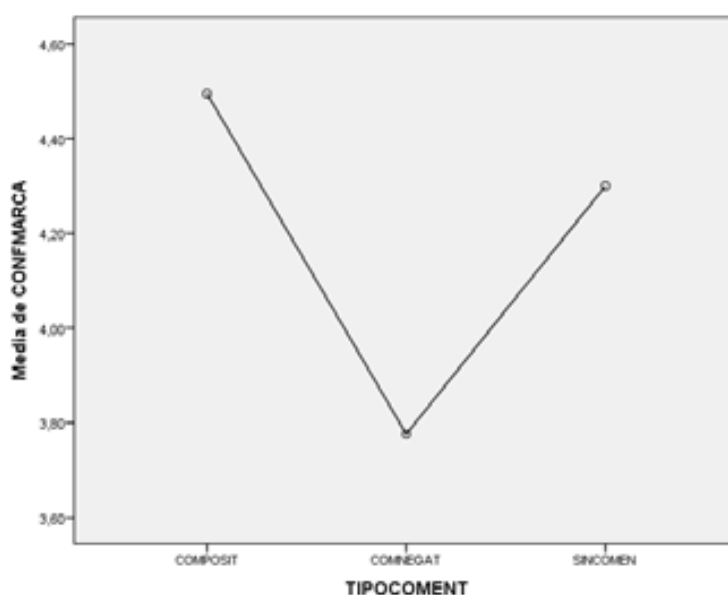


- Confianza en la marca

En relación a la CONFMARCA, es mayor para los productos que tienen COMPOSIT (M=4.494), seguidas por los SINCOMEN (M=4.300) y por los COMNEGAT (M=3.776). Luego, el ANOVA permite determinar que existen diferencias significativas entre los diferentes tipos de comentarios. En este caso existen diferencias ($F_{2,357}=11.781$, $p<0.001$) entre los COMPOSIT y los COMNEGAT ($\text{sig.}=0.000<0.05$), y entre los COMNEGAT y los SINCOMEN (grupo de control) ($\text{sig.}=0.033<0.05$). Sin embargo, no existen diferencias significativas entre las valoraciones medias de los COMPOSIT y los SINCOMEN ($\text{sig.}=0.621>0.05$) (Ver figura 4.3).

Por lo tanto, teniendo en cuenta los resultados de este experimento, son los comentarios *online* negativos (COMNEGAT) acerca de un producto los que influyen más en la CONFMARCA de dicho producto por parte de los consumidores, por lo que se puede aceptar la hipótesis H2 propuesta. En este caso sucede lo mismo que en el caso anterior, pues son los comentarios *online* negativos los que generan un cambio con respecto al grupo de control.

Figura 4.3. Confianza en la marca por tipo de comentario *online*.



4.5.2.2 Efecto combinado del tipo de comentario y tipo de marca sobre la intención de compra y la confianza en la marca

Como se mencionó anteriormente, el criterio para determinar si la interacción es significativa entre las variables TIPOMARCA y TIPOCOMENT sobre las variables dependientes es la Traza de Pillai, calculada con el análisis MANOVA. En este caso, con un valor de 0.171 ($p=0.000 < 0.005$), este estadístico demuestra que la interacción es significativa. Las medias y las desviaciones estándar para cada combinación de tratamientos es presentada en la tabla 4.4, para la INTCOMPRA, y en la tabla 4.5, para la CONFMARCA.

No obstante, para ver el efecto de la interacción TIPOMARCA x TIPOCOMENT sobre las variables dependientes de INTCOMPRA y CONFMARCA por separado, se ha de realizar el análisis ANOVA.

- Intención de compra

Los resultados muestran un efecto significativo de la interacción entre el TIPOCOMENT y el TIPOMARCA sobre la INTCOMPRA ($F_{4,342}=7.845$, $p=0.000<0.05$).

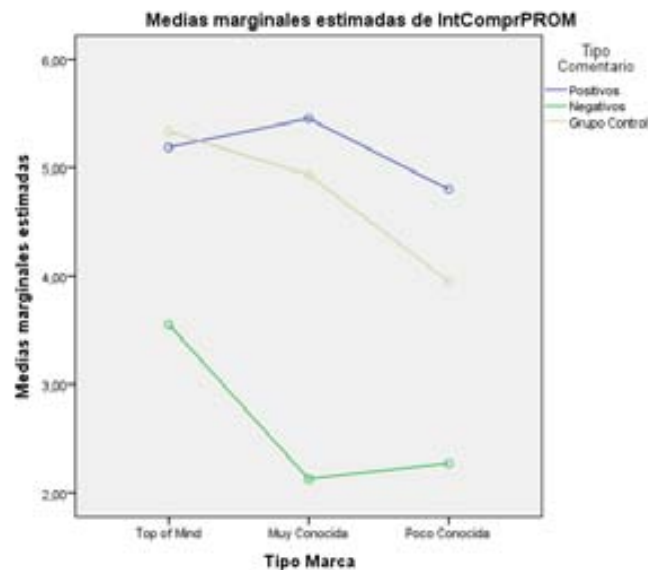
Con este resultado se confirma la hipótesis H3, que predecía que el conocimiento de la marca por parte de un consumidor modera la relación existente entre la influencia del tipo de comentarios *online* acerca de un producto sobre la intención de compra de dicho producto.

A continuación se analizan los resultados de las puntuaciones medias de INTCOMPRA para las diferentes combinaciones de tratamientos de TIPOCOMENT y TIPOMARCA teniendo en cuenta el grupo de control (SINCOMEN). Se puede observar en la figura 4.4 que la INTCOMPRA para los productos de marcas TOPOFMIND que tienen COMPOSIT ($M=5.18$) prácticamente no se ve afectada por este tipo de comentarios comparado con el grupo de control SINCOMEN ($M=5.33$). Sin embargo, la INTCOMPRA de los productos de marcas MUYCONOC ($M=5.45$) y POCCONOC ($M=4.80$) sí se ve aumentada en comparación con el grupo de control SINCOMEN ($M=4.93$ y $M=3.95$, respectivamente).

Por lo tanto, si se tiene en cuenta la diferencia entre los valores medios de la INTCOMPRA con respecto al grupo de control (SINCOMEN), los comentarios positivos influyen más intensamente en la INTCOMPRA de productos de marcas POCCONOC (Diferencia=0.85), seguidos por los de las marcas MUYCONOC (Diferencia=0.52), y finalmente por los de las marcas TOPOFMIND (Diferencia=-0.15).

En cuanto al efecto de los comentarios negativos, estos influyen más en la INTCOMPRA de productos de marcas MUYCONOC (Diferencia=-2.81), seguidos por los de las marcas TOPOFMIND (Diferencia=-1.78) y finalmente por los de las marcas POCCONOC (Diferencia=-1.68) (Ver tabla 4.6 y figura 4.4).

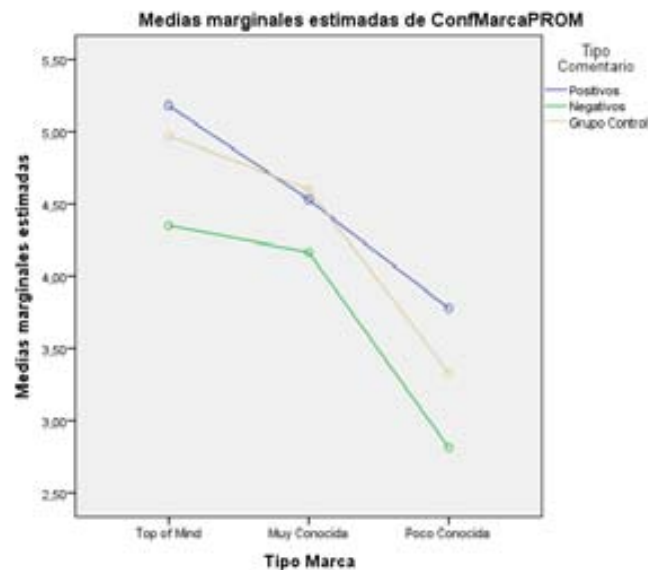
Figura 4.4. Medidas promedio para la intención de compra por tipo de comentario y de marca.



- Confianza en la marca

En cuanto a la CONFMARCA, analizando el ANOVA para la interacción entre el TIPOCOMENT y el TIPOMARCA, los resultados no muestran un efecto significativo de la interacción ($F_{4,342}=1.103$, $p=0.355>0.05$). Por esto no se puede aceptar la hipótesis H4, pues con los datos obtenidos el conocimiento de la marca por parte de un consumidor no modera la relación entre la influencia del tipo de comentarios *online* (positivos o negativos) acerca de un producto y la confianza en la marca que tengan los consumidores.

Figura 4.5. Medidas promedio para la confianza en la marca por tipo de comentario y de marca.



A modo de resumen, en la tabla siguiente se muestran las diferencias con el grupo de control (sin comentarios) de acuerdo al tipo de marca, teniendo en cuenta el efecto del tipo de comentario sobre la INTCOMPRA y la CONFMARCA. Aquí se evidencia que el mayor efecto de los comentarios positivos sobre la INTCOMPRA y la CONFMARCA se da en las marcas POCOCONOC. Sin embargo, el mayor impacto negativo sobre la INTCOMPRA de los comentarios negativos se da en las marcas MUYCONOC, y el mayor impacto negativo en la CONFMARCA se da en las marcas TOPOFMIND.

Tabla 4.6. Diferencias entre las puntuaciones medias para la intención de compra y la confianza en la marca y el grupo de control por tipo de marca y comentario.

		INTCOMPRA	CONFMARCA
<i>Top of mind</i>	Positivos	-0.29	0.42
	Negativos	-3.56	-1.24
Muy conocida	Positivos	1.04	-0.14
	Negativos	-5.61	-0.87
Poco conocida	Positivos	1.70	0.89
	Negativos	-3.35	-1.04

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2.3. Efecto combinado del tipo de comentario y el tipo de producto sobre la intención de compra y la confianza en la marca

En este caso se desea determinar si la interacción entre las variables TIPOCOMENT y TIPOPRODUC es significativa sobre las variables INTCOMPRA y CONFMARCA, tomadas en conjunto. Para ello se analiza el criterio de la Traza de Pillai calculada con el MANOVA, que con valor de 0.021 ($p=0.301 > 0.005$) indica que la interacción no es significativa con respecto a las variables dependientes. No obstante, podría ser que en el conjunto de las variables dependientes la interacción TIPOCOMENT x TIPOPRODUC no fuera significativa, pero que en alguna de ellas lo fuera, por lo cual es necesario analizar el ANOVA para cada una de las variables dependientes por separado.

En la siguiente tabla 4.7 se presentan las puntuaciones medias de las variables dependientes INTCOMPRA y CONFMARCA para las combinaciones de tratamientos TIPOCOMENT y TIPOPRODUC.

Tabla 4.7. Valores medios y error estándar para la intención de compra y confianza en la marca por tipo de comentario y tipo de producto.

Variable dependiente:		INTCOMPRA		CONFMARCA	
Tipo Comentario	Tipo Producto	Media	Error típ.	Media	Error típ.
COMPOSIT	Tablet	5.009	0.131	4.635	0.128
	Hotel	5.284	0.131	4.355	0.128
COMNEGAT	Tablet	2.667	0.131	4.101	0.128
	Hotel	2.636	0.131	3.451	0.128
SINCOMEN (Grupo control)	Tablet	4.533	0.208	4.600	0.202
	Hotel	4.944	0.208	4.000	0.202

Fuente: Elaboración propia.

- Intención de compra

Para el caso de la INTCOMPRA, la interacción entre TIPOCOMENT y TIPOPRODUC no es significativa ($F_{2,342}=1.082$, $p=0.340>0.05$), por lo que no se puede aceptar la hipótesis H5, que indicaba que el tipo de producto modera la relación entre el tipo de comentarios *online* y la intención de compra.

Tabla 4.8. Diferencias de los valores medios con el grupo de control para las combinaciones de las variables tipo de comentario y tipo de producto.

		INTCOMPRA
Positivos	Tablet	1.43
	Hotel	1.02
	Total	2.45
Negativos	Tablet	-5.60
	Hotel	-6.93
	Total	-12.53

Fuente: Elaboración propia.

- Confianza en la marca

Para la variable CONFMARCA, la interacción entre TIPOCOMENT y TIPOPRODUC no es significativa ($F_{2,342}=1.148$, $p=0.318>0.05$). A partir de estos resultados no se puede aceptar la hipótesis H6, que indicaba que el tipo de producto modera la relación entre el tipo de comentario *online* y la confianza en la marca.

Tabla 4.9. Diferencias de los valores medios con el grupo de control para las combinaciones de las variables tipo de comentario y tipo de producto.

		CONFMARCA
Positivos	Tablet	0.10
	Hotel	1.06
	Total	1.17
Negativos	Tablet	-1.50
	Hotel	-1.65
	Total	-3.14

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2.4. Efecto combinado del tipo de comentario, el tipo de marca y el tipo de producto sobre la intención de compra y la confianza en la marca

Finalmente, se pretende determinar si el efecto combinado de TIPOMARCA, TIPOCOMENT y TIPOPRODUC sobre las variables dependientes en su conjunto es significativo. Para ello se analiza el estadístico de la Traza de Pillai calculado en el análisis MANOVA. Para esta interacción se obtuvo un valor de 0.028 ($p=0.645 > 0.005$), lo que indica que la interacción no es significativa con respecto a las variables dependientes como conjunto.

A continuación, en la tabla 4.10, se pueden observar los diferentes valores para las combinaciones mencionadas, mientras que la tabla 4.11 presenta las diferencias entre los distintos valores y sus respectivos grupos de control.

Tabla 4.10. Valores medios y errores estándar para las combinaciones de las variables Tipo de marca, Tipo de Comentario y Tipo de producto.

Tipo Marca	Tipo Comentario	Tipo Producto	INTCOMPRA		CONFMARCA	
			Media	Error std.	Media	Error std.
<i>Top of mind</i>	Positivos	Tablet	5.280	0.228	5.352	0.221
		Hotel	5.093	0.228	5.008	0.221
	Negativos	Tablet	3.747	0.228	4.760	0.221
		Hotel	3.360	0.228	3.944	0.221
	Grupo Control	Tablet	5.733	0.360	5.220	0.349
		Hotel	4.933	0.360	4.720	0.349
Muy Conocida	Positivos	Tablet	5.307	0.228	4.976	0.221
		Hotel	5.600	0.228	4.080	0.221
	Negativos	Tablet	2.093	0.228	4.576	0.221
		Hotel	2.160	0.228	3.752	0.221
	Grupo Control	Tablet	4.367	0.360	5.220	0.349
		Hotel	5.500	0.360	3.980	0.349
Poco Conocida	Positivos	Tablet	4.440	0.228	3.576	0.221
		Hotel	5.160	0.228	3.976	0.221
	Negativos	Tablet	2.160	0.228	2.968	0.221
		Hotel	2.387	0.228	2.656	0.221
	Grupo Control	Tablet	3.500	0.360	3.360	0.349
		Hotel	4.400	0.360	3.300	0.349

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.11. Diferencias de los valores medios para las combinaciones de las variables Tipo de marca, Tipo de Comentario y Tipo de producto con respecto al grupo de control (sin comentarios).

Tipo Marca	Tipo Comentario	Tipo Producto	INTCOMPRA	CONFMARCA
<i>Top of mind</i>	Positivos	Tablet	-0.45	0.13
		Hotel	0.16	0.29
	Negativos	Tablet	-1.99	-0.46
		Hotel	-1.57	-0.78
Muy conocida	Positivos	Tablet	0.94	-0.24
		Hotel	0.10	0.10
	Negativos	Tablet	-2.27	-0.64
		Hotel	-3.34	-0.23
Poco conocida	Positivos	Tablet	0.94	0.22
		Hotel	0.76	0.68
	Negativos	Tablet	-1.34	-0.39
		Hotel	-2.01	-0.64

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar si la interacción TIPOMARCA x TIPOCOMENT x TIPOPRODUC es significativa para alguna de las dos variables dependientes se debe analizar un ANOVA para cada una de las variables dependientes por separado.

- Intención de compra

Con la variable dependiente INTCOMPRA, la interacción mencionada no es significativa ($F_{4,342}=0.950$, $p=0.435>0.05$), por lo que la interacción del tipo de comentario, tipo de marca y tipo de producto no tiene un efecto significativo sobre la intención de compra. Por ello, no se puede confirmar la hipótesis H7.

- Confianza en la marca

De igual forma, para la variable dependiente CONFMARCA el ANOVA indica que la relación no es significativa ($F_{4,342}=0.505$, $p=0.732>0.05$), por lo que la interacción del tipo de comentario, tipo de marca y tipo de producto no tiene un efecto significativo sobre la confianza en la marca, no pudiéndose confirmar la hipótesis H8.

A modo de resumen, y teniendo sólo en cuenta esta muestra, se evidencia que el mayor impacto de los COMPOSIT sobre la INTCOMPRA se da en las TABLETS, mientras que el mayor impacto de los COMNEGAT sobre la INTCOMPRA se produce en los HOTELES. Por lo que respecta a la CONFMARCA, los COMPOSIT en los HOTELES son los que mayor efecto positivo tienen, pero es aquí también donde existe el mayor efecto negativo de los COMNEGAT.

Sintetizando los resultados presentados anteriormente, se puede observar que el tipo de comentarios *online* (positivos o negativos) sí inciden tanto en la intención de compra (H1), como en la confianza en la marca de un producto (H2). Por otro lado, el tipo de marca sólo modera la relación entre el tipo de comentarios *online* y la intención de compra (H3), mientras que con esta muestra no existe sustento estadístico para afirmar que el tipo de marca modere la relación entre el tipo de comentarios *online* y la confianza en la marca (H4). De la misma manera, el tipo de producto no resultó una variable moderadora en la relación entre el tipo de comentarios *online* y la intención de compra (H5), ni entre el tipo de comentarios *online* y la confianza en la marca (H6). Finalmente, no se pudieron confirmar las hipótesis sobre la interacción entre las tres variables propuestas y la intención de compra (H7), y la confianza en la marca (H8) (Ver tabla 4.12).

Tabla 4.12. Resultados de las hipótesis propuestas en el modelo.

Relación propuesta		Res.	Hipótesis
TIPOCOMENT	→ INTCOMPRA	***	H1-Conf.
TIPOCOMENT	→ CONFMARCA	***	H2-Conf.
TIPOCOMENT X TIPOMARCA	→ INTCOMPRA	**	H3-Conf.
TIPOCOMENT X TIPOMARCA	→ CONFMARCA	0.355	H4-NoConf
TIPOCOMENT X TIPOPRODUC	→ INTCOMPRA	0.340	H5-NoConf
TIPOCOMENT X TIPOPRODUC	→ CONFMARCA	0.318	H6-NoConf
TIPOCOMENT X TIPOMARCA X TIPOPRODUC	→ INTCOMPRA	0.435	H7-NoConf
TIPOCOMENT X TIPOMARCA X TIPOPRODUC	→ CONFMARCA	0.732	H8-NoConf

Notas: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.05$. Conf: Confirmada. NoConf: No confirmada.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. CONCLUSIONES

Del experimento realizado se pueden deducir varias conclusiones interesantes. En primer lugar, se pudo comprobar que el tipo de comentarios *online* que los consumidores hacen de un producto en plataformas digitales tienen incidencia en la intención de compra de dicho producto por parte de estos consumidores. En este caso, son los comentarios negativos los que generan un cambio más significativo en la intención de compra con respecto al grupo de control (sin comentarios), mientras que los positivos, si bien aumentan la intención de compra, no lo hacen de manera significativa, lo que va en la misma dirección de los hallazgos de, por ejemplo, Vermeulen & Seegers (2009) o Park & Lee (2009). Lo anterior muestra la importancia de la adecuada gestión de los comentarios negativos, pues, al contrario de lo expresado por autores como Berger *et al.* (2010), que indican que incluso la publicidad negativa puede aumentar la intención de compra, en este experimento los comentarios negativos sí tienen efectos realmente perjudiciales para las empresas.

De igual manera, cuando se analiza el efecto del tipo de comentarios *online* sobre la confianza en la marca sucede algo similar, pues son los comentarios negativos los que generan una disminución más acusada de la confianza en la marca por parte de los consumidores. Por el contrario, los comentarios positivos no aumentan significativamente la confianza que los consumidores pueden tener en la marca, pues el aumento que se da no es estadísticamente significativo. Con este resultado se podría intuir que los usuarios no valoran los comentarios positivos como un elemento que les genere una mayor confianza en la marca, quizás observándolos como una especie de publicidad encubierta, mientras que los comentarios negativos tal vez sí son valorados como elementos que puede minar la confianza en la marca.

En cuanto a la relación entre el tipo de comentarios *online* sobre la intención de compra, ésta sí se ve moderada por el grado de conocimiento de la marca por parte del consumidor. Lo anterior está relacionado con el hecho de que el conocimiento de la marca en entornos digitales tiene incidencia en la intención de compra (Ward & Lee, 2000; Cowart & Goldsmith, 2007). De hecho, la importancia de los comentarios positivos es inversamente proporcional al grado de conocimiento de la marca, siendo más importante para incrementar la intención de compra de marcas poco conocidas que para las marcas más conocidas. Este resultado tiene lógica, pues los consumidores que ya conocen las marcas evaluadas no se deberían sentir más propensos a comprar un producto por encontrar comentarios positivos sobre las marcas evaluadas. En cambio, los comentarios mayoritariamente positivos sobre una marca poco conocida pueden generar la curiosidad del consumidor sobre esa marca, y propiciar la decisión de comprarla en un futuro. Sin embargo, los comentarios negativos afectan más la intención de compra de productos de marcas muy conocidas, y luego, casi de igual manera, a las marcas *top of mind* y a las poco conocidas. Aquí se evidencia la desventaja de las empresas que no tienen marcas líderes en un mercado, aunque sí muy conocidas, pues éstas últimas son las que se ven más afectadas por los comentarios negativos; mientras que las marcas poco conocidas son las que menos se ven afectadas. Este resultado también tiene cierta lógica, pues los consumidores pensarán que los comentarios negativos sobre marcas *top of mind* o poco conocidas no deben hacerles variar mucho su intención de compra de esas marcas, pues las primeras, debido a su gran presencia en el mercado, pueden ser inmunes a comentarios de este tipo, y las segundas, por el hecho de ser poco conocidas, no les van a hacer cambiar mucho la intención de compra, pues prácticamente carecen de intención de compra inicial, al ser marcas casi desconocidas. En cambio, para las marcas que son conocidas, pero no son

las líderes, los comentarios negativos sí disminuyen la intención de compra por parte de los consumidores, pues éstos podrían pensar que este tipo de comentarios no se corresponden con marcas muy conocidas, y por ende, no contemplarían comprar esos productos.

El grado de conocimiento de las marcas por parte de los consumidores no afecta significativamente la relación entre el tipo de comentarios *online* (positivos o negativos) sobre un producto y la confianza en la marca. Así, como se vio anteriormente, la confianza en la marca sólo se ve afectada por el tipo de comentarios *online*, no importando el grado de conocimiento de la marca que tengan los consumidores de ella. Así, la confianza en la marca se ve aumentada si los comentarios *online* son positivos, o disminuida si son negativos, sin importar cuán conocida sea dicha marca. Este resultado resulta inquietante en la nueva dinámica de la relación entre las marcas y los consumidores, pues enfatiza la importancia del tipo de comentarios que se encuentran de una marca en entornos digitales, ya sean positivos o negativos, y su incidencia directa en el cambio de la confianza en la marca por parte de los consumidores, sin importar si el usuario conoce más o menos una marca en particular, al contrario de lo que se podría esperar, es decir, que a medida que el conocimiento de una marca aumenta los consumidores tengan mayor confianza en dicha marca (Bart *et al.*, 2005; Winch & Joyce, 2006).

En lo concerniente a la incidencia del tipo de producto en la relación entre el tipo de comentarios *online* sobre un producto y la intención de compra por parte de un consumidor, no se encontró que el tipo de producto modere esta relación. Por ende, se sostiene lo que se planteó inicialmente, que es el tipo de comentarios *online* sobre un producto lo que incide sobre la intención de compra del mismo, sin importar de qué tipo de producto se trate. Este resultado también parece lógico, a la vez que interesante en el

contexto actual, en el que se pueden encontrar en el Internet comentarios y reseñas sobre bienes o servicios de casi cualquier naturaleza, disminuyendo la brecha de disponibilidad de información para el usuario que había antes entre los bienes de experiencia y los bienes de búsqueda. Los consumidores actuales pueden conocer gran cantidad de información sobre los bienes de búsqueda a través de diferentes plataformas digitales, potenciando la importancia de los comentarios que hacen los terceros sobre cualquier producto. Sin embargo, estas evidencias empíricas no están en concordancia con los resultados obtenidos por Park & Lee (2009), quienes encontraron que los bienes de experiencia sufren más daño por el *eWOM* negativo que los bienes de búsqueda.

Finalmente, tampoco se encontró que el tipo de producto modere la relación entre el tipo de comentarios *online* sobre un producto y la confianza en la marca de dicho producto. Lo anterior implica que lo realmente importante para modificar la confianza que tiene un consumidor en la marca es ciertamente el tipo de comentarios *online* que se realizan en plataformas digitales. Por lo tanto, para un consumidor no importa demasiado el tipo de producto a la hora de evaluar la confianza en la marca cuando analiza reseñas o comentarios en Internet sobre un producto, sino el tipo de comentarios que encuentra sobre ese producto específico.

En general, los resultados obtenidos en este estudio sugieren una mayor incidencia de los comentarios negativos sobre los positivos, confirmando lo que sostienen autores como Park & Lee (2009), es decir, que el efecto del *eWOM* es mayor para el *eWOM* negativo que para el positivo, algo que quizás tiene que ver con que las personas tienen mayores probabilidades de leer más y tomar más en cuenta los comentarios negativos que los positivos (Sen & Lerman, 2007) por el miedo a cometer un error de elección habiendo leído comentarios negativos sobre un producto en particular.

En conclusión, las comunidades *online* representan un tipo creciente de mercado donde los participantes tienen la posibilidad de proporcionar e intercambiar información sobre los productos, los servicios o intereses comunes (Kim *et al.*, 2008), y precisamente esta información (*eWOM*) puede ayudar a las empresas en sus esfuerzos de marketing, pero también es susceptible de destruir reputaciones establecidas e imágenes de marca cuando tal actividad se vuelve desfavorable para la organización (Chan & Ngai, 2011).

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES GENERALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL

Esta tesis doctoral busca avanzar en el conocimiento del uso que las empresas hacen del marketing a través de las redes sociales digitales, aportando diferentes implicaciones para la academia, para la gestión empresarial y para los organismos responsables de diseñar e implementar políticas públicas. Sin embargo, como cualquier tipo de investigación, tiene sus propias limitaciones, que se pueden traducir en posibles líneas de investigación futura. En este capítulo se abordan estos elementos mencionados, así como un resumen de la tesis doctoral.

5.1. Resumen de la tesis doctoral

La presente tesis doctoral ha sido diseñada con tres capítulos independientes, pero relacionados entre sí, alrededor del tema de *social media marketing*, desde una perspectiva empresarial, mediante enfoques metodológicos de investigación cualitativa y cuantitativa. Cada uno de los capítulos tiene sus propias preguntas de investigación, metodología de análisis y resultados empíricos.

Al tratarse de un tema emergente, donde había poca investigación científica por lo reciente del fenómeno, el primer objetivo de investigación giró en torno a estudiar por qué y cómo las empresas españolas estaban utilizando las redes sociales digitales como una herramienta de marketing. Por ello se utilizó la metodología cualitativa de estudio de casos, analizando 6 empresas españolas de diferentes tamaños y sectores que estaban incursionando en el uso de estas herramientas para su estrategia de marketing.

Una vez identificadas ciertas prácticas en las empresas sobre cómo gestionaban su presencia en medios sociales, se buscó analizar cómo la intensidad del uso de las RSD

en la estrategia de marketing influía en la relación entre Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora y el desempeño empresarial, a través de un análisis cuantitativo mediante un multi-grupo con ecuaciones estructurales.

El último estudio, de corte experimental, versa sobre el impacto de los comentarios *online* que realizan los usuarios en diferentes plataformas digitales (*eWOM*) en relación a la intención de compra de un producto y la confianza en la marca, y cómo esta relación se ve moderada por el grado de conocimiento de la marca y por el tipo de producto de que se trate.

5.2. Contribuciones de la tesis doctoral

Tal como se ha mencionado, esta tesis doctoral busca aportar conocimiento relevante a la naciente investigación sobre *social media marketing* desde el punto de vista empresarial, es decir, sobre cómo las empresas usan las RSD en su estrategia de marketing y sobre las consecuencias de dicho uso.

Dado que España es uno de los países del mundo en el que las RSD tienen más penetración y uso (casi la mitad de la población es usuario de ellas – eMarketer, 2013), es relevante su estudio en el ámbito empresarial. Por ello, el presente trabajo busca contribuir al análisis académico de este campo de estudio en el contexto español, generando no sólo contribuciones para la academia, sino también para los empresarios y para los responsables de marketing de las empresas.

Así, el segundo capítulo presenta una descripción sobre cómo y quién gestiona las RSD en las empresas, con qué otro tipo de canales y estrategias de marketing se emplean, sobre cómo se miden los resultados obtenidos de las acciones de marketing y si las acciones de *social media marketing* son eficaces y rentables.

En el tercer capítulo se muestra cómo la intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación entre la Orientación al Mercado y el desempeño, y cómo dicha intensidad modera parcialmente la relación entre la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora; dichos resultados sugieren que sólo una alta intensidad en el uso de estas herramientas permite impactar positivamente los resultados empresariales.

Finalmente, el cuarto capítulo pone de manifiesto la influencia que tiene el tipo de comentarios *online* (sobre todo los negativos) con respecto a un producto en la intención de compra y en la confianza en la marca, y cómo el conocimiento de la marca por parte del consumidor modera la relación entre el tipo de comentarios *online* y la intención de compra de un producto.

A modo de resumen, la tabla 5.1 muestra las principales contribuciones de esta tesis doctoral a través de las hipótesis probadas en este estudio.

Tabla 5.1. Resumen de las contribuciones de la tesis doctoral a partir de los resultados de las preguntas de investigación e hipótesis planteadas.

Capítulo	Técnica utilizada	Hipótesis		Resultado
2	Estudio de casos	Pregunta de investigación: Por qué y cómo utilizan las empresas las RSD como herramienta de marketing. Estudio exploratorio. Conclusiones cualitativas.		
3	Multi-grupo con ecuaciones estructurales	H1	La intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación entre la OM y el desempeño	Confirmada
		H2	La intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación entre la OM y la OE	Confirmada parcialmente
		H3	La intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación entre la OE y el desempeño.	No confirmada
Capítulo	Técnica utilizada	Hipótesis		Resultado

4	Experimento	H1	Los comentarios negativos <i>online</i> sobre un producto inciden más que los comentarios positivos <i>online</i> en la intención de compra de dicho producto.	Confirmada
		H2	Los comentarios <i>online</i> negativos acerca de un producto influyen más que los comentarios <i>online</i> positivos en la confianza en la marca de dicho producto por parte de los consumidores.	Confirmada
		H3	El conocimiento de la marca por parte de los consumidores modera la relación entre el tipo de comentarios <i>online</i> (positivos y negativos) realizados sobre un producto y la intención de compra de dicho producto.	Confirmada
		H4	El conocimiento de la marca por parte de los consumidores modera la relación entre el tipo de comentarios <i>online</i> (positivos y negativos) realizados sobre un producto y la confianza en la marca de dicho producto.	No confirmada
		H5	El tipo de producto (bien de experiencia o bien de búsqueda) modera la relación entre el tipo de comentarios <i>online</i> (positivos y negativos) realizados sobre un producto y la intención de compra de dicho producto.	No confirmada
		H6	El tipo de producto (bien de experiencia o bien de búsqueda) modera la relación entre el tipo de comentarios <i>online</i> (positivos y negativos) realizados sobre un producto y la confianza en la marca de dicho producto.	No confirmada
		H7	La interacción del tipo de comentario, tipo de marca y tipo de producto tiene un efecto significativo sobre la intención de compra.	No confirmada
		H8	La interacción del tipo de comentario, tipo de marca y tipo de producto tiene un efecto significativo sobre la confianza en la marca.	No confirmada

5.3. Implicaciones de la tesis doctoral

Son diversas las implicaciones derivadas de esta tesis doctoral. Si bien toda ella versa sobre un mismo tema, es decir, el uso de las redes sociales digitales por parte de las empresas como herramienta de marketing, los diferentes enfoques de cada uno de los estudios realizados permiten llevar a cabo un análisis de las implicaciones para la gestión empresarial, así como para la academia y para los responsables de generar políticas públicas.

5.3.1. Implicaciones para la academia

Son varias las implicaciones para la academia que pueden ser derivadas de esta tesis doctoral.

En primer lugar, y teniendo en cuenta el momento en el que se desarrolló el Capítulo 2 (año 2010), se logró un mejor conocimiento a través del estudio cualitativo sobre cómo las empresas estaban afrontando el fenómeno de las RSD en su estrategia de marketing. Algunos elementos, que incluso aún hoy en día se evidencian en la estrategia de *social media* de las empresas, se evidenciaron y ayudaron a una mejor comprensión del fenómeno: la improvisación a través del método de ensayo y error por parte de los responsables de marketing, el uso de las RSD por parte de las empresas principalmente como un canal más de comunicación (obviando la filosofía de comunicación bidireccional con los clientes), la creencia que son un canal barato y que no requiere inversión, y el hecho de que por su naturaleza las acciones de marketing en RSD son difíciles de medir y monetizar (Clemons, 2009). Sin embargo, más estudios son necesarios para analizar cómo las empresas gestionan su presencia en medios sociales en Internet.

En segundo lugar, esta tesis doctoral aporta algo que desde nuestro conocimiento no se había planteado en la literatura de marketing, la moderación de la intensidad en el uso

de las RSD como herramienta de marketing en las relaciones entre la OM, la OE y el desempeño empresarial. Son muy interesantes los resultados provenientes de este capítulo, pues evidencia la importancia de un uso intensivo de las RSD para lograr impactar positivamente la relación entre la OM y los resultados empresariales. Sin embargo, cabe resaltar que una mayor intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing sólo potencia la relación entre la OM y la OE pero sólo hasta cierto punto, pues una mayor intensidad no necesariamente afecta positivamente dicha relación.

Finalmente, en cuanto al efecto de los comentarios *online* sobre la intención de compra y la confianza en la marca, esta tesis doctoral aborda el vacío existente en la literatura mencionado por Park & Lee (2009), quienes proponían contemplar en futuros experimentos elementos como la implicación y el compromiso hacia la marca por parte de los consumidores. De hecho, autores como Trusov *et al.*, 2010 y Wang *et al.*, 2012 insisten en que el tema de la influencia que tienen las comunicaciones entre pares a través de las RSD sobre las decisiones de compra por parte de los consumidores no ha sido un tema muy estudiado en la academia. En este caso, se aporta más evidencia a la tesis que son los comentarios negativos los que más influyen sobre las decisiones de los consumidores, en línea con lo planteado por Vermeulen & Seegers (2009) o por Park & Lee (2009). Otro aspecto interesante en términos académicos es la inclusión de la variable del grado de conocimiento de marca por parte de los consumidores, siendo la gestión de los comentarios *online* más crítica para las marcas menos conocidas, principalmente los comentarios negativos. En nuestro caso, el tipo de producto no modera las relaciones propuestas entre el tipo de comentario *online* y las variables respuesta, por lo que futuras investigaciones deberían analizar si esta variable realmente incide en las decisiones del consumidor en entornos de *eWOM* como podría pensarse, proponiéndose diferentes tipos de productos y servicios.

En definitiva, la comunidad académica convendría que tomara más en cuenta lo que está sucediendo en torno a las nuevas tecnologías de la información y a todo lo relativo a su uso en la estrategia de marketing, pues los consumidores están cambiando, y las empresas deben de adaptarse a ello, lo que genera grandes oportunidades de investigación en este campo, tanto ahora y como en un futuro. Prueba evidente de la importancia y la actualidad del tema es el surgimiento en los últimos años de *journals* académicos como el International Journal of Electronic Commerce, el *Journal of Interactive Advertising* el *Journal of Interactive Marketing*, el *International Journal of Internet Marketing and Advertising* y otros, así como la publicación de artículos sobre marketing digital en *journals* de las áreas de marketing y la administración de empresas. Aun así, los académicos deberían dedicar mayor atención al estudio del fenómeno del *eWOM*, y cómo éste impacta en diferentes aspectos del mundo empresarial, y específicamente del marketing, como la reputación de la empresa, la imagen de marca, la intención de compra, el comportamiento de los consumidores o la estrategia de comunicación. Sin embargo, y teniendo en cuenta que se trata de un fenómeno relativamente reciente, el estudio de las RSD ya está empezando a atraer la atención de los investigadores (Trusov *et al.*, 2009), aunque todavía resulte necesario realizar más investigación acerca del fenómeno del *eWOM* (Chan & Ngai, 2011).

5.3.2. Implicaciones para la gestión empresarial

En cuanto a la gestión empresarial, debido a la diversidad de objetivos propuestos, de cada capítulo se pueden extraer diferentes tipos de implicaciones. Por ello, en cuanto al estudio realizado en el segundo capítulo, se puede sugerir que los responsables de marketing deberían estudiar, formarse y entender el fenómeno (aún) naciente y creciente de las RSD. De acuerdo con los productos o servicios, clientes y estrategia de marketing de cada tipo de empresa, éstas deberían incluir la gestión de las RSD como herramienta

de marketing para aprovechar sus potencialidades. Así, apoyándose en especialistas en marketing digital, podrán establecer el camino más adecuado para incursionar en este nuevo ámbito, sabiendo que las RSD son un canal de comunicación directa y ágil con los clientes, que permiten obtener información de primera mano de parte de los clientes sobre los productos o servicios, la calidad de los mismos, ideas sobre nuevos desarrollos, y sobre todo, gestionar las quejas o reclamaciones directamente, sin intermediarios. Por ello las empresas deben dotarse de las herramientas necesarias, tanto humanas como tecnológicas, para identificar cuándo se menciona algo en algún canal social, con el fin de establecer posibles oportunidades o amenazas, como la generación de crisis de reputación *online*.

Del tercer capítulo, igualmente se pueden proponer varias implicaciones desde el punto de vista empresarial, y especialmente para los directores de marketing, pues no es suficiente comprender el fenómeno de las RSD para poder sacar de ellas todo el potencial para el beneficio de las empresas, sino que éstas deben de apoyarse en empresas especializadas o en equipos internos para desarrollar una estrategia en medios sociales, pues sólo aquellas compañías que realmente lleven a cabo una intensa actividad en el uso de estos medios como herramienta de marketing podrán obtener efectos positivos en sus resultados empresariales.

Finalmente, del cuarto capítulo, los resultados del experimento realizado sugieren a los directivos, y especialmente a los que gestionan el marketing en las empresas, la elevada importancia que tienen los comentarios de cualquier tipo sobre sus marcas en diversas plataformas *online* -no necesariamente propias-, por lo que su monitorización a partir de *software* y personal especializado se hace clave para poder reaccionar ante cualquier oportunidad o crisis generada por parte de los comentarios provenientes de los usuarios (Kozinets *et al.*, 2010; Reza & Samei, 2012). Así pues, los responsables de marketing

de las empresas deberían tener planes de acción específicos dependiendo del tipo de comentarios en plataformas *online*, del volumen de éstos, del grado de influencia de los usuarios que publican los comentarios, de la plataforma en la cual están publicados dichos comentarios y de la popularidad de la marca a la que representan. Tal como se pudo observar en este estudio, las empresas deberían de tomar en más consideración la aparición de comentarios, principalmente los negativos, sobre sus productos, y por ende, sobre sus marcas, pues éstos pueden realmente disminuir la intención de compra de dichos productos por parte de otros consumidores y afectar a la confianza en la marca que se gestiona.

En el caso que surjan comentarios positivos en plataformas *online* sobre una marca o un producto en particular, se debería de promover la conversación para aprovechar y conocer mejor a sus clientes, potenciando aún más el mensaje de la marca; y en el caso de comentarios negativos, convendría diseñar protocolos de manejo de crisis, con el fin de poder identificar el problema y solucionarlo, intentando que la imagen de la marca se vea afectada lo menos posible.

Los directivos de marketing de marcas poco conocidas tendrían que promover la participación de sus clientes en plataformas digitales para que hablen de sus productos, siempre y cuando se trate de productos con altos niveles de aceptación, pues es una forma relativamente barata y muy efectiva para aumentar la notoriedad y la intención de compra de esos productos. Por su parte, los responsables de marcas conocidas, pero no líderes en un mercado, y en menor importancia los de marcas *top of mind* o poco conocidas, deben tener más en cuenta la gestión de los comentarios negativos, pues éstos afectan significativamente de forma negativa la intención de compra de sus productos. Por ello, convendría que estén atentos a la aparición de este tipo de comentarios, con el fin de poder utilizarlos como un elemento de atención al cliente,

resolver los problemas causados y convertir esta situación en un elemento positivo para la marca a través de la obtención de un cliente satisfecho.

5.3.3. Implicaciones para la formulación de políticas públicas

A su vez, los organismos que promueven el emprendimiento y el desarrollo empresarial, así como los creadores de políticas públicas y las agencias que promueven la creación de empresas, deberían de tomar buena nota del fenómeno de las RSD para generar cursos de capacitación en marketing digital, y especialmente en lo referente a *social media marketing*.

Igualmente, el auge de las RSD ha propiciado la creación de nuevos perfiles laborales para que las empresas puedan tener una presencia adecuada (PuroMarketing, 2013), tales como los *community managers* o los *social media managers*, generándose grandes oportunidades de empleo. Por ello, dado el problema del desempleo general existente en España, y específicamente entre los jóvenes, puede ser un campo profesional interesante a desarrollar por parte de los entes de educación superior, así como por otros organismos que prestan servicios de formación complementaria profesional.

Dichos organismos, tanto públicos como privados, deberían tener en cuenta los casos de éxito de empresas que hayan utilizado estas plataformas digitales como herramienta de marketing para que sirvan de inspiración para los emprendedores, las nuevas empresas y las empresas ya existentes, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Tal como se muestra en este trabajo, sólo si las organizaciones utilizan las RSD en su estrategia de marketing de manera intensa se podrá impactar de forma significativa en los resultados empresariales, por lo que aprovechando los programas para emprendedores y de creación de empresas de los entes públicos, se debería formar a los nuevos empresarios y brindarles herramientas informáticas especializadas para que sean

capaces de desarrollar estrategias de marketing en un entorno digital, aprovechando el fenómeno de las plataformas sociales en Internet.

5.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Debido a la naturaleza diversa de cada uno de los estudios realizados en esta tesis doctoral, existen diferentes limitaciones, sobre todo debidas a aspectos metodológicos. Asociadas a estas limitaciones a continuación se presentan también, otras oportunidades de investigación evidenciadas y una serie de líneas futuras de investigación.

5.4.1. Capítulo 2

En cuanto a las limitaciones de este capítulo, básicamente se debería destacar el hecho de la singularidad de la muestra, pudiéndose ampliar a más empresas de otros sectores y actividades económicas. Otra limitación tiene que ver con el haber entrevistado a una sola persona por empresa, siendo preferible hacerlo con más de una para enriquecer la información recopilada. Sin embargo, la metodología de estudio de casos no considera esta situación como una limitación, sino más bien como una oportunidad de enriquecer el conocimiento sobre un tema determinado.

Además, ya que se trata de un trabajo exploratorio, futuras investigaciones deberían ayudar a entender mejor el fenómeno, ayudado por la aparición de nuevos estudios sobre marketing en RSD y por la creciente aplicación de las RSD en los planes de marketing de las empresas.

Entre las futuras líneas de investigación, al tratarse de un tema de actualidad y que tiene que ver con la tecnología, se podrían contemplar el realizar un estudio longitudinal en el tiempo, para ver cómo cambia el uso de las RSD como herramienta de marketing por parte de las empresas. De igual manera se podrían plantear las siguientes preguntas de investigación: ¿Son las acciones de marketing realizadas en RSD más eficaces que las

realizadas en medios tradicionales?, ¿Cómo podría medirse el retorno de la inversión (*ROI*) de las acciones de marketing realizadas en RSD?, ¿Cómo se comportará la inversión de marketing en RSD con relación a las inversiones realizadas en otros medios convencionales?, ¿Son las RSD una herramienta de marketing alternativa adecuada para la PYME?, ¿Existe una relación directa entre el tipo de producto o servicio y la intensidad o el tipo de RSD utilizada como herramienta de marketing?, y, ¿Existe una relación entre el tamaño de la empresa y la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing?

5.4.2. Capítulo 3

Aunque este estudio hace nuevas contribuciones a la comprensión sobre el tema de marketing con RSD y su impacto en las relaciones entre la Orientación al Mercado, la Orientación Emprendedora y el desempeño empresarial, es necesario reconocer varias limitaciones que deben ser abordadas en futuras investigaciones.

En primer lugar, la muestra puede ser considerada como conveniente, debido a que se contactaron directamente personas encargadas de las áreas de marketing y de marketing digital que tuviesen presencia en la red social digital de carácter profesional LinkedIn. El objetivo de este trabajo era el estudio de las empresas que utilizan las RSD como una herramienta de marketing. En este sentido, los directores de marketing que tienen un perfil en LinkedIn muy probablemente realizarían algún tipo de acción de marketing digital a través de cualquier plataforma de RSD, no obstante, puede existir algún sesgo respecto a directivos que no tienen un perfil personal en esta red, pero que podrían estar utilizando alguna RSD para su estrategia de marketing, aunque eso no resulte lo más obvio.

Segundo, aunque se incluyeron muchas variables para medir la intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing, quizás algunas otras deban ser incluidas en

futuros estudios, con el fin de ajustar esta variable. De igual manera, se podría contemplar el análisis del comportamiento de este constructo a lo largo de un período determinado de tiempo, para ver el cambio del énfasis de las empresas en cuanto al marketing digital, y específicamente respecto al marketing con RSD (*social media marketing*).

Futuros estudios podrían abordar también el comparar y contrastar la variable intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing, desarrollada en este trabajo, en otros contextos empresariales.

Además, se podrían utilizar otras variables de agrupación, tales como el tamaño de la empresa, el sector/industria, la ubicación o el presupuesto de marketing, por ejemplo. De esta forma se tendría la posibilidad de realizar otros análisis multi-grupo, con el fin de ver si existen diferencias entre los grupos propuestos.

Igualmente sería importante llevar a cabo un análisis longitudinal, para analizar si una empresa que utiliza más intensivamente el marketing con RSD puede modificar o potenciar a través del tiempo la relación entre los constructos estudiados en esta investigación.

5.4.1. Capítulo 4

Si bien los resultados obtenidos en este estudio experimental se pueden considerar muy interesantes, es obvio que, como en todo trabajo de investigación, existen algunas limitaciones que hay que tener en cuenta. En primer lugar, y tal como se mencionó en el capítulo, el contar con una muestra compuesta por estudiantes universitarios puede considerarse una limitación, pues limita la generalización de los resultados. Sin embargo, como éstos son usuarios típicos de Internet y acceden a plataformas digitales para buscar información sobre productos o servicios, no se considera que sea una limitación insalvable, tal como se mencionó en el apartado metodológico del capítulo.

En segundo lugar, se analizaron sólo tres marcas por tipo de producto, y sólo dos productos, elegidos de forma arbitraria, aunque teniendo en cuenta fuentes de información secundaria y siendo validadas con un estudio piloto previo. Además, la evaluación por parte de los sujetos experimentales de la intención de compra y de la confianza en la marca fue realizada de manera subjetiva, aunque a partir de escalas ya contrastadas en la literatura.

Otra limitación tiene que ver con el tamaño muestral, pues si bien se utilizaron datos de 360 individuos, hubiese sido deseable disponer de una muestra más grande, sobre todo para equiparar el número de observaciones del grupo de control al de los demás tratamientos.

Finalmente, se puede tener en cuenta la limitación propia de un experimento controlado en un laboratorio, ya que si bien los participantes tuvieron toda la información para valorar sus respuestas, es obvio que no se trata de una situación que incorpore toda la realidad del fenómeno.

Este resultado puede darse debido a la gran cantidad de información que los usuarios tienen hoy en día disponible en relación a bienes o servicios de los que tradicionalmente antes era muy difícil disponer de información sin haber experimentado el servicio, como es el caso de los hoteles a través de la plataforma *online* TripAdvisor y otras.

Tal como se ha mencionado, el estudio del *eWOM* es un campo relativamente nuevo de investigación, y será sin duda uno de los temas de investigación de mayor interés en los próximos años (Chan & Ngai, 2011). Debido a esto, y a partir de los hallazgos y limitaciones de este estudio, se proponen varias líneas futuras de investigación.

En primer lugar, y para salvar las limitaciones descritas anteriormente, sería interesante realizar estudios posteriores con una muestra más grande, que permita evaluar más

marcas, más tipos de productos y alguna otra variable respuesta, como, por ejemplo, la calidad percibida del producto, o las ventas.

Sería aconsejable explorar también otras categorías de productos y compararlas, o ver en una marca cómo se comportan diferentes productos. De igual manera, otra posibilidad sería realizar un estudio longitudinal para estudiar cómo la secuencia, frecuencia y tipo de comentarios *online* afectan a diferentes variables respuesta en un período de tiempo determinado.

Otro aspecto a considerar sería el llevar a cabo un estudio real, es decir, con una empresa que venda a través de Internet, y monitorear cómo afectan los comentarios *online* a sus ventas, tanto en la tienda física como a través del comercio electrónico.

Finalmente, otra opción interesante sería el realizar estudios que permitan establecer patrones de comportamiento de los usuarios frente a la información, y comentarios sobre una empresa o una marca presente en plataformas sociales en Internet, y su posterior impacto en variables de desempeño empresarial.

5.5. Producción académica derivada de la tesis doctoral

A partir de cada uno de los capítulos de esta tesis doctoral, se han derivado algunos productos académicos, básicamente presentaciones en los principales congresos académicos de marketing en Europa, Estados Unidos y España, capítulos de libro y artículos.

Tabla 5.2. Producción académica derivada de la tesis doctoral.

Capítulo 2 – Estudio de casos	
Presentación en congreso internacional.	EMAC – European Marketing Academy 2011 Conference. Ljubljana, Eslovenia (Mayo 2011): Online social networks as a marketing tool: A case study. Comunicación (con Dr. J. Rialp y Dr. J. Llonch).
Presentación en congreso internacional.	Academy of Marketing – Academy Conference 2011. Liverpool, Inglaterra (Julio 2011): Use of online social networks as a marketing tool. Comunicación (con Dr. J. Rialp y Dr. J. Llonch).
Presentación en congreso nacional.	XXII Congreso Nacional de Marketing, Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (AEMARK). Oviedo, España (Septiembre 2010): “Uso de las Redes Sociales Digitales como herramienta de marketing – Un estudio de casos”. Comunicación (con Dr. J. Rialp y Dr. J. Llonch).
Presentación en congreso nacional.	Congreso Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE) 2011. Barcelona, España (Septiembre 2011): “Redes sociales digitales como herramienta de marketing”. Mesa interactiva (con Dr. J. Rialp y Dr. J. Llonch).
Artículo en revista no indexada.	Revista Cataluña Económica. Artículo: “Nuevas herramientas de marketing: las redes sociales digitales”. España. Octubre 2010.
Capítulo 3 – Multigrupo con ecuaciones estructurales	
Artículo en revista indexada. (SCOPUS)	Uribe, F., Rialp, J., y Llonch, J. (2013). Análisis del impacto de la intensidad del uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en las relaciones entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora y el desempeño empresarial. <i>Cuadernos de Administración</i> , 47, 205-232.
Capítulo de libro.	Uribe, F., Rialp, J., y Llonch, J. (2013). Is Social Media Marketing Really Working?: Its Impact on the Relationships among Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance. En El-Gohary, H. & Eid, R. (Eds.), <i>E-Marketing in Developed and Developing Countries: Emerging Practices</i> (pp. 174-193). Hershey, PA: Business Science Reference. ISBN10: 1466639547.
Presentación en congreso internacional.	EMAC – European Marketing Academy 2012 Conference. Lisboa, Portugal (Mayo 2012): Social Media Marketing intensity: Its impact on the relation among Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and performance. Comunicación (con Dr. J. Rialp y Dr. J. Llonch).

Capítulo 3 – Multigrupo con ecuaciones estructurales (continuación)	
Presentación en congreso internacional.	Academy of Marketing – Academy Conference 2012. Southampton, Inglaterra (Julio 2012): Is social media marketing really working? Its impact on the relationships among market orientation, entrepreneurial orientation, and performance. Comunicación (con Dr. J. Rialp y Dr. J. Llonch). ISBN: 9780854329472.
Presentación en congreso internacional.	American Marketing Association Conference. Summer Marketing Educators’ Conference 2012. Chicago, Estados Unidos (Agosto, 2012): Social Media Marketing Intensity and Its Impact on the Relation Among Dynamic Capabilities and Business Performance. Comunicación (con Dr. J. Rialp, Dr. J. Llonch; y Dr. H. Robben, Nyenrode Business Universiteit, Holanda). ISBN: 9781622765393.
Capítulo 4 – Experimento	
Capítulo de libro.	Uribe, F., Rialp, J., y Llonch, J. (2014). Incidencia de los comentarios online sobre la intención de compra y la confianza en la marca: el rol moderador del grado de conocimiento de la marca y del tipo de producto. En Vázquez-Casielles, R. (Ed.), Vínculos Comerciales del Cliente con la Empresa: Importancia de las Nuevas Tecnologías y el E-Marketing (En edición).

Nota: Producción actualizada hasta Mayo de 2014.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Academia de Artes y Ciencias Digitales de los Estados Unidos. (2009). *The Webby Awards names ten most influential Internet moments of decade*. Tomado de <http://www.webbyawards.com/press/press-release.php?id=196>
- Ahluwalia, R. (2000). Examination of psychological processes underlying resistance to persuasion. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 217-232.
- Ahn, J. (2011). The effect of social network sites on adolescents' social and academic development: Current theories and controversies. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(8), 1435-1445.
- Ahuvia, A. C. (2005). Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 171-184.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17.
- Alexa. (2010). *Top sites in Spain*. Tomado de <http://www.alexa.com/topsites/countries/ES>
- Alexa. (2013). *Top Sites: The top 500 sites on the web*. Tomado de www.alexa.com/topsites
- Álvarez, L., Santos, M., & Vázquez, R. (2000). Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM-Resultados. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 4(1), 7-41.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 305-316.
- Arbuckle, J. (2007). *Amos 18 user's guide*. Chicago: SPSS Inc.
- Arce-Urriza, M., & Cebollada, J. (2012). Private labels and national brands across online and offline channels. *Management Decision*, 50(10), 1772-1789.
- Armstrong, G., & P. Kotler. (2011). *Marketing: An Introduction*. Global Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Higher Education.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- Bai, B., Law, R., & Wen, I. (2008). The impact of website quality on customer satisfaction and purchase intentions: Evidence from Chinese online visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 391-402.

- Bailey, A. A. (2004). Thiscompanysucks.com: The use of the internet in negative consumer-to-consumer articulations. *Journal of Marketing Communications*, 10(3), 169-82.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-458.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barger, V. A., & Labrecque, L. I. (2013). An Integrated Marketing Communications Perspective on Social Media Metrics. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 5(1), 64-76.
- Bart, Y., Shankar, V., Sultan, F., & Urban, G. L. (2005). Are the drivers and role of online trust the same for all web sites and consumers? A large-scale exploratory empirical study. *Journal of Marketing*, 69(4), 133-152.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., & Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1205-1219.
- Basuroy, S., Chatterjee, S., & Ravid, S. A. (2003). How critical are critical reviews? The box office effects of film critics, star power, and budgets. *Journal of Marketing*, 67(4), 103-117.
- Bauer, H. H., Heinrich, D., & Martin, I. (2007). How to create high emotional consumer-brand relationships? The causalities of brand passion. En 2007 Australian & New Zealand Marketing Academy Conference Proceedings (2189-2198).
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modelling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Becherer, R., & Maurer, J. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22 (Fall), 47-58.
- Bengtsson, M., Boter, H., & Vanyushyn, V. (2007). Integrating the internet and marketing operations - A study of antecedents in firms of different size. *International Small Business Journal*, 25(1), 27-48.
- Berger, J., Sorensen, A. T., & Rasmussen, S. J. (2010). Positive effects of negative publicity: When negative reviews increase sales. *Marketing Science*, 29(5), 815-827.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261-271.

- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-100.
- Bhuan, S., Menguc, B., & Bell, S. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9-17.
- Bickart, B., & Schindler, R. M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31-40.
- Bigné, J., Moliner, M., & Sánchez, J. (2005). El enfoque cultural de la orientación al mercado y los resultados empresariales, el efecto moderador del entorno. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 23, 139-164.
- Bird, R. B., & Smith, E. A. (2005). Signaling theory, strategic interaction, and symbolic capital. *Current Anthropology*, 46(2), 221-248.
- Biswas, D., Dutta, S., & Biswas, A. (2009). Individual effects of product quality signals in the presence versus absence of other signals: Differential effects across brick and mortar and online settings. *Journal of Product & Brand Management*, 18(7), 487-496.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Boulding, W., & Kirmani, A. (1993). A consumer-side experimental examination of signaling theory: Do consumers perceive warranties as signals of quality? *Journal of Consumer Research*, 20(1), 111-123.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Bridges, E., & Florsheim, R. (2008). Hedonic and utilitarian shopping goals: The online experience. *Journal of Business Research*, 61(4), 309-314.
- Brown, J. R., & Dant, R. P. (2008). Scientific method and retailing research: A retrospective. *Journal of Retailing*, 84(1), 1-13.
- Brown, M., Pope, N., & Voges, K. (2003). Buying or browsing?: An exploration of shopping orientations and online purchase intention. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1666-1684.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A., & Pahud de Mortanges, C. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 689-707.
- Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las Redes Sociales Online*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Caves, R. E., & Greene, D. P. (1996). Brands' quality levels, prices, and advertising outlays: Empirical evidence on signals and information costs. *International Journal of Industrial Organization*, 14(1), 29-52.
- Celaya, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0*. Madrid: Gestión 2000.
- Chan, Y. Y., & Ngai, E. W. T. (2011). Conceptualising electronic word of mouth activity: An input-process-output perspective. *Marketing Intelligence and Planning*, 29(5), 488-516.

- Chang, H. H., & Chen, S. W. (2008). The impact of online store environment cues on purchase intention: Trust and perceived risk as a mediator. *Online Information Review*, 32(6), 818-841.
- Chatterjee, P. (2001). Online reviews: Do consumers use them? *Advances in Consumer Research*, 28(1), 129-133.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(April), 81-93.
- Chen, R., & He, F. (2003). Examination of brand knowledge, perceived risk and consumers' intention to adopt an online retailer. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(6), 677-693.
- Chen, Y. H., Hsu, I., & Lin, C. C. (2010). Website attributes that increase consumer purchase intention: A conjoint analysis. *Journal of Business Research*, 63(9), 1007-1014.
- Chen, Y., & Xie, J. (2005). Third-party product review and firm marketing strategy. *Marketing Science*, 24(2), 218-240.
- Chen, Y., & Xie, J. (2008). Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix. *Management Science*, 54(3), 477-491.
- Chen, Y., Fay, S., & Wang, Q. (2011). The role of marketing in social media: How online consumer reviews evolve. *Journal of Interactive Marketing*, 25(2) 85-94.
- Chen, Y., Wang, Q., & Xie, J. (2011). Online social interactions: A natural experiment on word of mouth versus observational learning. *Journal of Marketing Research*, 48(2), 238-254.
- Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O. (2012). What drives consumers to spread electronic word of mouth on online consumer-opinion platform. *Decision Support Systems*, 53(1), 218-225.
- Cheung, C. M. K., & Thadani, D. R. (2012). The Impact of Electronic Word-of-Mouth Communication: A Literature Analysis and Integrative Model. *Decision Support Systems*, 54(1), 461-470.
- Chevalier, J., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345-354.
- Chintagunta, P. K., Gopinath, S., & Venkataraman, S. (2010). The effects of online user reviews on movie box office performance: Accounting for sequential rollout and aggregation across local markets. *Marketing Science*, 29(5), 944-957.
- Chiou, J. S., & Cheng, C. (2003). Should a company have message boards on its web sites?. *Journal of Interactive Marketing*, 17(3), 50-61.
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141-144.
- Christodoulides, G., De Chernatony, L., Furrer, O., Shiu, E., & Abimbola, T. (2006). Conceptualising and measuring the equity of online brands. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 799-825.

- Christodoulides, G., Jevons, C., & Bonhomme, J. (2012). Memo to marketers: quantitative evidence for change: How user-generated content really affects brands? *Journal of Advertising Research*, 52(1), 53-64.
- Clemons, E. (2009). The complex problem of monetizing virtual electronic social networks. *Decision Support Systems*, 48(1), 46-56.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2010). *Marketing management: A customer-oriented approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Clow, K. E., James, K. E., Kranenburg, K. E., & Berry, C. T. (2008). An examination of the visual element used in generic message advertisements: A comparison of goods and services. *Services Marketing Quarterly*, 30(1), 69-84.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Constantinides, E. & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244.
- Corbitt, B., Thanasankit, T., & Yi, H. (2003). Trust and e-commerce: A study of consumer perception. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2(3), 203-215.
- Court, D., Gordon, J., & Perrey, J. (2012). Measuring marketing's worth. *McKinsey Quarterly*, 3, 113-118.
- Covin, J., & Slevin, D. (1986). The development and testing of an organizational level entrepreneurship scale. En R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 628-639). Wellesley: Babson College.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J., Slevin, D., & Schultz, R. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-503.
- Cowart, K. O., & Goldsmith, R. E. (2007). The influence of consumer decision-making styles on online apparel consumption by college students. *International Journal of Consumer Studies*, 31(6), 639-647.
- Crofchick, F. (2009). *An evaluation of the effectiveness of social networking sites in assisting housing and residence life organizations in enhancing the resident student experience*. Tomado de ProQuest Dissertations and Theses.
- Crunchbase. (2010). *Facebook*. Tomado de <http://www.crunchbase.com/company/facebook>
- Crunchbase. (2013). *Company profile: Facebook*. Tomado de goo.gl/5EVHU
- Danaher, P. J., & Mullarkey, G. W. (2003). Factors affecting online advertising recall: A study of students. *Journal of Advertising Research*, 43(3), 252-267.

- Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics*, 16(1), 67-88.
- Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of Marketing*, 58(2), 81-96.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- De Gregorio, F., & Sung, Y. (2010). Understanding attitudes toward and behaviors in response to product placement. *Journal of Advertising*, 39(1), 83-96.
- De Souza, C., & Preece, J. (2004). A framework for analyzing and understanding online communities. *Interacting with Computers*, 16(3), 579-610.
- Delgado-Ballester, E. (2004). Applicability of a brand trust scale across product categories: A multigroup invariance analysis. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 573-592.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1238-1258.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2005). Does brand trust matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 187-196.
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407-1424.
- Dellarocas, C. (2006). Strategic manipulation of Internet opinion forums: Implications for consumers and firms. *Management Science*, 52(10), 1577-1593.
- Dellarocas, C., Zhang, X. M., & Awad, N. F. (2007). Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 23-45.
- Dhar, V., & Chang, E. A. (2009). Does chatter matter? The impact of user-generated content on music sales. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 300-307.
- Divol, R., Edelman, D., & Sarrazin, H. (2012). Demystifying social media (using social media for marketing). *McKinsey Quarterly*, 2, 67-77.
- Dix, S. (2012). Introduction to the special issue on social media and mobile marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 6(3).
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307-319.
- Donath, J. (2007). Signals in social supernets. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 231-251.
- Doney, P., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dreze, X., & Hussherr, F. X. (2003). Internet advertising: Is anybody watching? *Journal of Interactive Marketing*, 17(4), 8-23.
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008). Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data. *Decision Support Systems*, 45(4), 1007-1016.

- Dunham, B. (2011). The role for signaling theory and receiver psychology in marketing. En *Evolutionary Psychology in the Business Sciences* (pp. 225-256). Springer Berlin Heidelberg.
- Dunham, B. (2011). The role for signaling theory and receiver psychology in marketing. En *Evolutionary Psychology in the Business Sciences* (pp. 225-256). Berlin: Springer.
- East, R., Hammond, K., & Lomax, W. (2008). Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 215-224.
- Easterby, S., Lyles, M., & Peteraf, M. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellis, P. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- eMarketer. (2009). *Social media measurement lags adoption*. Tomado de <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007286>
- eMarketer. (2012). *Android tablets scoop up market share*. Tomado de <http://www.emarketer.com/Article/Android-Tablets-Scoop-Up-Market-Share/1009485>
- eMarketer. (2013). *Social networking reaches nearly one in four around the world*. Tomado de <http://www.emarketer.com/Article/Social-Networking-Reaches-Nearly-One-Four-Around-World/1009976>
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Ethority. (2010). *Social Media Prisma*. Tomado de www.ethority.de/weblog/social-media-prisma
- European Interactive Advertising Association. (2010). *Mediascope Europe 2010*. Tomado de <http://goo.gl/w3CD8W>
- Eurostat. (2013). *Internet access and use in 2013*. Tomado de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-18122013-BP/EN/4-18122013-BP-EN.PDF
- Feick, L. F., & Price, L. L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. *The Journal of Marketing*, 51(1), 83-97.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-353.
- Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193-207.
- Fuchs, C. (2008). *Internet and society: Social theory in the Internet age*. New York: Routledge.
- Fundación Banesto. (2013). *Observatorio sobre el uso de las redes sociales en las PYMEs españolas*. Tomado de <http://www.slideshare.net/luista8181/observatorio-redes-sociales-espaa-febrero-2013>

- Fundación Telefónica. (2013). *La sociedad de la información en España 2013*. Tomado de http://www.fundacion.telefonica.com/es/arte_cultura/publicaciones/sie/sie2013.htm
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(April), 70-87.
- Gartner. (2013). *Press release: Gartner says worldwide PC, tablet and mobile phone shipments to grow 5.9 percent in 2013 as anytime-anywhere-computing drives buyer behavior*. Tomado de <http://www.gartner.com/newsroom/id/2525515>
- Gaskin, J. (2011). *Multigroup moderation in AMOS made easy*. Tomado de goo.gl/cauF2
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-commerce and the importance of social presence: experiments in e-products and e-services. *Omega*, 32(6), 407-424.
- George, G., Wood, D. R. Jr., & Khan, R. (2001). Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(3), 269-285.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Glasser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Gruyter.
- Grabner-Krauter, S., & Kaluscha, E. A. (2003). Empirical research in on-line trust: A review and critical assessment. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), 783-812.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science*, 7(4), 375-387.
- Green, S., Salkind, N., & Akey, T. (2000). *Using SPSS for Windows: Analyzing and understanding data (2nd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Greer, J. D. (2003) Evaluating the credibility of online information: A test of source and advertising influence. *Mass Communication & Society*, 6(1), 11-28.
- Grewal, D., Levy, M., & Lehmann, D. (2004). Retail branding and customer loyalty: An overview. *Journal of Retailing*, 80(4), ix-xii.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., & Pihlström, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857-877.
- Gupta, P., & Harris, J. (2010). How e-WOM recommendations influence product consideration and quality of choice: a motivation to process information perspective. *Journal of Business Research*, 63(9), 1041-1049.

- Gurrea, R., Orús, C., & Flavián, C. (2013). The role of symbols signalling the product status on online users' information processing. *Online Information Review*, 37(1), 8-27.
- Ha, H. Y. (2004). Factors influencing consumer perceptions of brand trust online. *Journal of Product & Brand Management*, 13(5), 329-342.
- Ha, S., & Stoel, L. (2009). Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model. *Journal of Business Research*, 62(5), 565-571.
- Hahn, K. H., & Kim, J. (2009). The effect of offline brand trust and perceived internet confidence on online shopping intention in the integrated multi-channel context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(2), 126-141.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (6th Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Harris, L. C., & Goode, M. M. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics. *Journal of Retailing*, 80(2), 139-158.
- Harris, L., & Rae, A. (2009). Social networks: The future of marketing for small business. *The Journal of Business Strategy*, 30(5), 24-31.
- Hausman, A. V., & Siekpe, J. S. (2009). The effect of web interface features on consumer online purchase intentions. *Journal of Business Research*, 62(1), 5-13.
- Hemp, P. (2006). Avatar-based marketing. *Harvard Business Review*, 84(6), 48-57.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Hinz, O., Skiera, B., Barrot, C., & Becker, J. U. (2011). Seeding strategies for viral marketing: An empirical comparison. *Journal of Marketing*, 75(6), 55-71.
- Hoch, S. J., & Ha, Y. W. (1986). Consumer learning: Advertising and the ambiguity of product experience. *Journal of Consumer Research*, 13(2), 221-233.
- Hoelter, J. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness of fit indices. *Sociological Methods and Research*, 11(3), 325-344.
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing. *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41-49.
- Hoffman, D., & Franke, G. (1986). Correspondence analysis: Graphical representation of categorical data in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 23(3), 213-227.

- Hogan, B. (2008). Analyzing social networks via the internet. En: N. Fielding, R. Lee, & G. Blank (eds). *The handbook of online research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hooley, G., Fahy, H., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (1999). Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model. *Journal of Market Focused Management*, 4(3), 259-278.
- Hooley, G., Greenley, G., & Wong, V. (2003). Marketing: A history of the next decade. *Journal of Marketing Management*, 19(5/6), 517-522.
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogana, J., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Horn, J. L. (1991). Comments on issues in factorial invariance. En L. M. Collins & J. L. Horn (Eds). *Best methods for the analysis of change*. Washington: American Psychological Association.
- Horppu, M., Kuivalainen, O., Tarkiainen, A., & Ellonen, H. K. (2008). Online satisfaction, trust and loyalty, and the impact of the offline parent brand. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 403-413.
- Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 141-148.
- Hu, N., Bose, I., Koh, N. S., & Liu, L. (2011). Manipulation of online reviews: An analysis of ratings, readability, and sentiments. *Decision Support Systems*, 52, 674-684.
- Hu, N., Liu, L., & Zhang, J. J. (2008). Do online reviews affect product sales? The role of reviewer characteristics and temporal effects. *Information Technology and Management*, 9(3), 201-214.
- Hua, G. & Haughton, D. (2009). Virtual worlds adoption: A research framework and empirical study. *Online Information Review*, 33(5), 889-900.
- Huang, J. H., & Chen, Y. F. (2006). Herding in online product choice. *Psychology & Marketing*, 23(5), 413-428.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 65(1), 92-99.
- Huberty, C. J., & Morris, J. D. (1989). Multivariate analysis versus multiple univariate analyses. *Psychological Bulletin*, 105(2), 302-308.
- Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hult, G., Snow, C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426.
- Hung, K. H., & Li, S. Y. (2007). The influence of eWOM on virtual consumer communities: Social capital, consumer learning, and behavioral outcomes. *Journal of Advertising Research*, 47(4), 485-495.
- IAB Spain. (2013). *IV Estudio anual Redes Sociales*. Tomado de http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf

- Iacobucci, D. (2010). Structural equation modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98.
- INE (2013). *España en cifras*. Tomado de <http://goo.gl/IC8Sbl>
- InfoAdex. (2010). *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2010*. Tomado de <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2010.pdf>
- Iyengar, R., Han, S., & Gupta, S. (2009). *Do friends influence purchases in a social network*. Harvard Business School.
- Jalilvand, M. R., & Samiei, N. (2012). The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention: An empirical study in the automobile industry in Iran. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(4), 460-476.
- Jansen, B., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 60(11), 2169-2188.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jeong, M., & Lambert, C. U. (2001). Adaptation of an information quality framework to measure customers' behavioral intentions to use lodging Web sites. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 129-146.
- Johnson, E. J., Moe, W. W., Fader, P. S., Bellman, S., & Lohse, G. L. (2004). On the depth and dynamics of online search behavior. *Management Science*, 50(3), 299-308.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2008). *Applied multivariate statistical analysis* (6th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- JP Morgan Chase. (2010). *Social networking strategies for business: Engaging online communities for competitive advantage. Perspective*. Tomado de goo.gl/a25pI
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Katona, Z., Zubcsek, P., & Sarvary, M. (2011). Network effects and personal influences: The diffusion of an online social network. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 425-443.
- Keenan, A., & Shiri, A. (2009). Sociability and social interaction on social networking websites. *Library Review*, 58(6), 438-450.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management. Building, Measuring and managing brand equity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity. *Journal of Marketing Management*, 11(3), 1-22.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.

- Keppel, G. (1991). *Design and analysis: A researcher's handbook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Kim, H. B., Kim, W. G., & An, J. A. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' finance performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4/5), 335-51.
- Kim, H. B. & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurant. *Tourism Management*, 26(4), 549-560.
- Kim, J. W., Choi, J., Qualls, W., & Han, K. (2008). It takes a marketplace community to raise brand commitment: The role of online communities. *Journal of Marketing Management*, 24(3-4), 409-431.
- Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, D. Y., Kim, J. H., & Kang, S. H. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61(1), 75-82.
- Kim, M. J., Chung, N., & Lee, C. K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management*, 32(2), 256-265.
- Kirca, A., Jayachandran, S., & Bearden, W. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66-79.
- Klein, L. R. (1998). Evaluating the potential of interactive media through a new lens: Search versus experience goods. *Journal of Business Research*, 41(3), 195-203.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guildford.
- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Korkofingas, C., & Ang, L. (2011). Product recall, brand equity, and future choice. *Journal of Marketing Management*, 27(9-10), 959-975.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management*. (7th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kozinets, R. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C. and Wilner, S. J. S. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71-89.
- Kozinets, R. V., Hemetsberger, A., & Schau, H. J. (2008). The wisdom of consumer crowds collective innovation in the age of networked marketing. *Journal of Macromarketing*, 28(4), 339-354.

- Krishnan, H. S. (1996). Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389-405.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yaunger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: A context specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201-233.
- Langerak, F., Hultink, E., & Robben, H. (2007). The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 15(4), 281-305.
- Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503-520.
- Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M. O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), 76-82.
- Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. A., & Mourali, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*, 22(1), 96-115.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640.
- Lee, J., & Lee, J. N. (2009). Understanding the product information inference process in electronic word-of-mouth: An objectivity-subjectivity dichotomy perspective. *Information Management*, 46(5), 302-311.
- Lee, J., Park, D. H., & Han, I. (2008). The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(3), 341-52.
- Lee, M., & Youn, S. (2009). Electronic word of mouth (eWOM) How eWOM platforms influence consumer product judgement. *International Journal of Advertising*, 28(3), 473-499.
- Leimeister, J. M., Sidiras, P., & Krcmar, H. (2006). Exploring success factors of virtual communities: The perspectives of members and operators. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16(3-4), 279-300.
- Li, H., Daugherty, T., & Biocca, F. (2002). Impact of 3-D advertising on product knowledge, brand attitude, and purchase intention: The mediating role of presence. *Journal of Advertising*, 31(3), 43-57.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2007). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.
- Lin, T. M., Luarn, P., & Huang, Y. K. (2005). Effect of internet book reviews on purchase intention: A focus group study. *The Journal of Academic Librarianship*, 31(5), 461-468.

- Lindgreen, A., Palmer, R. & Vanhamme, J. (2004). Contemporary marketing practice: Theoretical propositions and practical implications. *Marketing Intelligence Planning*, 22(6), 673-692.
- Ling, K. C., Chai, L. T., & Piew, T. H. (2010). The effects of shopping orientations, online trust and prior online purchase experience toward customers' online purchase intention. *International Business Research*, 3(3), 63-76.
- LinkedIn. (2013). *Press Center – About Us*. Tomado de <http://press.linkedin.com/about>
- Liu, C., Marchewka, J. T., Lu, J., & Yu, C. S. (2004). Beyond concern: a privacy-trust-behavioral intention model of electronic commerce. *Information & Management*, 42(1), 127-142.
- Liu, Y. (2006). Word of mouth for movies: Its dynamics and impact on box office revenue. *Journal of Marketing*, 70(3), 74-89.
- Logan, K., Bright, L.F., & Gangadharbatla, H. (2012). Facebook versus television: Advertising value perceptions among females. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 6(3), 164-179.
- Lorenzo, C., Constantinides, E., & Alarcón, M. (2011). Consumer adoption of social networking sites: Implications for theory and practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 5(2/3), 170-188.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Luo, X., Zhou, L., & Liu, S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: An integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58(3), 277-284.
- Macdonald, E. K., & Sharp, B. M. (2000). Brand awareness effects on consumer decision making for a common, repeat purchase product: A replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 5-15.
- Marketing Science Institute - MSI (2014). *2012-2014 Research Priorities*. Tomado de <http://www.msi.org/research/msi-research-priorities/>
- Marketing Science Institute - MSI. (2010). *2010-2012 Research Priorities*. Tomado de <http://image.sciencenet.cn/olddata/kexue.com.cn/upload/blog/file/2010/9/201091515178616316.pdf>
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategic type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J., & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.

- Mavlanova, T., Benbunan-Fich, R., & Koufaris, M. (2012). Signaling theory and information asymmetry in online commerce. *Information & Management*, 49(5), 240-247.
- McKinsey. (2012). *McKinsey iConsumer 2012. Insight No. 1: Digital Marketing*. Tomado de <http://www.mckinsey.com>
- McWilliam, G. (2012). Building stronger brands through online communities. *Sloan Management Review*, 41(3), 43-54.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mitra, D., & Fay, S. (2010). Managing service expectations in online markets: A signaling theory of e-tailer pricing and empirical tests. *Journal of Retailing*, 86(2), 184-199.
- Mittal, B. (1999). The advertising of services meeting the challenge of intangibility. *Journal of Service Research*, 2(1), 98-116.
- Molina-Castillo, F. J., Rodríguez-Escudero, A. I., & Munuera-Alemán, J. L. (2012). Do switching costs really provide a first-mover advantage? *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 165-187.
- Morgan, N., Vorhies, D., & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Muñoz, T., & Kumar, S. (2004). Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance. *Journal of Brand Management*, 11(5), 381-387.
- Na, W., & Marshall, R. (2005). Brand power revisited: Measuring brand equity in cyber-space. *Journal of Product & Brand Management*, 14(1), 49-56.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nedungadi, P. (1990). Recall and consumer consideration sets: Influencing choice without altering brand evaluations. *Journal of Consumer Research*, 17(3), 263-276.
- Nelson, P. (1974). Advertising as information. *The Journal of Political Economy*, 82(4), 729.
- Nickburcher. (2010). *Facebook usage statistics - March 2010*. Tomado de <http://www.nickburcher.com/2010/03/facebook-usage-statistics-march-2010.html>
- Nielsen Online España. (2010). *Panel de hogar y trabajo*. Tomado de <http://es.nielsen.com/site/index.shtml>

- Nielsen. (2009). *Global faces and networked places. March 2009*. Tomado de http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/newswire/uploads/2009/03/nielsen_globalfaces_mar09.pdf
- Nielsen. (2010). *Más de la mitad de los internautas son seguidores asiduos de blogs*. Tomado de <http://www.ioncomunicacion.es/noticia.php?id=%207228>
- Nielsen. (2012). *Spain is digital. Tendencias y consumo online en España*. Tomado de goo.gl/AtKgA
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (1989). Service marketing: Image, branding, and competition. *Business Horizons*, 32(1), 13-18.
- Otto, P., & Simon, M. (2008). Dynamic perspectives on social characteristics and sustainability in online community networks. *System Dynamics Review*, 24(3), 321-347.
- Overby, J. W., & Lee, E. J. (2006). The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions. *Journal of Business Research*, 59(10), 1160-1166.
- Page, C., & Lepkowska-White, E. (2002). Web equity: A framework for building consumer value in online companies. *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), 231-48.
- Pan, L. Y., & Chiou, J. S. (2011). How much can you trust online information? Cues for perceived trustworthiness of consumer-generated online information. *Journal of Interactive Marketing*, 25(2), 67-74.
- Papathanassis, A., & Knolle, F. (2011). Exploring the adoption and processing of online holiday reviews: A grounded theory approach. *Tourism Management*, 32(2), 215-224.
- Park, C., & 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., & 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.
- Park, D. H., Lee, J., & Han, I. (2007). The effect of on-line consumer reviews on consumer purchasing intention: The moderating role of involvement. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(4), 125-148.
- Park, J., & Stoel, L. (2005). Effect of brand familiarity, experience and information on online apparel purchase. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 148-160.
- Park, J., Lennon, S. J., & Stoel, L. (2005). On-line product presentation: Effects on mood, perceived risk, and purchase intention. *Psychology & Marketing*, 22(9), 695-719.
- Park, S., & 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.

- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 101-34.
- Pavlou, P. A., & Fygenson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior. *MIS Quarterly*, 30(1), 115-143.
- Pelham, A., & Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Poddar, A., Donthu, N., & Wei, Y. (2009). Web site customer orientations, web site quality, and purchase intentions: The role of Web site personality. *Journal of Business Research*, 62(4), 441-450.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Prince, J., & Simon, D. (2009). Has the Internet accelerated the diffusion of new products? *Research Policy*, 38(8), 1269-1277.
- PuroMarketing. (2013). Redes sociales, escenario de los profesionales del presente y del future. Tomado de <http://www.puromarketing.com/42/18211/sociales-escenario-profesionales-presente-futuro.html>
- Ranganathan, C., & Jha, S. (2007). Examining online purchase intentions in B2C e-commerce: Testing an integrated model. *Information Resources Management Journal*, 20(4), 48-64.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Richard, M. O. (2005). Modeling the impact of internet atmospherics on surfer behavior. *Journal of Business Research*, 58(12), 1632-1642.
- Rios, R. E., & Riquelme, H. E. (2008). Brand equity for online companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(7), 719-742.
- Rossiter, J. R., Percy, L., & Donovan, R. J. (1991). A better advertising planning grid. *Journal of Advertising Research*, 31(5), 11-21.
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296-320.
- Ryan, D., & Jones, C. (2012). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. London: Kogan Page.
- Salisbury, W. D., Pearson, R. A., Pearson, A. W., & Miller, D. W. (2001). Perceived security and worldwide web purchase intention. *Industrial Management & Data Systems*, 101(4), 165-177.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (8 ed.). México: Pearson Educación.

- Schreiber, J., Nora, A., Stage, F., Barlow, E., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results. *Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338.
- Schultz, D. E., & Peltier, J. J. (2013). Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(2), 86-99.
- Sen, S., & Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 76-94.
- Senecal, S., & Nantel, J. (2004). The influence of online product recommendations on consumers' online choices. *Journal of Retailing*, 80(2), 159-169.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(1), 935-943.
- Shim, S., Eastlick, M. A., Lotz, S. L., & Warrington, P. (2001). An online prepurchase intentions model: The role of intention to search. *Journal of Retailing*, 77(3), 397-416.
- Shoham, A., Rose, G., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: A meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435-454.
- Simple Lógica. (2009). *Índices de opinión pública: Barómetro hotelero II*. Tomado de <http://www.simplelogica.com/iop/iop08014.asp>
- Sirohi, N., McLaughlin, E. W., & Wittink, D. R. (1998). A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer. *Journal of Retailing*, 74(2), 223-245.
- Slater, S., & Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S., & Narver, J. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Smith, D., Satya, M., & Sivakumar, K. (2005). Online peer and editorial recommendations, trust, and choice in virtual markets. *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 15-37.
- So, W. C .M., Wong, T. N .D., & Sculli, D. (2005). Factors affecting intentions to purchase via the internet. *Industrial Management & Data Systems*, 105(9), 1225-44.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Srinagesh, K. (2005). *The principles of experimental research*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Srinivasan, V., Park, C. S., & Chang, D. R. (2005). An approach to the measurement, analysis, and prediction of brand equity and its sources. *Management Science*, 51(9), 1433-1448.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra - and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.

- Statista. (2014). *Leading social networks worldwide as of January 2014, ranked by number of active users*. Tomado de <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Steiger, J. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Stiglitz, J. E. (2002). Information and the change in the paradigm in economics. *American Economic Review*, 92(3), 460-501.
- Sung, Y., & Kim, J. (2010). Effects of brand personality on brand trust and brand affect. *Psychology & Marketing*, 27(7), 639-661.
- Szymanski, D., & Henard, D. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4 ed.). Needman Heights: Pearson.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic marketing. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- TheCoctail Analysis. (2010). *Informe de resultados Observatorio Redes Sociales 2ª oleada*. Tomado de http://tcanalysis.com/uploads/2010/02/tca-2a_ola_observatorio_redes_informe_publico.pdf
- Tripadvisor. (2012). *Sobre TripAdvisor*. Tomado de http://www.tripadvisor.es/pages/about_us.html
- Trusov, M., Bodapati, A., & Bucklin, R. (2010). Determining influential users in internet social networks. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 643-658.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90-102.
- Utz, S., Kerkhof, P., & van den Bos, J. (2012). Consumers rule: How consumer reviews influence perceived trustworthiness of online stores. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(1), 49-58.
- Vallejo, G., & Ato, M. (2012). Robust tests for multivariate factorial designs under heteroscedasticity. *Behavior Research Methods*, 44(2), 471-489.
- Van Baalen, P., Bloemhof-Ruwaard, J., & Van Heck, E. (2005). Knowledge sharing in an emerging network of practice: The role of a knowledge portal. *European Management Journal*, 23(3), 300-314.
- Van der Heijden, H., Verhagen, T., & Creemers, M. (2003). Understanding online purchase intentions: Contributions from technology and trust perspectives. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 41-48.
- Varadarajan, P. R., & Yadav, M. S. (2002). Marketing strategy and the internet: An organizing framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 296-312.

- Vázquez, R., Santos, M., & Álvarez, L. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 69-90.
- Venkataraman, S., & Van de Ven, A. (1998). Hostile environmental jolts, transaction set, and new business. *Journal of Business Venturing*, 13(3), 231-255.
- Verhagen, T., & van Dolen, W. (2009). Online purchase intentions: A multi-channel store image perspective. *Information & Management*, 46(2), 77-82.
- Verhagen, T., Boter, J., & Adelaar, T. (2010). The effect of product type on consumer preferences for website content elements: An empirical study. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16(1), 139-170.
- Verhagen, T., Meents, S., & Tan, Y. H. (2006). Perceived risk and trust associated with purchasing at electronic marketplaces. *European Journal of Information Systems*, 15(6), 542-555.
- Verhees, F., & Meulenbergh, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 134-154.
- Vermeulen, I. E., & Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), 123-127.
- Vijayasarathy, L. R. (2004). Predicting consumer intentions to use on-line shopping: The case for an augmented technology acceptance model. *Information & Management*, 41(6), 747-762.
- Voola, R., & O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245-266.
- Wang, S., Beatty, S. E., & Foxx, W. (2004). Signaling the trustworthiness of small online retailers. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 53-69.
- Wang, X., Yu, C., & Wei, Y. (2012). Social media peer communication and impacts on purchase intentions: A consumer socialization framework. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 198-208.
- Ward, M. R., & Lee, M. J. (2000). Internet shopping, consumer search and product branding. *Journal of Product & Brand Management*, 9(1), 6-20.
- We are social (2014). *Social, digital & mobile worldwide in 2014*. Tomado de <http://wearesocial.net/blog/2014/01/social-digital-mobile-worldwide-2014/>
- Webster, F. E., Malter, A. J., & Ganesan, S. (2003). Can marketing regain its seat at the table? *Marketing Science Institute Report*, 03-113, 29-47.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Weisberg, J., Te'eni, D., & Arman, L. (2011). Past purchase and intention to purchase in e-commerce: The mediation of social presence and trust. *Internet Research*, 21(1), 82-96.
- Wikipedia. (2009). *Social network service*. Tomado de http://en.wikipedia.org/wiki/Social_network_service

- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(3), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Winch, G., & Joyce, P. (2006). Exploring the dynamics of building, and losing, consumer trust in B2C eBusiness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(7), 541-555.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Woodside, A. G., & Soni, P. K. (1991). Customer portfolio analysis for strategy development in direct marketing. *Journal of Direct Marketing*, 5(2), 6-19.
- Ye, Q., Law, R., & Gu, B. (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 180-182.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.
- Yoon, S. J. (2002). The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 47-63.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zboja, J. J., & Voorhees, C. M. (2006). The impact of brand trust and satisfaction on retailer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 381-390.
- Zhou, M., Dresner, M., & Windle, R. (2009). Revisiting feedback systems: Trust building in digital markets. *Information & Management*, 46(5), 279-284.
- Zhu, F., & Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing*, 74(2), 133-148.

ANEXOS

Anexo 1. Protocolo de la entrevista Capítulo 2.

- **Decisión de usar las RSD dentro de la estrategia de marketing.**
 - ¿Por qué su empresa tomó la decisión de utilizar las RSD dentro de la estrategia de marketing?
 - ¿Desde hace cuánto tiempo están usando en su empresa las RSD dentro de la estrategia de marketing?
 - ¿Por qué se tomó la decisión de usar las RSD?
 - ¿Quién tomó la decisión?
- **Equipo de trabajo para la gestión de las RSD como herramienta de marketing**
 - ¿Cómo está compuesto el equipo que en la empresa se encarga de la gestión y seguimiento de las RSD?
 - ¿Cómo se gestionan en su empresa las acciones de marketing en RSD?
 - ¿Cómo y quién determina las estrategias a seguir en torno a las acciones en RSD?
 - Dentro del departamento de marketing en la empresa, ¿cómo se gestionan las acciones de marketing digital? ¿Existe un equipo especializado en esto?
 - ¿Se tiene una persona encargada únicamente de las labores de *Community Manager*?
 - ¿Externalizan algún tipo de servicio referente al marketing digital con una agencia especializada o con una empresa?
 - ¿Qué estrategias se han seguido para implicar a las demás personas de la empresa en el uso de las RSD?
- **Uso de RSD dentro de la estrategia de marketing.**
 - ¿Para qué usan las RSD en su estrategia de marketing?
 - ¿Qué RSD utiliza dentro de la estrategia de marketing actual de la empresa? ¿Por qué?
 - ¿Cómo usa actualmente las RSD dentro de su estrategia de marketing, desde el punto de vista de del marketing *mix*, venta, gestión de información comercial y relación con el cliente?
 - ¿Cómo combina las acciones realizadas en RSD con otros soportes y medios?
 - ¿Con qué frecuencia realiza acciones de marketing en RSD?
 - ¿Cómo utiliza las RSD para monitorizar a su competencia?
 - ¿Cree que el tipo de producto o servicio que su empresa ofrece condiciona el uso de las RSD como parte de la estrategia de marketing?
 - ¿Cómo cree Usted que influye el tipo de consumidor que tiene su empresa en el uso o no de las RSD dentro de su estrategia de marketing?

- **Medición de los resultados de las acciones en RSD**
 - ¿Cómo mide los resultados de sus acciones en RSD?
 - ¿Qué indicadores utiliza para medir los resultados en RSD?
 - ¿Qué herramientas utilizan para medir los resultados de las acciones en RSD?
 - ¿Usa alguna herramienta informática?
 - ¿Cuándo es rentable una actividad de marketing en RSD? ¿y eficaz?
 - ¿Son las actividades de marketing que realiza en RSD rentables? ¿Eficaces?
- **Gasto en RSD**
 - ¿Qué recursos destina a la utilización de RSD dentro de su estrategia de marketing?
 - ¿Qué presupuesto tienen para estas acciones?
 - ¿Cómo ha sido el comportamiento de su inversión en marketing en RSD con respecto a hace un año?
 - ¿Cómo cree que se comportará su gasto en marketing en RSD en el próximo año?
 - ¿Cómo perciben sus clientes la actividad en RSD?
 - ¿Qué tipo de reacción tienen los consumidores - clientes frente a las acciones que realiza en RSD?
 - ¿En general, cómo ha sido la reacción por parte de los consumidores - clientes frente a sus acciones en RSD?
 - Si ha habido alguna reacción negativa frente a una acción o un producto/servicio, ¿cómo la ha gestionado?
- **El futuro de las RSD como herramienta de marketing**
 - ¿Considera que las empresas están haciendo acciones de marketing en las RSD porque está de moda?
 - ¿Cómo cree que en un futuro será el uso de las RSD dentro de su estrategia de marketing?
 - Dentro de los próximos 10 años, ¿cómo cree que será la relación cliente - empresa?
 - En comparación con la inversión en otros medios, ¿cree que en un futuro las inversiones en RSD serán superiores?

Anexo 2. Protocolo encuesta Capítulo 3.

Datos generales de la empresa

- Nombre de la empresa:
- Nombre persona de contacto:
- Cargo:
- Ciudad:
- Tamaño de la empresa (número aproximado de empleados):
- Año de fundación de la empresa:
- Sector económico:
- ¿Su empresa principalmente produce/comercializa productos o servicios?

Capacidades empresariales

- **Orientación al Mercado.**
Valoraciones con una escala tipo Likert de 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo - 7: totalmente de acuerdo).
 - **Orientación al cliente.**
En comparación con nuestros competidores:
 1. Constantemente vigilamos nuestro nivel de compromiso y orientación al servicio de las necesidades del cliente.
 2. Nuestros objetivos empresariales están basados principalmente en la satisfacción del cliente.
 3. Nuestra estrategia para lograr una ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades del cliente.
 4. Nuestras estrategias de negocio están basadas en nuestras creencias acerca de cómo podemos crear mayor valor para los clientes.
 5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
 6. Prestamos especial atención al servicio post-venta.
 - **Orientación a la competencia.**
En comparación con nuestros competidores:
 1. Respondemos rápidamente a acciones de la competencia que nos amenazan.
 2. Nuestros vendedores comparten información regularmente dentro de nuestra organización relativas a las estrategias de los competidores.
 3. La alta dirección regularmente discute las fortalezas de los competidores y sus estrategias.
 4. Nos dirigimos a los clientes con los que tenemos una oportunidad de tener una ventaja competitiva.
 - **Coordinación Interfuncional.**
En comparación con nuestros competidores:
 1. Todas nuestras áreas de negocio (ej.: marketing, ventas, producción, investigación y desarrollo, etc.) están integradas y trabajan como equipo al servicio de las necesidades de nuestros clientes.
 2. Todas nuestras áreas de negocio (ej.: marketing, ventas, producción, investigación y desarrollo, etc.) responden a las necesidades y requerimientos de las otras.
 3. La alta dirección de cada área de negocio de nuestra empresa regularmente visita los clientes actuales y potenciales.

4. Libremente comunicamos información sobre experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a todas las áreas de negocio.

○ **Orientación Emprendedora.**

Innovación. En general, la empresa actúa con...

Un fuerte énfasis en la comercialización de productos y servicios que se han probado y comprobado en el sector.	1-2-3-4-5-6-7	Un fuerte énfasis en la comercialización de productos y servicios que se han desarrollado recientemente a través de I+D y la innovación.
---	---------------	--

¿Cuántas nuevas líneas de productos la empresa ha comercializado en los últimos 5 años?

Ninguna nueva línea de productos.	1-2-3-4-5-6-7	Muchas nuevas líneas de productos.
En general los cambios en las líneas de productos han sido pocos.	1-2-3-4-5-6-7	Los cambios en las líneas de productos han sido generalmente grandes.

Proactividad. En el trato con los competidores, la empresa...

Típicamente responde a las acciones que los competidores inician.	1-2-3-4-5-6-7	Típicamente inicia acciones que luego los competidores responden.
Raramente es la primera empresa en introducir nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías de operación, etc.	1-2-3-4-5-6-7	A menudo es la primera empresa en introducir nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías de operación, etc.
Típicamente trata de evitar enfrentamientos con la competencia, prefiriendo la política del “vive y deja vivir”.	1-2-3-4-5-6-7	Típicamente adopta una postura muy competitiva de “deshacer los competidores”

Asunción de riesgos. En general la empresa tiene...

Una fuerte tendencia para proyectos de bajo nivel de riesgo. (Proyectos normales con alguna garantía de retorno).	1-2-3-4-5-6-7	Una fuerte tendencia para proyectos de alto riesgo. (proyectos con bajas posibilidades de éxito, pero con elevadas tasas de retorno)
---	---------------	--

En general la empresa considera que...

Debido a las condiciones en que opera la empresa, es mejor actuar con cautela, con el fin de lograr los objetivos.	1-2-3-4-5-6-7	Debido a las condiciones en que opera la empresa, los actos audaces son necesarios para alcanzar los objetivos.
--	---------------	---

En la toma de decisiones, cuando se enfrentan con situaciones que impliquen incertidumbre, la empresa...

Típicamente adopta una postura prudente “esperar y ver”, a fin de minimizar la probabilidad de toma de decisiones costosas.	1-2-3-4-5-6-7	Típicamente adopta una postura agresiva con el fin de maximizar la probabilidad de explotar las oportunidades potenciales.
---	---------------	--

Intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing.

- ¿Qué redes sociales digitales utiliza normalmente su empresa como herramienta de marketing? (Puede marcar más de una)
 - *Facebook*
 - *LinkedIn / Xing*
 - *Twitter*
 - *Flickr*
 - *Youtube / Vimeo*
 - *Tuenti*
 - *Slideshare*
 - Otra?Cuál?
- ¿Cuántos seguidores tiene su empresa en *Facebook*?
- ¿Cuántos followers/seguidores tiene su empresa en *Twitter*?
- ¿Cuántos vídeos tiene su empresa en el canal de *Youtube*?
- Con qué frecuencia realiza acciones de marketing en las RSD? (Publicar contenidos, ofertas, promociones, etc...)
 - Más de una vez al día.
 - Una vez al día.
 - Una vez a la semana.
 - Una vez al mes.
 - Usualmente no realizo acciones de marketing en RSD.
- Para qué utiliza las RSD dentro de su estrategia de marketing?
 - Canal de comunicación con el cliente
 - *Branding* / posicionamiento de marca
 - Investigación de mercados
 - Monitorización de la competencia
- ¿Tiene su empresa una persona dedicada a la gestión de las redes sociales digitales (*community manager*)?
- ¿Cuántas personas en su empresa se encargan de gestionar las RSD?
- ¿Cuenta con el apoyo de una agencia o consultor en marketing digital?
- ¿Mide el impacto de las acciones de marketing en RSD?, ¿y el ROI?
- ¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto de marketing de su empresa se dedica al marketing digital? ¿Y al marketing con redes sociales digitales?
- ¿Aproximadamente cuándo su empresa empezó a usar las RSD como herramienta de marketing? (mes/año)

Desempeño empresarial

Teniendo en cuenta SU empresa, valore con una escala de 1 a 5 los siguientes aspectos, donde 1 es “mucho peor” y 5 es “mucho mejor”.

Desempeño de los clientes (*Customer performance*)

1. Nivel de lealtad de los clientes comparado con los competidores.
2. Nivel de satisfacción de los clientes comparado al año anterior.
3. Nivel de lealtad de los clientes comparado con el año anterior.

Desempeño del mercado (*Market performance*)

1. Volumen de ventas logrado comparado con los competidores.
2. Crecimiento de las ventas comparado con los competidores.
3. Participación de mercado comparada con los competidores.

Desempeño financiero (*Financial performance*)

1. Nivel de beneficio general alcanzado comparado con los competidores.
2. Márgenes de beneficio comparados con los competidores.
3. Retorno de la inversión (ROI) comparado con los competidores.

Anexo 3. Estimaciones estandarizadas de las relaciones entre los constructos y variables observadas.

Relación	Estimado
OE	← OM 0.648
Desempeño	← OE 0.115
Desempeño	← OM 0.399
Orientación al cliente	← OM 0.800
Orientación a la competencia	← OM 0.729
Coordinación interfuncional	← OM 0.968
Desempeño de los clientes	← Desempeño 0.641
Desempeño del mercado	← Desempeño 0.857
Desempeño financiero	← Desempeño 0.922
om_oricliente6	← Orientación al cliente 0.646
om_oricliente5	← Orientación al cliente 0.646
om_oricliente4	← Orientación al cliente 0.613
om_oricliente3	← Orientación al cliente 0.805
om_oricliente2	← Orientación al cliente 0.771
om_oricliente1	← Orientación al cliente 0.737
om_oricompetencia4	← Orientación a la competencia 0.616
om_oricompetencia3	← Orientación a la competencia 0.792
om_oricompetencia2	← Orientación a la competencia 0.743
om_oricompetencia1	← Orientación a la competencia 0.540
om_coordinterfunc4	← Coordinación interfuncional 0.565
om_coordinterfunc3	← Coordinación interfuncional 0.606
om_coordinterfunc2	← Coordinación interfuncional 0.824
om_coordinterfunc1	← Coordinación interfuncional 0.923
oe_innovacion1	← OE 0.373
oe_innovacion2	← OE 0.700
oe_proactividad2	← OE 0.577
oe_asuncionriesgo2	← OE 0.497
des_desclientes3	← Desempeño de los clientes 0.828
des_desclientes2	← Desempeño de los clientes 0.812
des_desclientes1	← Desempeño de los clientes 0.618
des_desmercado3	← Desempeño del mercado 0.780
des_desmercado2	← Desempeño del mercado 0.875
des_desmercado1	← Desempeño del mercado 0.847
des_desfinanciero3	← Desempeño financiero 0.779
des_desfinanciero2	← Desempeño financiero 0.842
des_desfinanciero1	← Desempeño financiero 0.936

Anexo 4. Protocolo experimento del Capítulo 4.

Ejemplo del producto Tablet ASUS - Eee Pad Transformer TF101 – Comentarios Positivos.





A continuación participarás de un experimento, con fines únicamente académicos. Por favor presta atención a las instrucciones, y lee detenidamente las preguntas a responder.


Recuerda que tus respuestas al cuestionario, así como las actividades del experimento serán tratadas de manera totalmente anónima. El experimento comienza en este momento. Por favor continúa en silencio y evita cualquier comunicación con el resto de los participantes. Ante cualquier duda, levanta la mano.


Asume que quieres comprar una *tablet* electrónica, y antes de comprarla buscas información sobre sus características en Internet para poder tomar una decisión de compra. Navegando, encuentras información sobre el producto a partir de comentarios de otros usuarios en diferentes redes sociales como blogs de comentarios de usuarios, *tweets* sobre el producto, o comentarios en *Facebook*.

A continuación, por favor lee los comentarios realizados por usuarios como tú sobre el producto:

ASUS - Eee Pad Transformer TF101.

	Opinión escrita el 12 de Marzo 2012		Txur. Bilbao, España.
“Maravilloso”			
Estoy super encantado con mi Tablet ASUS Transformer, es una maravilla en todos los sentidos. Nada que envidiar por supuesto al Ipad. Os lo recomiendo de verdad. No esperaba que fuese tan bien.			
	Opinión escrita el 25 de Abril 2012		MarioJ. Madrid, España.
“Muy buena compra”			
Estoy muy contento con esta compra. Esta Tablet me ofrece todo aquello que estaba buscando en un tablet. Según ASUS a mediados de Octubre de 2012 actualizarán el sistema operativo al nuevo Android ICE CREAM, lo que le otorgará al tablet nuevas funcionalidades y una mejor fluidez. Para que funcione perfectamente recomiendo cargarlo un par de veces.			

●●●●●	Opinión escrita el 3 de Mayo 2012		MaríaY. DF, México.
“Satisfecho”			
Muy satisfecho con el producto (Asus Transformer TF101 16GB). Sólo lamento no haber comprado el teclado junto con la Tablet; así me habría ahorrado 50 EUR, ya que seguro que lo acabaré comprando. No entiendo por qué la gente siempre compra Ipad habiendo otras opciones igual de buenas.			

●●●●●	Opinión escrita el 7 de Mayo 2012		Carlos Álvarez. Oviedo, España.
“De lo mejor hasta el momento”			
No pesa prácticamente nada, muy buena calidad de pantalla y de personalización de <i>honeycomb</i> por parte de ASUS. Le falta la entrada de MicroSD... pero no creo que se pueda comparar todo un Tablet en sí. De lo mejor que he visto hasta el momento en peso, aspecto y funcionalidad. Excelente producto, no me arrepiento!			

Una vez hayas leído los comentarios de usuarios sobre el producto **ASUS - Eee Pad Transformer TF101**, por favor responde las siguientes preguntas en una escala de 1 a 7 (1 si está completamente en desacuerdo con la afirmación, y 7 si está completamente de acuerdo).

1. Intención de compra		Completamente en desacuerdo					Completamente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
Producto: ASUS-Eee Pad Transformer TF101								
P1.1	Si fuese a comprar una TABLET, consideraría la compra de este PRODUCTO.							
P1.2	Si fuese a comprar una TABLET, la probabilidad de que compre este PRODUCTO es alta.							
P1.3	Mi disposición a comprar este PRODUCTO sería alta si fuese a comprar una TABLET.							

2. Confianza en la marca		Completamente en desacuerdo					Completamente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
P2.1	Siento confianza en la marca <i>ASUS</i> .							
P2.2	<i>ASUS</i> es una marca que nunca me decepciona.							
P2.3	<i>ASUS</i> me garantiza satisfacción.							
P2.4	Podría confiar en <i>ASUS</i> para resolver un problema con el producto.							
P2.5	<i>ASUS</i> me compensaría de alguna manera por un problema con el producto.							

Finalmente, sólo para clasificación, podría indicarnos:

Edad: _____ años

Género: Femenino Masculino

Muchas gracias por su colaboración.