

Reputación corporativa y Visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona

David López López

Dipòsit Legal: B 3323-2015

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



TESIS DOCTORAL

Reputación corporativa y Visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona

Autor: David López López
Director: Dr. Miquel Bastons
Codirector: Dr. Guillem Bou

A mi esposa.

A mis hijos David y Nicolás.

A mis padres.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	V
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	VIII
LISTA DE ECUACIONES	X
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN DE LA TESIS.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA.....	1
1.1.1 Internet y su mercado.....	1
1.1.2 Internet y e-Commerce.....	2
1.1.3 e-Commerce y Marketing	2
1.1.4 Marketing y tecnología.....	3
1.1.5 Marketing Online –Marketing Offline	4
1.1.6 MarketinG Online - Reputación.....	5
1.1.7 Cuestiones sobre Reputación, visibilidad y proyección exterior	8
1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	9
1.3 ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EMPLEADA	16
CAPÍTULO 2. EL POSICIONAMIENTO COMO PUNTO DE PARTIDA.....	19
2.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	19
2.2 EL CONCEPTO DE “POSICIONAMIENTO”.....	21
2.3 LA ELECCIÓN DE LA CUALIDAD ÚNICA	22
2.4 LA ANTICIPACIÓN EN LA ELECCIÓN	24
2.5 EL EFECTO HALO Y LA CUALIDAD ÚNICA.....	25
2.6 EL ENFOQUE ESTRATÉGICO BASADO EN EL POSICIONAMIENTO	26
2.7 EVOLUCIÓN EN LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI.....	27
2.8 ENFOQUE TRADICIONAL DEL MARKETING.....	35
2.8.1 Aportaciones de la corriente tradicional en el marketing.....	37
2.9 ENFOQUE ELECTRÓNICO DEL MARKETING	40
2.9.1 Los mecanismos de control de la audiencia	43
2.9.2 El control de la audiencia en los medios de masas frente al control en Internet ..	44
2.10 MEDICIÓN DE LA AUDIENCIA EN EL MARKETING ELECTRÓNICO	47
2.10.1 Introducción: aquellos primeros años de los contadores.....	47
2.10.2 Situación actual	49
2.10.3 Datos de seguimiento.....	50
2.10.4 La <i>potencia de fuego</i> en audiencias del e-marketing	54
2.10.5 La competición en buscadores	56
2.10.6 Aportaciones	57
2.11 ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL MARKETING	63

2.12	EL PROBLEMA DE LA ESTRATEGIA EN UNA SOCIEDAD SOBREENFORMADA	66
2.13	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	68
CAPÍTULO 3. LA REPUTACIÓN		71
3.1	INTRODUCCIÓN.....	71
3.2	EL VALOR DE LO INTANGIBLE	73
3.3	DIFICULTADES PARA LA DEFINICIÓN DE REPUTACIÓN.....	77
3.4	LA REPUTACIÓN COMO CONSTRUCTO MULTIDIMENSIONAL	82
3.4.1	Fortune AMAC	84
3.4.2	Fortune WMAC	85
3.4.3	Merco	85
3.4.4	Coeficiente de Reputación Corporativa (CRQ)	86
3.4.5	RepTrak	88
3.4.6	Los modelos combinados de reputación corporativa	88
3.5	LA CUESTIÓN DE LA IMAGEN, LA IDENTIDAD Y LA REPUTACIÓN	92
3.5.1	Identidad corporativa	97
3.5.2	Imagen corporativa	101
3.5.3	Reputación.....	103
3.5.4	Relación entre Identidad, Imagen y Reputación	108
3.6	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	116
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DEL MODELO DE LA VISIBILIDAD ESTRATÉGICA		119
4.1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	119
4.2	DE LA VISIBILIDAD PASIVA A LA VISIBILIDAD ACTIVA.....	121
4.2.1	Los precedentes de la publicidad proactiva	122
4.2.2	La postura proactiva en defensa de lo corporativo	125
4.3	VISIBILIDAD ESTRATÉGICA: DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA.....	131
4.4	PRIMER COMPONENTE: EL ENFOQUE CENTRADO EN EL USUARIO.....	135
4.5	SEGUNDO COMPONENTE: EL MODELO DE LAS CÉLULAS DE PROPAGACIÓN	141
4.6	TERCER COMPONENTE: EL PRINCIPIO DE LA FUERZA	152
4.7	CUARTO COMPONENTE: EL CONTROL DE LA REPUTACIÓN	157
4.8	QUINTO COMPONENTE: LA VERTIENTE PROACTIVA	164
4.9	SEXTO COMPONENTE: LA VERTIENTE DEFENSIVA DE LAS CRISIS DE REPUTACIÓN.....	174
4.10	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	182
CAPÍTULO 5. CONTRASTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA DE VISIBILIDAD ESTRATÉGICA 185		
5.1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	185
5.2	LA TRIANGULACIÓN COMO MÉTODO DE CONTRASTACIÓN TEÓRICA.....	187
5.3	INVESTIGACIÓN SOBRE EL ENFOQUE CENTRADO EN EL USUARIO.....	188
5.3.1	La necesidad de conocimiento	190

5.3.2	Observaciones sobre la Human Information Behavior	193
5.4	INVESTIGACIONES SOBRE EL MODELO DE LAS CÉLULAS DE PROPAGACIÓN.....	195
5.5	INVESTIGACIONES SOBRE EL PRINCIPIO DE LA FUERZA	197
5.6	INVESTIGACIONES SOBRE EL CONTROL DE LA REPUTACIÓN	200
5.7	INVESTIGACIONES SOBRE LA VERTIENTE PROACTIVA.....	203
5.8	INVESTIGACIONES SOBRE LA VERTIENTE DEFENSIVA DE LAS CRISIS DE REPUTACIÓN.....	205
5.9	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	209
5.10	FINALIZACIÓN DE LA PARTE TEÓRICA. OBJETIVOS ALCANZADOS.	210
CAPÍTULO 6. EL PROBLEMA EMPÍRICO		213
6.1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	213
6.2	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA USADA.	214
6.2.1	Objetivos de investigación e hipótesis.....	214
6.2.2	Selección del método de investigación empírico.	216
6.2.3	Método de generación de datos	218
6.2.4	Técnica de creación de preguntas del cuestionario y posibles respuestas.	219
6.2.5	Técnicas de muestreo	221
6.2.6	Herramientas para conducir las entrevistas online.	223
6.2.7	Tamaño de la muestra.....	223
6.3	JUSTIFICACIÓN DE LA ZONA GEOGRÁFICA ELEGIDA.....	223
6.4	DELIMITACIÓN DEL EXPERIMENTO.....	225
6.5	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y MUESTREO REALIZADO.....	226
6.5.1	Desarrollo del muestreo viral.....	227
6.6	VARIABLES DEL CUESTIONARIO	228
6.7	ANÁLISIS DESCRIPTIVO	230
6.7.1	Variables de información sobre el encuestado	231
6.7.2	Variables sobre la empresa y los directivos	237
6.7.3	Variables sobre la reputación de la empresa	245
6.7.4	Estrategia en Internet de la empresa	248
6.7.5	Aplicaciones usadas por la empresa para su proyección exterior	251
6.7.6	Relaciones de la empresa con presencia en la red	254
6.7.7	Consecuciones de la empresa en Internet.....	256
6.7.8	Objetivo de refuerzo de la estrategia digital	259
6.7.9	Uso de Internet en caso de malentendidos con clientes.....	261
6.8	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	262
CAPÍTULO 7. PRUEBAS DE MAPAS DE PERFILES.....		267
7.1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	267
7.2	MÉTODOLOGIA ESTADISTICA APLICADA.	269
7.2.1	Método de Cluster análisis	270
7.2.2	Método aplicado para construir mapas de perfiles.....	275

7.2.3	selección de datos del cuestionario.....	276
7.3	CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL ANÁLISIS DE <i>CLÚSTERES</i>	279
7.3.1	Clasificación en la estrategia	280
7.3.2	Clasificación en la táctica (aplicaciones usadas)	285
7.3.3	Clasificación en las relaciones	290
7.3.4	Clasificación en los objetivos a reforzar en la red	295
7.3.5	Clasificación en las ventajas esperadas de la reputación.....	299
7.3.6	Clasificación en los objetivos conseguidos en la estrategia de Internet	304
7.4	LOS MAPAS DE TRANSICIONES ENTRE <i>CLÚSTERES</i>	307
7.4.1	Construcción de mapas de transiciones.	307
7.4.2	Mapa Estrategia – Táctica.....	309
7.4.3	Mapa Relaciones en la red – Objetivos a reforzar	312
7.4.4	Mapa Ventajas esperadas de la Reputación - Objetivos conseguidos	313
7.5	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	315
CAPÍTULO 8. VARIACIÓN DE VISIÓN EN FUNCIÓN DE LA CADENA DE MANDO		321
8.1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	321
8.2	METODOLOGÍA.	323
8.3	DISTRIBUCIÓN DE CARGOS EN LA MUESTRA.....	324
8.4	SEMEJANZA DE LAS DISTRIBUCIONES DE OPINIÓN TOMADAS POR CARGO	325
8.4.1	Un primer caso: Distribución del Item de sinceridad	328
8.4.2	Variación de la oponión sobre la preparación de los directivos por cargo	331
8.4.3	Variación por cargo de las variables reputacionales	337
8.4.4	Variación por cargo de la presencia en las redes sociales.	341
8.4.5	Variación por cargo sobre la presencia en Internet.....	345
8.4.6	Variación por cargo sobre los objetivos deseados	348
8.4.7	Variación por cargo de las ventajas esperadas de la reputación.....	353
8.4.8	Variación por cargo en los objetivos conseguidos	358
8.5	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	360
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES		367
9.1	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	367
9.2	INDICACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	376
BIBLIOGRAFÍA.....		379
ANEXOS		407
1.	CUESTIONARIO ORIGINAL DE PROYECCIÓN EXTERIOR	
2.	LISTADO DE ÓRDENES SPSS PARA LA CREACIÓN DE PERFILES	
3.	LISTADO DE ÓRDENES SPSS PARA EL ESTUDIO DE VARIACIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO	
4.	DETALLE DE CORRELACIONES DE LA VARIABLE CARGO	
5.	RESULTADOS POST HOC EN LAS PRUEBAS ANOVA	

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. ORGANIZACIÓN DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.....	13
TABLA 2. SEIS PRINCIPIOS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	29
TABLA 3. COMPARATIVA PORTER VS TAPSCOTT.....	32
TABLA 4. PRINCIPALES ÁMBITOS DEL ANÁLISIS TELEVISIVO	39
TABLA 5. RESUMEN DE VARIABLES INDEPENDIENTES QUE INCORPORA EL SISTEMA PEOPLE METER.	45
TABLA 6. DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL	83
TABLA 7. REFERENCIAS SOBRE LA CUESTIÓN DE LA IMAGEN, LA IDENTIDAD Y LA REPUTACIÓN	93
TABLA 8. TÉRMINOS USADOS EN RELACIÓN CON EL CONCEPTO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA	95
TABLA 9. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE IDENTIDAD CORPORATIVA.	100
TABLA 10. DIFERENCIAS ENTRE IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS.	105
TABLA 11. CLASIFICACIÓN DE CONCEPTOS DE IMAGEN	110
TABLA 12. DEFINICIONES DE LOS CONCEPTOS DE IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN.	113
TABLA 13. EJEMPLO DE COMUNICACIÓN TRADICIONAL Y COMUNICACIÓN ONLINE.....	178
TABLA 14. LOS 6 PRINCIPIOS DE KLOUT	203
TABLA 15. BASES DEL ÍNDICE DE KLOUT	205
TABLA 16. COMPARACIÓN ENTRE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.....	217
TABLA 17. PRINCIPALES TÉCNICAS DE MUESTREO.....	222
TABLA 18. PERFIL DEL ENCUESTADO EN FUNCIÓN DE SU CARGO	231
TABLA 19. PERFIL DEL ENCUESTADO EN FUNCIÓN DE SU EDAD.....	232
TABLA 20. PERFIL DEL ENCUESTADO EN FUNCIÓN DEL SEXO	233
TABLA 21. PERFIL DE LA EMPRESA ENCUESTADA EN FUNCIÓN DE SU NÚMERO DE TRABAJADORES	235
TABLA 22. PERFIL DEL ENCUESTADO EN FUNCIÓN DE SU SALARIO	237
TABLA 23. PERFIL DE LA EMPRESA EN FUNCIÓN DE SU SECTOR.....	238
TABLA 24. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE SI TIENE SU EMPRESA UN PROYECTO O DESARROLLO	239
TABLA 25. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL BENEFICIO PERCIBIDO DE DISPONER DE RSC	240
TABLA 26. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL ENTENDIMIENTO DE ESTRATEGIAS DIGITALES	240
TABLA 27. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LA NECESIDAD DE ESTRATEGIAS DIGITALES	241
TABLA 28. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL ENTENDIMIENTO DE LOS MANDOS.....	242
TABLA 29. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL MANIFIESTO DE LOS DIRECTIVOS DE OTRAS EMPRESAS	243
TABLA 30. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL MANIFIESTO DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESAS PROPIA	244
TABLA 31. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LA TENENCIA DE VIGILANCIA DE RC.....	245
TABLA 32. RESULTADOS EN FUNCIÓN LA RC COMO VENTAJA COMPETITIVA.....	246
TABLA 33. RESULTADOS EN FUNCIÓN LA RC FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	246
TABLA 34. RESULTADOS EN FUNCIÓN LA RC COMO MEJORA CLIMA LABORAL.	246

TABLA 35. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE MANTENIMIENTO EN EL MERCADO.	247
TABLA 36. RESULTADOS EN FUNCIÓN LA RC COMO ATRACCIÓN DE INVERSIÓN.	247
TABLA 37. RESULTADOS EN FUNCIÓN LA RC COMO MEJORA DE RELACIONES CON PROVEEDORES.....	247
TABLA 38. OTROS RESULTADOS ACERCA DE LA REPUTACIÓN	248
TABLA 39. RESULTADOS ESTRATEGIA DE CORREOS ELECTRÓNICOS.....	248
TABLA 40. RESULTADOS ESTRATEGIA DE WEB ALOJADA EN DIRECTORIO.	249
TABLA 41. RESULTADOS ESTRATEGIA DE WEBSITE PROPIO.....	249
TABLA 42. RESULTADOS ESTRATEGIA DE DIVERSOS WEBSITES PROPIOS.....	249
TABLA 43. RESULTADOS ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES	250
TABLA 44. RESULTADOS ESTRATEGIA DE PRESENCIA EN REDES SOCIALES	250
TABLA 45. RESULTADOS ESTRATEGIA DE COMUNIDADES DEBIDAMENTE GESTIONADAS	250
TABLA 46. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE OTRAS ESTRATEGIAS	251
TABLA 47. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL USO DE FACEBOOK.....	251
TABLA 48. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL USO DE TWITTER	252
TABLA 49. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL USO DE GOOGLE+.....	252
TABLA 50. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL USO DE LINKEDIN	252
TABLA 51. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL USO DE BLOG CORPORATIVO	253
TABLA 52. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL USO DE TUMBR	253
TABLA 53. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL USO DE OTRAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EXTERIOR	253
TABLA 54. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES	254
TABLA 55. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LAS RELACIONES CON TRABAJADORES.....	255
TABLA 56. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LAS RELACIONES CON INVERSORES.....	255
TABLA 57. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LAS RELACIONES CON PARTNERS	255
TABLA 58. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LAS RELACIONES CON PROVEEDORES.....	256
TABLA 59. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE OTRAS RELACIONES EN LA RED.....	256
TABLA 60. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LA CONSECUCCIÓN DE BUENA COMUNICACIÓN	257
TABLA 61. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LA CONSECUCCIÓN DE BUENA IMAGEN EXTERIOR.....	257
TABLA 62. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LA CONSECUCCIÓN DE NIVEL DE TRANSPARENCIA.....	257
TABLA 63. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LA CONSECUCCIÓN DE APOYO A LA MORAL DE LA COMPAÑÍA	258
TABLA 64. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LA CONSECUCCIÓN DE DIFERENCIACIÓN EN EL SECTOR	258
TABLA 65. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE OTRAS CONSECUCCIONES	258
TABLA 66. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO DE BUENA COMUNICACIÓN.....	259
TABLA 67. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO DE MEJORA DE IMAGEN	259
TABLA 68. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO DE MÁS TRANSPARENCIA.....	260
TABLA 69. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO DE AUMENTO DE LA MORAL.....	260
TABLA 70. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO DE DIFERENCIACIÓN	260
TABLA 71. RESULTADOS EN FUNCIÓN DE OTROS OBJETIVOS	261
TABLA 72. RESULTADOS EN FUNCIÓN DEL USO DE INTERNET EN CASO DE MALENTENDIDOS.	262

TABLA 73. EJEMPLO DE ORDEN SPSS/PC PARA EJECUTAR EL CLÚSTER ANALYSIS.	275
TABLA 74. CLASIFICACIÓN EN LA ESTRATEGIA. TABLAS DE FRECUENCIAS.	281
TABLA 75. CLASIFICACIÓN EN LA TÁCTICA. TABLAS DE FRECUENCIAS.	286
TABLA 76. CLASIFICACIÓN EN LAS RELACIONES. TABLAS DE FRECUENCIAS.	291
TABLA 77. CLASIFICACIÓN EN LOS OBJETIVOS A REFORZAR EN LA RED. TABLAS DE FRECUENCIAS.	296
TABLA 78. CLASIFICACIÓN EN LAS VENTAJAS ESPERADAS DE LA REPUTACIÓN. TABLAS DE FRECUENCIAS.	300
TABLA 79. CLASIFICACIÓN EN LOS OBJETIVOS CONSEGUIDOS. TABLAS DE FRECUENCIAS.	305
TABLA 80. CLASIFICACIÓN EN LOS OBJETIVOS CONSEGUIDOS - RECODIFICACIÓN. TABLAS DE FRECUENCIAS.	306
TABLA 81. VARIABLES DEL MAPA ESTRATEGIA - TÁCTICA.	308
TABLA 82. VARIABLES MAPA RELACIONES EN LA RED – OBJETIVOS A REFORZAR	308
TABLA 83. VARIABLES MAPA VENTAJAS ESPERADAS DE LA REPUTACIÓN - OBJETIVOS CONSEGUIDOS	309
TABLA 84. AGREGADO DE CARGOS EN LA MUESTRA.	324
TABLA 85. ANOVA DE SINCERIDAD	329
TABLA 86. ANOVA POR CARGO	332
TABLA 87. PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS.	333
TABLA 88. PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS POR CARGO DE LAS VARIABLES DE VISIÓN ESTRATÉGICA WEB.	338
TABLA 89. ANOVA POR CARGO DE LAS VARIABLES DE VISIÓN ESTRATÉGICA WEB.	339
TABLA 90. PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS PARA LAS HERRAMIENTAS EN REDES SOCIALES.	342
TABLA 91. ANOVA PARA LAS HERRAMIENTAS EN REDES SOCIALES.	343
TABLA 92. PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS PARA PRESENCIA EN INTERNET.	345
TABLA 93. ANOVA PARA PRESENCIA EN INTERNET.	346
TABLA 94. PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS PARA OBJETIVOS DESEADOS.	349
TABLA 95. ANOVA PARA OBJETIVOS DESEADOS.	350
TABLA 96. PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS PARA LAS VENTAJAS ESPERADAS DE LA REPUTACIÓN.	353
TABLA 97. ANOVA PARA LAS VENTAJAS ESPERADAS DE LA REPUTACIÓN.	354
TABLA 98. PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS PARA OBJETIVOS CONSEGUIDOS.	358
TABLA 99. ANOVA PARA OBJETIVOS CONSEGUIDOS.	359
TABLA 100. RESUMEN CUESTIONES SIGNIFICATIVAS SOBRE VARIACIÓN DE VISIÓN POR CARGO.	362

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. LOS TRES TIPOS DE CONTENIDOS: DIRECTOS, SECTORIALES Y PROSPECTIVOS	50
ILUSTRACIÓN 2. LOS COMPONENTES DEL REPUTATION QUOTIENT HARRIS-FOMBRUN.....	87
ILUSTRACIÓN 3. RESULTADOS RQ PARA LAS EMPRESAS DE EEUU CON MEJOR REPUTACIÓN	87
ILUSTRACIÓN 4. MODELO DE INTERDEPENDENCIA DE IDENTIDAD-IMAGEN-REPUTACIÓN	112
ILUSTRACIÓN 5. ESQUEMA DE LOS 6 FACTORES CLAVE DE LA VISIBILIDAD ESTRATÉGICA Y SUS RELACIONES	132
ILUSTRACIÓN 6. ESQUEMA DE SOCIAL MEDIA MONITORING	160
ILUSTRACIÓN 7. MATRIZ DE NOTORIEDAD/NOTABILIDAD	163
ILUSTRACIÓN 8. RESULTADOS DE EYE-TRACKING EN DIFERENTES TIPOS DE NAVEGACIÓN.....	171
ILUSTRACIÓN 9. EJEMPLO DE ANUNCIO AUTOMÁTICO SIN TENER EN CUENTA SEMÁNTICA	173
ILUSTRACIÓN 10. EJEMPLO DE ANUNCIO AUTOMÁTICO SIN TENER EN CUENTA SEMÁNTICA.....	174
ILUSTRACIÓN 11. ESQUEMA DETECCIÓN DE PUNTOS DE INTERVENCIÓN EN UNA RUTA DE COMENTARIOS.....	179
ILUSTRACIÓN 12. DISTRIBUCIÓN HORARIA DE LOS TIPOS DE CONDUCTA INFORMACIONAL EN INTERNET.....	192
ILUSTRACIÓN 13. MODELO DE ETAPAS DE CONDUCTA INFORMAL.....	193
ILUSTRACIÓN 14. MODELO GLOBAL SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	194
ILUSTRACIÓN 15. ESQUEMA DE LAS INVESTIGACIONES TIPO “SCORE”	201
ILUSTRACIÓN 16. DISTRIBUCIÓN DE ACCIONES EN UNA CRISIS DE REPUTACIÓN.	207
ILUSTRACIÓN 17: PARTICIPACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DIRECTIVOS EN ESPAÑA.....	234
ILUSTRACIÓN 18. MODELIZACIÓN DE CONGLOMERADOS.....	271
ILUSTRACIÓN 19. CLASIFICACIÓN EN LA ESTRATEGIA. GRÁFICO DE SECTORES.....	282
ILUSTRACIÓN 20. CLASIFICACIÓN EN LA ESTRATEGIA. PERFILES RESULTANTES	283
ILUSTRACIÓN 21. CLASIFICACIÓN EN LA TÁCTICA. GRÁFICO DE SECTORES.....	287
ILUSTRACIÓN 22. CLASIFICACIÓN EN LA TÁCTICA. PERFILES RESULTANTES	288
ILUSTRACIÓN 23. CLASIFICACIÓN EN LAS RELACIONES. GRÁFICO DE SECTORES	292
ILUSTRACIÓN 24. CLASIFICACIÓN EN LAS RELACIONES. PERFILES RESULTANTES	293
ILUSTRACIÓN 25. CLASIFICACIÓN EN LOS OBJETIVOS A REFORZAR EN LA RED. GRÁFICO DE SECTORES.....	297
ILUSTRACIÓN 26. CLASIFICACIÓN EN LOS OBJETIVOS A REFORZAR EN LA RED. PERFILES RESULTANTES	298
ILUSTRACIÓN 27. CLASIFICACIÓN EN LAS VENTAJAS ESPERADAS DE LA REPUTACIÓN. GRÁFICO DE SECTORES.....	301
ILUSTRACIÓN 28. CLASIFICACIÓN EN LAS VENTAJAS ESPERADAS DE LA REPUTACIÓN. PERFILES RESULTANTES.....	302
ILUSTRACIÓN 29. CLASIFICACIÓN EN LOS OBJETIVOS CONSEGUIDOS. GRÁFICO DE SECTORES.....	305
ILUSTRACIÓN 30. CLASIFICACIÓN EN LOS OBJETIVOS CONSEGUIDOS - RECODIFICACIÓN. GRÁFICO DE SECTORES	306
ILUSTRACIÓN 31. MAPA ESTRATEGIA - TÁCTICA	310
ILUSTRACIÓN 32. MAPA RELACIONES EN LA RED – OBJETIVOS A REFORZAR	312
ILUSTRACIÓN 33. MAPA VENTAJAS ESPERADAS EN LA REPUTACIÓN - OBJETIVOS CONSEGUIDOS.....	314
ILUSTRACIÓN 34. AGREGADO DE CARGOS EN LA MUESTRA.....	325

ILUSTRACIÓN 35. SEMEJANZA DE LAS DISTRIBUCIONES DE OPINIÓN TOMADAS POR CARGO.....	326
ILUSTRACIÓN 36. PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE OTRAS ORGANIZACIONES.....	327
ILUSTRACIÓN 37. DISTRIBUCIÓN DEL ÍTEM DE SINCERIDAD.....	328
ILUSTRACIÓN 38. VARIACIÓN POR CARGO PARA EL ÍTEM DE SINCERIDAD.....	330
ILUSTRACIÓN 39. VARIACIÓN POR CARGO EN LA PRIMERA CUESTIÓN.....	334
ILUSTRACIÓN 40. GRÁFICO DE LAS MEDIAS POR CARGO VARIABLES DE VISIÓN ESTRATÉGICA WEB.....	341
ILUSTRACIÓN 41. GRÁFICO DE LAS MEDIAS PARA LAS HERRAMIENTAS EN REDES SOCIALES.....	344
ILUSTRACIÓN 42. VARIACIÓN POR CARGO PARA PRESENCIA EN INTERNET.....	347
ILUSTRACIÓN 43. GRÁFICO DE LAS MEDIAS POR CARGO PARA PRESENCIA EN INTERNET.....	348
ILUSTRACIÓN 44. VARIACIÓN POR CARGO PARA PRESENCIA EN INTERNET.....	351
ILUSTRACIÓN 45. GRÁFICO DE LAS MEDIAS POR CARGO PARA OBJETIVOS DESEADOS.....	352
ILUSTRACIÓN 46. VARIACIÓN POR CARGO PARA “AYUDA A MANTENER UN BUEN CLIMA LABORAL”.....	355
ILUSTRACIÓN 47. VARIACIÓN POR CARGO PARA “ATRAE A INVERSORES / PARTNERS / COLABORADORES EN PROYECTOS”...	356
ILUSTRACIÓN 48. GRÁFICO DE LAS MEDIAS POR CARGO VARIABLES REPUTACIONALES.....	357
ILUSTRACIÓN 49. GRÁFICO DE LAS MEDIAS POR CARGO VARIABLES REPUTACIONALES.....	360

LISTA DE ECUACIONES

FÓRMULA 1. INTERVALO DE CONFIANZA PARA UNA PROPORCIÓN.....	230
FÓRMULA 2. INTERVALO DE CONFIANZA PARA UNA MEDIA.....	230
FÓRMULA 3. DISTANCIA EUCLÍDEA	270

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN DE LA TESIS

1.1 JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA.

1.1.1 INTERNET Y SU MERCADO

En el año 1996, la Web 1.0, que es el nombre que recibe la primera versión de páginas por Internet, estaba compuesta por alrededor de 250.000 sitios web y 45 millones de usuarios globales. En el 2006, momento en que apareció la Web 2.0 (con capacidad para interacción con los usuarios) la cifra era de 80 millones de sitios web y más de un 1.000 millones de usuarios (Argenti & Barnes, 2009). Según Internet World Stats (2013)¹, en el año 2012 el 34,3% de la población usuaria de internet, sumando un total aproximado de 2.400 millones. Si nos focalizamos en Europa el porcentaje de penetración, también para el 2012, es del 63,2% con un total de 518,5 Millones de usuarios lo que supone un crecimiento del 393,4% respecto las cifras registradas en el año 2000 en el mismo continente. Más concretamente, en España, según el European B2C Ecommerce Report (2013)², en el año 2012 había 33 millones de usuarios lo que significa un 71,5% de la población.

A la vista de estas cifras, se puede afirmar que la tecnológica y su aplicación es una de las fuerzas que de manera más radical está influyendo y redefiniendo el destino de la humanidad (Kotler, Armstrong, Wong, Saunders, 2008). Es más, nunca ha existido otro medio (o canal) que que haya cambiando de forma tan radical y fundamental la manera de enfocar las relaciones públicas, tanto entre individuos como entre individuos y empresas u organizaciones o bien entre ellas) como lo ha hecho Internet (Middleberg, 2001). Uno de los puntos clave, de este canal es la combinación de la interactividad (derivada de la web 2.0) con la nuevas características de la comunicación masiva como son el rango ilimitado de contenidos y el alcance global de la audiencia McQuail (2005).

¹ <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> consultado 16 de enero 2014

² <http://www.ecommerce-europe.eu/home> consultado 27 de diciembre 2013

No sólo el número de usuarios de internet está creciendo sino que también lo hace su porcentaje uso (o penetración) entre los propios usuarios; así, según afirma Hoffman, Novak and Venkatesh (2004) Internet ha sobrepasado con creces su fase de introducción y se ha convertido en una herramienta indispensable para sus usuarios. En concreto, siguiendo a Li et al. (2006), podemos afirmar que Internet es importante sobre todo en 2 ámbitos: 1) en la vida social y 2) para estar informados. A estos ámbitos, todavía Spink and Jansen (2008) añade un tercero que es: 3) comparar y comprar productos.

1.1.2 INTERNET Y E-COMMERCE

Efectivamente, la capacidad que otorga estar informado, poder comparar y comprar productos, ha provocado que una de las importantes aplicaciones de internet sea el e-commerce, que ha tenido un crecimiento exponencial de compradores (Goode and Harris, 2007).

Según el European B2C Ecommerce Report (2013)³, el sector e-commerce es un sector en continuo crecimiento que no conoce la crisis. España, en el 2012, ocupaba la cuarta posición europea en cuanto a facturación de su mercado con una cifra de 12.969 millones de Euros y se prevé un crecimiento del 93% en el periodo 2012-2016.

Aún más, Spink and Jansen (2008) afirman que el e-commerce y los minoristas o detallistas que usan la Web como canal de venta, están transformando de manera fundamental la manera en la que los consumidores y los vendedores interactúan. Sin embargo, otros autores (Hong, Thong and Tam, 2005; McCabe, 2009; Murray and Häubl, 2008) afirman, que estas nuevas maneras de intercambio entre clientes y vendedores, no son sólo debidas a la tecnología en sí, sino a que internet ha creado un nuevo canal de marketing.

1.1.3 E-COMMERCE Y MARKETING

El marketing, por tanto, da un paso adelante gracias al uso generalizado de internet entre los usuarios; la competencia ahora es mucho más intensa y se requiere que los profesionales del marketing investiguen y entiendan mejor los

³ Disponible en <http://www.ecommerce-europe.eu> (consultado 14 Febrero 2014)

procesos de toma de decisión de compra que hay detrás de los nuevos consumidores (Taylor and Strutton, 2009).

Sin embargo, aunque existen varias líneas de investigación científica en el campo de “comportamiento de los usuarios online” (consumer behaviour) y ésta es el área de con más investigaciones dentro del “Marketing de Internet” (Schibrowsky, Peltier and Nill, 2007), la investigación todavía es muy fragmentada y aparece en multitud de revistas científicas (Cheung, Chan and Limayem, 2005; Dennis, Merrilees, Jayawardhena and Wright, 2010; Spink and Jansen, 2008).

1.1.4 MARKETING Y TECNOLOGÍA

Diversos investigadores (Dennis et al., 2010; Spink and Jansen, 2008; Taylor and Strutton, 2009) afirman que, como el “comportamiento del consumidor online” se desarrolla dentro de contextos tecnológicos, se necesita investigar este campo desde el punto de vista combinado entre el marketing y la tecnología. Así pues, para entender en profundidad el comportamiento del usuario en los medios digitales es necesario tener en cuenta tanto el consumidor como la tecnología que usa. La revisión de la literatura nos muestra que las investigaciones actuales sobre el comportamiento del usuario online se focalizan en la actitud, intención y comportamiento en el medio online, mientras que las investigaciones sobre sistemas de información se focalizan en áreas como diseño de interfaces, usabilidad e interactividad.

La escasez de trabajos que combinan estos dos acercamientos, representa una gran oportunidad de investigación. Así, Taylor y Strutton (2009) afirman que la investigación tanto del marketing como la de los sistemas de información debería combinarse. Otros autores como Spink and Jansen (2008) opinan que:

“Se necesita más interacción entre las investigaciones de diferentes campos como el de la interacción hombre-máquina, ciencias de la información,

computerización y estrategia de negocio para desarrollar modelos completos de interacción entre usuarios, buscadores de internet y páginas web”⁴

En la presente tesis doctoral adoptaremos este doble acercamiento, marketing y tecnología, para alcanzar los objetivos de investigación.

1.1.5 MARKETING ONLINE⁵ –MARKETING OFFLINE

Existen multitud de estudios sobre el comportamiento tanto de los consumidores como de los vendedores en el ámbito Offline (Bettman and Zins, 1979; Hoch, Bradlow and Wansink, 1999; Payne, 1976; Tversky, 1969). Es una práctica habitual que muchos vendedores por Internet intenten emular técnicas clásicas Offline en el medio digital, sin embargo muchas de esas teorías no pueden ser aplicadas directamente en el nuevo medio y se requieren investigaciones específicas para el medio Online (Lurie, 2004; Steckel et al., 2005).

Del mismo modo, el comportamiento del consumidor y su decisión de compra, son disciplinas ampliamente estudiadas en el campo de marketing en medios clásicos (e.g. Chernev, 2003; Hamilton, Hong and Chernev, 2007; Hoch et al., 1999; Simonson and Tversky, 1992; Train, 2003; Tversky and Kahneman, 1986), sin embargo, no existen estudios suficientes equivalentes en los medios interactivos (Steckel et al., 2005). Se ha de tener en cuenta que, según el World Wide Web Consortium⁶ y la Comisión Europea⁷, a diferencia de para los medios clásicos, para los digitales se han creado aplicaciones propias y específicas como la Web 2.0, la 3.0, o la creación de dispositivos conectados⁸ a las que las empresas se han de adaptar.

⁴ Traducción propia de: “we need a greater interaction across research within different fields, such as human computer interaction, information science, computer science and business to develop an integrated model of users’ interactions with Web search engines and Web sites”.

⁵ En la presente tesis usaremos indistintamente “Marketing Online”, “Marketing Digital”, “Marketing en Internet”, “e-marketing” o “Marketing Electrónico”, en función de la denominación que los mismos autores de las fuentes citadas realicen, para referirnos al Marketing realizado en medios digitales.

⁶ World Wide Web Consortium (W3C), disponible en <http://www.w3.org>, consultado 16 diciembre 2013

⁷ European Commission, disponible en http://ec.europa.eu/index_en.htm, consultado 16 de diciembre 2013

⁸ Internet of the things (IoT)

1.1.6 MARKETING ONLINE - REPUTACIÓN.

Existen diferentes variables que afectan a la toma de decisiones de compra de los consumidores online, sin embargo, una la más efectiva es la reputación de la compañía⁹. La percepción de la reputación corporativa por parte de un consumidor, depende de en la medida en que la empresa es conocida, buena o mala, digna de confianza y creíble (Caruana, 1997).

La gestión de la Reputación Online (ORM) se ha convertido, según Madden y Smith (2010), en uno de los puntos clave a la hora de definir la estrategia online y el plan de marketing digital de las empresas, ya ésta está considerada el activo más importante actualmente para aquellas marcas y empresas que quieren competir en Internet (Fan, Ju y Xiao, 2013; Varey, 2013).

Es esencial para forjar una buena reputación que las compañías realicen una correcta comunicación sobre sus atributos únicos para que la audiencia los pueda entender y distinguir (Chouliaraki & Morsing, 2010). En ese sentido, Argenti and Barnes (2009), afirma que los medios más impactantes para realizar comunicaciones empresariales para relanzar ventas, exposición y reputación corporativa en general, son los blogs y las comunidades o medios sociales.

Los medios sociales o *Social Media* han transformado radicalmente el paradigma de la comunicación de la empresa que ha dejado de ser unidireccional desde la empresa hacia sus consumidores. La exposición, el *feedback*, la interactividad y la capacidad de distribución que proporcionan los blogs, los wikis o las redes sociales facilitan el intercambio de información, crean un proceso de comunicación de larga duración y generan una relación de compromiso emocional entre la empresa y sus públicos (García, 2009).

Los medios sociales están al alcance de los usuarios y son de uso intensivo ya que la web social, ofrece la posibilidad a cualquier persona, sin necesidad de conocimientos técnicos especializados, de generar contenidos multimedia y difundirlos fácilmente (Kolbitsch y Maurer, 2006).

⁹ Véase Capítulo 3. La Reputación.

Los consumidores han asumido el rol de activos gestores del conocimiento (Islas, 2009) y han empezado a exigir el diálogo y la transparencia (esta última pronosticada en el Manifiesto Cluetrain, Levine et al., 2000). Ambos conceptos no solo implican un cambio de rumbo en la estrategia de comunicación de las empresas, sino que obligan a una redefinición de la cultura corporativa. Recordemos en este punto, que cada comunicación empresarial puede conllevar un riesgo de generar diferentes impresiones en los consumidores que puede afectar a la percepción de la compañía (Heldal et al, 2004) y desencadenar reacciones incontrolables en las redes sociales.

Cabe recordar en este punto que algunas de las redes sociales más populares como Facebook, creada en el 2004, dispone de más de 1.230 millones de usuarios activos (Facebook.com, 2013). MySpace, creada en el 2003, tiene más de 25 millones de usuarios (myspace.com, 2013). Twitter, creada en el 2006, tiene más de 500 millones de usuarios registrados (Twitter.com, 2013) y LinkedIn, creada en el 2002, tiene más de 200 millones de usuarios (LinkedIn.com, 2013).

Como resultado de los cambios descritos anteriormente, las empresas cada vez más están apostando por la comunicación corporativa para crear reputación, gestión del contenido del mensaje, involucrar clientes e interesados (o *Stakeholders*) con iniciativas de marketing viral de boca-oreja (o *Buzz Marketing*) (Argenti & Barnes, 2009). En Nielsenwire¹⁰ se afirma que alrededor de un 18% de los usuarios online recurre a las redes sociales como centro de información y herramienta de filtración, ya que confían en la información que sus relaciones sociales suministran en ese tipo de redes. Llegados a este punto, hay acuerdo en los siguientes cinco puntos sobre la reputación corporativa:

1.- La reputación crea valor económico:

“En el mundo actual, donde las ideas están cada vez más desplazando los elementos físicos en la generación de valor económico, la competencia por la

¹⁰ Nielsen – Nielsenwire. <http://blog.nielsen.com/nielsenwire> consultado 6 de junio 2012

REPUTACION, se convierte en una potente fuerza que propulsa nuestra economía”¹¹.

2.- La reputación impacta sobre el valor de las compañías:

“Las compañías pueden perder más del 30% del valor de sus acciones como resultado de una crisis reputacional”¹²

Los inversores están preparados para pagar entre un 12% y un 30% más si la empresa tiene buena gestión¹³

3.- La reputación incrementa y crea el valor de mercado:

“60% del valor del mercado es atribuible a la reputación”¹⁴

“cada 1% de incremento de reputación, resulta un 3 % de incremento en el valor de mercado”¹⁵

4.- La reputación de las empresas está íntimamente ligada a la reputación de sus gestores y directivos.

“La reputación del CEO, representa el 65% de la reputación de la compañía”¹⁶
(CEO Capital Research)

5.- La reputación de las empresas atrae talento:

“el 73% de los estudiantes de MBA entrevistados dicen que la reputación corporativa es un factor o extremadamente o muy importante para decidir las empresas donde ir a trabajar”¹⁷

¹¹ Entrevista a Alan Greenspan, ex Director de la Reserva Federal de EEUU, disponible en <http://www.corporatereputation12steps.com/QA.html> consultado 12 diciembre 2012

¹² Informe “Safeguarding Reputation: Strategies to Recover Reputation” (2007) de la compañía *Weber Shandwick*, disponible en <http://www.webershandwick.com/> consultado 15 enero 2013

¹³ Encuesta *McKinsey’s Global Investor Opinion*, 2002. Disponible en <http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/II-Rp-4-1.pdf> consultado 12 diciembre 2012

¹⁴ Informe “Safeguarding Reputation: Strategies to Recover Reputation” (2007) de la compañía *Weber Shandwick*, disponible en <http://www.webershandwick.com/> consultado 12 junio 2013

¹⁵ *Ibídem* nota número 2.

¹⁶ Estimación de CEO Capital Research, citada en la conferencia “E-reputation des dirigeants” de Marie Khayat en 2011 disponible en http://marqueimedia.com/images/jpg/pdf_1_fr-produits-110.pdf consultado 9 octubre 2012

¹⁷ Estudio de la consultora Hill and Knowlton en 2008, referenciado en el estudio *Employee Perceptions of Further Education Reputation*, disponible en www.aoc.co.uk consultado 12 diciembre 2012

1.1.7 CUESTIONES SOBRE REPUTACIÓN, VISIBILIDAD Y PROYECCIÓN EXTERIOR

La reputación, según hemos anunciado anteriormente, es un factor clave en las relaciones vendedor-consumidor Online, sin embargo, la diversidad de medios y el poder que la tecnología ofrece a sus usuarios, provoca la necesidad de más investigaciones científicas para entenderla en profundidad (Chouliaraki & Morsing, 2010).

De manera paralela, aunque el concepto y definición de “crisis reputacional” en los medios clásicos ha sido tratada ampliamente en la literatura científica (Fink, 1986; Barton, 1993:2; Fearn-Banks, 2001:2), estudios más recientes muestran una falta de conocimiento en la composición, y en cómo reaccionar especialmente en aquellas crisis derivadas de campañas por internet (Potter, 2007; Hannah, 2009; Kurtz, 2009; Wigley & Zhang, 2011).

En ese sentido, existen autores como Chouliaraki & Morsing (2010) que afirman que para forjar una buena reputación, las compañías deben realizar una correcta comunicación sobre sus atributos únicos para que la audiencia los pueda entender y distinguir. Sin embargo otros autores, como Islas (2009), añaden que esa comunicación, aún siendo necesaria, ya no es suficiente porque los consumidores han asumido el rol de gestores activos del conocimiento en blogs, comunidades y medios sociales. Es más, Kolbitsch & Maurer (2006), opinan que para generar y difundir información en los nuevos medios digitales, el usuario (o consumidor a estos efectos), no necesita tener conocimientos técnicos especializados: “está al alcance de cualquier persona”.

Pues bien, el conjunto de todas las informaciones disponibles en Internet (exposición, el *feedback*, la interactividad,...) tanto la generada por la empresa como la generada por los clientes, consumidores y otros stakeholders se denomina, según Wang & Vaughan (2014), *Visibilidad* o proyección exterior.

Aparece aquí una primera pregunta: si la visibilidad depende de la información disponible y la información puede ser inferida por cualquier persona gracias al uso de las nuevas tecnologías, ¿existe alguna manera de gestionar la visibilidad? Si existiera, sería una manera de pasar del concepto de visibilidad

pasiva a la visibilidad activa¹⁸, y podríamos denominarla como visibilidad estratégica¹⁹.

Si profundizamos en esa pregunta, además podríamos plantearnos si es posible crear un esquema conceptual de proyección exterior de las organizaciones que tenga en cuenta los aspectos tradicionales del marketing y las nuevas aportaciones de la tecnología²⁰, siguiendo las recomendaciones de Dennis et al. (2010) quien afirmó que los modelos marketing-tecnología, podrían describir mejor el comportamiento del usuario online.

Si obtuviéramos este modelo, emanarían dos nuevas preguntas: ¿sería útil para estudiar la proyección exterior de las empresas? ¿Están siguiendo las empresas un algún tipo patrón para mejorar su visibilidad estratégica?

En base a estas cuestiones plantearemos, en el siguiente punto, los objetivos e hipótesis de investigación.

1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Esta tesis doctoral, pretende contribuir a la investigación académica sobre “marketing en Internet” y específicamente sobre “comportamiento del usuario online”, “reputación” y “visibilidad estratégica”. Estas líneas de investigación que abordamos, forman parte de las siguientes prioridades de investigación del Marketing Science Institute²¹ establecidas para el periodo 2012/2014:

- Profundizar en la persona en su rol de consumidor.
- Estudiar la confianza entre las personas, sus instituciones y redes sociales.
- Profundizar en organizaciones de marketing y sus capacidades.

Y también formaron parte de siguientes prioridades de mismo instituto en el periodo 2010-2012:

¹⁸ Véase 4.2. De la visibilidad pasiva a la visibilidad activa.

¹⁹ Véase 4.3. Visibilidad estratégica: definición y estructura.

²⁰ Véase Capítulo 4. Propuesta del modelo de visibilidad estratégica.

²¹ <http://www.msi.org/research/msi-research-priorities/> (consultado 7 noviembre 2012)

- Estudiar la involucración del cliente mediante el entendimiento de su comportamiento y la experiencia de usuario.
- Identificar oportunidades usando la información de mercado generada por la tecnología.

Habiendo, pues, justificado la necesidad de presente tesis y encuadrado sus líneas de investigación dentro de las prioridades de investigación de reputados organismos, enumeramos a continuación los objetivos de investigación la misma:

O1.- Determinar, mediante revisión de literatura, el estado actual de las investigaciones sobre marketing en Internet y específicamente en comportamiento del usuario online, reputación y visibilidad estratégica, desde el doble punto de vista de marketing y de tecnología.

O2.- Proponer un esquema conceptual de la proyección exterior de las organizaciones que recoja los aspectos tradicionales del marketing (especialmente reputación y comportamiento de consumidor) y las nuevas aportaciones que las tecnologías proveen.

Este esquema debe ser un modelo facilitador para formar a las empresas sobre los componentes y los elementos principales que afectan a su proyección exterior, permitiendo de esa manera la definición de estrategias de mejora y optimización de su visibilidad, es decir, su plan de visibilidad estratégica.

O3.- Estudiar el estado actual de proyección exterior de las organizaciones de una determinada área geográfica relevante por su impacto económico y madurez en el sector tecnológico y de marketing.

Dicho estudio tiene una doble finalidad:

1. Evaluar si las compañías tienen en cuenta todos los componentes que afectan a su proyección exterior y obtener conclusiones sobre los diferentes comportamientos de las mismas. Estas conclusiones han de permitir generar un conjunto de directrices

que ayuden a optimizar los planes de visibilidad estratégica de las empresas.

2. Establecer las bases de comportamiento general de las compañías, en cuanto a su proyección exterior se refiere, de un área geográfica concreta para poder realizar futuros estudios comparativos con otras áreas geográficas relevantes.

O4.- Determinar si la posición en la cadena de mando influye (y si fuera el caso, ¿en qué grado?) a la percepción sobre los elementos de reputación online y visibilidad estratégica.

Según se ha comentado en la introducción, la visibilidad es el conjunto de información disponible de la compañía (bien sea generada por ella misma, por clientes u otros Stakeholders). Existen estudios que relacionan la visibilidad estratégica con los mandos más altos de las organizaciones sin tener en cuenta la posible opinión del resto de la empresa que, por lo general, es más numeroso.

El presente estudio tiene por objeto evaluar si los diferentes eslabones de la cadena de mando conocen y tienen la misma percepción sobre los componentes y elementos que influyen en la proyección exterior de las compañías. De este modo pretendemos generar directrices que contribuyan a la mejora de los planes de comunicación interna de las compañías.

Para la presente investigación y teniendo en cuenta los objetivos de investigación enunciados anteriormente, planteamos las siguientes hipótesis:

H1.- La proyección exterior de las empresas requiere el estudio conjunto de los conceptos de marketing clásico y de las nuevas aportaciones de la tecnología.

H2.- El esquema conceptual propuesto es útil tanto para encuadrar las líneas actuales de investigación en el campo de la proyección exterior de las organizaciones como para sondear el estado de desarrollo de dicha proyección de las empresas de una determinada zona geográfica.

H3.- Las empresas, entidades y organismos de Barcelona preocupadas por su proyección exterior siguen un patrón similar de comportamiento a la hora de realizar sus planes de visibilidad estratégica.

H4.- Existen empresas que disponen de estrategias claras en Internet y desarrollan planes específicos para optimizar su proyección exterior. Existen otras, sin embargo, que ejecutan planes sin estrategia definida demostrando un comportamiento de “imitación” de las primeras.

H5.- Las empresas que muestran comportamiento de “imitación” no logran alcanzar sus objetivos definidos sobre proyección exterior.

H6. Existen diferentes percepciones, en función de la posición que ocupan las personas en la cadena de mando, sobre los elementos con los que se construye la reputación online y la visibilidad estratégica de la compañía, motivadas por una deficiencia en la comunicación de los objetivos a lo largo de dicha cadena.

1.3 ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Para contextualizar nuestros objetivos de investigación e hipótesis, describiremos brevemente la organización de la presente tesis y sus principales contenidos, según se muestran en la siguiente tabla.

Capítulo	Título	Objetivo cubierto	Hipótesis validada
2	EL POSICIONAMIENTO COMO PUNTO DE PARTIDA	O1	
3	LA REPUTACIÓN		
4	PROPUESTA DEL MODELO DE LA VISIBILIDAD ESTRATÉGICA	O2	
5	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VISIBILIDAD ESTRATÉGICA		
6	EL PROBLEMA EXPERIMENTAL	O3	H2
7	PRUEBAS DE MAPAS DE PERFILES		H3,H4,H5
8	VARIACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA JERARQUÍA DE MANDO	O4	H6
9	CONCLUSIONES		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Organización de la presente investigación

Los capítulos 2 y 3 describen los fundamentos teóricos para alcanzar los objetivos de investigación descritos previamente. Asimismo, en ellos, se realiza una revisión de la literatura existente para determinar el estado actual de las investigaciones sobre marketing en Internet y específicamente sobre el comportamiento del usuario online, reputación y visibilidad estratégica, desde el doble punto de vista de marketing y de tecnología.

En concreto el capítulo 2 se inicia con el estudio y definición de *posicionamiento* en marketing apuntado por Ries y Trout como punto de partida. La teoría de Ries y Trout, además de aportar unos conceptos que perduran hasta la fecha, señala una forma de pensar la publicidad que se

extenderá a otros ámbitos de la empresa. A partir de esta teoría, se realiza una revisión de la literatura existente sobre el efecto que el progreso tecnológico provoca y cómo el *posicionamiento* deja paso al concepto de reputación.

En el tercer capítulo realizaremos una revisión de la literatura sobre reputación. Estudiaremos su definición y sus relaciones con otros conceptos (comportamiento del usuario online, reputación y visibilidad estratégica), así como la aparición de una nueva idea derivada de la original: *la reputación online*. Dada la vulnerabilidad de la proyección exterior debido a la tecnología y los rápidos cambios que pueden conseguirse en la percepción de empresas o instituciones, la literatura sugiere un giro hacia las nuevas estrategias derivadas de las redes.

Al finalizar el capítulo dos y tres, estaremos en disposición de haber alcanzado el primero de los objetivos.

En el capítulo cuarto, trataremos la visibilidad, sus conceptos relacionados, sus maneras de tratarla y sus consecuencias. Como veremos, la literatura existente sugerirá que la reputación online, además de en un plan estratégico, necesita de un saber táctico diario que se aplica a la lucha continua por la visibilidad en la red. A partir de estos conceptos y el estado de las investigaciones actuales se propondrá un modelo conceptual de la proyección exterior de las organizaciones que recogerá los aspectos tradicionales del marketing (especialmente reputación y comportamiento de consumidor) y las nuevas aportaciones que las tecnologías proveen. Finalmente se sugerirá una definición académica para el nuevo constructo: *Modelo de Visibilidad Estratégica*.

En el capítulo cinco validaremos el modelo generado y se mostrará, gracias a una nueva revisión de literatura, como el concepto de visibilidad estratégica es útil para enmarcar las investigaciones hechas en el campo de la proyección exterior. Exponemos el desarrollo de diversas líneas de investigación en el seno del marco construido. Se trata pues de una clasificación de investigaciones para probar que, a efectos de construir teoría, el modelo es funcional.

Al finalizar el capítulo cinco, estaremos en disposición de haber alcanzado el segundo de objetivos.

En el capítulo seis, se especificará la metodología a utilizar para estudiar el estado actual de proyección exterior de las organizaciones de una determinada área geográfica relevante por su impacto económico y madurez en el sector tecnológico y de marketing. Asimismo se seleccionará y justificará el área geográfica seleccionada y se diseñará el experimento empírico. Finalmente se tratarán estadísticamente los primeros datos y se mostrarán los primeros resultados descriptivos.

En el capítulo siete, realizaremos un ulterior tratamiento estadístico para estudiar los perfiles y mapa de transiciones. Se aplicará una metodología de sistemas de clústeres para extraer información tanto de las clasificaciones según diferentes criterios, como de sus propias asociaciones. Con los resultados obtenidos de este tratamiento estadístico, se espera determinar en qué grado, el comportamiento de las organizaciones estudiadas en referencia a su proyección exterior, cumple con el modelo propuesto.

Al finalizar los capítulos seis y siete, estaremos en disposición de haber alcanzado el tercero de objetivos.

En el capítulo 8, se realizarán estudios estadísticos de comparación para observar las diferencias de opinión entre los diferentes responsables organizacionales sobre los temas tratados en el experimento.

Al finalizar el capítulo 8, estaremos en disposición de haber alcanzado el cuarto de objetivos.

En el capítulo 9, se exponen las conclusiones y contribuciones de la presente investigación así como las posibles líneas de investigación futuras, algunas de las cuales ya se han iniciado.

1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EMPLEADA

Según Baptista, Fernández y Hernández Sampieri (2005) las investigaciones pueden ser de dos tipos fundamentales 1) la teórica, que es la orientada a producir conocimiento y teorías y 2) la aplicada, que está orientada a resolver problemas prácticos. Aún más, Busha y Harter (1990) afirman que la investigación aplicada tiene propósitos más específicos y orientados a resolver problemas prácticos o descubrimiento de nuevos conocimientos con una utilización inmediata.

Siguiendo esa clasificación, la presente tesis se enmarca en las denominadas *investigaciones de doble vertiente* (Senmartí, 2009; Badía, 2011). Se trata, pues, de una investigación que realiza una aportación teórica y también una empírica.

En la primera parte de la tesis se realiza una revisión de literatura y utilizando métodos teóricos: como el método lógico-histórico, analítico-sintético e inductivo-deductivo (Manoso, 2010), se culmina con la formulación de un modelo teórico que satisface los dos primeros objetivos de investigación.

En la segunda parte de la tesis se desarrolla la vertiente aplicada para satisfacer los dos últimos objetivos de investigación planteados. El método científico usado en esta segunda parte se basa en el esquema de clasificación de Danke (1976) que consiste en tratar los diseños de investigación de exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Sin embargo, tal y como opinan diversos autores (Hernández Sampieri, 1991; Ramírez, 2003; Morales, 2013), es frecuente observar diseños mixtos que pasan por etapas de diferente tipo, y muchas veces en diferente orden.

Tomando como nueva base que los métodos de clasificación pueden ser mixtos y siguiendo a Senmartí (2009) y Barrabeig (2010) que recomiendan realizar estudios de evolución de clústeres en aquellos casos en los cuales las explicaciones correlacionales sean insatisfactorias, podemos sintetizar el método de investigación empírico, usado en la presente tesis, en las siguientes etapas:

- a) Justificación de la zona geográfica elegida.
- b) Delimitación del experimento.
- c) Diseño del cuestionario.
- d) Análisis descriptivo.
- e) Análisis de evolución de clústeres.
- f) Análisis factorial.
- g) Pruebas análisis de la varianza.

Nótese que la prueba adicional, enumerada como (g) en la lista anterior, consistente en un análisis de varianza, permitirá realizar el estudio de diversas variables para los diferentes niveles de mando, dado respuesta pues a la hipótesis número 6 (H6) planteada en la presente investigación.

CAPÍTULO 2. EL POSICIONAMIENTO COMO PUNTO DE PARTIDA

2.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

El presente capítulo se inicia con el estudio y definición del concepto de posicionamiento en marketing apuntado por Ries y Trout (1969) como punto de partida. La teoría de Ries y Trout, además de aportar unos conceptos que perduran hasta la fecha, señala una forma de pensar la publicidad que se extenderá a otros ámbitos de la empresa. A partir de esta teoría, se realiza una revisión de la literatura existente sobre el efecto que el progreso tecnológico provoca y cómo el concepto *posicionamiento* deja paso al concepto de *reputación*. Dicho concepto conectará y será ampliamente tratado en el capítulo siguiente.

Para Ries y Trout, el posicionamiento se basa en la diferenciación, y en concreto en la detección y correcta comunicación de la cualidad única del ente a posicionar. Dichos autores, basándose en estudios anteriores (Thorndike, 1920), refuerzan el concepto de “Efecto Halo” que advierte de nuestra tendencia a atribuir cualidades positivas a aquellas personas u objetos de los cuales recibimos una primera información positiva (Asch, 1946; Kelly 1955; Dermer y Thiel, 1975; Ostrove y Sigall, 1975; Nisbett y Wilson, 1977; Sutherland, 2007; Rosenzweig, 2007; Teach, 2007; Moore, Michelioudakis, 2010; Filippou y Perrett, 2011).

La necesidad de comunicar y ofrecer al consumidor informaciones positivas tempranas (Ries y Trout, 1981) da pie a la primera corriente de pensamiento con enfoque estratégico basado en el posicionamiento.

Tomando como base el enfoque estratégico basado en el posicionamiento y la generalización del uso de Internet a partir del año 2000²², aparecen autores que opinan que Internet no contribuye a dar valor a las empresas, sino que lo que da valor son sus actividades primarias (Porter, 2001), sin embargo otros autores opinan que Internet es la infraestructura para el fomento de la actividad

²² <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> consultado 23 de febrero 2012

económica y el progreso (Tapscott, 2001). Se crean de esta manera dos nuevas corrientes de pensamiento²³.

Estas dos corrientes de pensamiento tienen un primer punto de intersección según Kotler (2004), quien opina que aunque los principios tradicionales de valor sean válidos y sigan vigentes, la situación actual, marcada por la influencia de internet y las nuevas tecnologías, presenta una evolución significativa que impone aportar nuevas ideas que no están recogidas en los principios clásicos.

Así pues, contando con esta última corriente de pensamiento y según se desarrolla en el presente capítulo, son tres las corrientes de pensamiento que aparecen en marketing debido a la influencia que éste recibe de las tecnologías de la información y la aparición de Internet. A continuación se enumeran cada una de ellas²⁴:

- Enfoque tradicional del marketing.
- Enfoque electrónico del marketing.
- Enfoque estratégico del marketing.

Dichos tres enfoques tienen en común la necesidad, por parte del generador de la información, de controlar el canal de comunicación. Sin embargo actualmente, y como se verá en capítulos posteriores, los medios sociales están al alcance de los usuarios y son de uso intensivo ya que la web social ofrece la posibilidad, a cualquier persona sin necesidad de conocimientos técnicos especializados, de generar contenidos multimedia y difundirlos fácilmente (Kolbitsch y Maurer, 2006).

Dado que los consumidores han asumido el rol de activos gestores del conocimiento (Islas, 2009) y pueden influir en la percepción de una compañía, producto o servicio (Heldal et al, 2004), concluiremos el presente capítulo, siguiendo las tesis de diversos autores (Madden y Smith, 2010; Fan, Ju y Xiao, 2013; Varey, 2013), exponiendo la necesidad de avanzar la presente

²³ Véase punto 2.7 Evolución en la primera década del año 2000

²⁴ Véase 2.8 Enfoque tradicional del marketing; 2.9 Enfoque electrónico del marketing y 2.11 Enfoque estratégico del marketing.

investigación hacia el campo de la reputación, que será el objeto del siguiente capítulo.

Así pues en el presente capítulo, a partir de la teoría de Ries y Trout (1969), se realiza una revisión de la literatura existente sobre el efecto que el progreso tecnológico e Internet provocan en las corrientes de pensamiento del marketing y cómo el concepto de *posicionamiento* deja paso al concepto de *reputación*.

2.2 EL CONCEPTO DE “POSICIONAMIENTO”

La victoria aliada en la Segunda Guerra Mundial llevó a las empresas e instituciones de todo el mundo a centrarse en la producción. La lección socioeconómica que los Estados habían aprendido consistía en aceptar que se había tratado, entre otros factores, de una *guerra industrial*. Es decir, habían ganado quienes tenían mejor industria (o quienes no habían padecido la destrucción de la misma, como los Estados Unidos) y, por otra parte, habían quedado patentes los intereses industriales en muchas decisiones estratégicas del conflicto (caso de la invasión de Checoslovaquia por parte de Alemania, debido a la potente metalurgia checa). Así pues, la competencia entre empresas se impregnó de ese espíritu y se aplicó el principio de “quien gana en esta competición es quien tiene mejor organizada la producción”.

Podemos decir que esta visión se trunca radicalmente cuando Trout publica su artículo *Positioning* en la revista *Industrial Marketing* en 1969. Trout viene a advertir de un principio tan simple que carecía de implantación teórica hasta el momento: la calidad del producto nace en la fábrica, pero la decisión de compra del mismo nace en la mente del cliente. A partir de ahí se desarrolla y se extiende su tesis de que posicionamiento es la imagen mental que tiene el cliente de una marca y que dicho posicionamiento es lo que la distingue de las demás. La idea se hace extensible a un concepto incluso más amplio que el de *marca* (es decir, se aplica a productos, empresas, instituciones, etc.).

Otra idea derivada del concepto de posicionamiento es la *declaración de posicionamiento* (*Brand Positioning Statement*) que se encuentra desarrollada

en una obra posterior de Ries y Trout: *Marketing de Guerra*²⁵. Según estos autores debe distinguirse entre la posición que se persigue y la manera de conseguirla, es decir, en todos los mensajes que se harán llegar al consumidor para construir un posicionamiento determinado. Este conjunto de mensajes forman, precisamente, la declaración de posicionamiento. En la actualidad podemos encontrar definiciones más elaboradas de “posicionamiento” en las *web* de las agencias de publicidad y/o *branding*, como la siguiente:

“Texto fundacional donde se expresa el posicionamiento estratégico adoptado por una marca. Este documento, que debe recoger una definición escrita del negocio y su naturaleza social, su propuesta de valor, sus criterios de comportamiento y una descripción de su público objetivo, establecerá las bases para las decisiones estratégicas y comunicativas posteriores.”²⁶

Si hacemos un vaciado de las obras de Ries y Trout sobre el concepto de posicionamiento encontramos, para la presente investigación, los siguientes puntos de interés (Ries y Trout, 1981):

- a) La elección de la Calidad única
- b) La anticipación en la elección
- c) El efecto Halo y la calidad única
- d) El enfoque estratégico basado en el posicionamiento

2.3 LA ELECCIÓN DE LA CALIDAD ÚNICA

Ries y Trout (1981) insisten en la idea de un mundo sobreinformado en el que es necesario emitir mensajes extremadamente simplificados. Debe tenerse en cuenta que el primer libro que habla de posicionamiento aparece en el periodo dorado de la publicidad, es decir, en el cénit de una progresión ascendente. Podemos decir que la publicidad de masas experimenta una gran expansión al final de la Segunda Guerra Mundial (o incluso en la preparación de la misma) y

²⁵ Véase bibliografía para la edición en español.

²⁶ Extraído de <http://www.zorraquino.com/diccionario/branding/declaracion-posicionamiento.html> consultado 12 agosto 2012

no deja de crecer como negocio (desarrollo y aparición de las grandes agencias) hasta la década de los setenta. Es lógico que dichos autores, conocedores de la situación, hablen de una industria publicitaria, de una fuerte competencia, del bombardeo de mensajes o de los grandes beneficios de una campaña exitosa. Sin embargo, hay que alabar su intuición para adivinar las técnicas de penetración en los nuevos públicos que podemos considerar válidas, con ligeras variaciones y matices, en la actualidad.

Como consecuencia de esta sobreinformación y demanda de simplicidad, se infiere que el posicionamiento tiene que basarse siempre en una única cualidad. Dicha idea no era extraña en el mundo del marketing puesto que se conocía desde la década de los 40 como la *Unique selling proposition*, introducida por el Theodore Levitt, profesor de la Harvard Business School (Levit, 1986).

El caso de la cadena de Pizza Domino's se usa frecuentemente como ejemplo para ilustrar la necesidad de esta unicidad en el posicionamiento (Fortin, 2010). Dicha cadena no buscó competir con las grandes competidoras existentes, ya asentadas, que insistían en la calidad de su producto; a diferencia de ellas, Domino's se planteó insistir en la velocidad del servicio. El slogan "Si no servimos su pedido en menos de 30 minutos le devolvemos el dinero" forma parte de una declaración coherente con el posicionamiento buscado por Domino's.

La elección de esta cualidad única será, por tanto, fundamental, pues la campaña de posicionamiento girará alrededor de ella. Es por ello que normalmente dicha cualidad emana de estudios exhaustivos y concienzudos en las empresas, y obligan a sondear los puntos fuertes y débiles de los productos que van a lanzar, así como de las oportunidades, destinatarios posibles, etc.

Para terminar hay que señalar que este principio, el de la cualidad única o del mensaje simplificado, es de sobras conocido en el mundo de la retórica. Ries y Trout avisan de que en la construcción del posicionamiento deben eliminarse todo tipo de ambigüedades para terminar en ese enunciado simple que va a penetrar en la mente del cliente. La misma idea se encuentra en muchos

manuales de manipulación de masas, incluso en el mismo *Mein Kampf* de Adolf Hitler:

“La capacidad receptiva de las multitudes es sumamente limitada, y su comprensión escasa; por otra parte, tienen ellas una gran facilidad para el olvido. Así las cosas, es imperativo que toda propaganda, para que sea eficaz, se limite a muy pocos puntos presentándolos en forma de gritos de combate hasta que el último hombre haya interpretado el significado de cada uno. Si se sacrificara este principio al deseo de presentar la propaganda bajo múltiples aspectos, ésta perdería su efecto ya que la muchedumbre resulta impotente para digerir y asimilar el material que se le ofrezca. Además, se debilitará y acabará perdiendo su eficacia.” (Hitler, 1997)

2.4 LA ANTICIPACIÓN EN LA ELECCIÓN

También como consecuencia de la cualidad única se desprende que el posicionamiento debe basarse en una posición *no ocupada*. Tendría muy pocas posibilidades una empresa nueva en un sector que quisiera competir directamente contra otra que ocupa una posición asentada. De hecho, en una obra posterior, Ries y Trout (1997) explican que las empresas no líderes atacan los puntos débiles de éstas y arañan mercado mejorando dichas debilidades en sus productos, pero muestran ejemplos (como el de Wilkynson contra Gillette) en los que no se puede ir directamente contra la posición del líder aún disponiendo de una gran innovación.

La estrategia de descubrir una posición no ocupada y diferenciada de las demás se vincula, obviamente, a la existencia de huecos de mercado. No obstante, en un mercado altamente competitivo, no abundan los huecos o, al menos, no de forma visible. Ello obliga a las empresas, si quieren tener éxito, a adivinar las necesidades futuras de los clientes. En Nueno (1999) se recurre nuevamente al caso de Domino's como ejemplo puesto que se daba una situación extrema en él, es decir, la necesidad futura de los clientes era una necesidad *no percibida* por ellos, tal como se deducía de los sondeos de mercado realizados por la empresa:

“Les empreses d'èxit aconsegueixen crear noves necessitats i desitjos, descobrint a temps les necessitats no percebudes dels clients. Per exemple, quan Dominos Pizza va preguntar als seus clients si volien una pizza calenteta en menys de trenta minuts, les respostes eren «no és pas tan important, però ens agradaria». No obstant això, aquesta empresa, en observar que a les grans ciutats el nivell de trànsit, la inseguretat als carrers i els problemes d'aparcament, esdevenien factors crítics, es va adonar que el client, inconscientment, ja no volia sortir de casa a la recerca d'aliments. En poques paraules, tenia una necessitat no percebuda.

Les necessitats futures són aquelles que el client necessitarà, però no pas en aquests moments. Aquestes necessitats es poden determinar tot estudiant les tendències i els comportaments de diferents factors i variables del medi ambient. Per exemple, si analitzem les tendències de la pol·lució d'uns anys ençà, podríem trobar que, en pocs anys, les empreses necessitaran equips anticontaminants. L'estudi de les tendències ajuda a determinar les necessitats futures dels clients.” (Nuño, 1999)

2.5 EL EFECTO HALO Y LA CUALIDAD ÚNICA

Ries y Trout (1997) se preocupan de señalar que la elección de la calidad única no supone de ningún modo una pérdida de clientes. Es decir, la calidad única no es interpretada por el consumidor de forma excluyente, sino al contrario. El ejemplo que citan es el de una ferretería que se posicionase como “la que tiene las mejores bisagras”; pues bien, en este caso, el cliente pensaría algo así como “si son buenos en bisagras, no pueden ser malos en tornillos”. Con este sencillo argumento muestran que la fuerza de la calidad única atrae a más clientes.

En realidad, Ries y Trout se basan en el *Efecto halo* enunciado por Thorndike en 1920, que advierte de nuestra tendencia a atribuir cualidades positivas a aquellas personas u objetos de los cuales recibimos una primera información positiva. Dicho efecto ha sido sobradamente investigado desde su descubrimiento hasta nuestros días (Asch, 1946; Kelly 1955; Dermer y Thiel, 1975; Ostrove y Sigall, 1975; Nisbett y Wilson, 1977; Sutherland, 2007; Rosenzweig, 2007; Teach, 2007; Moore, Michelioudakis, 2010; Filippou y

Perrett, 2011) y es frecuentemente citado en artículos periodísticos o de revistas especializadas sobre psicología, política o gestión empresarial puesto que se enmarca en un campo de investigación mucho más general: las teorías de la atribución.

Como refuerzo a la hipótesis de Ries y Trout hay que señalar también que su principio de la cualidad única podría considerarse una forma de metonimia aplicada al marketing. La metonimia consiste en designar un concepto con el nombre de otro, debido a una relación entre ambos conocida por el receptor, que ayuda a dicha sustitución. Un ejemplo brillante de uso retórico de la metonimia se describe en este párrafo:

“En literatura hay un recurso llamado Metonimia. Por ejemplo, la frase "la sonrisa del político está en todos los carteles" contiene una metonimia que reemplaza el todo por una parte: la sonrisa reemplaza al resto del político, extendiendo su aspecto positivo al resto de las cualidades que no están presentes. En la vida real pasa lo mismo: inconscientemente, juzgamos esa cara sonriente y la completamos con buenas intenciones, capacidad de liderazgo, honestidad, etc.”²⁷

Colle (2008) señala que cuando se coloca la imagen de una naranja en un envase de zumo se está recurriendo a una metonimia visual, o bien cuando Maizena publica un anuncio en el que se muestran todos los postres y pastas que pueden cocinar con dicho producto. Dado que en la metonimia literaria es frecuente que la relación sea parte-todo o componente-todo, con la intención que la parte contagie al todo, los ejemplos de Colle son metonimias obvias que dan apoyo a un posicionamiento calculado por la marca (naranja= el zumo natural).

2.6 EL ENFOQUE ESTRATÉGICO BASADO EN EL POSICIONAMIENTO

Ries y Trout (1981) insisten en la diferenciación como principal ventaja de haber logrado un buen posicionamiento. La diferenciación facilita la elección de

²⁷ Extraído del *site* de creación colectiva <http://www.cibermitanios.com.ar/> consultado 18 marzo 2012

nuestro producto y, a partir de ella como objetivo, se derivan diferentes estrategias de competencia, como buscar una posición no ocupada, reposicionarse, aprovechar un error de posicionamiento del competidor o saber maniobrar según la posición que se ocupe en el mercado. Se encuentran entre los primeros autores que propugnan una visión del marketing inmersa dentro de un entorno de competencia entre empresas. También destacan la idea de la saturación de información como nuevo factor a considerar en el lanzamiento de campañas. Puede decirse, aun considerando que siempre hay excepciones, que antes de ellos las campañas de marketing se conciben como obras de arte, inspiraciones de publicistas, etc. La introducción de estas dos ideas clave, competencia y saturación, es lo que da relevancia a dichos autores, pues aciertan en pronosticar lo que será el futuro de la comunicación (no sólo el marketing, sino la comunicación en general) en el siglo XXI.

Así pues el razonamiento en marketing basado en la idea de posicionamiento sigue vigente en nuestros días, aunque con variaciones estratégicas motivadas por las TIC que expondremos más adelante (capítulos 3 y 4), y que constituirán la aportación teórica clave de nuestra investigación. En este capítulo realizaremos una primera aproximación a la evolución del marketing marcada por las TIC, con la idea de posicionamiento como eje central de discusión.

2.7 EVOLUCIÓN EN LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI

La fuerza del enfoque basado en el posicionamiento hace que muchos autores se agarren a ella a pies juntillas a pesar de los cambios que se producen en la tecnología y a pesar de la fuerte expansión que se experimenta no sólo en el ámbito de las empresas sino en la vida cotidiana de las personas. Es famosa, en esta línea, la tesis de Porter (2001) en "Strategy and the Internet" basada en que, a pesar de Internet, nada ha cambiado. La propuesta de Porter nace de considerar que los principios básicos siguen vigentes y que lo necesario es su desarrollo, tal como hace él al centrar el discurso en aspectos como "proposición de valor", "diferenciación" o "relaciones con los clientes". En esta obra, el autor expone los ampliamente difundidos *Seis Principios del Posicionamiento Estratégico*, que podemos resumir tomando las siguientes citas:

Principio estratégico	Descripción del principio estratégico
#1	"Lo primero es tener la meta correcta: incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo"
#2	"La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda por la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para cada cliente. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes"
#3	"La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la compañía debe configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor"
#4	"Las estrategias robustas involucran sacrificios. La compañía debe renunciar a algunos productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios, son los que verdaderamente distinguen a la compañía. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio"
#5	"La estrategia define cómo se relacionan todos los elementos de una compañía. Una estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía se refuercen mutuamente. El diseño del producto, por

CAPÍTULO 2. El posicionamiento como punto de partida

	ejemplo, debe reforzar al proceso de manufactura, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el servicio post-venta. Este relacionamiento no sólo incrementa la ventaja competitiva, también hace que la estrategia sea más difícil de imitar"
#6	"La estrategia involucra continuidad de dirección. Una compañía debe definir distintivamente su propuesta de valor, aún y que esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad, es difícil para las compañías desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas entre los clientes. Cambios frecuente de altos ejecutivos, son generalmente una señal de una pobre planeación estratégica y una ruta a la mediocridad"

Fuente: Elaboración propia, adaptación de "Seis Principios del Posicionamiento Estratégico" (Porter, 2001)

Tabla 2. Seis Principios del Posicionamiento Estratégico

La exposición de las ideas de Porter provoca reacciones y críticas en todos los sentidos. La discusión clásica sobre el nuevo marketing es la promovida por diversas escuelas de negocios, conocida como el debate *Porter vs Tapscott*. La respuesta del segundo autor emana de su obra "Rethinking Strategy in a Networked World" (2001), y podemos realizar el siguiente esquema comparativo para resumir la polémica:

Tema	TAPSCOTT	PORTER
#1. Actividad Económica y Progreso.	Internet es infraestructura para la actividad económica y el progreso. Esto significa que el Internet se convertirá rápidamente en el corredor económico dominante gracias al acceso a la información, comparación y los bajos	El Internet reducirá la actividad económica y el progreso pues se intensificará la competencia en las industrias debido a que: Las barreras de entrada se reducen. Contratación Internet aumenta

CAPÍTULO 2. El posicionamiento como punto de partida

	<p>costes de transacción.</p> <p>Incluso en el sector público extremadamente burocratizado, Internet permitirá la cooperación entre las organizaciones públicas y privadas para la prestación de servicios para los ciudadanos</p>	<p>la tendencia a la normalización, lo que reduce la diferenciación y por tanto ésta queda relegada únicamente a diferenciación por “precio”.</p> <p>Internet puede traer nuevas amenazas de “productos de sustitución”.</p> <p>Internet amplía el mercado geográfico y atrae nuevos competidores.</p>
#2. La fuerza del Cliente	<p>Internet convierte al cliente final en la pieza más importante de la cadena de suministro. Si bien este hecho reduce el poder de la empresa en el contexto de las “5 fuerzas de Porter” en última instancia fortalece la industria ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vincula a la industria directamente a los consumidores, creando lazos de confianza con ellos. • Aumenta la eficiencia, innovación y flexibilidad. 	<p>Los compradores dominan la información gracias a Internet, lo que les otorga el poder de comparación, por tanto se produce una tendencia a competitividad por “costes” y elimina los “costes de cambio” a nuevos productos.</p>
#3. Nuevas fuentes de valor	<p>Internet facilita la adquisición y distribución del conocimiento. El conocimiento es una nueva fuente de valor que impregna todos los productos y servicios.</p>	<p>El valor real está en las actividades principales de la cadena de suministro como logística y producción. Éstas se ven potenciadas y sustentadas en las actividades secundarias como recursos humanos y</p>

CAPÍTULO 2. El posicionamiento como punto de partida

		aprovisionamientos entre otras.
#4. Elemento diferenciador	Internet, con su potencia y amplia gama de funcionalidades, permitirá a las empresas para crear una diferenciación por sí misma, ya que se puede adaptar al máximo a las necesidades concretas de cada uno de los consumidores.	<p>Internet es un requisito, pero no un diferenciador que pueda dar una ventaja competitiva la empresa por si misma. Si todas las empresas usan Internet, "se neutraliza como fuente de ventaja".</p> <p>Una empresa debe abandonar o renunciar a algunas características de los productos servicios con el fin de ser únicos en otros. Esas soluciones de compromiso en el producto y en la cadena de valor, son las que la hacen verdaderamente distinta.</p>
#5. Asociación y expansión	Internet permite a las empresas a expandirse horizontalmente, con bajos costos de transacción. Esta reducción de costes de transacción creará condiciones favorables para la asociación que se requiere para la expansión horizontal.	La asociación (tanto con empresas complementarias como con competidores) tiende a disminuir las diferencias, lo que aumenta la competencia y mueve el mercado hacia una mayor competencia basada únicamente en "precio".
#6. Nuevos Modelos de Negocio	<p>Internet facilita la creación de nuevos modelos de negocio como comparadores, tiendas electrónicas, Apps, y otros todavía no inventados.</p> <p>Asimismo permite a las empresas clásicas actuar</p>	Internet reduce el "efecto red" y pierden sentido las cadenas intermedias de distribuidores y mayoristas, lo cual destruye la industria intermediaria.

	directamente sobre el consumidor sin necesidad de incurrir en costes de cadena intermedia.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia, adaptación de "Rethinking Strategy in a Networked World" (Tapscott, 2001)

Tabla 3. Comparativa Porter vs Tapscott

La tendencia en el pensamiento empresarial, por lo que se refiere a estrategia y marketing, es tomar estos autores como las dos caras de una misma moneda. Las empresas se percatan de que, aunque los principios sean válidos y sigan vigentes, la situación presenta una evolución significativa que impone aportar nuevas ideas que no están recogidas en los principios anteriores. Así, en el Forum Mundial de Marketing y Ventas celebrado en Barcelona en 2004²⁸ Philip Kotler da una conferencia en la que expone los 10 principios del nuevo Marketing, a saber:

- Principio 1: Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
- Principio 2: Desarrollar la oferta apuntando directamente únicamente a tu mercado, es decir: público objetivo de ese producto o servicio.
- Principio 3: Diseñar las estrategias de marketing a partir de la propuesta de valor, es decir: desde el punto de vista del cliente.
- Principio 4: Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.
- Principio 5: Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
- Principio 6: Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente conocido.
- Principio 7: Desarrollar métricas y analizar el ROI.
- Principio 8: Desarrollar marketing de alta tecnología.
- Principio 9: Focalizarse en crear activos a largo plazo.
- Principio 10: Mirar al marketing como un todo.

²⁸ Véase <http://idl.isead.edu.es:8080/jspui/handle/123456789/2187> consultado 6 abril 2013

Hay que señalar que a esta evolución en el enfoque contribuyen, por una parte, el propio avance de la red y la tecnología y, por otra, el desarrollo del pensamiento centrado en el posicionamiento. Ya hemos señalado que una aportación fundamental de Ries y Trout fue la de enfocar las campañas de marketing no como hechos aislados, centradas en sí mismas, sino inmersas en un esquema de competencia. Pues bien, puede decirse que la continuación de la tarea de nuevos autores fue la de ampliar todavía más las miras y entrar de lleno en el término *estrategia empresarial*. La asimilación del nuevo enfoque se hizo de manera gradual en la década de los ochenta y los noventa. En una etapa ya madura del proceso, Lambin (1995) define el marketing estratégico como:

“... esencialmente una gestión de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado que desemboca en desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva defendible” (Lambin, 1995)

Ahora bien, en este desplazamiento del enfoque sobre marketing podemos decir que la primera década del siglo XXI ha venido marcada por una tensión dialéctica debida a los cambios sociales producidos por la tecnología. Un exponente muy claro es Nicholas Carr (Carr, 2003) cuando sostiene en el año 2003 que las tecnologías de la información no contribuyen por si solas a la diferenciación ni contribuyen a una mejora sustancial en la competitividad de las empresas. Es decir, en esta primera visión, Carr reduce las TIC a instrumentos al servicio de las empresas pero poco más; sin embargo, en posteriores obras revisa su punto de vista, pasando del “It Doesn't Matter” del año 2003 al “Does it Matter” del año 2011.

A modo de esquema general, podemos decir que esta evolución del pensamiento en marketing muestra tres grandes corrientes: Tradicional, Electrónica y Estratégica.

En la primera corriente englobamos a los autores que se apegan más a los principios del posicionamiento, que desarrollan nuevos conceptos relacionados con esta idea y que profundizan en los conceptos ya existentes. En este grupo podemos citar a Stanton, Etzel y Walker (2000), Kotler y Armstrong (2003), que hablan de ventaja competitiva, posicionamiento, segmentación, etc.

En la segunda corriente podemos situar a las nuevas generaciones de mercadólogos que, aún siendo un bloque muy heterogéneo, desarrollan y reflexionan casi desde cero, tomando como punto de partida y objeto de estudio el reciente fenómeno de la red. Éste es el grupo de los e-marketing, e-commerce, e-busines, etc. Dado que su producción bibliográfica es muy extensa y fragmentada en artículos, para hacer un seguimiento de esta tendencia es recomendable acudir a las mismas revistas electrónicas de e-marketing, especialmente Clickz (<http://www.clickz.com/>) y el grupo EMC Publications (<http://www.emcmarketing.com/>).

En la tercera corriente incluimos aquellos autores que optan por una postura aglutinadora y que, a partir de ella, reconociendo la importancia de las aportaciones de signo opuesto, construyen modelos globales de gestión donde tratar de integrar estrategia, organización interna y proyección exterior de las empresas o instituciones. El mismo Porter (1987) puede considerarse inmerso en este campo al establecer su distinción inicial entre estrategias corporativas (cuestiones estructurales y a largo plazo de la organización) y estrategias competitivas (cómo compete la empresa en diferentes sectores o negocios); el marketing sería para este autor una disciplina dentro del segundo grupo, pero que debería estar en consonancia con el primero.

Aunque la clasificación expuesta sea muy general y, ante todo, orientadora para comprender la evolución del marketing en las últimas décadas, veremos como a través de ella podemos llegar a desentrañar las cuestiones clave que marcan la proyección exterior de las organizaciones y los principios que la rigen. Dedicaremos, por tanto, el resto del capítulo a desarrollar estas tres corrientes de pensamiento asociadas al marketing, si bien nos extenderemos más ampliamente en la segunda por ser la que ha realizado más aportaciones y más cambios en la última década.

2.8 ENFOQUE TRADICIONAL DEL MARKETING

El concepto de posicionamiento introducido por Ries y Trout no sólo supuso un avance significativo en la visión del marketing, sino también una nueva manera de enfocar las campañas, mucho menos “artística” o “aventurera” y mucho más estratégica. Quizá la potencia de la idea radica en esta doble vertiente del concepto posicionamiento, pues:

- a) Usar el concepto implica adscribirse a una forma de pensar en el marketing que tiene en cuenta los modelos de competencia, de forma general. Es decir, abre la puerta al uso de esquemas de la estrategia clásica (política y arte militar), la teoría de juegos, la psicología social, etc. Por tanto, podemos decir que el concepto posicionamiento provoca un desarrollo teórico del marketing que supone un antes y un después.
- b) En la vertiente práctica, a pesar de que el posicionamiento no entra en detalle sobre todos y cada uno de los aspectos de una campaña, sí marca una brújula para dicha campaña que rige el desarrollo de la misma e incluso a veces es usada como criterio para aceptar o rechazar propuestas o iniciativas. Por tanto, al igual que ocurre en la estrategia, cada adversario dispone de un plan general que ejecuta a través de su cadena de mando, y dicho plan marca la orientación general y algunas veces sirve de criterio para la toma de decisiones de las capas inferiores de la cadena de mando.

Quizá esta doble vertiente ha hecho que la manera de pensar de Ries y Trout crezca, se discuta y evolucione pero que, en realidad, las ideas capitales sigan siendo las mismas. De este modo, Blankson y Kalafatis (2004) sostienen que el posicionamiento es la referencia conceptual por excelencia en la actualidad, y en una revisión bibliográfica, Capriotti expone que:

“Algunos autores llegan a asegurar que probablemente la única especialidad original y exclusiva del marketing sea el posicionamiento. Todas las demás actividades (investigaciones de mercado, comunicación, distribución, etc.) llegan desde otras disciplinas.” (Capriotti, 2009 A)

Capriotti señala que, en el campo académico, autores como Aaker y Shansby, 1982; Arnott, 1993; Arnott y Easingwood, 1994; Myers, Porter, 1996; Kotler, 1997; Hooley et al., 1998; Hooley et al., 2001) identifican el posicionamiento como uno de los elementos claves en el marketing moderno; y, por otra parte, esta opinión también está extendida entre los profesionales (Reynolds, 1986; Mckenna, 1986; Bainsfair, 1990; Dovel, 1990; Trout, 1996).

A esta corriente de pensamiento la hemos denominado *tradicional* en la presente investigación para señalar que gira en torno a una idea que se gestó hace décadas. Sin embargo, hay que señalar que tales autores aplican técnicas y estrategias totalmente actuales, puesto que no se trata de una postura cerrada sino más bien todo lo contrario. Prueba de esta asunción del concepto original de manera abierta y no dogmática es que existe una tendencia notable en señalar que el posicionamiento no se aplica ya tanto a un producto o una marca, como se enuncia en la formulación original del concepto, sino que podemos considerarlo aplicable a compañías e instituciones (Hatch y Schultz, 2000).

Algunos autores, como veremos más adelante, se quejan precisamente de que esta generalización del concepto posicionamiento y la multidisciplinariedad que ha penetrado en el mundo del marketing ha provocado cierta confusión.

“De este modo, el concepto de posicionamiento ha ampliado sus fronteras y ha conseguido deslizarse, con mayor o menor éxito, al terreno de lo corporativo, siendo utilizado como concepto sinónimo de otros como el de imagen o incluso el de reputación.” (Capriotti, 2009 B)

Sin embargo, por otra parte, se recuerda que la finalidad del marketing sigue siendo la misma que hace veinte años: detectar una necesidad de mercado y vender el producto. Así las cosas, el posicionamiento no es más que la estrategia posterior cuando alguien detecta una necesidad de mercado. El siguiente ejemplo muestra la creación de una gran marca, a partir de una anécdota:

“En aquellos gloriosos años 20, hiciera frío o calor, los tenistas y golfistas competían vestidos con camisa de manga larga abotonada. A René Lacoste no

le debía parecer demasiado cómoda la indumentaria porque empezó a investigar sobre un tipo de prenda que facilitara los movimientos del juego de tenis. De esta forma, Lacoste creó el polo, una camisa de manga corta, cuello ribete-canalé y tejido ligero y transpirable a base de petit piqué, a la que, por supuesto, le grabaron el cocodrilo. El mundo del deporte empezó a vivir una pequeña gran revolución.” (Velasco, 2004)

2.8.1 APORTACIONES DE LA CORRIENTE TRADICIONAL EN EL MARKETING

Además de la potencia señalada anteriormente del concepto de posicionamiento, un acierto de Ries y Trout fue la toma de conciencia acerca de lo que sucedía en una sociedad saturada de información. Con el auge de las nuevas tecnologías y el boom de Internet hacia final de siglo, el tiempo dio la razón aún más a estos autores.

Puede decirse que las ideas usadas por Ries y Trout del tipo “batalla por la mente”, “competencia por el receptor” o “saturación de información” influyen en otras corrientes de pensamiento tanto del marketing como de la comunicación en general. Dado que antes del desarrollo de Internet esta competencia tiene en las audiencias televisivas uno de sus escenarios clave, se desarrollan estudios de muy diferente signo sobre los efectos comunicativos en la sociedad de la competencia por las audiencias.

En una postura de lectura positiva, desde la sociología se recuerda que los medios de comunicación de masas influyen de manera importante y creciente en la sociedad (McQuail, 2000). Los roles de la televisión, en particular, son: dispositivo socializador, compañía, colaborador, fuente de consumo, ventana al mundo e instrumento de selección (Callejo, 1995).

Otros autores, como Urzúa (2002), reclaman un estudio de las audiencias no sólo cuantitativo sino que se desarrolle a través de tres enfoques diferentes:

- a) La relación con el estudio de los efectos que la televisión tendría sobre sus receptores
- b) El estudio de las percepciones o apreciaciones de los receptores frente a los mensajes televisivos

CAPÍTULO 2. El posicionamiento como punto de partida

- c) El análisis del comportamiento frente a la televisión (hábitos, patrones de visionado, variables intervinientes en la audiencia final)

Este interés por las preguntas sobre la audiencia lleva a Casseti y Di Chio (1999) a elaborar su esquema de áreas significativas para estudiarla:

AREA	OBJETO	INSTRUMENTOS	OPERACIÓN	DISCIPLINAS	MODOS
1. Medición de audiencia	Cantidad y composición del público	Audímetro, diarios de consumo, indicadores y escáner	Registrar	Sociología, estadística	Investigaciones mediante audímetro
2. Estudio de actitudes	Percepciones, reacciones, valoraciones relativas a lo visto en TV	Cuestionario, escalas de actitudes	Preguntar	Sociología, estadística, psicología	Encuestas y sondeos, investigaciones psicosociales
3. Medición de apreciación	Apreciación de un programa	Cuestionario, escalas de valoración	Preguntar	Sociología, estadística	Mediciones cuantitativas de índice de aceptación
4. Estudio de motivaciones	Necesidades, vivencias, razones profundas del consumo	Entrevista clínica, test proyectivos	Preguntar, relacionar	Psicología, psicoanálisis	Investigaciones de motivaciones, investigaciones creativas
5. Registro de reacciones inmediatas	Reacciones espontáneas ante lo que se ve en TV	Indicador de reacción inmediata	Registrar	Psicología, estadística	Test de reacción inmediata
6. Análisis	Percepción y valoración de	Técnicas estadísticas	Relacionar	Marketing, estadística,	Mapping perceptivo,

CAPÍTULO 2. El posicionamiento como punto de partida

multivariado	los espectadores	multivariadas		psicometría	segmentación del mercado
7. Investigaciones sobre estilos de vida	VARIABLES socioculturales, de valores psicológicas	Cuestionario, técnicas estadísticas multivariadas	Preguntar, relacionar	Sociología, psicología, estadística, marketing	Psicografías
8. Etnografías del consumo	Modalidades, formas, tipos de consumo	Observación participante, conversación, entrevista en profundidad	Observar	Micro-sociología, etnografía, psicología	Etnografías del consumo, historias vitales
9. Análisis del contenido	Contenidos transmitidos por TV	Fichas de identificación, paquetes informáticos	Realizar un inventario	Sociología, estadística, lingüística informática	Análisis de contenido
10. Análisis de textos televisivos	Aspectos lingüísticos, estrategias textuales de los programas	Fichas de identificación, parrillas de lectura, categorías de análisis	Componer y descomponer	Lingüística, semiótica, narratología, iconografía	Análisis textuales
11. Estudios culturales	Relación entre TV y sociedad: formas culturales, funciones ideológicas	Categorías de análisis, paradigmas interpretativos	Relacionar	Semiótica, pragmática, sociología de la cultura, análisis de los procesos de construcción de identidad	Análisis de las funciones sociales de los medios, análisis de la ideología

Fuente: Cassetti y Di Chio, reproducido de Urzúa (2002)

Tabla 4. Principales Ámbitos del Análisis Televisivo

Como veremos más adelante, esta discusión sobre aspectos cuantitativos y cualitativos de la audiencia se reproduce en el estudio de la visibilidad de los *websites*, de manera que entran en juego tendencias basadas en el número de *clicks* (cuantitativas) y tendencias basadas en el impacto comunicativo de los enlaces (cualitativas).

2.9 ENFOQUE ELECTRÓNICO DEL MARKETING

El desarrollo de la *World Wide Web* puso en práctica y obtuvo un alto rendimiento de capacidades de la informática que antes se habían reservado a sistemas monousuario o pequeñas redes locales. Una de estas capacidades que se explotó fue la recogida automática e inconsciente de datos de usuarios por parte de sistemas informáticos. En psicología cognitiva se tenía el experimento pionero de Norman (1982) que consistía en un “programa espía” introducido en un sistema multiusuario. El “programa espía” anotaba los errores de los usuarios ante un procesador de textos y, mediante su estudio estadístico, se elaboraban conclusiones sobre el diseño de dicho programa, para verificar su buena adaptación o no al usuario final. El experimento de Norman no deja de parecerse, en definitiva, lo que hoy día se llama un *test de usabilidad*. Ahora bien, hay que señalar que el citado investigador conseguía, además, desarrollar otras teorías sobre el razonamiento humano, por lo que sería inadecuado reducir su experimento a una prueba de uso.

El desarrollo de los sistemas de teleformación trajo consigo los módulos de control del usuario. Registrar la hora de conexión y desconexión, las actividades realizadas y los módulos visitados era una garantía para la entidad que adquiría el sistema para poder controlar el uso que hacían de él los usuarios finales. Pero no sólo se trataba de fiscalizar al individuo en proceso de formación sino también de mirar su evolución en el proceso formativo mediante el estudio de sus calificaciones recogidas en los diferentes módulos de evaluación de que disponían dichos sistemas.

Esta línea de trabajo se desarrolló en la psicología y las ciencias de la educación. Una aportación metodológica que definía la forma de hacer la encontramos en Bou y Franquet (1994). En su comunicación, dichos autores

proponían sustituir las siglas de EAO (*Enseñanza Asistida por Ordenador*) por IAO (*Investigación Asistida por Ordenador*), ya que era obvia la facilidad para la recogida de datos de los programas formativos:

“Podríamos definir IAO como un grupo de programas informáticos, independientes o integrados en un paquete más heterogéneo de medios (libros, audiovisuales, programas pedagógicos, etc.) de diseño muy definido, el cual tiene la misión de analizar el comportamiento de los sujetos ante dicho programa. De esta definición se desprende que una IAO es una doble herramienta:

- Herramienta para la intervención: por una parte, se presenta al usuario bajo un enfoque instructivo (por ejemplo, cualquier programa que enseñe a sumar, restar, leer, etc.).
- Herramienta para la investigación: la otra faceta consiste en que mientras el usuario ejecuta el programa, paralelamente al aprendizaje, dicho programa realiza un diario de datos, que consiste en la recogida de todos los acontecimientos que suceden en la interacción del sujeto con el ordenador, en el que se refleja la conducta del usuario (teclas pulsadas, respuestas correctas e incorrectas, tiempo de latencia de la respuesta, etc.). Este diario ha de obedecer al diseño de la investigación y a la recogida de las variables previamente definidas.” (Bou y Franquet, 1994)

Las ventajas de los llamados sistemas IAO eran las siguientes:

“En las investigaciones expuestas hemos podido observar como las IAO ofrecen, a nuestro entender, una serie de ventajas las cuales resaltamos a continuación:

1) Recogida directa de datos. Las IAO simplifican todo este proceso. Formalmente, esta tarea es una pérdida de tiempo puesto que el usuario plasma sus datos en un papel y es necesario que posteriormente un operador de informática los traspase al ordenador. ¿Por qué no hacer que sea el usuario quien directamente los introduzca en el ordenador? Este es uno de los objetivos de las IAO, así, a la vez que garantiza la completa fiabilidad de todo el proceso, lo hace más económico.

2) Control de errores. La recogida de datos de las IAO elimina fuentes de error, dado que no pueden cometerse errores involuntarios de transcripción de datos, ni errores intencionados debido a la voluntad del usuario que es objeto de la investigación.

3) Estudio de campo. Las IAO siempre son investigaciones vivas, elaboradas en contextos externos al laboratorio, situaciones reales en las que el sujeto actúa de forma natural al no sentirse evaluado.

4) Multienfoque. En las IAO intervienen varias modalidades de investigación, permitiendo que los distintos equipos (investigación, orientación, didáctica, ...) puedan colaborar en proyectos donde cada uno de ellos tiene tareas complementarias y definidas.” (Bou y Franquet, 1994)

El desarrollo de módulos de recogida de datos se hizo habitual en todos los sistemas informáticos y, especialmente, en los *websites*. De este modo, Bou hablaba años después del *principio de retroalimentación* en los sistemas multimedia, es decir, de la necesidad de que toda aplicación tuviera un módulo de recogida de datos pensada para su análisis posterior. La exposición de dicho principio se desarrollaba a partir de la idea de *feed-back*, presente en los diseños formativos desde hacía décadas:

“A este respecto, seguro que oirá más de una vez una palabra gastada que está de moda incluir en todos los proyectos de formación: "feed-back". Seguramente la verá en un esquema que lleva dibujada una flecha curvada que va del alumno al profesor, en sentido contrario a una flecha recta que va del profesor al alumno y es etiquetada como "acción formativa", "intervención", etc. Si no hay una explicación de cómo se ha diseñado el proceso que representa esta flecha curvada y qué documentación va a producir la aplicación, quiere decir que el autor del informe no lo ha pensado cuidadosamente.

Cada aplicación, pues, debe tener un sistema de retroalimentación específico y elaborado ad hoc. Aunque sea una característica típica de las aplicaciones en el ámbito de formación, no se descarta su inclusión en otro tipo de proyectos multimedia.” (Bou, 1997)

Podemos decir, por tanto, que la tecnología había hecho posible llevar a la experiencia tipos de experimentación que hasta entonces estaban vetadas por el alto costo o, incluso, por la imposibilidad de hacerlas. Pero además de la recogida de datos y posterior análisis, la difusión en la red mostraba una forma de *broadcasting* de naturaleza totalmente diferente a la conocida hasta entonces. La posibilidad de conectar con el receptor (puesto que la conexión ahora era igualmente masiva pero con un control más elevado del punto-a-punto), de interactuar, de adaptar contenidos a su perfil, etc. era una opción imposible para la comunicación de masas tradicional.

Con semejante cambio, con tal abanico de posibilidades, es obvio que se desarrollara de forma vertiginosa el marketing electrónico, ya fuera mediante elementos en los *websites* (*banners*), revistas electrónicas, boletines electrónicos, esponsorización de contenidos y las mil y una maneras de promocionarse que se pusieron en práctica con el nuevo medio.

Dado que hablar de marketing electrónico sería atacar un campo muy vasto, para la presente investigación nos restringiremos a aquellos aspectos que nos interesan para el problema objeto de estudio. Así pues, en el enfoque electrónico podemos señalar, a modo de síntesis, tres corrientes o potencialidades de este nuevo marketing:

- a) Los mecanismos de control de la audiencia
- b) La potencia de fuego
- c) La competición en buscadores

2.9.1 LOS MECANISMOS DE CONTROL DE LA AUDIENCIA

Para hacernos a la idea de la tremenda ventaja competitiva del marketing electrónico el primer punto que debemos considerar es el señalado de la retroalimentación (Bou y Franquet, 1994; Bou, 1997). Desarrollaremos este apartado estudiando la medición de la audiencia en cadenas televisivas y lo compararemos con la medición de la audiencia en el mundo electrónico.

2.9.2 EL CONTROL DE LA AUDIENCIA EN LOS MEDIOS DE MASAS FRENTE AL CONTROL EN INTERNET

Las mediciones pioneras de audiencia provienen del mundo de la radio. En 1929 Claude E. Robinson patenta el audímetro de radio, consistente en un dispositivo que al conectarse a un aparato receptor registraba tanto los intervalos de tiempo de funcionamiento como las frecuencias sintonizadas. Curiosamente, la patente de Robinson (vendida a bajo precio a la RCA) no llegó a comercializarse. Cinco años después dos profesores del MIT, Robert Elder y Louis F. Woodruff, crearon nuevamente aparatos de medición de audiencias de radio y llegaron a aplicarla en estudios reales a pequeños grupos. En 1936 Arthur C. Nielsen compró las patentes y desarrolló comercialmente el sistema de medición. De todos modos, hay que señalar que corresponde a Elder, profesor de marketing, quien acuñó el término “audímetro” y quien sentó las bases de la metodología que ha perdurado hasta la actualidad (Lamas, 1998).

El mundo de la televisión adoptó los pilares del sistema de medición de audiencias de la radio, es decir, tiempos de conexión, frecuencia y técnicas de muestreo. Desde un principio ya se alabaron las cualidades principales del audímetro, consistentes en reducir el error humano y en ser un sistema automático de recogida de datos:

“Entre las múltiples ventajas del audímetro se cuentan el que reduce notablemente el error humano, que entrega una serie de informaciones de las que no se puede disponer de otro modo (por ejemplo, la evolución del consumo durante breves o muy prolongadas unidades temporales) y que permite disponer de una fuente de datos sistemática durante 24 horas diarias a lo largo de todo el año” (Cassetti y Di Chio 1999: 54)

Por otra parte, si la muestra de personas en cuyos hogares se había colocado el audímetro se había hecho con rigor, entonces se cumplía la condición de *estratificación estadística* de la muestra (las variables intervinientes o descriptivas se hallan en la muestra en la misma proporción que en la población):

CAPÍTULO 2. El posicionamiento como punto de partida

Toda medición de audiencias tiene como finalidad determinar la extensión del conjunto de masas de telespectadores. Al mismo tiempo, “todos ellos son clasificados a partir de diferentes variables, como por ejemplo el sexo o la clase social, lo que da cuenta de su naturaleza o composición” (Huertas, 1998:18)

Nótese que, con cierta dificultad metodológica y con mucho menos eficacia en los resultados, la medición de audiencias busca lo que la medición de visitas en los *websites*. Lo que para un sistema de medición de audiencias televisivo es lo máximo, para un *website* no llega ni a lo mínimo. Observemos, a modo de ejemplo, la tabla de variables recogidas por el sistema *Peoplemeter*, en funcionamiento en Chile:

VARIABLE	VALORES	TIPO VARIABLE
Sexo	Hombres y mujeres	Socio-demográfica
Edad	Categorías desde "4-10 años" hasta "60 y más años"	
GSE	ABC1, C2, C3 y D	
Fecha	Semana, mes y año	Temporal
Días de la semana	Lunes a domingo	
Horario	Por minutos desde las 6 AM las 24 horas del día	Horaria
Canal	Todos los canales de televisión abierta y por cable	De contenido
Programa	Todos los programas de la televisión abierta	
Género de programa	Periodísticos, ficción, diversión/entretenimiento, deportivos, cultura/educación, infantil, juvenil y otros	

Fuente: Urzúa (2002)

Tabla 5. Resumen de variables independientes que Incorpora el Sistema People Meter.

El tratamiento estadístico derivado de los datos que ofrece un *website* puede ser, por tanto, mucho más sofisticado y potente que el recogido por un sistema de audiencias televisivas. Las páginas web pueden recoger de manera precisa todos y cada uno de los eventos que se producen y que produce en usuario durante su tiempo de visita. Ello permite estudios multivariable y todo tipo de pruebas estadísticas como las comparaciones de medias, análisis de la varianza, correlaciones, *clústers*, análisis factorial, etc.

En la bibliografía sobre audiencias televisivas, en cambio, puesto que se dispone de menos datos y recogidos con menor fiabilidad, se habla de manera más imprecisa de dibujar “patrones de consumo” o de obtener, por ejemplo, “leyes sobre el visionado”. Sirva de muestra la siguiente cita:

“Quienes se han dedicado al estudio teórico del comportamiento de las audiencias de televisión, han recurrido de forma reiterada a la idea de los patrones o hábitos de consumo. Esto dice relación con el hecho de que, tal como dice Jauset, “es menos difícil prever el comportamiento de las masas que el comportamiento individual” (2000: 202). En otras palabras, si nos aproximamos a masas de personas, los comportamientos que a nivel individual son altamente variables, tienden a regularizarse. Es por ello que muchos autores han estado en condiciones de formular “leyes” que permitirían predecir los valores de índices de audiencias bajo determinadas condiciones.” (Urzúa, 2002)

Mientras el tipo de medición analógica tradicional se encamina hacia lo cuantitativo, puede decirse que la medición analógica ya está de vuelta. Es decir, parece que los comunicólogos se deciden por fin por el apoyo estadístico y constatan el peso de los factores estructurales, mientras que los ingenieros de la información llevan años aplicándolo. Ciertamente, algunos investigadores en comunicación realizan análisis factoriales y descubren que las audiencias televisivas obedecen a modelos de pocos factores:

“Para entender el comportamiento de masas de televidentes, abogamos por considerar primero las explicaciones estructurales”, puesto que, “estadísticamente hablando, no es inusual encontrar que tres o cuatro factores

estructurales expliquen importantes porciones de la varianza en el comportamiento de masas de televidentes”. (Webster y Phalen, 1997: 46).

El problema de los estudios factoriales en audiencias televisivas es que normalmente se llega, por una parte, a pocos factores y, por otra, a la alta dependencia de una variable por encima de las demás: los horarios de emisión (Urzúa, 2002). En cambio, en el mundo del marketing electrónico rápidamente los analistas se percataron de que se podía conocer el tiempo de lectura de los artículos y, por tanto, la permanencia de una determinada publicidad, así como el interés de los lectores para explorar líneas de mercado. Puede decirse que, a partir de experiencias pioneras y aprendiendo de la práctica, se sentaron las bases para entender el hecho del consumo, y por tanto del marketing, como un todo, es decir, una fusión de lo social y lo económico, pero no atendiendo tanto a la moda sino a la tribu, es decir, al perfil, el nicho del consumidor, sus particularidades. Esta información que antes era genérica o hipotética en las campañas, en la actualidad se vuelve desmenuzada y medible.

2.10 MEDICIÓN DE LA AUDIENCIA EN EL MARKETING ELECTRÓNICO

2.10.1 INTRODUCCIÓN: AQUELLOS PRIMEROS AÑOS DE LOS CONTADORES

Uno de los primeros detalles que llamó la atención durante los primeros años de popularización de Internet fue la aparición en las páginas *web* de estos pequeños componentes llamados *contadores*. Los contadores de visitas fueron un elemento rápidamente entendido, incluso mimado, por los usuarios pues aparecieron todo tipo de diseños visuales con el objetivo de lograr que el contador tuviera una apariencia “personalizada”, acorde con la *web* visitada.

Dentro del campo del diseño interactivo, los contadores cumplían cuatro funciones:

- a) De confianza: el usuario podía comprobar que al abrir de nuevo a la página el contador se incrementaba. Este sencillo “test” informático servía para transmitir seguridad, pues estábamos en la etapa en que mucho software era experimental, no exento de errores.

- b) De interacción: la interacción más simple con la página (abrir/cerrar) se veía reflejada en el contador. Ello contribuía a reforzar la sensación de control que tenía el usuario sobre la navegación, la cual era muy importante para los diseñadores que se alienaban en la Teoría del Control. Dicha teoría se resume en el principio de que el usuario se siente satisfecho cuando tiene la sensación que controla la aplicación, como si se tratara de un vehículo que conduce (Bou, 2003).
- c) De reputación: entendido de manera inmediata el significado del contado (“eres el visitante número...”), los usuarios atribuyeron calidad de un *website* al número de visitas. También lo hicieron así los *webmasters*, puesto que nadie ponía en duda que la popularidad de un *site* se media por su contador de visitas.
- d) De socialización: En los tiempos en que los usuarios de Internet eran numerosos pero en proporción pocos sobre el total de personas, la visita a páginas con muchos *clicks* contribuía a crear un sentimiento de pertenencia que reforzaba su rol de navegante (en el sentido “no estás solo”).

Con la posibilidad de identificación del país a través de la IP, los *websites* ofrecieron a sus usuarios páginas de resumen de estadísticas donde aparecía la distribución por países. Ello contribuyó a revestir la *web* con una aureola de internacionalidad, reforzó el sentimiento de pertenencia a un grupo de los usuarios pero, sobre todo, abrió los ojos a *webmasters* e inversores que se percataron que la *web* podía ser la pasarela hacia el tipo de negocio al que nos invitaría una economía globalizada.

Con el tiempo, la popularización de Internet, la estandarización en el estilo de los *sites* y el cansancio de ver los contadores (como toda moda, tuvo su momento y luego pasó), la tendencia predominante en los *sites* fue la de no ofrecer indicadores de visitas.

Sin embargo, en la “antesala” de los *websites*, se iban desarrollando mediciones de visitas cada vez más elaboradas. Los *webmasters* dispusieron de una cantidad adecuada de indicadores para poder pronunciarse tanto del

éxito de sus *web* como de las partes específicas de las mismas, así como de los costos, errores, etc.

2.10.2 SITUACIÓN ACTUAL

A efectos de vigilar la popularidad un determinado producto (o, por ejemplo, de una compañía), podemos considerar tres tipos de información relacionados con el mismo que conviene seguir:

- a) Los contenidos directos
- b) Los contenidos sectoriales
- c) Los contenidos prospectivos

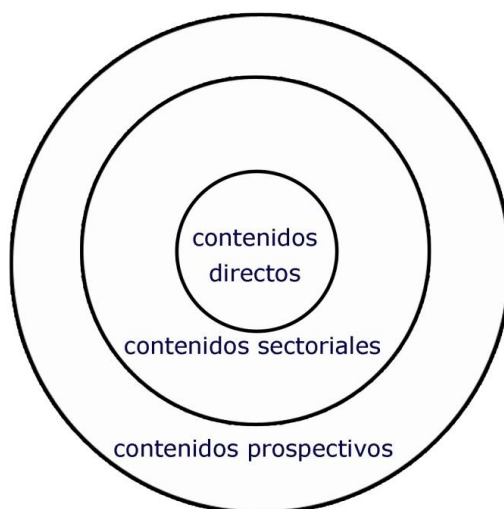
Los contenidos directos son aquellas referencias que se identifican con un producto. Si se trata de un libro electrónico serán, por ejemplo, el título, los títulos de los capítulos y los temas tratados en él. Estas referencias son muy valiosas, pues se trata de “aspiradoras” de audiencia, ya que parte de la audiencia que estos *sites* terminará interesándose por dicho producto.

Los contenidos sectoriales son aquellas referencias que se refieren a productos similares a uno dado, o que buscan los mismos destinatarios. Siguiendo el ejemplo de un libro, serán las referencias que hablen en general de libros sobre el mismo tema y saber, dentro de ellas, cuántas se refieren a el libro concreto.

Y, finalmente, se distinguen de los anteriores los contenidos prospectivos por considerar que son referencias no relacionadas directamente ni indirectamente con un producto pero que sí indican la manera en que debe evolucionar. Si se piensa, por ejemplo, que un libro de legislación sobre derechos de autor va a ser usado por bufetes de abogados de reciente creación por ser un tema emergente, toda la información sobre recién titulados en derecho será un contenido prospectivo. Es decir, el investigador se preguntará qué tipo de aparatos usan para acceder a la información (ordenadores de sobremesa, ordenadores portátiles, dispositivos móviles, etc.) y también será útil saber, por ejemplo, qué tipo de informatización en sus bufetes se prevé para los próximos años.

A diferencia de los contenidos directos y sectoriales, que informan de la situación actual, los contenidos prospectivos mantienen una *relación de futuro* con un producto, pues indican hacia dónde se deben dirigir las mejoras y ampliaciones.

Estos tres tipos de contenidos pueden imaginarse como tres círculos concéntricos, ordenados de menor a mayor dificultad de interpretación/tratamiento, según la figura siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 1. Los tres tipos de contenidos: directos, sectoriales y prospectivos

Es decir, las estadísticas sobre los contenidos directos son bastante simples y exactas. En las de los contenidos indirectos caben múltiples pruebas estadísticas de comparación, correlación, etc. Y, finalmente, en la de los contenidos prospectivos cuenta mucho la intuición del investigador.

2.10.3 DATOS DE SEGUIMIENTO

Cuando hablamos de contenidos directos, normalmente nos referimos a parámetros que el mismo servidor, donde tenemos el *website*, nos facilita. En realidad, más que "contenidos" son "datos", pues se trata de números de visitas, de páginas vistas, etc. En el caso de los contenidos indirectos sí entramos a valorar los comentarios (si son positivos o negativos, por ejemplo).

Los datos que seguiremos son:

1. Sesiones
2. Páginas vistas
3. Páginas solicitadas
4. Descargas
5. Datos de Países
6. Referencias
7. Términos de búsqueda
8. Otras medidas: accesos y volumen
9. Accesos de robots Sesiones

Para el desarrollo de estos parámetros hemos recurrido a las definiciones que usa el software de estadísticas *Urchin* de *Google*.

2.10.3.1 Sesiones

Una 'Sesión' se define como una serie de clics en su sitio por parte de un visitante individual durante un lapso especificado de tiempo. Una sesión se inicia cuando el visitante llega a su sitio, y termina cuando se cierra el explorador u ocurre un período de inactividad. Las cantidades de sesiones variarán hasta cierto grado dependiendo del tipo de método de rastreo de visitantes que se utilice.

2.10.3.2 Páginas vistas

A 'Páginas vistas' se define como una solicitud del explorador de un visitante para mostrar una página *Web* visible, usualmente un archivo HTML.

Debe tenerse en cuenta que en una sesión se ven un determinado número de páginas. La ratio entre páginas y sesiones, es decir, las páginas por sesión que suelen visitar nuestros usuarios, nos informará del grado en que nuestro *website* invita a ser explorado.

2.10.3.3 Páginas solicitadas

Este informe clasifica la popularidad de las páginas (usualmente, archivos HTML) visitadas en su sitio según el número de Páginas vistas y el porcentaje relativo. La configuración de Urchin controla cuáles extensiones de archivos se tratarán como Páginas vistas. En general, las imágenes y otros contenidos embebidos, como las hojas de estilo y de javascript, no se las considera como Páginas vistas.

2.10.3.4 Descargas

Este informe clasifica la popularidad de todas las descargas en su sitio según el número de accesos (peticiones) y el porcentaje relativo. Una descarga se determina según la extensión del archivo y los parámetros de configuración de Urchin. En general, las descargas incluyen archivos, ejecutables, PDF y otros documentos que no sean imágenes o HTML.

2.10.3.5 Datos de Países

Este informe lista los dominios principales con un énfasis en la afiliación política, clasificados según el número de sesiones. Dado que el mayor volumen de tráfico de la *Web* ocurre desde los dominios "net", "com" y "org" (principalmente con base en los EE.UU.), también se los incluye. El resto será principalmente códigos reales de país los cuales, en la mayoría de los casos, son indicadores fiables del origen del tráfico (no obstante que algunos venden dominios a cualquier persona). El término (sin datos) incluye todas las direcciones de IP sin resolver.

2.10.3.6 Referencias

Este informe clasifica los URL que refieren (páginas *Web* externas) que llevaron el tráfico hasta su sitio. Para las sesiones sin una referencia externa, las cuales ocurren cuando un visitante llega directamente a su sitio a través de una marca de referencia o sitio favorito o al introducir directamente el URL, se aumenta el dato (sin referencia). Esto le permite comparar el porcentaje de tráfico desde enlaces externos y el número de visitantes que ya conocen su

sitio. Haga clic en cualquier página de referencia para verla en una nueva ventana de exploración.

2.10.3.7 Términos de búsqueda

Este informe enumera las frases o claves reales que las personas introdujeron en los programas de búsqueda para encontrar su sitio. Los datos se clasifican según el número de sesiones que cada término produjo. Se puede, además, listar todas las frases con una palabra en particular.

2.10.3.8 Otras medidas: accesos y volumen

Un 'Acceso' es sencillamente una petición a su servidor *Web* de parte del explorador de un visitante para cualquier tipo de archivo, sea éste una imagen, una página HTML, un archivo MP3 o de cualquier otro tipo. Una sola página *Web* puede generar varios accesos, uno por cada imagen incluida en la página, etc.

Por lo que se refiere al volumen, cada archivo solicitado por un visitante de su sitio *Web* tiene un tamaño determinado asociado con él y que se lo registra en el servidor de *Web*. Al tabular el tamaño de cada archivo, se puede evaluar el volumen total de tráfico. Debido a que los números de Bytes pueden ser muy grandes, los datos en esta gráfica se abrevian con términos como MB para megabytes (millones de bytes).

El volumen de transferencia nos sirve para medir si nuestro *site* tiene documentos pesados que la gente se descarga. Un volumen alto querrá decir que la gente se baja o ve imágenes, archivos de datos (en formato PDF por ejemplo) y, en general, datos digitales más pesados de lo habitual en una página *web*.

Los accesos y los datos de volumen sirven más para vigilar aspectos técnicos (retardo en casos de cantidades enormes de tráfico) que la popularidad del *website* en sí. En casos en que se tengan páginas populares, y éstas sean demasiado pesadas, puede tomarse la decisión de aligerar su carga a efectos mejorar la velocidad y el servicio del *site*.

2.10.3.9 Accesos de robots

En los datos anteriores tienen que controlarse también los accesos llevados a cabo por buscadores de Internet (robots). Se trata de programas que se dedican a visitar páginas precisamente para actualizar los datos que aparecen en los *websites* de búsqueda.

En consecuencia, los recuentos de visitas y de sesiones que aparecen en las estadísticas anteriores en realidad se han dilatado, puesto que muchas de ellas son visitas no humanas. Los propios servidores donde se aloja un *website* informan al propietario del mismo qué parte de visitas tiene que descontar de los totales.

2.10.4 LA POTENCIA DE FUEGO EN AUDIENCIAS DEL E-MARKETING

Uno de los factores decisivos del éxito del marketing electrónico es la alta rentabilidad: se obtienen muchos impactos a muy bajo coste. En los métodos anteriores las campañas de marketing debían afrontar unos gastos de producción asociados al medio generalmente elevados (impresión, espacio en parrillas de programación televisiva, etc.). En cambio el e-marketing estableció desde un primer momento que el costo mayor sería el dedicado a la producción “pura”, es decir, sin contar los gastos propios del medio.

Esta noticia fue muy bien acogida en su día por millares de empresas grandes, medianas y pequeñas, que estaban acorraladas por las grandes distribuidoras y, en cambio, percibían que muchos sobrecostes podían eliminarse gracias al e-marketing. Téngase en cuenta que el desarrollo de marketing electrónico, casualmente, puede situarse en el tiempo de manera paralela a la emergencia de las marcas de distribución, que colocaban a las empresas proveedoras de las grandes superficies en una difícil tesitura:

“Para Ramón Tais, responsable de Promarca, el avance de las marcas de la distribución convierte a esos grandes grupos en unos agentes dobles en cuanto por un lado venden la marca del fabricante y por otro compiten con ella en condiciones de superioridad. Los fabricantes acusan a la gran distribución de

sobrecargar en exceso, hasta un 30%, el precio de las marcas por diferentes conceptos como cabeceras, folletos o merchandising.” (Maté, 2003)

De este modo, las nuevas empresas de servicios electrónicos (marketing electrónico, compra electrónica, etc.) esgrimían el cambio tecnológico como la gran oportunidad para evitar la pérdida de competitividad de las empresas:

“Léanse a Downes y Mui y observarán como aplican sus observaciones al conocimiento clásico sobre competitividad de autores como Ronald Coase o Porter. No es que haya cambiado la forma básica de entender los factores de competencia, sino que la drástica reducción de los costes de transacción, derivada del cambio tecnológico, está obligando a muchas empresas a destruir y rediseñar importantes partes de su cadena de valor para seguir siendo competitivas.” (Ginesta, 2003)

En la cara negativa de la “potencia de fuego” que ofrece el marketing electrónico están los casos de empresas que, pudiendo aplicarlo, se agarran a los medios tradicionales en detrimento de su competitividad. Así como “potencia de fuego” es un término estratégico (derivado del arte militar) también lo es la “parálisis del mando”, conocida como la inhibición ante una decisión o la utilización de un recurso por parte de los responsables de la organización:

“Se trata de los efectos que tiene la tensión psicológica en la adopción de decisiones. Quizá sea precisamente la resistencia a la tensión, y la capacidad de seguir adelante cuando las cosas van mal, lo que más fácilmente permite distinguir un buen general de otro malo” (Dixon, 1991:79)

El otro factor a favor del e-marketing es la posibilidad, gracias a las bases de datos, al flujo de recogida de información, al cruzamiento de variables de los clientes, de atacar con mucha ventaja competitiva todo tipo de mercados. Bou (2004) señala que el mercado de servicios con apoyo tecnológico es uno de los sectores donde las empresas han entrado en nichos de mercado hasta entonces cerrados, gracias a los servicios a medida, el aprovechamiento de nichos de clientes, las tácticas de marketing relacional, etc. El ejemplo de las compañías aseguradoras es un claro exponente de esta situación de hipercompetitividad:

“Acompañan a los satélites hasta la estratosfera o a los empresarios en su lucha contra empleados infieles. Las aseguradoras diseñan productos para colectivos específicos, que cubren desde riesgos personales como el infarto o el derrame cerebral hasta la pérdida o deterioro de bienes tan inusuales como el globo aerostático. Pólizas a la carta diseñadas a medida de nuevos y sofisticados clientes.” (Relaño, 2003)

2.10.5 LA COMPETICIÓN EN BUSCADORES

Dou y Cols. (2010) muestran experimentalmente que el efecto de aparecer en los buscadores frente a marcas conocidas, hace que los usuarios perciban marcas desconocidas como buenas y que, además, retengan sus nombres.

A pesar de que a finales de los noventa se hablaba de los negocios de “recopilación y recomendación de *websites*”, enseguida diversos autores estimaron que más de la mitad de los visitantes de un *site* llegaban por un buscador y no por el enlace directo de otro *website* (Introna y Nissenbaum 2000). De hecho, podemos considerar sin demasiado margen de error que la popularización de *Google* como primer *buscador con motor* (diferenciándose de los buscadores-directorio como *Yahoo*) se remonta a este período, lo cual explica la explosión de los buscadores frente a los *sites* temáticos. En una investigación posterior, Telang y Mukhopadhyay (2004) confirman la tendencia señalada por Introna y Nissebaum; es más, Pavlou y Fygerson (2006) señalan la búsqueda como una de las más importantes actividades a la hora de conectarse a la red, y el informe Nielsen Netratings (2006) revela que más de la mitad de la navegación en Internet empieza con la conexión a un buscador.

Como consecuencia de lo anterior, la lucha por las posiciones en los buscadores lleva a las empresas no ya al pago por enlaces a sus *sites*, sino a la contratación de especialistas en posicionamiento a fin de escalar posiciones en los buscadores (Delaney, 2006).

El uso de buscadores es inevitable, ya que su aportación narrativa es la que señala Tropea (2000:123) al explicar el auge del zapping debido a ser para el usuario como una “tentativa del usuario de casualizar la propuesta de la

pantalla, aportando así cierto suspense del encuentro casual, del descubrimiento”.

2.10.6 APORTACIONES

2.10.6.1 Revisión del principio de variación de posicionamiento

Entre las correcciones a la concepción tradicional, cabe señalar la nueva visión de la variación del posicionamiento. Mientras que Ries y Trout exponen el cambio de posicionamiento de una empresa o institución como un procedimiento esencialmente lento, se impone en este grupo la idea de variación rápida. Ésta puede ser en negativo o en positivo:

- a) Variación rápida en negativo: son acciones puntuales que consiguen eco y, de repente, afectan a la reputación de una institución
- b) Variación rápida en positivo: son campañas audaces en la red que alteran los equilibrios de competencia en un determinado sector.

Como ejemplo de esta una nueva forma de hacer, que cambia la fuerza de las empresas, se cita en los manuales el caso de *Microsoft* contra *Enciclopedia Británica*:

“El ataque a Enciclopedia Británica por parte de Microsoft empieza con una oferta de cooperación: distribuir en soporte CD-rom los contenidos de la enciclopedia que se está vendiendo en tomos lujosamente encuadernados. Esto le parece una barbaridad a Enciclopedia y rechaza la oferta. Microsoft publica entonces Encarta y se produce la caída en picado de ventas de enciclopedias impresas. La editorial cae, cambia de propietarios varias veces, incluso se propone una colaboración de emergencia a Microsoft que es rechazada.

La contradicción en que se encuentra Enciclopedia Británica es que la parte gruesa de su negocio se basa en vendedores que asisten al cliente, le visitan, etc. y, por otra parte, en todo el sistema de edición, distribución e impresión ¿Por qué hará falta todo esto si el cliente puede recibir cómodamente en casa un cd que contiene lo mismo y ocupa menos? ¿Se pueden despedir a toda esta masa de trabajadores que han colaborado fielmente con la institución durante tantos años? ¿Se pueden recolocar de algún modo?” (Ginesta, 2003)

Como vemos, el caso que comenta Ginesta (2003) constituye un ejemplo de variación rápida el mercado, donde el puesto de “mejor enciclopedia” es ocupado por Microsoft a costa de desalojar Enciclopedia Británica. Esta alteración del principio de variación lenta del posicionamiento se extiende a estos otros conceptos clave (como imagen o reputación) y, en la actualidad, el debate sigue abierto. Muchos autores insisten en la necesidad de construir con el tiempo la imagen corporativa o la reputación de una empresa, pero a la vez, otros señalan la posibilidad de realizar cambios en la proyección exterior de manera vertiginosa:

“La continuidad de la identidad corporativa de Albert y Whetten (1985) sólo cambia con las principales rupturas en la vida de la organización, los cambios suceden muy lentamente, durante largos períodos de tiempo. Sólo a largo plazo, con una mirada retrospectiva somos conscientes de que se han producido cambios progresivos (Weick, 1979). Sin embargo, cada vez está más arraigada la idea de que la identidad es dinámica, que puede cambiar; incluso que, en algunos casos, debe cambiar, especialmente en entornos cambiantes (Corley et al., 2006; Giogia et al., 2000; Giogia y Thomas, 1996; Rindova, 1997; Gray y Balmer, 1998; Reger et al., 1994) “para ser lo que siempre hemos sido” (Gagliardi, 1986: 124). Aunque no toda la organización debe cambiar para sobrevivir o implementar otros cambios organizacionales (Fiol, 2002).” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

2.10.6.2 Marketing de código abierto

En un principio, al ser la red un entorno interactivo y masivo era de esperar el auge de los fenómenos que exigían la participación ciudadana. Sin embargo, con el tiempo esta interacción se convirtió en una costumbre, en un hábito interiorizado, y en la actualidad son los mismos internautas quienes la exigen, y en su sentido más amplio. Es decir, del éxito de las páginas con alta interacción y navegación libre se ha llegado, con los años, al éxito de las campañas abiertas a la participación del público. Esta participación tiene sus reglas, como apunta Polo:

“El nuevo consumidor es “social” en el uso de la tecnología. Los móviles, las redes sociales, los medios de producción al alcance de todos, la

democratización de la conversación... La única posibilidad que tiene la empresa a la hora de seguir trabajando para difundir sus mensajes, es comprender los códigos encriptados de la cultura 2.0” (Polo, 2011)

Y la explicación hay que buscarla en cuestiones de calado social y antropológico. En la década de los setenta, antes del desarrollo social de Internet, el canadiense Jean Cloutier (1973) define el concepto EMIREC de una manera un tanto reivindicativa, enmarcada en la posibilidad y demanda de un nuevo modelo de comunicación y, en especial, de comunicación educativa. La idea simple de que el término EMISOR debe ser sustituido por un EMISOR-RECEPTOR (abreviado, EMIREC), como base para edificar un nuevo paradigma educacional democrático, toma fuerza entre los educadores (en especial de la órbita latinoamericana) y desde el campo de la educación salta a la comunicación en general.

Ahora bien, esta reivindicación o demanda inicial, no deja de ser un anhelo ciertamente vinculado a determinadas ideologías. En cambio, la situación actual, si bien se emparenta y lleva a la práctica la filosofía EMIREC, es consecuencia de un ser humano que ha cambiado totalmente sus hábitos comunicativos y participativos y que, a su vez, dichos hábitos le han cambiado a él. El nuevo modelo comunicativo, al desarrollarse masivamente, ha trastocado las estructuras comunicativas tradicionales, puesto que al asumir este doble papel de emisor y receptor ahora ya no es tan fácil elaborar análisis que se centraran en uno o en otro:

“En esta misma línea se expresan Christensen y Askegaard (2001) quienes señalan que las líneas de separación entre emisor y receptor son cada vez más borrosas, y que, por tanto, la diferenciación entre lo interno (vinculado al emisor) y lo externo (vinculado al receptor) es bastante problemática.” (Capriotti, 2009 B)

Ello se traduce en que se desarrollen muchas campañas, las llamadas precisamente de código abierto, que recogen esta necesidad que sienten los usuarios de rehacer contenidos:

“El *open source* marketing o marketing de código abierto. La prolongación natural del periodismo ciudadano, de los blogs, de los foros, de todas aquellas iniciativas que abren las organizaciones a la colaboración con aquellos a los que una vez consideraron pretenciosamente sus «targets», y que ahora, rebelados, aspiran a subir un peldaño para convertirse, también pretenciosamente, en *partners*.

[...] Esto va de que la gente quiere jugar a ser publicista, o a criticar productos como expertos profesionales, o a aconsejar voluntariamente a las empresas para que éstas diseñen y fabriquen los productos que ellos querrían comprar. La revolución de los aficionados: millones de entusiastas en todo el mundo dispuestos a competir con los profesionales en ganas y capacidad tecnológica. Desde la astronomía a la electrónica, de la música al marketing.

[...] Hablamos de marketing ciudadano cuando:

- 1) la gente decide voluntariamente hablar sobre sus marcas favoritas, ofreciendo valioso material a los departamentos de investigación de mercados que sepan apreciarlo. Foros de opinión, blogs, comunidades online y otras iniciativas como *ciao.es* o *epinions*;
- 2) la empresa activamente decide pedir la colaboración de usuarios avanzados;
- 3) los aficionados deciden lanzarse sin red al marketing: les hayan o no pedido su participación.” (Polo y Polo, 2012)

Existe la convicción por parte de varios autores (Shepherd, 1996; Capriotti, 2009 A) que esta participación de los EMIREC (Shepherd, 1996) ha convertido el marketing, no ya en la búsqueda de una posición concreta mediante una “declaración de posicionamiento” (según el concepto de Ries y Trout) sino, en un procedimiento de búsqueda de esta posición sometido a la incertidumbre de las masas:

“La organización sólo actuaría a priori, intentando influir en el posicionamiento que se pueden formar los públicos en el lanzamiento de sus productos o servicios, o bien intervendría a posteriori, tratando de reconvertir el posicionamiento existente en el momento actual y en el que no pueden intervenir sino a partir de una situación dada. Así, el posicionamiento de un

producto es atribuido por el mercado, de manera que en términos estrictos a la empresa sólo le cabría tomar la decisión de (re) posicionamiento. Por lo tanto, los autores en este enfoque enfatizan el papel activo de los públicos receptores, tanto en la ubicación del producto/marca/organización en su mente, como en la definición de los atributos ideales en cada caso. Así, el posicionamiento sería una valoración que los sujetos realizan sobre ciertos productos, servicios, marcas u organizaciones a partir de los atributos que mejor definen el mercado en cuestión.” (Capriotti, 2009 A)

2.10.6.3 Revisión del principio tradicional de la renovación

Ries y Trout (1997) hablan de “elevar la montaña” para referirse a la obligación del líder de introducir productos nuevos en el mercado con cierta periodicidad. Dichos autores sostienen que la empresa líder en un sector “compite contra sí misma”, es decir, el cansancio de sus productos por parte del consumidor es lo que debe temer y vigilar, por tanto el éxito de este mes compite contra el éxito del mes pasado.

Este principio de renovación se lleva a su máxima expresión en el campo de los contenidos corporativos. Así nace la idea de *Sindicación* de contenidos:

“Desde hace unos años, contamos con la tecnología llamada feed -en diferentes formatos como RSS, XML o ROF- que se encarga de distribuir automáticamente la información tanto a los sitios web como a los usuarios suscritos. Una vez seleccionada la información que queremos recibir periódicamente, se accede a sus actualizaciones o contenidos nuevos mediante aplicaciones especiales -lectores de feeds-, que pueden ser tanto servicios web como Bloglines, Netvibes o Google Reader, o bien aplicaciones que deben instalarse en el PC, como Thunderbird.

Para que la información pueda ser distribuida fácilmente y moverse por estos canales de adhesión voluntaria, tiene que haber sido sindicada. La sindicación permite que la información publicada en una página web se visualice en otra aplicación, fuera de esa web. Por ejemplo, cuando un blogger publica un apunte en su blog, y éste está sindicado, la información será visualizada desde un lector de feeds por los usuarios suscritos a ese feed o fuente concreta. Los usuarios podrán acceder así a las actualizaciones de webs y blogs sin

CAPÍTULO 2. El posicionamiento como punto de partida

necesidad de consultar las páginas, una a una y día a día, recibiendo un aviso solo cuando se han producido actualizaciones.” (Aced y otros, 2010:35)

Colocar contenidos en las *web* corporativas que se actualizan con las últimas noticias de otros *sites* o *blogs*.

Se puede decir que con la nueva situación ahora todos los sectores son como el de los hipermercados:

“Un infierno donde compiten a cara de perro el súper de barrio, la tienda de abajo, el superdescuento, Internet, la gran superficie de perfumería, juguetes o deportes, y el local de todo a un euro. El cliente no se casa con nadie. Pero el híper se las sabe todas para cazarle. Y si no, las copia. Tonto el último. A pesar de su tonelaje, el híper es un galápago con muchas conchas y ningún complejo para bajarse los humos, hacer lo que se espera de él -"el reto es ir 15 minutos por delante", admite Carrefour- y ofrecérselo al cliente en una barqueta de poliestireno. Ésta es una aproximación a algunas de las partes implicadas en un negocio que tiene que reinventarse a diario.”(Sánchez-Mellado, 2003)

"El híper es un ser vivo. Ha de cambiar con las estaciones, con las semanas, con las horas. Hay que sorprender, variar los colores, traer lo último, ser limpios, facilitar la compra al máximo. Lo peor que me pueden decir es que ven la sala igual que ayer".(José Luis Veiga, director de Carrefour en San Sebastián de los reyes, en Sánchez-Mellado, 2003)

La fluidez con la información viaja hace que la competencia sea más dura. Por ejemplo, por lo que se refiere al precio, los usuarios disponen ahora de herramientas para encontrar la oferta óptima:

“Armando Granda, director de Alcampo Fuenlabrada, enseña un tocho de cinco dedos de gordo. Es un informe de la consultora AC Nielsen sobre precios y ventas de la categoría de conservas de pescado. Lo que cuesta, y lo que vende, desde el atún en aceite Calvo en pack de tres hasta la lata de zamburiñas en salsa de vieiras Miau. En su cadena y en el resto. Al céntimo, en tiempo real. El mismo informe está en la mesa de sus colegas de la competencia. Y están todos al quite. A veces una capitulación es mejor que unas tablas. Cada día se modifica el precio de unos cien artículos en un híper Alcampo. "Ganar un cliente cuesta un año; perderlo, un segundo. Si un señor

ve la maquinilla Gillette fuera de precio, dice que Alcampo es caro, se va y no vuelve". (Sánchez-Mellado, 2003)

Esta configuración de sistemas de competencia afectados por el negocio electrónico ya fue anticipada por diversos autores, como Cornella:

“Ésta es la era del cliente: en el momento en que el cliente tiene acceso a más información sobre más productos competidores, el mercado se convierte en más transparente, y el cliente es el que impone las reglas, aunque ello implique que quizás entonces "la red es un mercado demasiado perfecto para que haya beneficios". Y tratar con ese cliente por medios digitales es más complejo que hacerlo a través de vendedores presenciales.

La organización se desmonta: para poder ser competitivo en un mundo de empresas interconectadas, la organización debe focalizarse en sus habilidades fundamentales, renunciar a hacerlo todo, y aliarse con todos aquellos que aparecen en el ecosistema de su cadena de valor. Pasar de competir a colaborar, o mejor, a coojetir, o sea, a colaborar para algunas cosas y a competir para otras, requiere un desaprendizaje que no resulta ni cómodo ni fácil.

Lo virtual complementa a lo real: lejos de lo que se decía hace unos años, Internet no acabará con todos los "dinosaurios" de la industria, sino sólo con aquellos que no aprendan a utilizar su fuerza en su beneficio. Las empresas reales que saben combinar su robustez (su marca, su conocimiento de los mercados, sus relaciones con proveedores, su músculo financiero, etc.) con la visión de empresas que saben cómo manejar las tecnologías para hacer más eficiente la cadena de valor, o para mejorar el conocimiento de los clientes, tienen mucho espacio aún por recorrer.” (Cornella, 2002)

2.11 ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL MARKETING

Si bien las dos líneas anteriores tienen una fuerte componente estratégica, hay que señalar en parte como aglutinadora y en parte como impulsora, la que hemos denominado corriente estratégica o enfoque estratégico. Defendemos estos dos adjetivos, aglutinadora e impulsora, por los siguientes motivos:

- a) Por una parte, el enfoque estratégico se emparenta directamente con el enfoque tradicional, pues parten de unos principios asentados; la diferencia es que no tiene reparos en asumir la potencialidad del enfoque electrónico, quizá obedeciendo al viejo principio del arte militar que establece la distinción entre *estrategia* y *táctica*. Hay que señalar también que dicho enfoque generaliza los resultados de los anteriores en muchos aspectos. Por ejemplo, extiende las ideas básicas del posicionamiento mucho más allá del producto o la marca, estudia como inciden en la organización o los *stakeholders*. Y por lo que se refiere a la dimensión electrónica, sistematiza sus aportaciones y las integra en esquemas globales. En este sentido, por tanto, aglutina los enfoques anteriores.
- b) Por otra parte, en enfoque estratégico crea conceptos, opiniones, costumbres y modas. Quizá sea por su elevado grado de sistematización, por la modularidad ventajosa de sus planteamientos (inspirados en la clásica idea de *cadena de mando*) o por la eficacia misma del enfoque donde se ha implantado de manera exitosa, que su vocabulario y forma de proceder invade el quehacer profesional de los enfoques anteriores. Tanto desde el enfoque tradicional como del enfoque electrónico se asimilan estos conceptos y formas de proceder, aplicándolas cada uno a su manera, por lo que decimos que el enfoque estratégico es impulsor de los otros dos.

Debe tenerse en cuenta que Ries y Trout, tal como hemos explicado, elaboran el concepto de posicionamiento en un momento histórico en el que todavía se cree en la fuerza de producción. Años después la globalización ha pasado de ser un concepto posibilista o teórico a entrar de lleno en nuestras vidas como consumidores y trabajadores. Hay un consenso general (incluso en el ámbito popular) en que la producción es algo muy relativo, que las plantas industriales pueden desmontarse y trasladarse, y que lo importante son las marcas. De hecho, dentro de este enfoque se habla de *los intangibles*, y ése es un concepto que precisamente ha invadido los enfoques anteriores (visión tradicional y e-marketing). En consecuencia, las organizaciones tienden en primer lugar a considerar el pensamiento estratégico y, posteriormente, entrar

en al terreno de la reputación corporativa. La primera etapa de esta evolución queda ilustrada con esta cita:

“Esta frase de Sun Tzu tiene el mérito de recordarnos que la estrategia persigue por definición alcanzar una ventaja, es un arte de la ventaja. Todo militar sabe que de nada sirve tomar heroica y brillantemente la loma 385 si desde un punto de vista estratégico ésta carece de valor. Un testigo que ha retomado Michael Porter. Liderado por la llamada escuela del posicionamiento, este enfoque concibe la estrategia como la fuerza que permite ocupar o alcanzar una determinada posición de ventaja. Y, a su vez, la posición es entendida como la ubicación de una organización o un producto en un segmento del mercado o en la mente de los clientes potenciales. En términos ecológicos, la estrategia consiste en encontrar el «nicho» adecuado; en términos económicos, en ocupar un lugar específico que genera rentas (Bowmann, 1974); en términos del marketing, identificar el segmento del mercado en el que el producto debe desenvolverse (Thompson, 1967; Audy, 1973; Hax, 1994); en términos de management, consiste en definir el espacio en el entorno donde los recursos están concentrados (Mintzberg, 1992), y en términos de comunicación, encontrar un lugar disponible en la mente de los destinatarios, o consumidores potenciales (Ries y Trout, 1971; Alberto Pérez, 1981).” (Pérez González, 2001:147)

Y, tal como hemos dicho, el marketing evoluciona hacia una disciplina de tipo más global en la organización:

“La disciplina del marketing afronta actualmente un nuevo cambio de paradigma orientado hacia un enfoque, el del marketing corporativo (Balmer, 1998; Balmer y Greyser, 2003; He y Balmer, 2007), más centrado en el nivel institucional de las organizaciones. En este sentido, se entiende que “los atributos organizacionales y de marca son más duraderos y resistentes a las presiones competitivas que los atributos propios del producto o servicio” (Currás, 2010), por lo que no es extraño ver el especial cuidado que las empresas prestan, hoy en día, a sus propias características a nivel corporativo. Como consecuencia de esta tendencia, en el ámbito académico del marketing se ha producido un fuerte desarrollo de la investigación en torno a conceptos corporativos estrechamente vinculados y referidos a la empresa en su conjunto,

como la identidad, la imagen, la reputación, la comunicación o la marca corporativas, entre otros (Currás, 2010).” (Pérez Ruiz, 2011)

En otro sentido la historia ha jugado también a favor del enfoque estratégico, en detrimento del enfoque electrónico. Se debe al desarrollo mismo de la tecnología y del software para aplicaciones en la red. Si en los años 90 la construcción de *websites* exigía de un equipo informático especializado, en la actualidad la proliferación de generadores ha hecho variar la composición de los equipos de producción y desarrollo. Una empresa de actividad online tiene, por lo general, un equipo informático pero mucho más numeroso suele ser el equipo de diseño, atención al cliente o comercial, por poner un ejemplo. Ello ha hecho que los perfiles gestores de las empresas online sean cada vez más cercanos al mundo empresarial (o se trate de emprendedores con conocimientos introductorios de tecnología y una idea clara de negocio) y menos del mundo tecnológico. En consecuencia, y por lo que se refiere a las empresas de marketing en particular, han adoptado la visión estratégica y abandonado la electrónica.

2.12 EL PROBLEMA DE LA ESTRATEGIA EN UNA SOCIEDAD SOBREENFORMADA

A pesar de la tensión generada por los nuevos públicos y de los innumerables cambios que ha conllevado el desarrollo tecnológico, la concepción estratégica ha podido capear los temporales y ha logrado imponerse como la visión que permite enfrentarse a los cambios y a los imprevistos. De hecho, la estrategia es el arte de la heurística llevado a situaciones reales, es decir, la disciplina para tomar decisiones en situación de incertidumbre por tanto, al menos por lo que se refiere al concepto, puede decirse que era la herramienta adecuada.

Así las cosas, se ha impuesto la línea de hablar de estrategia como un corpus general de conocimiento que debe guiar la empresa. Ahora bien, dada la inclusión en la sociedad de la información, donde el individuo está sobreinformado pero donde cualquier error organizacional termina por conocerse y difundirse, son muchas las empresas que se preocupan por la interiorización de la estrategia. Es decir, no sólo hace falta una buena

estrategia sino también que todos los miembros de la organización sean coherentes con ella, a fin de no perjudicar al colectivo. Son muchas las empresas que han pasado por malas experiencias por lo que ha denominado, genéricamente, errores de comunicación. A fuerza de acumular pérdidas debido a esos errores, se afrontó el problema de la estrategia y su interiorización como postura preventiva para evitar que la actividad de la empresa pueda ser puesta en entredicho.

La forma de comunicación en la sociedad sobreinformada es la competición de titulares. Es decir, ante la falta de tiempo, cada vez más el ciudadano tiende a informarse mediante micro textos, fragmentos, etc. Lo que marca si una noticia será leída o no en un periódico es, básicamente, el titular. Los personajes con responsabilidades públicas saben que deben ser prudentes ante los medios para no caer en el error de “darles un titular”. En este contexto, las empresas han tomado nota y tienen claro que con la interiorización persiguen una prevención ante la sociedad ávida de titulares:

“Supongamos por ejemplo que una empresa pone a sus directivos a trabajar según un nuevo plan; es vital la implicación de todos para que el mismo tenga éxito. A medida que se ejecute, se producirán todo tipo de comunicaciones cruzadas entre directivos y todo tipo de profesionales que estén en contacto, es decir, hablan de lo nuevo tanto la clase directiva, como los administrativos, como el personal de servicios, ya que conlleva cambios en las actividades de todos ellos. A partir de toda esta maraña de interacciones comunicativas, unas “verdades” se irán imponiendo sobre otras. Pueden ser tan diferentes como “Ya era hora de hacer una cosa así” o “Estas ideas son la última neura del director general”. Estas verdades, de origen informal, son los titulares de la empresa.

Obviamente tendrá éxito la organización que opere pensando en el proceso de simplificación que hemos descrito. Cuando suministre la información y haga un seguimiento de la ejecución del plan, tendrá cuidado de vigilar qué titulares se están formando. Por tanto, ésta es la visión del estratega en una organización humana tiene en cuenta estos dos aspectos:

- Que toda campaña necesita su titular, es decir, la idea simplificada. Ello responde a la pregunta “¿Qué hacéis en la empresa” y todo el mundo tiene que ser capaz de dar una respuesta sencilla sobre lo que se está haciendo.
- Que si se comete un error, una vez que está creado un titular negativo cuesta mucho desenredar los rumores. Hay que hablar y tomar decisiones esquivando el titular negativo.” (Bou, 2004)

2.13 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

Tal como hemos señalado al principio del capítulo el punto de partida después de la Segunda Guerra Mundial, era la idea según la cual conseguía ser el líder aquella empresa que mejor organizaba su producción y operaciones. En la década de los setenta es cuando Ries y Trout advierten que en un mercado donde la oferta supera la demanda y donde la atención es un recurso escaso, entonces la competencia no es por la producción sino por la mente del cliente.

Como hemos visto, el concepto de posicionamiento perdura hasta nuestros días, sin embargo, las ideas de Ries y Trout son revisadas, ampliadas o incluso refutadas en muchos aspectos y, de manera más intensa, por el desarrollo de Internet a partir de mediados de los años 90.

Con el auge de la red y los nuevos hábitos de participación e intervención de los usuarios, los planes de las empresas no son tan fáciles de llevar a cabo como hace años sino que están sometidos a mucha más incertidumbre. En esta situación, las empresas adoptan el enfoque estratégico, y tienen cuidado de la difusión de la estrategia en la empresa y a su interiorización por parte de todos los miembros.

En cierto modo, se cierra el ciclo puesto que se vuelve a la expresión “empresa bien organizada” si bien ahora no se aplica sólo a la producción, sino a todo lo que constituye la proyección exterior de la organización.

La conclusión es pues, que la empresa más competitiva es la que tiene bien organizada la producción, la estrategia, la interiorización de la misma y la comunicación con el exterior. Este enfoque que sigue siendo de proyección

exterior (en el fondo, el “posicionamiento” al que se referían Ries y Trout) pero inmerso en una realidad y una forma de pensar más compleja, nos remite al estudio del siguiente concepto y su afectación en la era de la información: la reputación corporativa.

CAPÍTULO 3. LA REPUTACIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

El capítulo anterior, a partir de la teoría del Posicionamiento de Ries y Trout (1969), se realiza una revisión de la literatura existente sobre el efecto que el progreso tecnológico e Internet provocan en las corrientes de pensamiento del marketing y cómo el concepto de *posicionamiento* deja paso al concepto de *reputación*.

La Reputación y su gestión, ORM²⁹, se ha convertido, según Madden y Smith (2010), en uno de los puntos clave a la hora de definir la estrategia online y el plan de marketing digital de las empresas, ya que ésta está considerada el activo más importante actualmente para aquellas marcas y empresas que quieren competir en Internet (Fan, Ju y Xiao, 2013; Varey, 2013). Recordemos que, por ejemplo en España, según el European B2C Ecommerce Report (2013)³⁰, en el año 2012 había 33 millones de usuarios lo que significa un 71,5% de la población.

Así pues, por primera vez, parece haber un consenso general en que la reputación corporativa, la marca y todo el conjunto de los valores intangibles³¹ de una empresa son incluso más importantes que sus valores tangibles (Caruana, 1997; Chouliaraki & Morsing, 2010; Fan, Ju y Xiao, 2013; Varey, 2013).

Curiosamente, y a pesar de dicho consenso en la necesidad de gestionar la reputación corporativa, parece no existir una definición clara, única y precisa sobre reputación (Suviri, 2010; Ferré y Orozco, 2012; Martínez y Olmedo, 2009:14).³²

Sin embargo, sí que existen autores que coinciden en que la reputación es un constructo multidimensional que depende de distintas variables (Dollinger et al., 1997; Fombrun y Shanley, 1990; Martín y Navas, 2006; Martín, Navas y López,

²⁹ ORM: *Online Reputation Management*

³⁰ <http://www.ecommerce-europe.eu/home> consultado 27 de diciembre 2013

³¹ Véase 3.2. El valor de lo intangible.

³² Véase 3.3. Dificultades para la definición de reputación.

2006). Incluso Martínez y Olmedo (2009) plantean una tabla de recoge los principales factores determinantes de la reputación³³.

Por tanto, nos encontramos ante un constructo sin consenso científico en cuanto a su definición y a su vez multidimensional. Dada esta situación, la siguiente pregunta que nos planteamos en la presente investigación, es si es posible medir la reputación.

Para dar respuesta a esta pregunta se recurre a una profunda revisión de la literatura existente sobre métodos de valoración de la reputación corporativa y se exponen sus principales características, escenarios de aplicación y limitaciones.

Del estudio y comparación de los métodos de valoración se desprende que existe cierta confusión terminológica entre imagen, identidad y reputación corporativa³⁴ (Barnet et al., 2006; Worcester, 2009; Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012; Wei, 2002; Barnett, Jermier y Lafferty, 2006; Souiden, Kassim y Hong, 2006; Walker, 2010).

A la vista de esta situación, dedicaremos la parte final del presente capítulo a esclarecer las diferencias entre imagen, identidad y reputación, en base a la revisión de literatura y comparación de las conclusiones de diversos autores mediante tablas para su mejor comprensión.

Del estudio comparativo y de la opinión de diversos investigadores (Dennis et al., 2010; Spink and Jansen, 2008; Taylor and Strutton, 2009) se extrae que como el “comportamiento del consumidor online” se desarrolla dentro de contextos tecnológicos, es necesario investigar este campo desde el punto de vista combinado entre el marketing y la tecnología. Fruto de esta combinación aparecerá un nuevo término relevante, la *Visibilidad*.

Así pues, el presente capítulo se inicia con el estudio de la Reputación e investiga sobre el valor de lo intangible, la dificultad para definir el concepto reputación, los métodos de valoración de la reputación y finalmente la relación entre los conceptos de identidad, imagen y reputación que afectan a la actitud, intención y comportamiento en el medio *online* de los consumidores.

³³ Véase 3.4 La reputación como constructo multidimensional.

³⁴ Véase 3.5 La cuestión de la imagen, la identidad y la reputación.

Así pues el concepto de *Reputación*, que se trata en el presente capítulo, dará paso al concepto de *Visibilidad* que será el objeto de estudio del capítulo siguiente.

3.2 EL VALOR DE LO INTANGIBLE

Hay un consenso general en que la reputación corporativa, la marca y todo el conjunto de los valores intangibles de una empresa son incluso más importantes que sus valores tangibles (Caruana, 1997; Chouliaraki & Morsing, 2010; Fan, Ju y Xiao, 2013; Varey, 2013). Sin embargo, no era así en la primera década del siglo XXI³⁵, pero un proceso paulatino de valoración creciente de lo intangible nos ha llevado a la situación actual:

“Según Jonathan Kendrick, al final de la década de los treinta el valor de una empresa en Estados Unidos se correspondía en un 70% con sus activos tangibles, mientras que los denominados intangibles sólo alcanzaban el 30% del valor de esa empresa. En los noventa esos porcentajes se habían invertido convirtiéndose los activos intangibles en la fuente principal de valor de las empresas” (Villafañe, 2004).

Diversos estudios empresariales, como el de la Consultora Pricewaterhouse Cooper en 2004 (Aragón, J., Rocha, F. 2004), señalan la reputación corporativa como factor principal para el progreso de la empresa. En 2011, la empresa NetEquity corrobora un aumento de la importancia de la RC en la gestión organizacional (Salas y Gauchi, 2011). Casado (2011) constata los beneficios de incorporar la reputación corporativa en la estrategia empresarial así como su traducción concreta en los flujos de caja. Así las cosas, el concepto de reputación corporativa (aunque sea definida de diferente manera o denominada con diferentes expresiones) se consolida en el mundo empresarial y organizacional:

“En los últimos años, la reputación empresarial ha atraído la atención y el estudio de analistas de empresas y de investigadores en el ámbito académico, dados sus múltiples beneficios y singularidades. Es habitual escuchar en los diferentes medios de comunicación como se utiliza este término para referirse

³⁵ Véase 2.7 Evolución en la primera década del siglo XXI.

de forma general a la imagen pública o de cara al exterior que tiene una organización. Sin embargo, este concepto implica algo más; incluye la imagen interna que los empleados, accionistas, proveedores y demás grupos de interés que se relacionan con la empresa tienen de la misma. (...)

La reputación empresarial es un recurso, una capacidad dinámica y un activo intangible, y por tanto, fuente de ventaja competitiva, generadora de resultados superiores. Este hecho justifica el creciente interés de las instituciones de prestigio y del ámbito académico por desarrollar una escala de medida que permita valorar la reputación empresarial como un constructo latente multidimensional” (Martínez León y Olmedo, 2010)

Una razón simple y general sobre el aprecio empresarial de los intangibles radica en que generan más ventaja competitiva que los tangibles. Las empresas han tomado conciencia de ello, especialmente en algunos sectores como los servicios:

”En el siglo XXI, las organizaciones están empezando a comprender que su valor gira, cada vez más, en torno a lo inmaterial: las marcas, la imagen, el conocimiento, las habilidades de la gente, la responsabilidad social corporativa y la reputación corporativa.(...)

La importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso (...) Las razones de este aumento de valor pueden centrarse sobre todo en:

1. Los recursos tangibles, cada día tienen más difícil generar ventajas competitivas, sin embargo los intangibles son más valorados. Las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto, para orientarse hacia “nuevos valores” no materializables a priori, y del todo fundamentales en el entorno del management del siglo XXI (Villafañe, 2004; Carrillo & Tato, 2004). En esta línea, mientras el valor de la organización gire cada vez más en torno a lo inmaterial: las marcas, patentes, el conocimiento técnico, las habilidades de la gente..., el centro neurálgico de la empresa se moverá inexorablemente hacia esta área (Schultz & Kitchen, 2004).

2. Esta tendencia es mucho más acusada en organizaciones que comercializan “servicios”, como el caso de Telefónica. Por su propia naturaleza, este tipo de

bienes se adaptan mejor a la filosofía de lo intangible presente en el panorama de la comunicación organizativa hoy.” (Carrillo, Castillo y Tato, 2008)

La preocupación por la reputación corporativa trasciende el ámbito empresarial para entrar en las administraciones, los gobiernos y, de manera especial, en las asociaciones empresariales (Chouliaraki & Morsing, 2010). Sirve como muestra el trabajo de construcción de la marca *Barcelona*, que podemos considerar que emerge con la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992, mediante alianzas constantes y fructíferas entre la ciudadanía, el sector privado y el sector público. Una década después, el posicionamiento de la ciudad sirve para proteger las actividades industriales y comerciales de la región. El sector textil, amenazado por una fuerte competencia proveniente del extranjero (Marruecos es un país próximo con mejores condiciones productivas), logra sobrevivir gracias a la apuesta por Barcelona como la ciudad del diseño:

“La ciudad ya ha hecho lo difícil, que es tener una imagen de marca. Así que ha llegado la hora de plantarse de una vez con ese estandarte en el circuito internacional de la moda. O ahora o nunca, suelen decir los cocineros de la Barcelona Fashion Week.

Junto con el Gaudí y los talentos emergentes del FAD, el Circuit ha gastado mucha saliva en decir que el potencial de Barcelona es venderse como cantera europea del diseño. Tras cinco años de atribulada trayectoria y un rosario de penurias económicas, el Circuit presentó ayer la que en febrero será su 11ª edición. Su lema, Re-do (rehacer), es sintomático del momento de reinención que vive la ciudad. Su directora, Paula Feferbaum, siempre tuvo olfato, como muestra una hoja de servicio en la que figuran Ion Fiz, José Miró, Alberto Tous, David Delfín y La Casita de Wendy, que ahora nutren a Cibeles y Gaudí.

(...) Pero no sólo se vive de baños de masas. El gran desafío sigue siendo el cortejo con la industria. Con la liberalización del comercio en el 2005, la única baza del textil es buscar el valor añadido en el diseño.” (Marrón, 2004)

En definitiva, la reputación corporativa no es una quimera de tipo teórico. A la vista de la experiencia empresarial, se percibe como un paraguas que protege la ventaja competitiva de las empresas. Así lo asumen la mayoría de investigadores, que relacionan competitividad con reputación:

“De todo lo expuesto anteriormente se desprende que si la reputación de una firma establecida es fuerte, genera futuros beneficios, porque hace que su mercado no parezca atractivo, intensificándose esta particularidad si existe una amenaza creíble de comportamiento depredador. Si la empresa establece una reputación por debilidad (alto coste de las materias primas, alto poder de los compradores, etc.), se perciben reducidos márgenes, lo que disuade la entrada de nuevas empresas en el mercado. Por otra parte, si una empresa establecida débil convence a los entrantes potenciales que es fuerte, entonces no entrarán en su mercado y la existente obtendrá una rentabilidad total alta. Por todo ello, la inversión realizada por las empresas establecidas para sostener o incrementar su reputación será muy valiosa, al disuadir de los consecuentes cambios que generan las empresas que van a entrar (Kreps y Wilson, 1982). Junto con esto, el poder del efecto de la reputación también dependerá de la naturaleza de los competidores, y de si éstos también desean adquirirla (Kreps y Wilson, 1982)” (Martínez y Olmedo, 2010)

Llegados a este punto, cabe mencionar que hay acuerdo en los siguientes cinco puntos sobre la reputación corporativa:

1.- La reputación crea valor económico:

“En el mundo actual, donde las ideas están cada vez más desplazando los elementos físicos en la generación de valor económico, la competencia por la reputación, se convierte en una potente fuerza que propulsa nuestra economía”³⁶.

2.- La reputación impacta sobre el valor de las compañías:

“Las compañías pueden perder más del 30% del valor de sus acciones como resultado de una crisis reputacional”³⁷

Los inversores están preparados para pagar entre un 12% y un 30% más si la empresa tiene buena gestión³⁸

³⁶ Entrevista a Alan Greenspan, ex Director de la Reserva Federal de EEUU, disponible en <http://www.corporatereputation12steps.com/QA.html> consultado 12 diciembre 2012

³⁷ Informe “Safeguarding Reputation: Strategies to Recover Reputation” (2007) de la compañía *Weber Shandwick*, disponible en <http://www.webershandwick.com/> consultado 15 enero 2013

³⁸ Encuesta *McKinsey's Global Investor Opinion*, 2002. Disponible en <http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/II-Rp-4-1.pdf> consultado 12 diciembre 2012

3.- La reputación incrementa y crea el valor de mercado:

“60% del valor del mercado es atribuible a la reputación”³⁹

“cada 1% de incremento de reputación, resulta un 3 % de incremento en el valor de mercado”⁴⁰

4.- La reputación de las empresas está íntimamente ligada a la reputación de sus gestores y directivos.

“La reputación del CEO, representa el 65% de la reputación de la compañía”⁴¹
(CEO Capital Research)

5.- La reputación de las empresas atrae talento:

“el 73% de los estudiantes de MBA entrevistados dicen que la reputación corporativa es un factor o extremadamente o muy importante para decidir las empresas donde ir a trabajar”⁴²

Pero hay que señalar, además, que no sólo la reputación corporativa lleva consigo ventajas de tipo externo, centradas en la demanda de un producto o en el prestigio exterior de una empresa, sino que el mero hecho de que una organización la investigue contribuye a la mejora interna de dicha organización:

“En ocasiones, con este tipo de encuestas, se observa la diferente percepción que tienen habitualmente los directivos y los clientes externos con respecto a la empresa, resolviéndose problemas relacionados con la ignorancia de algunas de las partes” (Alcalá, 2007)

3.3 DIFICULTADES PARA LA DEFINICIÓN DE REPUTACIÓN

Curiosamente, a pesar de que el término reputación corporativa (o reputación empresarial o denominación equivalente) aparece hasta la saciedad en todos

³⁹ Informe “Safeguarding Reputation: Strategies to Recover Reputation” (2007) de la compañía *Weber Shandwick*, disponible en <http://www.webershandwick.com/> consultado 12 junio 2013

⁴⁰ *Ibidem* nota número 2.

⁴¹ Estimación de CEO Capital Research, citada en la conferencia “E-reputation des dirigeants” de Marie Khayat en 2011 disponible en http://marqueimedia.com/images/jpg/pdf_1_fr-produits-110.pdf consultado 9 octubre 2012

⁴² Estudio de la consultora Hill and Knowlton en 2008, referenciado en el estudio *Employee Perceptions of Further Education Reputation*, disponible en www.aoc.co.uk consultado 12 diciembre 2012

los planes estratégicos de empresas y corporaciones (Fan, Ju y Xiao, 2013; Varey, 2013), no existe ni mucho menos un acuerdo sobre su definición precisa. Suviri (2010) señala la falta de una unidad de criterio en relación a las componentes de la reputación corporativa. Ferré y Orozco (2012) advierten de la confusión existente entre académicos y profesionales sobre los conceptos identidad, imagen y reputación. Martínez y Olmedo (2009:14) anticipan el problema de que, aún disponiendo de un consenso sobre el término, sería difícil realizar una medida del mismo debido a las particularidades de cada sector de actividad económica.

Otros autores se lamentan de los fracasos de diversas investigaciones que supuestamente debían aclarar los conceptos:

“Los intentos más recientes de construir una definición de reputación corporativa integradora de los elementos más importantes asociados al concepto, distinguiéndola, a su vez, de los constructos identidad e imagen, son los realizados por Barnett et al. (2006), Smaiziene y Jucevicius (2009) y Walker (2010). Los resultados no son muy esperanzadores ya que aunque en los tres estudios utilizan el mismo método basado en captar los elementos comunes a las definiciones existentes en la literatura, eliminando las referencias que generan ambigüedad con los conceptos de identidad e imagen, concluyen definiciones conceptualmente distintas.” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

En la misma línea Brown et al. (2006) exponen la complejidad conceptual que envuelve al término reputación corporativa. Además, hay que señalar que no se trata de una complejidad proveniente de una sola disciplina. En este caso, en teoría sería más o menos sencillo resolver el problema y, en realidad, de no hacerlo sería la disciplina en sí y no el concepto de reputación corporativa quien estaría en entredicho. Ahora bien, tal como señalan Arbelo y Pérez (2001), el acercamiento al concepto de reputación corporativa se ha hecho desde diferentes disciplinas. Al respecto, Fombrum y Van Riel (1997) señalan aspectos disciplinares económicos, estratégicos, de marketing, organizacionales, sociológicos e incluso contables. Curiosamente, en la lista anterior no se citan las aproximaciones comunicacionales, donde Capriotti (2009 B) desde dicho campo señala que los enfoques múltiples no han

ayudado a definir el concepto sino que han dispersado su elaboración teórica. Dicho autor añade que las aproximaciones al concepto son deficientes y limitadoras, y que en realidad hace falta una reflexión más detallada. Martínez y Olmedo (2010) culpan a las aproximaciones desde diferentes disciplinas a la ausencia de consenso en torno a la definición del concepto. Estos mismos autores detallan las siguientes disciplinas involucradas en la definición o construcción del concepto de reputación corporativa: la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de Juegos, Teoría de la Eficacia Organizativa, Teoría de la Información, la Teoría de Agencia y la Teoría de Recursos y Capacidades.

De hecho, en el ámbito de lo conceptual, dado que hay muchas maneras de aproximarse al concepto, Martínez y Olmedo señalan que, de entrada, no hay acuerdo sobre si la reputación corporativa es un recurso o una capacidad:

“De entre las numerosas disciplinas que han abordado su estudio destaca la Teoría de los Recursos y Capacidades. Existe divergencia a la hora de considerar la RE como un recurso o una capacidad. Podemos afirmar que es un activo intangible, pues es raro, de difícil imitación o replicación, complejo, multidimensional, que necesita bastante tiempo para acumularse, específico, difícilmente manipulable por la propia firma, no tiene límites en su utilización y no se deprecia con el uso (Barney, 1991; Martín y López, 2004).

Además, la RE se considera un recurso de la empresa (Grant, 1991; Hall, 1992), y una capacidad dinámica, pues integra una serie de recursos que la empresa pone en juego de modo lo suficientemente hábil como para crear una identidad empresarial que se puede transmitir al exterior y difundir de modo interno (Teece, Pisana y Shuen, 1997). Es por ello que Barney (1999) la identifica como una de las principales capacidades organizativas.” (Martínez y Olmedo, 2010)

Aún más, Bennet y Kottasz (2000) recogen el punto de vista empresarial y consideran que la opinión mayoritaria es que la definición académica no es suficientemente práctica. Barnett et al. (2006) y Walker (2010) observan que existe una gran cantidad de estudios que dan por sobreentendida la definición de reputación corporativa y no especifican a que acepción o definición del concepto se acogen.

Ante este panorama de dispersión teórica y, en cambio, pragmatismo empresarial que se traduce en el uso del término y su colocación en una posición relevante, cabe preguntarse a qué más se debe la dificultad de encontrar un constructo teórico aceptado y sólido. Martínez y Olmedo justifican el retraso en la investigación debido a estos factores:

- a) La proximidad con otros términos como la identidad y la imagen corporativa.
- b) La ausencia de consenso existente en la literatura.
- c) El desconocimiento de sus beneficios.
- d) El tratamiento de forma diferente que exige según la fase del ciclo de vida en el que se encuentre la organización, siguiendo a Borraz y Fuentelsaz (2005).
- e) El carácter multidimensional, siguiendo a Dollinger, Golden y Saxton (1997), Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000) y De Quevedo (2001).
- f) El alto grado de intangibilidad, siguiendo a Shenkar y Yuchtman-Yaar (1997).

Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012) añaden a esta lista el hecho que la reputación corporativa sea un “concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y de expresar con palabras” (Groenland, 2002: 309) pero insisten en que la raíz del problema está en la multidisciplinariedad, ya que:

- a) Se sufre la ausencia de un enfoque común desde todas las disciplinas en las que el fenómeno es estudiado, siguiendo a Smaiziene y Jucevicius (2009), Brown et al. (2006) Chun (2005), Rindova et al. (2005), Mahon (2002) y Fombrum y Van Riel (1997).
- b) En las diferentes áreas se ha tratado como un concepto universal, de todas, pero sin que exista una cooperación entre los investigadores respectivos, siguiendo a Mahon, (2002)
- c) Y, en definitiva, como indican Schultz et al. (2000), “parece que en cada disciplina hay demasiado interés en utilizar su propio lenguaje”.

Dado que la discusión multidisciplinar es, pues, recurrente en los artículos y libros sobre reputación corporativa, hay que asumir que durante unos años coexistirán estas múltiples ópticas. Sin embargo, hay que señalar que, bajo diferentes lenguajes, se tratan ideas y atributos semejantes a la hora de referirse a la reputación corporativa, por lo que podemos considerar un mal menor la ausencia de un único corpus teórico consensuado. A manera de justificación de nuestro argumento, observemos la similitud entre estas tres definiciones:

“La reputación corporativa o empresarial es el reconocimiento que los grupos de interés o *stakeholders* de una compañía (cualquier persona o entidad afectada por las actividades de esa empresa, ya sea porque forma parte de los grupos internos de la misma, como propietarios, accionistas, directivos o trabajadores, o de los externos, como clientes, proveedores, competidores y sociedad en general) hacen del comportamiento corporativo de esa compañía, a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas –si los tuviera- y la sociedad en general.” (Foro de Reputación Corporativa, <http://www.reputacioncorporativa.org> consultado 10 Enero 2012)

“Expresión de la armonía entre la lógica central de la empresa, que enfatiza los resultados económicos y financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, sostenibilidad de sus acciones, o la ya citada responsabilidad social corporativa” (Villafañe, 2004:20)

“Prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus *stakeholders*. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente a los fines de la institución. Cubrir las expectativas legítimas de todos los partícipes de una organización da lugar a esa reputación corporativa a la que toda organización anhela. Esa reputación se convierte luego en una ventaja competitiva para cualquier entidad, pero es fin en sí misma, no viene justificada por la mejora en los logros obtenidos por la entidad” (Fernández Aguado, citado en Alcalá, 2010).

Como podemos ver, las definiciones giran alrededor de ideas como la relación con los *stakeholders* y la sociedad, el buen gobierno, los compromisos adquiridos, la sostenibilidad, etc. Parece adecuado, por tanto, en una investigación como la presente, escudriñar estos conceptos o cuestiones clave de la reputación corporativa y dejar de lado la discusión multidisciplinar.

Ésta es la labor que realizaremos a continuación, puesto que nos centraremos en las dos cuestiones clave para finalmente descubrir una definición aceptable u operativa de la reputación corporativa:

- a) La reputación como constructo multidimensional
- b) La cuestión de la imagen, la identidad y la reputación

3.4 LA REPUTACIÓN COMO CONSTRUCTO MULTIDIMENSIONAL

Villafañe (2005) señala que la reputación corporativa, así como otras variables relacionadas, se desarrolla considerando cuatro ámbitos clave: el económico, el comercial, el laboral y el social. Dicha forma de pensar forma parte de la tendencia a considerar la reputación como un constructo multidimensional. Así, diversos autores a lo largo de la última década coinciden en que la reputación depende de distintas variables independientes pero que pueden guardar cierta relación (Dollinger et al., 1997; Fombrun y Shanley, 1990; Martín y Navas, 2006; Martín, Navas y López, 2006). Martínez y Olmedo (2009) elaboran una tabla para recoger los principales factores a considerar como determinantes de la reputación:

Autor	Dimensiones de la Reputación Empresarial		
WEIGELT Y CAMERER (1988)	Reputación de la Empresa (localización, capacidades directivas, estrategia, posición financiera o responsabilidad social)	Reputación del Producto o Servicio (percepción pública de la calidad)	Reputación asociada a la Cultura Organizativa (entorno de trabajo, valores, las premisas, los símbolos que forman empresa)
DOLLINGER et al. (1997)	Reputación de la dirección	Reputación del producto (calidad)	Reputación financiera

DE QUEVEDO (2001, 2003)	Reputación Interna (trabajadores, directivos, acciones, clientes y aliados)	Reputación externa (sociedad en general)	
MARTIN et al. (2006)	Reputación de Negocio	Reputación Social	
CHUN (2005)	Imagen (percepción externa de los <i>stakeholders</i>)	Identidad corporativa (percepción de los <i>stakeholders</i> internos)	Identidad deseada (percepción que quieren dar los directivos)

Fuente: Martínez y Olmedo (2009)

Tabla 6. Dimensiones de la Reputación Empresarial

Una vez inmersos en un fenómeno multidimensional, el planteamiento de su medición emerge de manera natural. El problema es que todo procedimiento de combinación de dimensiones para medir una determinada cantidad requiere de un análisis de sus posibles componentes. De entrada, para construir una cantidad hipotética que midiera la reputación, nos encontraríamos con el problema de los pesos diferentes de las diversas variables:

“las dimensiones descritas deben someterse a un proceso de ponderación que puede resultar de la combinación de la importancia asignada a cada una por la comunidad donde la empresa se inserta y aquella considerada por la alta dirección” (Mosto, 2010:112)

Por otra parte, la variabilidad de los contextos donde se aplicaría la medición nos obligaría a tomar medidas correctoras de dichos pesos, lo cual hace extremadamente difícil la construcción de una herramienta estándar:

“Es importante señalar la dificultad de realizar un índice de medida de la reputación adaptado a cualquier sector de actividad, dada la singularidad de cada uno de ellos (grado de regulación legislativa, compromiso u obligaciones

con el medio ambiente, presiones de los *stakeholders* o exigencias de seguridad del empleado) y a las diferentes medidas de rendimientos financiero que se pueden utilizar (contables, de mercado o mixtas)” (Martínez & Olmedo, 2009, p. 140).

Aún así, tenemos varias herramientas ampliamente difundidas y usadas para la medición de la reputación, además de múltiples investigaciones sobre herramientas derivadas de las anteriores o de creación propia. El campo de la medición de la reputación es, por tanto, una parcela de investigación muy viva. Aún a riesgo de dejar fuera aportaciones importantes, seguiremos a Carrió (2011) y resumiremos, las cinco metodologías que dicha investigadora considera principales:

- a) Fortune AMAC
- b) Fortune WMAC
- c) Merco
- d) Coeficiente de Reputación Corporativa (CRQ)
- e) RepTrak

3.4.1 FORTUNE AMAC

Nace de un concurso de ideas convocado por la revista Fortune entre sus redactores. Tiene algunas limitaciones en el muestro, como que:

- a) Recoge datos valorativos de las 500 empresas estadounidenses con mejores resultados económicos (éxito financiero, resultados y facturación).
- b) Se encuesta sólo a ejecutivos, directivos y analistas financieros familiarizados con los sectores de actividad de dichas empresas, debido a una exigencia de conocimiento del tema.

Se realizan dos ámbitos de evaluación. En el primero se pregunta por las empresas a las que el encuestado concede un mayor reconocimiento. En el segundo, se pregunta por los siguientes ocho atributos:

- Innovación
- Calidad de la dirección

- Valor de la inversión a largo plazo
- Responsabilidad con la comunidad y el entorno
- Capacidad de atraer, desarrollar y fidelizar a personas con talento
- Calidad de los productos y servicios
- Fortaleza financiera
- Uso adecuado de los activos corporativos.

Las críticas, que la misma ahora realiza y expone como limitantes, al Fortune AMAC son:

- a) Las dimensiones no han sido evaluadas empíricamente
- b) Sólo se tiene en cuenta a algunos grupos de interés
- c) Ignora aspectos relacionales relativos a los *stakeholders*

3.4.2 FORTUNE WMAC

Es una extensión del AMAC producida por Fortune y la consultora de recursos humanos Hay Group. Incorpora aspectos de los RRHH, en especial los relativos a buenas prácticas. La base de datos de empresas analizadas es mayor. Los encuestados tienen el mismo perfil que en la versión anterior.

Las críticas a dicho modelo son las mismas que al AMAC, puesto que el método sigue excesivamente restringido al ámbito financiero y sigue careciendo de validación experimental. Existen, por el contrario, estudios de “contra-validación” que muestran como las correlaciones en las respuestas sobre muchos atributos son demasiado altas

3.4.3 MERCO

Es creada por Villafañe en colaboración con las consultoras Villafañe & Asociados e Instituto de Análisis e Investigación, además de los grupos de comunicación Prisa y Vocento.

Tiene muchas semejanzas con los métodos de Fortune, pero en cambio se basa en seis dimensiones:

- Calidad de los productos y servicios

- Innovación
- Reputación interna
- Ética y RSC
- Dimensión global y presencia internacional
- Rendimiento económico-financiero

Usa una muestra de encuestados más completa (incluye, por ejemplo, a periodistas y sindicalistas y además dispone de una encuesta para el público en general) que el Fortune, pero sigue padeciendo críticas similares:

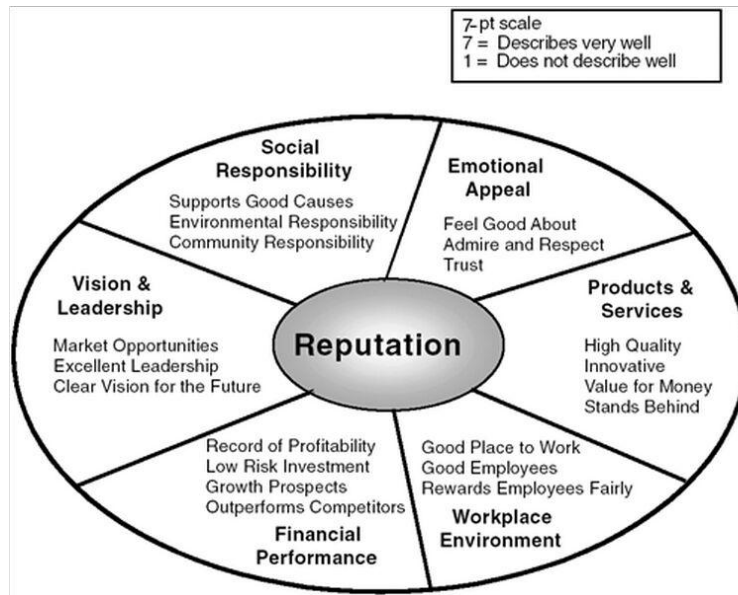
- a) Atributos están demasiado vinculados a comportamiento y competencia empresarial, y poco a simpatía o identificación
- b) Se desatiende la opinión del resto de *stakeholders* frente al peso extremo de los directivos, además de no tener en cuenta a los reguladores y los proveedores
- c) Asume que los sindicatos representan la valoración de los trabajadores y las asociaciones de consumidores de los clientes

3.4.4 COEFICIENTE DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (CRQ)

Su título original en inglés es Reputation Quotient. Este cuestionario fue registrado por Harris Inc. y Charles Fombrum. Estudia 20 atributos que agrupa bajo seis dimensiones, que son las siguientes:

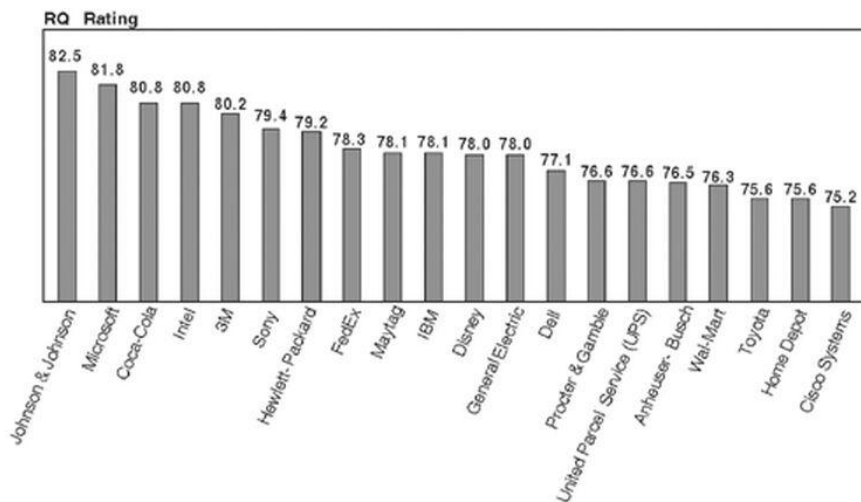
- Atractivo emocional
- Productos y servicios
- Rendimiento financiero
- Visión y liderazgo
- Entorno de trabajo
- Responsabilidad social

En las dos siguientes figuras se muestra el esquema del Reputation Quotient y un ejemplo de aplicación en un estudio sobre las empresas de EEUU con mejor reputación.



Fuente: Fombrum y Van Riel, (2004)

Ilustración 2. Los componentes del Reputation Quotient Harris-Fombrun



Fuente: Fombrum y Van Riel, (2004)

Ilustración 3. Resultados RQ para las empresas de EEUU con mejor reputación

Las críticas al Reputation Quotient (RQ) se focalizan en las consultas al público en general, pues:

- a) Dispone de poca información para emitir una opinión válida

- b) En muchos sectores los consumidores no son el *stakeholder* más importante

3.4.5 REPTRAK

Es una mejora de 2006 del Coeficiente de Reputación Corporativa desarrollado por la misma compañía, el Reputation Institute. Se añaden dimensiones y atributos. Ahora las dimensiones son siete, a saber:

- Gobierno
- Oferta
- Liderazgo
- Finanzas
- Innovación
- Trabajo
- Ciudadanía

Tiene una muestra mayor que el RQ y hace un seguimiento de la reputación corporativa en el tiempo, sin embargo recibe críticas similares.

3.4.6 LOS MODELOS COMBINADOS DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

Ante esta situación de disponer de herramientas de medición de la reputación pero, a su vez, no disponer de un acuerdo y estar sometidas dichas mediciones a críticas, son muchos los investigadores que han intentado crear instrumentos o metodologías combinadas.

En nuestro país tenemos de manera destacada las aportaciones de grupos diferentes de investigación que siguen la táctica de analizar los instrumentos principales, detectar puntos en común y subsanar deficiencias. Tienen la ventaja adicional de ser los resultados de investigaciones recientes, de los años 2011 y 2012, por lo que podemos asumir que recogen las últimas tendencias en el campo y, además, disponen de una perspectiva mayor que las investigaciones realizadas a mediados de la primera década del siglo XXI. En este grupo de trabajos encontramos el instrumento de medición orientado a la responsabilidad social corporativa (Ferré y Orozco, 2012), el modelo de

refuerzo teórico (Martínez y Olmedo, 2009) y el modelo instrumental de medición de la reputación (Carrió, 2011). El modelo de Carrió es el más formal, en el sentido que se desentiende más del significado de las variables en una primera fase y se centra en su aparición o no en los diferentes instrumentos, para buscar un conjunto general de ítems que gocen de consenso.

Además de las aportaciones que se basan en instrumentos existentes, debemos dejar constancia que ha habido ciertas investigaciones que, con más o menos justificación, han expuesto también modelos basados en los constructos que sustentan la reputación corporativa.

Estos modelos no gozan de un soporte metodológico como el de los expuestos en el apartado anterior pero sí, en cambio, emanan de la vasta experiencia de sus creadores en el campo corporativo. No puede negarse que han servido de guía para muchos trabajos posteriores que han tratado su verificación experimental o la medición de las variables a que se refieren. Además, aunque siempre se discutan aspectos puntuales a la hora de aplicarlos a la realidad de una empresa (igual que sucedía con las aproximaciones del apartado anterior), estos modelos se han aplicado en diversas ocasiones para la realización de diagnósticos de reputación demostrando su efectividad.

He y Balmer (2005) y Balmer y Greyser (2006) proponen el primero de estos modelos, conocido como las seis C's, pero no tiene como centro la reputación corporativa, sino el marketing corporativo. Las componentes se refieren a este último y son:

- a) La identidad corporativa (*character*)
- b) La identidad organizacional (*culture*)
- c) La marca o *branding* corporativo (*covenant*)
- d) La reputación o imagen corporativa (*conceptualizations*)
- e) La comunicación corporativa (*communications*)
- f) La gestión de los grupos de interés (*constituencies*)

Esta “parcelación” del concepto no encaja con otras divisiones muy extendidas en las que, por ejemplo, no se identifica reputación con imagen corporativa, o

bien la gestión de los grupos de interés se incluye dentro de la reputación corporativa. Ahora bien, los propios autores (Balmer y Greyser, 2006) advierten interferencias entre los conceptos de la estructura que proponen, por lo cual hay que entenderla, primordialmente, en su función orientadora para el análisis de la proyección exterior de una empresa.

En segundo lugar encontramos el modelo de la consultora McKinsey⁴³ que, aunque sea en origen un modelo de gestión global de la empresa, ha sido utilizado como base para medir la reputación. Dicho modelo habla de las siete S's, y consta de estas componentes (reproducido de Martínez y Olmedo, 2009):

- a) *Shared values* (Valores compartidos), son el eje central del modelo y se refiere a los valores y creencias en los que se apoya la organización
- b) *Strategy* (Estrategia), se refiere a la planificación de la empresa para asignar los recursos escasos que posee en un horizonte temporal determinado y así alcanzar los objetivos propuestos
- c) *Structure* (Estructura), es la forma en la que se relacionan las distintas unidades de la organización
- d) *Systems* (Sistemas), son los procedimientos y rutinas que caracterizan cada puesto de trabajo y a la empresa en general
- e) *Staff* (Personal), hace referencia al número y cualificación del personal en la organización
- f) *Style* (Estilo), referido a la cultura organizativa de la empresa
- g) *Skills* (Habilidades), entendida como aquellos recursos y capacidades que diferencian al personal de la empresa y distinguen a la misma del resto

Otro modelo que señala siete componentes es el de García Perrote (2008), a saber:

- a) La innovación
- b) Las finanzas
- c) El liderazgo
- d) La ética y el buen gobierno

⁴³ Citado por Martínez y Olmedo (2009).

- e) La ciudadanía
- f) El entorno de trabajo
- g) La oferta de calidad de productos y servicios

Y, finalmente, podemos recordar el modelo de los ocho elementos de Cravens et al. (2003):

- a) Los productos
- b) Las acciones de todos los empleados se derivan en una imagen pública de la organización
- c) Las relaciones externas de la compañía (proveedores, socios de alianzas, inversores, competidores, el entorno y la sociedad)
- d) La innovación y la creación de valor
- e) La fortaleza financiera y viabilidad de la compañía
- f) La estrategia
- g) La cultura empresarial
- h) Las responsabilidades intangibles

De todos modos, además de estos modelos, ha habido muchas más aportaciones de componentes que han ayudado a aproximarse y definir el concepto. Dejamos constancia de algunas de ellas siguiendo un resumen que elaboran Martínez y Olmedo:

“Partiendo de la desagregación de la reputación realizada por Weigelt y Camerer (1988), que distinguen tres dimensiones, López e Iglesias (2006) proponen las respectivas tres modalidades de análisis: reputación vinculada al negocio, reputación del producto o servicio, y reputación asociada a la cultura organizativa. La primera estudia la calidad del cuerpo directivo, responsabilidad social, posición financiera, innovación, y atracción y mantenimiento de personal cualificado. La reputación del producto o servicio se centra en la calidad de ambos; mientras que la reputación asociada a la cultura organizativa se descompone en la innovación, orientación al cliente, trabajo en equipo, énfasis en calidad, actitud estratégica y estilo directivo participativo.

(...)

En el estudio realizado por De Quevedo (2003), la reputación de las entidades financieras españolas era medida a través de cuatro dimensiones (estrategia y gestión, clientes, empleados, y sociedad), desagregadas en una serie de aspectos a valorar (...)

En esta misma línea de investigación, Alcalá (2007) propone medir la reputación corporativa en el ámbito interno y externo de la firma. En el ámbito interno analiza cuestiones relacionadas con el centro de trabajo, la comunicación interna y externa, el estilo de dirección, la estrategia seguida por la entidad, la estructura, la ética y/o motivación, la formación, las relaciones en el entorno de trabajo, la política de recursos humanos, la remuneración y la relación del cliente interno con el cliente externo.

Para analizar la reputación en el ámbito externo es fundamental conocer la opinión que tiene el mercado de una organización. Los principales aspectos a considerar son la responsabilidad social corporativa, el respeto al medio ambiente, la imagen de marca, el atractivo para los trabajadores, y la mala y buena imagen de la empresa (Alcalá, 2007).” (Martínez y Olmedo, 2010)

3.5 LA CUESTIÓN DE LA IMAGEN, LA IDENTIDAD Y LA REPUTACIÓN

Además de las dificultades conceptuales mencionadas hasta ahora para definir la reputación corporativa, nos encontramos con una fuente añadida de impedimentos. Si bien hemos expuesto lo que podríamos denominar “dificultades intra”, es decir, desde dentro del concepto “reputación”, ha existido desde siempre un segundo frente de “dificultades inter”, esto es, desde fuera del concepto.

Estas “dificultades inter” son constatadas por estudios de diferentes años en los que se recoge la confusión terminológica entre imagen, identidad y reputación corporativa (Minguez,1999):. Curiosamente, dos conceptos que podrían asistir en la definición de reputación la entorpecen, dado que ya en la década de los noventa Caruana (1997) señala su utilización imprecisa o indistinta, al igual que en la actualidad Barnett et al. (2006), Worcester (2009) y Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012). Por otra parte, otros autores como Wei (2002), Barnett, Jermier y Lafferty (2006), Souiden, Kassim y Hong (2006) o Walker (2010),

observan que identidad o reputación corporativa son dos conceptos que se usan frecuentemente como sinónimos.

A partir de Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012) y de Whetten y Mackey (2002) se puede construir una tabla de diferentes relaciones entre los tres conceptos.

Relación entre los conceptos	Referencia bibliográfica
La reputación es una combinación de identidad e imagen	(Davies et al., 2001; Wartick, 2002; Whetten y Mackey, 2002)
La identidad condiciona la imagen que condiciona la reputación	(Dutton et al., 1994)
La imagen es equivalente a lo que algunos definen como reputación	(Wartick, 2002)
La identidad es el equivalente a lo que algunos consideran imagen	(Wartick, 2002)
La reputación es una dimensión de la imagen corporativa	(Akdag y Zineldin, 2011; Barich y Kotler, 1991)
La identidad condiciona la imagen, la imagen condiciona la reputación, y la reputación condiciona la identidad	(Bromley, 2001; Giogia et al., 2000; Gray y Balmer, 1998; Hatch y Schultz, 1997; Rindova, 1997; Whetten, 1997)

Fuente: Elaboración propia a partir de Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012) y de Whetten y Mackey (2002)

Tabla 7. Referencias sobre la cuestión de la imagen, la identidad y la reputación

Además, Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012) se encargan de adaptar una tabla previa adaptada de Brown et al. (2006) para ilustrar la disparidad de términos existentes y el confuso armazón conceptual en el campo de la reputación:

Punto de Vista	Descripción breve	Términos utilizados y Bibliografía
"¿Quiénes somos como organización?"	Asociaciones mentales que los miembros de la organización tienen de ella	Identidad colectiva (Pratt, 2003) Corporate personality (Markwick y Fill, 1997) Identidad o identidad organizacional (Brown et al., 2006; Davies et al., 2003; Whetten y Mackey 2002; Giogia et al., 2000; Hatch y Schultz, 1997; Pratt y Foreman, 200) Identidad organizacional percibida (Dutton et al., 1994) Identidad Corporativa (Balmer, 2009; Balmer y Greyser, 2002, Bromley, 2000; Gray y Balmer, 1998) Imagen Interna (Bromley, 2001)
"¿Qué quiere la organización que otros piensen de ella?"	Asociaciones mentales que los líderes de la organización quieren que las audiencias tengan acerca de ella	Identidad corporativa (Dacin y brown, 2002; Whetten y Mackey, 2002; Hatch y Schultz, 1997; Markwick y Fill, 1997) Identidad corporativa deseada (van Rekom, 1997; van Riel y Balmer 1997) Imagen futura deseada (Giogia et al., 2000) Identidad deseada (van Riel, 1997) Imagen organizacional deseada (Scott y Lane, 200) Imagen (Whetten, 1997) Imagen proyectada (Giogia et al., 2000) Imagen intencionada (Brown et al., 2006)
"¿Qué cree la organización que otros piensan de ella?"	Asociaciones mentales que los miembros de la organización piensan que fuera de la organización se tiene de ella	Imagen externa construida (Giogia et al., 2000; Rindova, 1997; Dutton et al., 1994) Prestigio externo percibido (Smidts et al., 2001) Prestigio organizacional percibido (van Riel y Balmer, 1997; Bhattacharya et al., 1995) Valoraciones reflejadas de los <i>stakeholders</i> (Scott y Lane, 200)
"¿Qué piensan realmente los <i>stakeholders</i> de la organización?"	Asociaciones mentales de la organización que realmente tienen fuera de ella	Evaluación de la compañía (Sen y Battahacharya, 2001) Asociaciones corporativas (Berens et al., 2005; Dacin y Brown, 2002; Brown, 1998; Brown y Dacin, 1997) Evaluación corporativa (Brown y Dacin, 1997) Identidad corporativa (Brattacharya y Sen, 2003) Imagen corporativa (Gray y Balmer, 1998; Markwick y Fill, 1997; van Rekom, 1997) Imagen (Davies et al., 2003; Rindova, 1997; Barich y Kotler, 1991; Dichter, 1985; Gronroos, 1984; Britt, 1971; Enis, 1967) Imagen organizacional (Hatch y Schultz, 1997) Reputación organizacional (Scott y Lane, 2000) Reputación (Dacin y Brown, 2002; Giogia et al., 2000; van Riel, 1997; Whetten, 1997) Impresiones transitorias (Giogia et al., 2000) Reputación corporativa (Bromley, 2000; Gray y Balmer, 1998; Rindova, 1997)

Fuente: Elaborada por Brown et al. (2006) y adaptada por Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012).

Tabla 8. Términos usados en relación con el concepto de reputación corporativa

En un intento clarificador, muchos autores han empezado por distinguir imagen de identidad corporativa. En una percepción intuitiva de ambos conceptos, se tiende a interpretar que el término identidad es “interno”, mientras que el término imagen tiene un carácter “externo”⁴⁴:

“La diferencia más significativa se da en la generación de los conceptos, en este caso se puede mencionar que la identidad es construida al interior de la empresa como parte integral de su marca. Por el contrario, la imagen es el resultado de las acciones corporativas que redundan en las percepciones que los públicos tienen de la marca” (Ferré y Orozco, 2012)

“...la identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes” (Aaker, 1996:71)

Sin embargo, otros autores enfocan la identidad desde el punto de vista externo:

“Podemos definir la identidad de una marca como aquel conjunto de asociaciones que percibe el consumidor a través de cualquier tipo de contacto con la marca y que, de forma global y agregada, transmiten sus atributos y beneficios” (Toro, 2009:53)

Para Ferré y Orozco (2012) esta ubicación diferente de la identidad, en el receptor o en el emisor hablando comunicativamente, es una de las causas de la falta de entendimiento entre los investigadores. Su postura se enmarca en la concepción “de emisión” de la identidad corporativa, basándose en muchos otros investigadores que la defienden:

⁴⁴ Como los autores que tratan esta temática proceden de diferentes disciplinas, hay que señalar que los comunicólogos denominan a los enfoques internos y externos “de emisión” y “de recepción” respectivamente. En nuestra investigación usaremos indistintamente ambas terminologías.

“Dadas las evidencias otorgadas por importantes investigadores de la identidad de marca (Ávalos, 2010; Capriotti, 2009A; Chaves, 2008; Ind, 1992; Kapferer, 1992; Keller, 2008; Sanz de la Tajada, 1996; Van Riel, 1997), se entiende que la identidad se construye en los cimientos de la empresa, al considerar aspectos vitales como el contexto de la marca, la identidad de la competencia, los valores internos de la empresa, su sostenibilidad en el tiempo, el diseño de la marca (colores, logotipos, embalajes, etc.), la comunicación que se empleará para dar a conocer la propia identidad (publicidad en medios masivos y complementarios, patrocinios, eventos...), y un largo etcétera.” (Ferré y Orozco, 2012)

En consecuencia, siguiendo con su razonamiento, la imagen corporativa se enmarca en los constructos “de recepción”:

“Al contrario de lo que sucede con la identidad, la imagen se crea en el imaginario de los *stakeholders*, en su memoria, como un intangible de recepción. Será un proceso acumulativo, de evaluación y asociación que se desarrolla en la mente de los individuos, permitiendo de esta manera configurar la estructura cognitiva del sujeto (Ostberg, 2007). Se puede entonces destacar que la imagen es subjetiva, relativa a las propias percepciones del individuo. Dichas percepciones subjetivas serán el resultado de todos los inputs que recibe el sujeto durante su “experiencia” personal con la marca: relación directa con sus productos o servicios, imagen creada a partir de lo que percibe de la publicidad, comentarios de un tercero, entre otros” (Ferré y Orozco, 2012)

Esta concepción está extendida en el lenguaje clásico publicitario y coincide con las acepciones populares relativas al concepto “imagen” (tener buena imagen, cuidar la imagen, etc.). Por tal motivo muchos autores asumen que la imagen es un constructo de percepción puesto que siempre ha sido así:

“Los estudios de imagen son acerca de la forma en que determinados públicos se representan un producto, una marca, un político, una empresa, un país. La imagen se refiere a la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones emitidas por la marca” (Kapferer, 1992:44)

Sin embargo, como veremos a continuación, en la discusión sobre estos tres conceptos aparece una riqueza de matices y casos que dificultan un acuerdo. De hecho, Smaiziene y Jucevicius (2009) destacan que no se dispone ni siquiera de un lenguaje común que ayude a clarificar el esquema de las relaciones entre estas tres ideas fundamentales. Aunque en esta investigación nos alinearemos con una posición concreta, es preceptivo exponer los aspectos más importantes de la discusión conceptual entre imagen, identidad y reputación. La desarrollamos a continuación dedicando un apartado a cada concepto.

3.5.1 IDENTIDAD CORPORATIVA

De los tres conceptos en juego, el de identidad corporativa es el que goza de más consenso en su definición o, cuando menos, en parte de ella, pues la mayoría de autores resaltan que tiene un carácter distintivo. Es decir, la importancia de una identidad corporativa fuerte radica en que distingue a una organización de las otras y con eso se consigue, de entrada, uno de los objetivos capitales del posicionamiento que hemos expuesto en el capítulo primero:

“...Identidad Corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás” Mínguez (2000)

En la misma línea, Costa (2003) enfoca la identidad como una variable dependiente de cada organización y que determina sus opciones de progreso, puesto que si se dispone de una marcada diferenciación se tienen más ventajas que si la identidad está difuminada o confusa.

Precisamente a partir de la fuerza de este aspecto de la definición de identidad, su carácter diferenciador, Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012) señalan un recorrido hacia el consenso que se ha dado en los últimos años. Aún salvando las diferencias existentes, que reconocen y describen, los autores citados elaboran un razonamiento que se puede estructurar en estas etapas:

- a) La identidad corporativa nace desde el marketing y se enmarca dentro de los constructos de emisión.
- b) Una desviación del enfoque de emisión hacia el de recepción se produce porque algunos autores hablan de la identidad identificándola con una proyección en la sociedad.
- c) Sin embargo, en los últimos años se ha vuelto definitivamente al enfoque de emisión puesto que el término identidad corporativa se ha asociado al de identidad organizacional.

Las bases bibliográficas que exponen Ruiz, Gutiérrez y Esteban arrancan con la definición de identidad corporativa procedente del marketing. Así pues, se define la identidad como:

“representaciones consistentes y dirigidas de la compañía, destacadas a través del manejo de los símbolos y logos corporativos; autorrepresentaciones internas y externas estratégicamente planificadas y operacionalmente aplicadas” (Giogia et al. 2000: 67)

Los estudios que hablan de “una forma de imagen proyectada” son los de Giogia et al. (2000) y los de Cornelissen et al. (2007). La diferencia de siete años entre las dos citas nos da una idea de la pervivencia de la concepción a lo largo del tiempo. Al respecto, Ruiz, Gutiérrez y Esteban señalan:

“... aunque diferencian ambos conceptos asociando este último a contextos específicos, acontecimientos, asuntos, y audiencias; y asociando la identidad corporativa a todas las representaciones verbales, gráficas y simbólicas de la comunicación corporativa dirigida por la compañía a sus constituyentes.” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

Pero para justificar la evolución posterior del concepto, con su correspondiente clarificación, señalan que la conexión con la idea de identidad organizacional, según Balmer (2007), no se centra sólo en la mencionada proyección exterior de la empresa sino mayormente a aquello que le suministra especificidad, estabilidad y coherencia. De este modo, ahora el concepto de identidad corporativa reside en los:

“... valores, creencias, papeles y conducta de sus miembros así como en los símbolos compartidos y otros artefactos que las compañías crean- en particular, a través de la marca corporativa” (Cornelissen et al., 2007: 57)

La conclusión final que exponen los autores se centra en la cita de Balmer (2007), según el cual la identidad corporativa responde a la pregunta “¿Cuáles son las características diferenciadoras de la organización?”. De este modo, no hay más que describir los factores que contribuyen a esta diferenciación para disponer de una orientación sobre el enfoque evolucionado de la identidad:

“Se produce un salto de razonamiento, a partir del cual, la identidad corporativa no es únicamente una imagen proyectada en forma de diseño visual y comunicación, sino que está fundamentalmente preocupada por “lo que la organización es”, abarcando tanto las estrategias como la cultura específica de la organización en particular. Las identidades corporativas se forman a partir de la historia y estrategias pasadas; están influenciadas por el grado de dependencia con otras organizaciones, clientes, accionistas y gobiernos; son relacionales ya que se definen en comparación con otras entidades transmitiendo la esencia corporativa.” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

Finalmente, por su interés didáctico y de concisión, podemos reproducir la tabla que elaboran estos autores y que resume su razonamiento:

	Identidad Organizacional	Identidad Corporativa	Concepto Evolucionado de Identidad Corporativa
Concepto	"lo que los miembros de la organización perciben, sienten y piensan acerca de sus organizaciones" (Hatch y Schultz, 1997)	"representaciones verbales, gráficas y simbólicas dirigidas por la compañía a sus constituyentes" (Cornelissen et al., 2007)	"valores, creencias y conducta de sus miembros así como símbolos compartidos y otros artefactos" (Cornelissen et al., 2007)
Características	Características específicas de una organización (Hatch y Schultz, 1997)	Representación exterior de una compañía (Cornelissen et al., 2007; Giogia et al., 2000)	Concepto integrador: Identidad Organizacional + Identidad Corporativa: Rasgos intrínsecos que condicionan las representaciones exteriores de la compañía (Balmer 2007; Cornelissen et al., 2007) susceptibles de cambio

Fuente: Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012)

Tabla 9. Evolución del concepto de identidad corporativa.

El razonamiento expuesto no es exclusivo de los autores citados sino que, con más o menos matices, forma parte de la tendencia que podemos denominar "solución secuenciada". Se trata de un punto de vista compartido por muchos autores y que establece una sucesión conceptual entre las ideas objeto de estudio:

"En cualquier caso, la corriente de pensamiento más aceptada es aquella en la cual se considera que existen diferencias claras entre imagen, identidad y reputación corporativa, pudiendo incluso plantearse una secuencia lógica por la cual uno o varios de estos conceptos son consecuencia de los otros y aparecen únicamente en presencia de los mismos (Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun y van Riel, 1997; Wei, 2002; Barnett, Jermier y Lafferty, 2006; Souiden, Kassim y Hong, 2006; Karaosmanoglu y Melewar, 2006; Dhalla, 2007; Martínez y Olmedo, 2010). Así, por ejemplo, Fombrun y van Riel (1997) consideran que la combinación, en la mente de los grupos de interés, de imagen corporativa e identidad de la empresa configura la reputación de una organización, idea que

también respaldan autores como Davies, Chun, Silva y Roper (2001) o Martínez y Olmedo (2010), entre otros. En otras ocasiones, se considera que es la reputación corporativa la que determina la imagen de la empresa (p.ej., Barich y Kotler, 1991; Wei, 2002).“ (Pérez Ruiz, 2011)

Podemos decir, por tanto, que con ciertas diferencias algunos autores han elaborado esquemas consistentes que distinguen los conceptos de identidad, imagen y reputación. Ahora que hemos estudiado el primero de ellos, haremos una incursión en los dos restantes para llegar a una conclusión sobre una relación conceptual operativa.

3.5.2 IMAGEN CORPORATIVA

Del mismo modo que el concepto “identidad corporativa” goza de una fuerza considerable debido a su vínculo con las organizaciones, hay que señalar que el de “imagen corporativa” también lo tiene, aunque procedente de unos destinatarios absolutamente diferentes.

Dentro del marketing corporativo la identidad corporativa ocupa el sitio central (Pérez Ruiz, 2011). Esta autora señala, siguiendo a Hsieh, Pan y Setiono (2004), Flavián, Guinalú y Torres (2005), Bravo, Montaner y Pina (2009) que la imagen corporativa es la que tiene una repercusión directa en el comportamiento del consumidor, de ahí su relevancia. Así pues, y resumiendo con una pregunta orientadora, si para la identidad teníamos la de Balmer (2007), “¿Cuáles son las características diferenciadoras de la organización?”, ahora podemos usar la de Argenti y Druckenmiller (2004): “¿qué opina un grupo de interés concreto sobre lo que somos?”.

De hecho, esta ubicación en el campo de los consumidores, haciéndola extensiva a todos los grupos de interés de la empresa, es lo que desmarca a la imagen de la identidad. La ubicación le consistencia teórica y sitúa su ámbito de actuación:

“Queda claro que la identidad se crea como estrategia empresarial a su interior, como concepto de emisión, mientras que la imagen es un constructo de recepción por parte de los *stakeholders*.” (Ferré y Orozco, 2012)

Sin embargo, mientras que el concepto de “identidad corporativa” ha sido reforzado por su acepción afín (identidad organizacional), hay que señalar que las acepciones sinónimas o emparentadas de “imagen corporativa” han debilitado o confundido dicho concepto. Según Pérez Ruiz (2011) la aparición y uso de “imagen de empresa”, “imagen organizacional” o “asociaciones corporativas” han dificultado una definición unánime de “imagen” que, de por sí, ya sufría una acumulación de definiciones en absoluto clarificadora.

A la vista de este glosario de definiciones llegamos a la conclusión que la imagen corporativa gira, ante todo, alrededor del concepto de percepción. Esto lo convierte claramente en un constructo “de recepción” y lo distingue de la identidad corporativa. El hecho que en esta percepción se incluyan expectativas, emociones o intereses y se haga referencia a los grupos que muestran dicha percepción no es tan relevante para situar el concepto, en cambio sí para definirlo con el objeto de no olvidar componentes básicas del mismo.

En resumidas cuentas, podemos decir que la identidad se trabaja como algo interno en la empresa y a la hora de proyectarla al exterior es cuando entramos en el concepto “imagen”. Si bien esta proyección, según los autores que hemos citado, es propia de la identidad, nuestra propuesta es entenderla como una consecuencia o efecto de la misma, o incluso como una finalidad, pero no como una componente. En este sentido, resulta clarificadora la siguiente cita que establece que la visión interna de la identidad, junto con la externa de la imagen, no es ya una elucubración teórica, sino una forma de trabajar que debe ser llevada a la práctica:

“En general, cualquier decisión relacionada con la identidad de la organización o cualquier intento por elaborar un plan de identidad, deberá tener en cuenta todos los elementos de la mezcla de identidad, ya que éstos serán proyectados consciente o inconscientemente entre los distintos sectores de interés de la organización, conformando, a través del tiempo la imagen de la misma. La clave para ello es, comunicarse primero con los grupos de interés internos de la organización antes de que los sectores externos confundan e influyan negativamente en sus conductas y, luego, comunicarse claramente por medio

de acciones, simbolismo y mensajes con los sectores externos para construir una clara y sostenible percepción de quién es, qué hace y qué no hace la organización, mediante un sistema flexible y dinámico que interactúe con el entorno y se alimente de él; esto se traduce posteriormente, en una buena imagen de la organización (Pizzolante, 2001).” (Vale y Valesca, 2007)

Así pues, nos interesa destacar para la presente investigación la dimensión “de recepción” de la imagen corporativa, su carácter colectivo (percepción de varios individuos), sus aspectos emocionales y su valor como activo para el progreso de una organización, de acuerdo con la siguiente cita:

“La imagen es entonces la base sobre la que se soportan las percepciones que tienen los *stakeholders* sobre la empresa. Esta concepción es compartida por los investigadores actuales de la marca; así, la imagen de marca se convierte en una red de memoria asociativa basada en las percepciones de los consumidores (Keller, 2008), o también es interpretada como la fuerza que incita nuevas preferencias, decisiones, emociones y convicciones hacia la marca (Costa, 2004).” (Ferré y Orozco, 2012)

Tratado el tema de la identidad y la imagen, ahora sólo resta aportar una clarificación de la reputación corporativa para cerrar la discusión sobre los tres conceptos y exponer la postura que tomaremos en la presente investigación.

3.5.3 REPUTACIÓN

Si bien la diferenciación entre identidad e imagen, a pesar de las discrepancias, puede decirse que se consigue con cierto grado de consenso, la misma labor aplicada a la reputación y la imagen ha generado una discusión más ardua. Ferré y Orozco señalan que esta dicotomía es la que ha generado más disparidad conceptual en el campo corporativo. Otros autores muestran la tremenda coexistencia de puntos de vista diferentes al respecto:

“La cuestión que más controversia ha generado en el estudio de la imagen corporativa es su relación con el concepto de reputación corporativa, relación que ha sido objeto de importantes debates conceptuales (Smaiziene y Jucevicius, 2009; Brown et al., 2006; Neville y Bell, 2005; Cornelissen 2004; Giogia et al., 2000) sin que todavía se haya llegado a encontrar un lenguaje

común para explicar la relación entre ambos términos (Smaiziene y Jucevicius, 2009). La imagen y la reputación corporativas aparecen en la literatura de ambos campos como sinónimos (por ejemplo: García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2006; Furman, 2010; Worcester, 2009; Margulies, 1997; Dowling, 1993, Bloemer et al., 1988), como conceptos completamente separados (por ejemplo: Semons, 1998; Brown y Cox, 1997; Brown y Dacin, 1997; Grunig, 1993; O'Sullivan, 1983; Gotsi y Wilson, 2001), o como conceptos relacionados (por ejemplo: Akdag y Zineldin, 2011; Flavián et al., 2004; Mason, 1993; Barich y Kotler, 1991), o interrelacionados (por ejemplo: Saxton, 1998; Gray y Balmer, 1998; Rindova, 1997; Balmer 1996; Balmer, 1997; Fombrun, 1996; Bromley, 1993; Fombrun y Shanley, 1990).” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

Villafañe reduce la diferencia a una cuestión de alcance, dado que:

“mientras que la reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo, la imagen proyecta su personalidad corporativa y es, en este sentido, el resultado de la comunicación en todas sus formas” (Villafañe, 2004:29)

Es decir, la reputación corporativa se vincula a la identidad, en su aspecto interno, y con esto se desmarca de la imagen corporativa, que se asocia a la percepción de un público amplio.

Desarrollando y enriqueciendo esta idea, Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012) clasifican las aportaciones de autores precedentes para concluir que la imagen se considera una dimensión de la reputación, pero teniendo en cuenta las diferentes definiciones de imagen corporativa que en su día distinguen Whetten y Mackey (2002):

- a) Lo que los miembros internos piensan que los miembros externos piensan de su organización.
- b) Lo que los miembros internos presentan o proyectan de su organización para influir en lo que otros piensan de su organización.
- c) Lo que los miembros externos piensan de una organización.

De este modo, cada definición aporta un matiz diferente a la relación entre imagen y reputación:

“En el primer y segundo caso la imagen sería una percepción de los miembros de la organización, es decir, una percepción interna. Sin embargo, en la tercera definición, la imagen sería una percepción externa a la organización, al igual que la reputación; y, por tanto, sería en este caso necesario realizar una distinción y clarificación de la relación entre los términos imagen y reputación para evitar la ambigüedad que ha generado la controversia existente respecto a la similitud o relación entre ambos conceptos.” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

Por otra parte, una diferencia de mayor calado y en la que más autores coinciden es la relativa a considerar la reputación corporativa como un constructo de mayor profundidad que la imagen corporativa (Ferré y Orozco, 2012). Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008) elaboran una tabla de diferencias que se enmarca en dicha concepción:

Imagen corporativa	Reputación
Se basa en percepciones	Se basa en resultados
Es difícil de objetivar	Es verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor, consecuencia de la respuesta
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos
En parte es resultado de la comunicación	Resultado del comportamiento corporativo
Se construye fuera de la empresa	Se genera en el interior de la empresa

Fuente: Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008:178)

Tabla 10. Diferencias entre imagen y reputación corporativas.

La cuarta diferencia, relativa a una dimensión temporal de más calado en la reputación, es la piedra angular en la que se han basado diferentes autores para establecer unos criterios diferenciadores. Las ideas de mantenimiento, acumulación o paso del tiempo son las que aparecen en las definiciones de los expertos para dibujar el concepto de reputación corporativa:

“La reputación es un activo de construcción social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad. La acumulación de valoraciones homogéneas en períodos sucesivos redundará en la reputación de la empresa” (Quevedo, 2003:2)

Y, de hecho, es fácil encontrar revisiones bibliográficas que exponen como la idea del paso del tiempo, de reputación construida lentamente, se abrió paso entre el pensamiento corporativo:

“Las primeras aportaciones teóricas destacan el desarrollo de la reputación a lo largo del tiempo. En esta línea, Weigelt y Camerer (1988) definieron este concepto como el conjunto de atributos económicos y no económicos vinculados a la empresa, que generan valor y son el resultado de acciones pasadas. Posteriormente, la reputación se justifica como una capacidad que se desarrolla a lo largo del tiempo (Podolny, 1993). Por otra parte, Fombrun (1996; 72) delimita el término como una «percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura, lo que permite diferenciarla de otras empresas rivales». El trabajo de Fombrun (1996) avanza respecto al de Weigelt y Camerer (1988) al introducir la proyección futura de la empresa, de ahí que los elementos básicos que componen la reputación para este autor sean: la actuación pasada de la empresa, las expectativas de futuro, la admiración que despierta, la comparación con los rivales y la percepción” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

Por tanto, sí que existe unanimidad entre los investigadores en distinguir las acciones orientadas a la reputación de las de carácter más puntual que formarían parte de una campaña de marketing concreta o de aspectos relativos a la imagen de la empresa:

“Si entendemos que la reputación representa la percepción que tienen los diversos *stakeholders* de una empresa, aspectos como sus acciones laborales o sociales requieren de un mayor conocimiento. Éste no se presenta a través de la publicidad o de las concepciones que puede tener una persona de un producto o servicio simplemente con ver un envoltorio en el supermercado o

escuchar a un amigo comentar un servicio del cual no es usuario” (Ferré y Orozco, 2012)

En un recorrido por la argumentación que recurre de manera reiterada, a través de diferentes aportaciones, a la dimensión temporal de la reputación, se pueden observar las siguientes características:

- a) La imagen es de creación rápida, la reputación es de creación lenta.

[referido a la reputación] ”percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura” (Fombrun, 1996)

“En el análisis de los diferentes estudios que han tratado la relación entre imagen y reputación realizado por Smaiziene y Jucevicius (2009), se observa que el período de tiempo necesario para la formación del fenómeno es el criterio más recurrido por los autores que han defendido que imagen y reputación son dos conceptos basados en las percepciones de los *stakeholders* externos “pero diferentes” (Rhee y Haunschild, 2006; Bennet y Kottasz, 2000; Roberts y Dowling, 2002; Gray y Balmer, 1998; Rindova, 1997). Bajo este criterio la imagen puede crearse en un periodo de tiempo mucho más corto (corto plazo) que el necesario para la formación de la reputación (largo plazo). Dado que la reputación se genera en un largo período de tiempo y no puede cambiarse ni diseñarse tan rápido como la imagen.” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

- b) La imagen se relaciona con lo puntual, lo espontáneo, mientras que la reputación con lo acumulado, con lo reflexivo.

“En la misma línea, Cornelissen (2004) considera que la imagen corporativa está relacionada a las impresiones espontáneas de “un individuo” después de recibir una señal o mensaje de la compañía, mientras que la reputación representa las “evaluaciones agregadas” a lo largo del tiempo.” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

“la reputación no es la imagen corporativa de una organización. La reputación es un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen en la mente de los públicos” (Rey y Bartoli, 2008:94)

- c) En caso de errores y decepciones, afectan a la reputación aquellas que pueden calificarse de “promesas no cumplidas”.

“Siguiendo con esta visión holística de la reputación, Neville y Bell (2005) la definen como una evaluación global de los procesos y resultados de la compañía por los *stakeholders* en base a sus expectativas. Esto quiere decir que la reputación negativa tiene que ver con una desviación de las promesas de la compañía o de los estándares de performance, comportamiento, ética, u otros; establecidos a lo largo del tiempo en el mercado. De esta forma, la reputación corporativa sería un concepto más profundo y consistente, que se desarrolla a lo largo del tiempo como resultado de las acciones, conductas y comunicaciones de la organización y que conlleva cierta inercia.” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

- d) La imagen no requiere de experiencia, la reputación sí.

“Como resultado de estos enfoques sería posible tener cierta imagen de una compañía aún sin tener una verdadera experiencia con ella, mientras que la reputación es un concepto más profundo que requiere cierta experiencia.” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

[referido a la reputación] «el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los *stakeholders* o grupos de interés de la misma»(Ferguson y otros, 2000: 1196)

- e) Imagen y reputación son igualmente frágiles, las dos pueden deteriorarse o destruirse rápidamente.

“Diversos estudios enfatizan las limitaciones de una compañía para afectar a su reputación obtenida a lo largo del tiempo. Según Dalton (2005), la imagen de una compañía puede ser creada pero la reputación se tiene que ganar. No obstante, en situaciones de crisis tanto la imagen como la reputación pueden dañarse rápidamente (Chun, 2005).” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

3.5.4 RELACIÓN ENTRE IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN

La importancia de las exposiciones precedentes, y en particular de las que hemos denominado de “solución secuenciada”, es que las relaciones que

establecen entre los conceptos de identidad, imagen y reputación permiten elaborar planes orientadores para las políticas corporativas de las empresas.

La siguiente tabla introduce algunas definiciones con matices de “imagen” pero, en cambio, sirve de orientación para elaborar planes estratégicos. A partir de la distinción entre aquellos conceptos que juegan un papel a corto plazo y de aquellos que se construyen lentamente con el tiempo, se llega rápidamente a las conclusiones adecuadas sobre cuáles están al servicio de cuáles y de qué manera se relacionan:

“... la identidad, imagen y reputación (en todas sus acepciones), serían tres constructos diferentes pero relacionados. Las acciones de la organización (imágenes proyectadas), impregnadas de la identidad de la compañía (proyectada a través de las comunicaciones, empleados y otras acciones de la compañía), formarían la imagen corporativa (imágenes externas, impresiones transitorias), a partir de la cual, se generan unas “expectativas” de performance, comportamiento y ética que son contrastadas por los individuos, a lo largo del tiempo, con sus experiencias y otras acciones de la organización dando lugar a una reputación.” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

Concepto	Descripción
Imagen construida	Imagen construida externa: percepciones de los miembros de la organización de cómo son percibidos por los miembros externos.
Imagen proyectada	Imagen creada por la organización que es comunicada a sus constituyentes.
Imagen futura deseada	Percepción visionaria que a la organización le gustaría que los miembros internos y externos tuvieran de la organización en el futuro.
Identidad corporativa	Representaciones consistentes y dirigidas de la organización resaltadas a través de los símbolos corporativos y logos; autorepresentaciones planificadas estratégicamente y operacionalmente aplicadas. (Independientemente del nombre, es una forma de imagen proyectada para Gioia et al., 2000)
Impresión transitoria	Impresión a corto plazo construida por el receptor a través de la observación directa o de la interpretación de los símbolos recibidos de la organización.

Reputación	Juicios colectivos, relativamente estables, formados a largo plazo, por los miembros externos de las acciones y logros de una organización.
------------	---

Fuente: Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012) basada en Giogia et al. (2000)

Tabla 11. Clasificación de conceptos de imagen

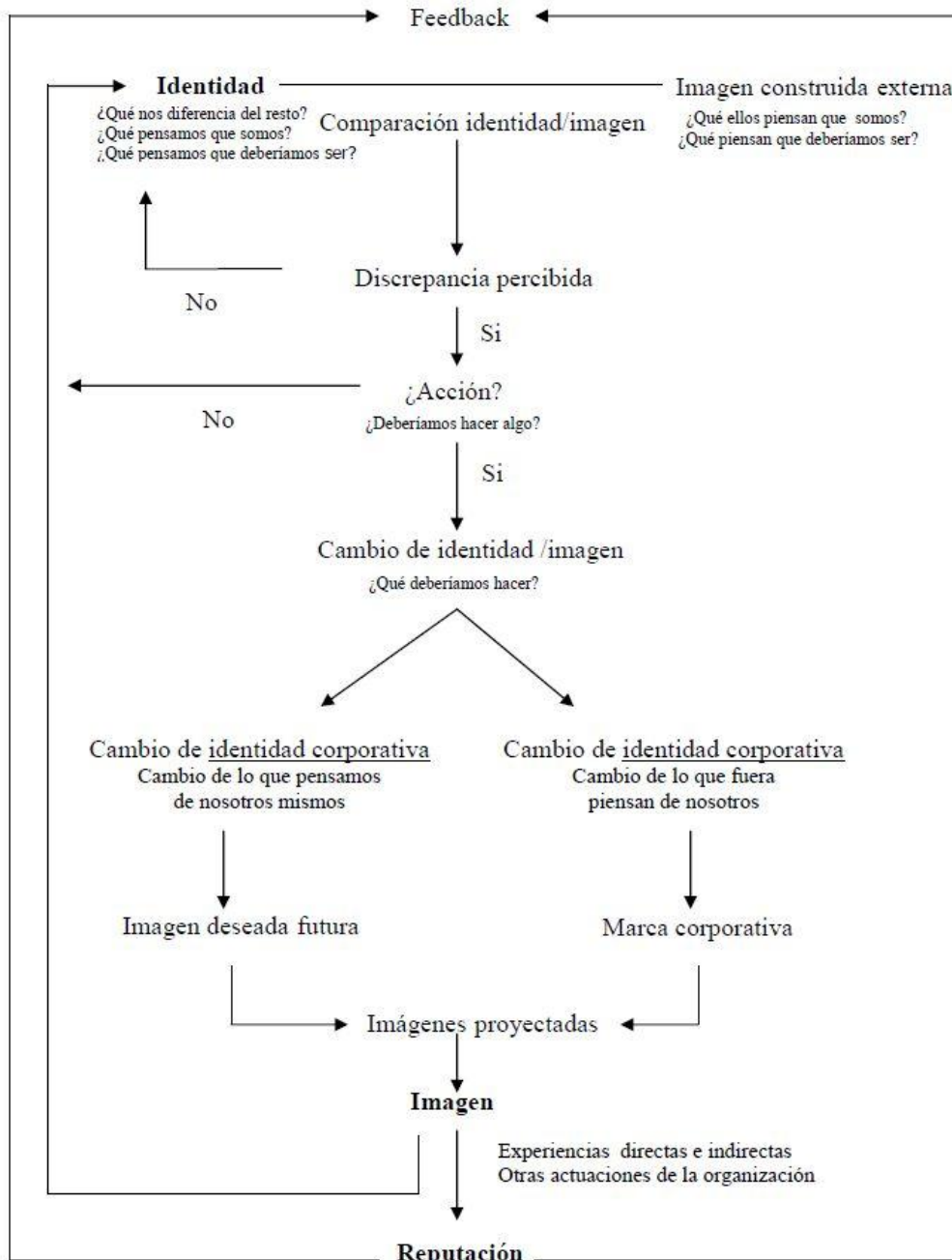
De este modo, se pueden elaborar planes de acción y corrección de las políticas corporativas. Un esquema general de la manera de detectar errores en la política corporativa es el que plasmamos en la Ilustración 4. Modelo de Interdependencia de Identidad-Imagen-Reputación. La importancia de dicho esquema de actuación se deriva de lo que varios autores (Balmer, 2009; Cornelissen et al., 2007; Chun, 2005; Simoes et al., 2005; Hatch y Schultz, 2001; Fombrum y Rindova, 2000; Balmer y Greyser, 2002; Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012) han llamado “consonancia” o “alineamiento” de los tres elementos clave que estamos estudiando: identidad, imagen y reputación. El convencimiento de estos autores es que si existen discrepancias, si no encaja lo que se dice que se es con lo que se es realmente, entonces la reputación de la organización se ve afectada y aparecen cuadros de hastío, dejadez y desánimo entre sus miembros (Cornelissen et al., 2007; Borgerson et al., 2006; Hatch y Schultz, 2002; Hatch y Schultz, 2001). Así pues, la defensa de la reputación es una defensa de dicho alineamiento:

“Esto quiere decir que si la experiencia no se corresponde con las expectativas, la reputación de la compañía se ve perjudicada ya que la reputación tiene que ver con una desviación de los estándares de funcionamiento, comportamiento y ética (Smaiziene y Jucevicius, 2009). Con el objetivo de conseguir este alineamiento la dirección de la reputación conllevaría trabajar en lo que ocurre dentro de la organización para influir en la percepción externa (Chun, 2005). El concepto de alineamiento estaría asociado al concepto de identidad dinámica que, sin ser una idea instalada de forma clara en el discurso académico, ha sido defendida tanto en modelos que consideran la imagen como una perspectiva interna o proyectada (lo que los miembros de la organización quieren que se sepa de ella o creen que piensan de ella ; por ejemplo, Giogia et al., 2000) como los que consideran la imagen desde una perspectiva externa o recibida (percepciones reales que los *stakeholders* externos tienen de la

organización; por ejemplo, Rindova, 1997; Gray y Balmer, 1998).” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

Los autores citados exponen una extensa casuística de uso del esquema según las situaciones que se puedan dar en la realidad. La discrepancia entre los conceptos clave y las intenciones de la empresa es lo que marca la ruta de acción a seguir. A efectos ilustrativos reproducimos una línea de acción incluida en dicha casuística:

“Si no existe discrepancia entre ambas percepciones – la forma en que nos vemos a nosotros mismos es igual a cómo nosotros pensamos que los demás nos ven- entonces la identidad de la organización se reafirma y no necesitaría ningún cambio aparentemente. Sin embargo, si no coinciden ambas percepciones, puede suceder que la discrepancia sea vista como aceptable por la organización, y por tanto, no se haría ningún esfuerzo por reconciliar la diferencia entre percepciones; o, por el contrario, que los directivos de la organización consideren esta discrepancia es importante y susceptible de ser resuelta. En este último caso existirían dos opciones: 1) cambiar la forma en la que los miembros de la organización se ven a sí mismos (identidad); o, 2) intentar cambiar la forma en la que los demás les ven (impresiones transitorias/reputación).” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)



Fuente: de Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012), adaptado de Giogia et al. (2000)

Ilustración 4. Modelo de Interdependencia de Identidad-Imagen-Reputación

Son muchas las revisiones bibliográficas sobre los conceptos de identidad, imagen y reputación que pueden encontrarse en la literatura especializada. En la presente investigación nos alinearemos con la exposición que acabamos de realizar debido a que, entre otras cosas, ofrece esquemas de acción susceptibles de ser llevados a la práctica y, por tanto, de someter a experimentación. Ello no quita que el constructo teórico realizado por los

investigadores con la intención de poner orden en la maraña conceptual que hemos observado sea, obviamente, muy importante. Por ello, de entrada, fijaremos las ideas clave que hemos tratado de definir y posteriormente observaremos algunos matices importantes que se deben (y queremos) considerar.

Pendientes de los apartados siguientes sobre matices a los conceptos clave, en la presente investigación tomaremos como referencia las definiciones que elabora Pérez Ruiz (2012) a partir de una extensa revisión bibliográfica:

Concepto	Definición
Identidad corporativa	Carácter central, distintivo y duradero de la organización (Albert y Whetten, 1985), que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones (van Riel y Fombrun, 2007), internas y externas (Birkigt, Stadler y Funck, 2000), de la empresa y sus miembros. (van Riel, 1997)
Imagen corporativa	Percepción de la empresa (Riordan, Gatewood y Bill, 1997; Christensen y Askegaard, 2001) que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos (Karaosmanoglu y Melewar, 2006) que un individuo acumula sobre la organización.
Reputación corporativa	Fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes que de una empresa poseen varias audiencias (Fombrun, 1996) y que se construye y desarrolla a lo largo del tiempo (Fombrun y Shanley, 1990).

Fuente: Pérez Ruiz (2012)

Tabla 12. Definiciones de los conceptos de identidad, imagen y reputación.

Debemos observar que en los conceptos de imagen y reputación de este esquema sigue latente la idea de posicionamiento de Ries y Trout. En definitiva se trata de calar en la mente del cliente (el “campo de batalla” según los autores citados) y de conseguir colocar una imagen de la empresa en ella. Al respecto, podemos comentar lo siguiente:

- a) El concepto inicial de “cliente” ahora es sustituido por uno más general, *stakeholder*, de manera que nuestras personas objetivo pertenecen ahora a un grupo mucho más amplio y diverso.

- b) El concepto inicial de “declaración de posicionamiento” ahora es enunciado como “la suma de...” y en los factores a sumar se añaden las creencias, sentimientos y expectativas. En rigor, Ries y Trout sólo hablan de “mensajes” pero la ampliación del concepto no supone en realidad ninguna ruptura puesto que los “mensajes” generan sentimientos, creencias y expectativas.
- c) El matiz importante que se diferencia de la teoría inicial del posicionamiento tiene que ver con la imagen y la reputación. En la primera se considera una percepción individual (como se hacía en la teoría inicial del posicionamiento) pero en la segunda se considera una percepción colectiva.

Resaltados estos aspectos, nos queda señalar una seria dificultad derivada de la propia definición de reputación. Al referirnos a ella como “fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes” (según hemos escrito en la tabla anterior) estamos abriendo las puertas una nueva cuestión conceptual que hay que resolver y que a la vez va a formar parte significativa de nuestro problema de investigación: ¿Qué significa “reconciliar” las múltiples imágenes?

Si bien la idea de reconciliación se halla ya en el pensamiento influyente de Fombrun (1996), los investigadores que desarrollan su concepción no esconden las trabas que dicha tarea conlleva:

“Dar continuidad a la interpretación que Fombrun (1996) hace de la reputación corporativa como “las percepciones de todos los *stakeholders*...”, impide avanzar en el desarrollo de teorías de reputación porque esta definición ejerce una visión de la reputación empresarial: a) poco funcional, que requiere la extracción y procesamiento de una enorme cantidad de información relativa a todos los *stakeholders* (internos y externos); y b) poco operativa, ya que una consideración tan universal de la reputación ofrecería unos resultados demasiado globales para ser útiles en la gestión empresarial.” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

Así las cosas, para sostener esta idea de reconciliación, de composición global de un escenario, muchos autores defienden una idea segmentada de la reputación corporativa:

“La reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los *stakeholders*...). La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación” Gutiérrez-Rubí (2005)

Hay que señalar, además, que en esta segmentación intervienen factores no estrictamente informacionales, puesto que hemos hablado de creencias, sentimientos y expectativas en la definición de imagen corporativa, y hemos acordado que ésa es una dimensión de la reputación. Ello lleva a algunos autores a adoptar una postura escéptica, que establece que la reputación corporativa es un concepto al cual nos podemos aproximar pero no elaborar con precisión:

[referido a la reputación corporativa] “concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y de expresar con palabras” (Groenland, 2002)

Por el contrario, otros investigadores defienden a pies juntillas la posibilidad de modelos de medición y tratamiento de la reputación aun considerando las dificultades que encierra un concepto tan complejo. El modelo de medición segmentada de la reputación aparece como una vía resolutoria que, en el fondo, no hace más que aceptar la realidad, y ésta es que la reputación corporativa es un constructo segmentado:

“Las compañías tienen más interés en conocer cómo son percibidas por ciertos *stakeholders* y cuáles son los criterios que condicionan estas percepciones, que en saber cuál es la percepción “global” de la compañía en el mercado (...)

(...) las compañías podrían tener tantas reputaciones como grupos de *stakeholders*, y diferentes reputaciones para los diferentes criterios; cumpliendo las condiciones de definición de referencia para la elaboración de una herramienta de medición adaptada a las necesidades de la gestión empresarial. Un modelo de medición diseñado a partir de esta definición proporcionaría “informaciones específicas”, en base a las que se desarrollarían programas de reputación enfocados a uno o varios de los criterios de reputación que la compañía estuviera interesada en potenciar entre sus *stakeholders* de interés. Por ejemplo, se podría saber cuál es la importancia

relativa que nuestros proveedores o nuestros clientes otorgan a los diferentes atributos y cómo valoran la organización en relación a los mismos; identificando, de esta manera, los aspectos en los que la organización es mejor o peor percibida y que serían susceptibles de políticas de reputación concretas. También permitiría comparar la reputación de la organización respecto a diferentes conceptos y comprobar cuál es la posición de la compañía respecto a sus competidores u otros referentes; así como realizar análisis longitudinales indicadores de la evolución de su reputación a lo largo del tiempo como consecuencia de sus políticas de reputación y otras acciones” (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012)

3.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

Puede decirse que, hasta aquí, el marco teórico de la presente investigación ha dibujado la “aportación clásica” de la comunicación corporativa. Se ha ocupado de explicar los grandes principios, de clarificar los conceptos, de mostrar modelos explicativos y de enunciar su repercusión en la actividad de las organizaciones. Sin embargo, no se ha hablado más que de refilón de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el capítulo 2, a la hora de explicar su influencia en el nuevo marketing. Quizá su influencia en la reputación corporativa sea incluso mayor, como afirman diversos investigadores (Dennis et al., 2010; Spink and Jansen, 2008; Taylor and Strutton, 2009), pero se ha querido primero dejar bien asentado el concepto para tratar posteriormente los cambios y las nuevas estrategias que pueden afectarle.

Hasta el momento, pues, nos hemos ocupado de investigadores “en mayúsculas”, es decir, personas con capacidad analítica que se han esforzado en ordenar conceptualmente la actividad corporativa y que han sentado las bases para orientarla. Se puede decir que se trata de autores que han influido en todo el mundo, sobre todo los provenientes del ámbito anglosajón, por ser ellos quienes han llevado la delantera en los aspectos estratégicos de la comunicación, el marketing y las organizaciones.

En cambio, en el capítulo siguiente vamos a asistir a aportaciones en un campo novedoso, con autores no tan conocidos ni de perfil tan académico. Van a

desfilar personas influyentes⁴⁵ que despliegan sus ideas a través de *blogs* con miles de visitas (muchas más lecturas que cualquier libro de dirección empresarial de tirada media), que asesoran a empresas y, por encima de todo, que compaginan trabajo y reflexión (Brown & Hayes, 2008). Ciertamente seguiremos apoyándonos en las ideas de autores de prestigio y en investigadores procedentes de la Universidad, pero la aportación de los nuevos profesionales a que nos referimos va muy por delante de ellos y es mucho más actual y fresca. Se podrá argumentar que no se dispone de una teoría o teorías consolidadas pero sí, tal y como defienden entre otros Brown & Hayes (2008) y Goel & Devi (2014), de múltiples tácticas y técnicas que son contratadas diariamente por las empresas para defender su reputación o para arrancar sus campañas de marketing.

En este contexto, la *visibilidad* es la idea emergente que ya está marcando las campañas de las empresas en el ámbito del marketing digital (Wang, F., & Vaughan, L., 2014). En el mundo de la comunicación, la visibilidad, es un concepto de incorporación muy posterior a la reputación, la identidad o la imagen. Sin embargo, en el mundo del marketing las primeras inquietudes por el posicionamiento en buscadores para las empresas se remontan a la década de los noventa, como confirman Sullivan & Sherman (1996) en su publicación *Search Engine Watch*.

Podemos decir por tanto que el concepto *visibilidad* proviene del mundo digital y no del mundo clásico del marketing. Sin embargo según Taylor y Strutton (2009), quienes afirman que la investigación tanto del marketing como la de los sistemas de información debe combinarse, y de acuerdo con Spink and Jansen (2008), que opinan que se necesita investigar este campo desde el punto de vista combinado entre el marketing y la tecnología, en el siguiente capítulo nos adentraremos en el estudio de la visibilidad, las estrategias puestas en juego por parte de quienes pueden influir en ella y la aparición de nuevos perfiles de profesionales expertos en tanto en tecnología como en marketing que, según Brinker (2011), denominaremos *Marketing Technologists*.

⁴⁵ Véase *Influencers e Influencer Marketing*. Fuente: Influencer marketing (2014, 21 de febrero), en Wikipedia, la enciclopedia libre. http://en.wikipedia.org/wiki/Influencer_marketing Consultado el 25 de febrero de 2014.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DEL MODELO DE LA VISIBILIDAD ESTRATÉGICA

4.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Como se ha visto en capítulos anteriores, existen diferentes variables que afectan a la toma de decisiones de compra de los consumidores online, sin embargo, una de las más efectivas es la reputación de la compañía. La percepción de la reputación corporativa por parte de un consumidor, depende de la medida en que la empresa es conocida, buena o mala, digna de confianza y creíble (Caruana, 1997). Es por ello que Chouliaraki & Morsing (2010) afirman que para forjar una buena reputación, las compañías deben realizar una correcta comunicación sobre sus atributos únicos para que la audiencia los pueda entender y distinguir.

Sin embargo esa comunicación ya no es suficiente porque los consumidores han asumido el rol de activos gestores del conocimiento en blogs, comunidades y medios sociales (Islas, 2009).

Recordemos que los medios sociales han transformado radicalmente el paradigma de la comunicación de la empresa que ha dejado de ser unidireccionales desde la empresa hacia sus consumidores. La exposición, el *feedback*, la interactividad y la capacidad de distribución que proporcionan los blogs, los wikis o las redes sociales facilitan el intercambio de información, crean un proceso de comunicación de larga duración y generan una relación de compromiso emocional entre la empresa y sus públicos (García, 2009).

Toda esta exposición de información, tanto la generada por la empresa como la generada por los clientes y otros Stakeholders, está disponible y abierta a todos los públicos en multitud de canales incluyendo web, blog y redes sociales. El conjunto de toda esta información disponible es lo que llamamos Visibilidad (Wang & Vaughan, 2014), que es la base a partir de la cual se forja la reputación corporativa en este nuevo entorno tecnológico.

Así pues, la presente tesis se inició con el concepto de posicionamiento, evolucionó hacia reputación y en el presente capítulo nos ocuparemos de concepto de visibilidad como ingrediente clave de la reputación.

Las primeras métricas de visibilidad se realizaban en base a la recopilación de la información existente en los diferentes canales y a su estudio estadístico posterior. Es lo que llamamos *visibilidad pasiva*.

Sin embargo, el término *visibilidad activa* aparece inmediatamente⁴⁶, ya que la información disponible puede ser afectada por cualquier persona. Recordemos que según Kolbitsch y Maurer (2006) los medios sociales están al alcance de los usuarios y son de uso intensivo ya que la web social ofrece la posibilidad, a cualquier persona incluso sin necesidad de conocimientos técnicos especializados, de generar contenidos multimedia y difundirlos fácilmente.

Por tanto, si la visibilidad depende de la información disponible y la información puede ser inferida por cualquier persona gracias a las nuevas tecnologías, aparece la siguiente pregunta: ¿Existe alguna manera de gestionar la visibilidad?

Para responder a esta pregunta, se realiza una revisión de la literatura existente, que concluye con la definición de un nuevo concepto: la visibilidad estratégica⁴⁷.

La visibilidad estratégica, como se concluirá del estudio del presente capítulo se basa en los seis componentes que se enumeran a continuación:

- Primer componente: El enfoque centrado en el usuario.
- Segundo componente: El modelo de las células de propagación.
- Tercer componente: El principio de la fuerza.
- Cuarto componente: El control de la reputación.
- Quinto componente: La vertiente proactiva.
- Sexto componente: La vertiente defensiva de las crisis de reputación.

Estos seis componentes permiten la creación de un modelo o esquema conceptual sobre visibilidad estratégica (o proyección exterior) de las

⁴⁶ Véase 4.2 De la visibilidad pasiva a la visibilidad activa.

⁴⁷ Véase 4.3. Visibilidad estratégica: definición y estructura

organizaciones que incluye los aspectos tradicionales del marketing y las nuevas aportaciones de la tecnología.

Definido pues, en este capítulo, el concepto visibilidad estratégica y propuesto su modelo conceptual, en el siguiente capítulo nos ocuparemos de su validación.

4.2 DE LA VISIBILIDAD PASIVA A LA VISIBILIDAD ACTIVA

Para las organizaciones que tienen presencia en Internet (empresas, instituciones, asociaciones, etc.) e incluso para los individuos (normalmente *sítes* profesionales) es muy importante vigilar su reputación (Fan, Ju y Xiao, 2013; Varey, 2013). Curiosamente, y a pesar de dicho consenso en la necesidad de gestionar la reputación corporativa, parece no existir una definición clara, única y precisa sobre reputación (Suviri, 2010; Ferré y Orozco, 2012; Martínez y Olmedo, 2009:14)⁴⁸.

La reputación online es el reflejo del prestigio o estima de una persona o marca en Internet. Esta idea es importante y nos hace ser conscientes de que en la actualidad el significado de las marcas (en cuanto a lo que transmiten al consumidor) es la suma de lo que la empresa emite más lo que los usuarios añaden (García, 2009). Lo mismo puede decirse de cualquier institución, incluidos los partidos políticos. Ello hace que muchas organizaciones en la actualidad contraten a empresas especializadas en el control de la reputación, entendiendo este control de dos maneras:

- a) Estudio estadístico de todo cuanto se dice sobre la organización.
- b) Intervención en lo que se dice añadiendo contenidos o aplicando recursos que aumenten la influencia de los contenidos favorables.

Evidentemente, en la parte b) no hay que ignorar la existencia de empresas que trabajan para disminuir la influencia de los contenidos desfavorables, es decir, que no trabajan para una organización de manera directa, sino contra sus organizaciones rivales si conviven en espacios de competencia. Puede

⁴⁸ Véase 3.3. Dificultades para la definición de reputación.

decirse, por tanto, que no trabajan “a la defensiva” sino “a la ofensiva” (Amigó et al., 2010).

En este capítulo, como veremos, nos preocuparemos de la vertiente positiva, es decir, de exponer cómo se defiende la visibilidad y la reputación de una empresa o proyecto en Internet y de otros recursos para aumentar la calidad del mismo. Ahora bien, no hay que olvidar que si las empresas están inmersas, por definición, en un sistema de libre competencia, la propia defensa de la posición es en realidad una competición contra las demás empresas del sector, por lo que la denominación “iniciativa positiva” o “iniciativa negativa” obedece, en rigor, más a un criterio de estética en la retórica que a una conceptualización real en el mundo estratégico.

4.2.1 LOS PRECEDENTES DE LA PUBLICIDAD PROACTIVA

Se ha comentado frecuentemente, en reportajes sobre la vida de Salvador Dalí, que además de un gran artista era un promotor de sí mismo. Los montajes que realizó en el centro de Nueva York, a veces escandalosos, a veces absurdos, pero siempre llamativos se han puesto siempre como ejemplo de autopromoción de un artista (Kachur, L., 2003).

Por otra parte, Xavier Pérez, en su artículo “Los primeros minutos de King Kong: un ejemplo de autopublicidad fílmica”⁴⁹ analiza todo un conjunto de estrategias autopublicitarias que apuntalarían todavía más el éxito de la citada superproducción. En realidad, nos muestra como la campaña publicitaria empieza con los carteles y anuncios previos al estreno de la película y sigue, curiosamente, en buena parte del inicio de éste. Se trata de un aprovechamiento curiosísimo de trama y metatrama, ya que la historia versa sobre un director de cine que se dispone a realizar una película sobre un animal nunca visto, ¡precisamente la misma inquietud del espectador sobre el que se ha realizado la campaña publicitaria!

⁴⁹ http://www.iaa.upf.edu/formats/formats2/prz_e.htm consultado 12 junio 2012

Y, finalmente, como tercer ejemplo, disponemos del montaje de Marilyn Monroe ante la famosa entrevista de prensa en la que se desprendió un tirante de su vestido:

“Los periodistas se volvieron hacia Olivier y le hicieron algunas otras preguntas prosaicas sobre Hollywood, sobre sus ingresos y su poder sobre las estrellas norteamericanas. Entonces ocurrió. Como si fuera a sonreírle a un fotógrafo, Marilyn se inclinó hacia adelante y uno de los tirantes de su vestido se descosió. Se produjo un momento de silencio, y luego destellaron flashes suficientes para encandilar a un ejército. Ella sonrió, pidió serenamente un imperdible y se echó hacia adelante mientras le sujetaban el tirante nuevamente a la espalda del vestido. «¿Debo quitarme la chaqueta, muchachos?», preguntó Olivier: «¿A alguien le importa?». El tirante se soltó dos veces más antes de que la conferencia de prensa concluyera. «El incidente del tirante fue deliberada y brillantemente arreglado y cuidadosamente tramado mientras ella se estaba vistiendo» recordó John Moore, el diseñador, Eve Arnold, que ese día estaba fotografiando a Marilyn, coincidió: «Antes de bajar la escalera, me dijo: Espera y verás lo que ocurre» El resultado fue otra estratagema a lo Monroe, y su fotografía en la primera plana de varias publicaciones neoyorquinas. Tal vez nunca habría necesitado a los publicistas.”
(Spoto, 1993:397)

A estos antecedentes de los podrían sumar muchos otros, pero la idea básica es que ciertas personas (artistas, directores de cine, actores) quizá por trabajar en medios de comunicación de masas o en sectores donde la audiencia es capital, tomaron posturas proactivas sobre la promoción de sí mismas.

Otro sector totalmente diferente que entendió rápidamente la importancia de la visibilidad fue el de la distribución. Desde hace décadas las grandes superficies se percataron de la tremenda influencia que la distribución en los lineales tenía en las ventas. El conocimiento de este factor desencadenó una “guerra de la visibilidad” entre las marcas, con la consecuente “subasta” de las grandes superficies por las zonas más atractivas de los lineales. Pero la sofisticación estratégica y la aparición de las marcas de distribución llevó la lucha por la visibilidad a una confrontación inesperada: marcas contra distribuidores.

Las primeras voces de alarma por parte de las marcas aparecieron a principios de la década de los 2000, puesto que se acusó a las grandes superficies de competencia desleal:

“En su opinión, las marcas de la distribución gozan gratis de todas las ventajas en los lineales, lo que supone una competencia desleal. Acusan a la distribución de reservar mayores y mejores espacios para sus marcas.” (Maté, 2003)

Los argumentos a favor de dicha deslealtad se basaban en el descubrimiento de las estrategias de las empresas de distribución para ofrecer marcas de fabricante pero, en realidad, promocionar sus marcas de distribución:

“Las marcas: Las populares van en el centro del punto de mira de los lineales; las que se están promocionando, a la derecha de éstas, para que resulte más fácil cogerlas.

Marcas blancas u ofertas: Se suelen situar al lado del producto más caro, para que se vea más la diferencia de precio” (Hermoso, 2002)

Al respecto, Bou (2005) señala que la competencia en la actualidad ya no es una “guerra de producción” sino una “guerra de comunicación” en la que la agresividad entre las empresas se dispara de tal manera en el terreno publicitario que frecuentemente se llega al litigio. En España fue famosa, por ejemplo, la confrontación judicial entre *Don Simón* y *Minute Maid*. Dicha confrontación nació del uso de un “reportaje” de *Don Simón* en el que se hacía referencia a la marca competidora. Sin embargo, se ha asistido a causas judiciales no tan directas sino mucho más sutiles, como el anuncio de una propiedad de un producto sin ninguna base científica que lo sustente:

“Autocontrol considera que la expresión yogur de corta vida, utilizada por Leche Pascual, no supone una denigración del producto, tal y como pretendía Danone (...) Leche Pascual considera que Danone infringía el Código de Conducta Publicitaria al asegurar que Actimel es "un refuerzo necesario" y que sus beneficios "han sido probados científicamente". Autocontrol aseguró entonces que "no existe ninguna prueba que permita concluir que la ingesta de Actimel sea indispensable en la dieta".”(Romera, 2004)

4.2.2 LA POSTURA PROACTIVA EN DEFENSA DE LO CORPORATIVO

Si esta competición por la visibilidad se da en el mundo real, fuera de las redes de comunicaciones, ¿que no sucederá en ellas? Según Joan Costa, “Internet es un inmenso centro comercial, un gran almacén para las marcas y el encuentro de estas con su público”⁵⁰, por lo que la competitividad en temas de visibilidad se intuye exacerbada. Ahora bien, tal como hemos visto en el capítulo anterior, una concepción actual del marketing no pasa sólo por campañas puntuales sino por una acumulación en el tiempo de acciones que contribuyen a formar lo que hemos denominado reputación corporativa. Son muchos los autores que van más allá y advierten que esta pugna por la visibilidad y el cuidado que deben tener las organizaciones, no es más que el trasfondo de una competición mayor, la de la reputación:

“Cuando hablamos de visibilidad, nos referíamos a marca y reputación, dos caras de una misma moneda. La marca se basa en los atributos del producto o empresa, en aquellas características que lo diferencian del resto de la competencia. La reputación es como el público percibe esa marca. Es decir, que la marca depende de la propia empresa, mientras que la reputación depende de los demás (Arqués, 2007:14). No podemos controlar la reputación, pero sí gestionar adecuadamente nuestra marca. En la sociedad en red ya no tenemos el monopolio de la información sobre nosotros mismos. Clientes, colaboradores Y competidores pueden” (Aced y otros, 2011:133)

Por tanto, en línea con otros investigadores, Aced y otros proponen las acciones proactivas basándose en el argumento que, si la empresa no actúa sobre su reputación, lo harán otros agentes. Por otra parte, la defensa de la reputación ya es una fuente de negocio de empresas especializadas en Internet y existen incluso herramientas software al servicio de las instituciones:

“Internet es una gran conversación y cualquiera puede participar en ella. Además, la red democratiza la visibilidad. Gracias a las nuevas tecnologías, cualquier empresa o profesional puede hacerse visible en su mercado y posicionarse según su interés. Existen diversas plataformas y aplicaciones online gratuitas que facilitan esta tarea. En este capítulo repasaremos las

⁵⁰ Citado en Aced y otros (2011)

herramientas más implantadas Y analizaremos sus puntos fuertes y sus debilidades desde el punto de vista corporativo. ” (Aced y otros, 2011:133)

En cierta discrepancia con esta postura proactiva, que reclama acciones continuadas y rápidas, encontramos la concepción más tradicional de la reputación corporativa. Ésta establece como axioma la lentitud en los cambios de proyección exterior, en consonancia con el principio de cambio de posicionamiento de Ries y Trout. Sobre el carácter supuestamente perenne de la reputación corporativa podemos observar las referencias recurrentes en Martínez y Olmedo (2010) que se basan en autores internacionalmente reconocidos:

“Además, tiene una lenta acumulación pues su complejidad impide su aparición inmediata, y requiere varios lustros para crearse y acumularse (Hall, 1992 y 1993), debido además a los numerosos factores independientes que intervienen en ambos procesos. (...)

Además de las características analizadas en el epígrafe anterior, la reputación posee otras características que justifican su consideración de capacidad organizativa. Entre ellas destacan cuatro: a) dificultad de manipulación por parte de la propia empresa, dada su lenta acumulación, las múltiples dimensiones que encierra y su dependencia de los grupos de interés, lo que provoca que la compañía no podrá modificarla de forma significativa (Fombrun y Shanley, 1990; Standifird, 2001); b) su carácter tácito, pues es el resultado de percepciones subjetivas de los agentes de los grupos de interés que la evalúan (Martín y López, 2004); c) sus circunstancias históricas únicas, que contribuyen a su formación y desarrollo, y le confieren un alto grado de especificidad a cada firma (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991). Y d) requiere coherencia y continuidad; coherencia para adecuar toda la actividad de la organización a unas pautas de conducta bien definidas y continuidad para asentar en la propia empresa y en su entorno que la compañía es fiable (Aguilar, 2007). (...)

Como conclusión a todo lo expuesto, y desde un punto de vista empresarial y directivo, hay que remarcar que la reputación no se deriva del prestigio o fama que pueden proporcionar espectaculares campañas de marketing de tipo puntual, sino que surge de un largo proceso de acumulación, que es difícil de gestionar y de controlar, construyéndose sobre unas circunstancias únicas que

difícilmente se van a volver a repetir o se van a poder cambiar; y que tiene una gran influencia sobre la trayectoria presente y futura de la organización.”(Martínez y Olmedo, 2010)

¿Se trata de una discrepancia de fondo o de puntualizaciones y aportaciones diferentes a un mismo problema? En realidad los investigadores tradicionales y los, digamos, tecnológicos, coinciden en que la reputación se construye con el tiempo, pero puede destruirse en un instante (Alonso, 2007; Aced y otros, 2011:94). Más que de una discrepancia real, desde esta investigación proponemos encarar estas posturas como aportaciones a aspectos diferentes del hecho corporativo.

En todo caso, sobre esos planteamientos hemos señalado al principio del capítulo que se trata de corrientes novedosas, todavía no asentadas en teorías firmes pero sí de presencia indiscutible en el mundo organizacional. Para lograr el necesario asentamiento, las nuevas escuelas de lo corporativo deberán afrontar situaciones heredadas sobre la complejidad conceptual de dicho campo y dar respuesta a ellas. En este apartado, aunque manifestemos que nos alineamos con la postura tecnológica y proactiva para el tratamiento de la reputación corporativa, queremos señalar cuatro escollos importantes que se deben considerar para defenderla. Hemos etiquetado cada escollo con una denominación de tipo conceptual, a efectos de fijar ideas:

- a) Postura de reserva conceptual y experimental: La dificultad de una medición de la reputación corporativa emana de la ausencia de definición consensuada.
- b) Postura escéptica: aunque se llegara a definir la reputación corporativa, sería muy difícil medirla
- c) Postura de reserva cualitativa: las mediciones basadas sólo en datos cuantitativos obvian el papel significativo de lo cualitativo.

El escollo del apartado a) emana del panorama conceptual que hemos expuesto en el capítulo anterior. Como la discusión ya se ha tratado en profundidad, podemos resumir dicha postura de reserva con la siguiente cita:

“La naturaleza compleja e intangible de la reputación impide su correcta delimitación conceptual y su caracterización (Deephouse, 2000; Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997; Fryxell y Wang, 1994), pero una rigurosa clarificación del concepto es necesaria para conseguir una herramienta de medición efectiva, que aporte visiones específicas y proporcione la información necesaria para la toma de decisiones empresariales (Walker, 2010; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Lloyd, 2007; Barnett et al., 2006; Chun, 2005; Wartick, 2002; Whetten y Mackey, 2002; Fombrun, 1996). Tanto en el mundo académico como profesional existe falta de acuerdo respecto a “lo que la reputación es”; o, lo que es lo mismo, una ausencia de consenso respecto a lo que “se quiere” o “se debe” medir para la correcta toma de decisiones.” (Ruiz, Gutierrez y Esteban, 2012)

Si recordamos los instrumentos de medición de la reputación expuestos también en el capítulo anterior y las críticas recibidas por los expertos, convendremos en que por ahora no hay una satisfacción en la medición del hecho corporativo. Dicha insatisfacción hace que emerja una postura de escepticismo, quizá acertado, pues debemos asumir que hay constructos tan complejos a los que nos podremos aproximar o medir parcialmente, pero difícilmente abarcar en su totalidad. En las ciencias sociales son comunes este tipo de constructos (pensemos, por ejemplo, cuando en ciencias de la educación se trata el constructo *motivación*) por lo que no resulta extraño que nos encontremos con la dificultad señalada en el apartado b). Al respecto, viene bien rescatar la siguiente aportación que expone la dificultad a que nos referimos:

“Sin embargo, la Reputación Empresarial es uno de los activos intangibles más difíciles de medir debido a las distintas fases de su ciclo de vida (Borraz y Fuentelsaz, 2005), al comportamiento de los consumidores y a la aparición de problemas y/o errores imprevistos, que afectan directamente a los resultados que ésta genera, y que pueden provocar que se pierda todo lo invertido en ella. A todo ello, hay que añadir la dificultad para definir y operativizar la misma (Martín y Navas, 2006) y el considerable vacío existente en cuanto a estudios que relacionan RE y resultados superiores (Roberts y Dowling, 2002).

A partir de la definición de la reputación como recurso, capacidad dinámica y activo intangible, junto a la identificación de sus distintas dimensiones de estudio y su influencia determinante en los resultados empresariales, se hace necesario evidenciar las dificultades que encuentran los investigadores cuando pretenden utilizar patrones para medir este concepto. La mayoría de los instrumentos creados para tal fin provienen, principalmente, de la prensa especializada en temas económicos y de medios universitarios (Rodríguez, 2004), siendo habitual la utilización de encuestas y/o entrevistas entre los clientes internos, que vuelcan al mercado su modo de percibir la actividad de la empresa; y los externos, básicamente clientes y demás grupos con los que se relaciona la empresa.” (Martínez y Olmedo, 2010)

Finalmente, en relación al apartado c), debemos señalar que la reticencia ante los datos cuantitativos proviene del campo de la Comunicación Audiovisual, pues en los estudios de audiencias siempre se ha puesto en entredicho la interpretación basada exclusivamente en las estadísticas:

“Debe señalarse que el hecho de dirigir exclusivamente la atención a los comportamientos manifiestos de consumo televisivo, esto es, “el ‘quién’ ve ‘qué’, ‘cuándo’ y ‘durante cuánto tiempo’” (Cassetti y Di Chio 1999:34), no ha estado ajeno a las críticas. La propia Amparo Huertas enfatiza en la necesidad de incorporar enfoques cualitativos que registren las percepciones subjetivas de los individuos a la hora de estudiar las audiencias. Es así como sugiere incluir en las mediciones de comportamientos preguntas referidas a la apreciación, tales como: ¿por qué ve televisión?, ¿cómo la ve? y ¿qué opinión le merece lo que ve? (1998: 169 y ss.). Otros autores, por ejemplo Ian Ang (1996), rechazan de plano centrarse en análisis matemático de las audiencias, ya que de este modo se perderían de vista las particularidades del consumo televisivo individual.” (Urzúa, 2002)

Los argumentos que reclaman el tratamiento cualitativo no pueden ser obviados fácilmente porque, a pesar de las discrepancias, los diferentes investigadores de la reputación corporativa le reconocen una dimensión centrada en el receptor. Si hemos asumido que conceptos como percepción, expectativas, confianza y similares forman parte del entramado corporativo, dicha asunción nos lleva inevitablemente a considerar que tales conceptos

necesitan de investigaciones en profundidad (de corte cualitativo) para ser explorados.

Señalados estos escollos, debemos notar que una postura extendida entre los investigadores de lo corporativo es la de cierta resignación del tipo *eppur si muove*. Es decir, aunque conceptualmente y experimentalmente el hecho corporativo sea difícil de tratar, no se puede negar que forma parte de la realidad empresarial y que, por tanto, repercute en las decisiones de las organizaciones:

“La valoración de marca es algo controvertido. Asignar un valor determinado a algo tan intangible resulta imposible, aunque hay muchos expertos en marca dispuestos a hacer una estimación y montones de directivos de empresas dispuestos a tomarse muy en serio los resultados” (Healey, 2009, p. 56)

De hecho, en un mundo donde lo social y lo empresarial están cada vez más interrelacionados, las posturas reticentes sobre la medición de lo corporativo y de las consecuencias de la visibilidad quedan desarmadas por la tozudez de la realidad. Quienes tienen acceso a grandes cantidades de datos sobre comportamiento de los usuarios no hacen más que observar la estrecha correlación entre la realidad y al conducta en Internet:

“... en 2009 Hal Varian, el economista jefe de Google, que encontró que los picos y los valles de las búsquedas en Google sobre ciertos productos como coches y vacaciones precedían a las fluctuaciones en las ventas de esos productos. Johan Bollen, de la Universidad de Indiana, ha descubierto que las variaciones del humor colectivo medido en Twitter están relacionadas con las fluctuaciones en Bolsa. El equipo de Bernardo Huberman, de HP, demostró que el comportamiento en taquilla de una película también podría ser adivinado de antemano gracias a esta red y de una forma muy precisa.” (Rodríguez, 2011)

Para terminar este apartado con una idea clave, podemos decir *grosso modo* que hasta ahora la reputación corporativa era vista como un activo de las empresas. Es decir, el negocio generaba la reputación. En la actualidad, las corrientes de pensamiento proactivas nos indican, además, una realidad

recíproca: la reputación genera negocio. La aparición de esta nueva mentalidad ha hecho que algo que era considerado inherente a cada organización ahora se vea también como algo “suministrable”. Del mismo modo que una empresa necesita un proveedor de materias primas, de material de oficina o software para la organización, ahora va a necesitar un “proveedor” de reputación.

La nueva actividad empresarial ya ha aparecido y lleva camino de consolidarse. Como hemos señalado en el inicio del capítulo, muchos investigadores tienen este perfil doble empresarial y teórico. Uno de ellos es Fernando Polo, que se erige en serio representante tanto de la postura proactiva de la defensa de la reputación como del anuncio de este nuevo campo de negocio que es el “suministro” de reputación:

“En noviembre de 2001, dos idealistas abandonaban PwC Consulting para firmar las actas de constitución de una empresa que bautizarían como DiceLaRed S.A. El objetivo, desarrollar un software que rastreara Internet, y extrajera información acerca de lo que las personas decían sobre marcas y productos. Se trataba de uno de los primeros intentos de “monitorizar” la Red para investigar sobre la reputación y para ayudar a mejorar e innovar a los departamentos de marketing y responsables de producto.” (Polo, 2011)

En este capítulo nos ocuparemos de establecer unos factores clave que las organizaciones deben considerar sobre la visibilidad y su postura proactiva ante la competencia por la misma.

4.3 VISIBILIDAD ESTRATÉGICA: DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA

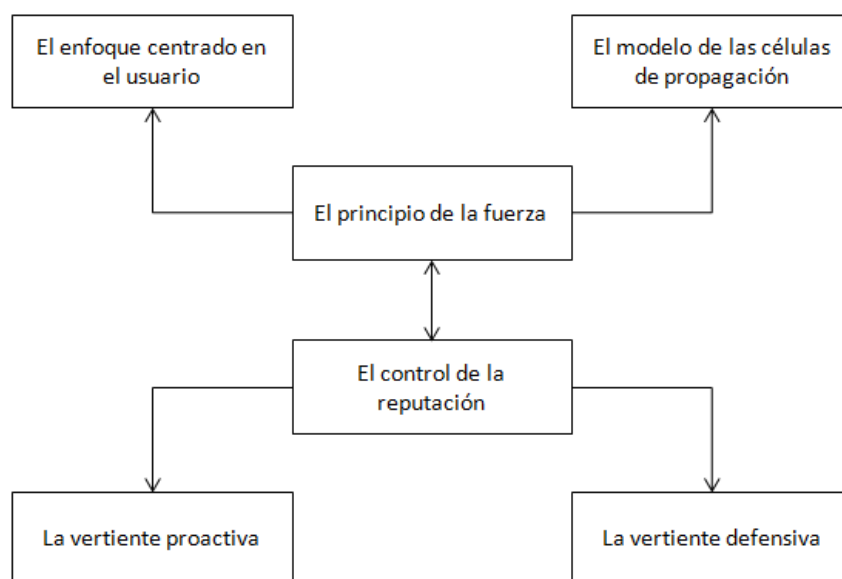
Para continuar con el discurso anterior y entrar en el tratamiento de la visibilidad, el primer detalle importante es su naturaleza compartida con el público. Esta característica le confiere un alto grado de complejidad e incertidumbre y, por tanto, genera un campo de investigación realmente complicado donde podremos descubrir directrices pero no recetas mágicas y simples.

Sin embargo, si tratásemos la visibilidad exclusivamente desde el punto de “lo compartido”, “los usuarios” o “los públicos” difícilmente podríamos movernos

más allá de las recomendaciones experimentales. Es decir, haríamos una ordenación de las tácticas para conseguir visibilidad pero sin las componentes orientadoras de posicionamiento y reputación corporativa que hemos tratado en los capítulos anteriores.

Conscientes de ello, por tanto, en esta investigación hemos realizado la conjunción de estas consideraciones (y esta rica casuística de “los públicos”) con la vertiente estratégica que rige los enfoques de posicionamiento y reputación corporativa. De dicho trabajo de documentación y adaptación conceptual, hemos obtenido seis factores clave que constituyen un primer esbozo del *corpus* de conocimiento que las organizaciones deben gestionar o, como mínimo, conocer.

Nuestra propuesta de gestión de la visibilidad acorde con el posicionamiento y la reputación, una idea que podríamos denominar *visibilidad estratégica*, se plasma en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5. Esquema de los 6 factores clave de la visibilidad estratégica y sus relaciones

Sobre el esquema de la estructura de la visibilidad estratégica, hay que considerar las siguientes explicaciones:

- a) Podemos decir que “los públicos” son el arranque del esquema e introducen en él un módulo ya familiar en otras disciplinas: el enfoque centrado en el usuario. En usabilidad se habla del *User Centered Design* pero, desde hace ya más años, en educación se considera el *Paradigma mediacional centrado en el alumno* o el *grupo diana de aprendizaje*. Es decir, son muchas las disciplinas que o bien han dado vuelcos en sus enfoques de la realidad o, por lo menos, han incorporado visiones de la misma que hasta el momento no se habían considerado. El mundo de lo corporativo, afectado por el fenómeno tecnológico, no podía permanecer ajeno a dichas tendencias.
- b) A esta primera componente se le debe añadir, y especialmente si arrancamos de un modelo de visibilidad como fenómeno compartido en las masas, un elemento capital: la propagación. La historia nos muestra que la filosofía de la propagación está presente tanto en las religiones del mundo antiguo como en las últimas campañas de marketing del tipo “trae un amigo”, pasando por las grandes corrientes ideológicas o los movimientos sociales. Lo que ocurre en el ámbito de lo *online* es que, al ser un mundo de dinámica acelerada, rápidamente se percibe si un proyecto ha contado o no con una estrategia de propagación.
- c) Dado que todos los elementos necesitan un impulso (o, si se quiere hablar en términos financieros, una inversión) debe ocupar el lugar central del esquema el principio de la fuerza. Cuántos recursos se ponen en juego y, sobre todo, de qué manera se ponen en juego es la pregunta capital de la estrategia que ahora aplicaremos a nuestro esquema de visibilidad estratégica. La gestión de la fuerza, por tanto, se orienta a reforzar el enfoque centrado en el usuario y suministrar recursos para ejecutar los planes de propagación. La gestión de la fuerza, sin embargo, posee sus reglas propias provenientes del ámbito estratégico, que ahora son adaptadas al contexto de la competencia por la visibilidad.
- d) El módulo del control de la reputación se nos presenta como el objetivo constante de todo el despliegue estratégico. Como ya hemos visto, la reputación es el mejor activo, tiene carácter perenne, y se construye lentamente. Es, por tanto, además de las victorias puntuales en que las

campañas de la organización sean visibles, el lugar donde el plan de visibilidad debe dar mejores resultados. Así pues, el módulo central de la reputación es el objetivo de la gestión de la fuerza y, por otra parte, se desglosa en dos campos de actuación diferenciados que requieren esfuerzo: el proactivo y el reactivo (o defensivo).

- e) La vertiente proactiva de la visibilidad la forman todas aquellas técnicas que ganan visibilidad atacando la mente de los usuarios y que contribuyen, a largo y medio plazo, a la reputación corporativa. Puede decirse, pues, que son todas estas acciones unitarias a que nos referimos cuando sostenemos que la reputación se construye lentamente.
- f) Por el contrario, la vertiente reactiva o defensiva es la que agrupa todas aquellas tácticas de respuesta ante las crisis. Dado que la reputación tiene esta característica de vulnerabilidad, que la hace frágil en cierto modo y bajo ciertas circunstancias, las organizaciones necesitan de esta componente para la defensa de su reputación, puesto que la pérdida puede ser irreversible.

Así pues, una vez realizadas las exposiciones de los factores de que consta, estamos en condiciones de definir nuestro el concepto central de la presente investigación:

Visibilidad estratégica es la gestión de la visibilidad de una organización inmersa dentro de un esquema estratégico que mantiene la reputación corporativa, tanto de manera proactiva como reactiva, y que incluye la componente de influencia individual en el usuario y de propagación de los mensajes dentro del marco de las tecnologías de la información, suministrando directrices sobre la inversión y focalización del esfuerzo de la organización.

Como puede verse, la definición de visibilidad estratégica emana del esquema expuesto en la figura 6, es decir, de su estructura (diferentes componentes conjuntadas con un mismo fin). En el presente capítulo, por tanto, no nos queda más que desarrollar en profundidad los seis factores que hemos explicado para disponer de una aproximación sólida a este nuevo concepto.

4.4 PRIMER COMPONENTE: EL ENFOQUE CENTRADO EN EL USUARIO

Desde la disciplina de la usabilidad se ha influido en muchas otras con su filosofía del *User Centered Design*. Sin embargo, esta manera de pensar nace en el campo del diseño en Internet debido a una necesidad de producto, es decir, a la necesidad de adaptar el diseño de los *websites* (la cara visible de una tecnología nueva) a los usuarios para ofrecer un mejor servicio. En el campo de lo corporativo, en cambio, el enfoque centrado en el usuario nace no de una demanda de producto sino de un cambio fundamental de las relaciones con el cliente (eso sí, quizá propiciado en su mayor parte también por la tecnología):

“Las empresas realmente innovadoras se han dado cuenta de que la colaboración con sus clientes y públicos es vital para mantener una ventaja competitiva” (Carreras, 2011)

Es decir, no se habla de adaptación (idea central del *User Centered Design*) sino de colaboración y, según otros autores, de relación, especialmente en tiempos de crisis o de alta competencia donde interesa mantener la flotabilidad de las empresas:

“En este entorno impredecible, las empresas se aferran a sus marcas como naufragos al mascarón de proa que identificaba a los antiguos navíos. Las que generan lazos más fuertes con los consumidores son las que mejor protegen a las compañías de los vaivenes de la economía y los cambios de tendencias.

De ahí la obsesión por ganarse su cariño, por hacer que éstos comprendan sus valores y los compartan, por convertirse en elemento relevante de su experiencia vital, por lograr el liderazgo reputacional que mejore la flotabilidad de la marca.” (Martínez Padrales, 2011)

En este contexto, Aced y otros (2011) proponen un modelo de relación de los mercados con la visibilidad que se resume en tres principios:

- a) Los mercados son conversaciones
- b) El recurso escaso no es el dinero sino la capacidad de atención

c) Proliferan los micromercados

Y otros autores, como consecuencia, señalan que todo lo relativo a la manifestación exterior de la empresa, en tanto que forma de llevar a cabo esta “conversación” con los consumidores, tiene que ser revisado bajo el nuevo enfoque:

“La identidad digital 2.0, se ve marcada por la interacción, por la conversación. Los libros de identidad corporativa hoy deben convertirse en libros de etiqueta. Las guías de estilo, en guías de conversación.” (Polo, 2011)

El desarrollo de esta idea rectora nos lleva, inevitablemente, a cuatro aspectos a considerar:

- a) La política *web* de las organizaciones, por lo que se refiere a los aspectos corporativos, debe enfocarse como un canal bidireccional (Bravo, Matute y Pina, 2012; Tzokas y Saren, 2004).
- b) Los usuarios (o consumidores) quieren ser emisores de mensajes (Polo, 2011).
- c) Debe conseguirse la participación efectiva de los consumidores en algún ámbito de la empresa. Es decir, la atención es esta “conversación” deber ser real (Carreras, 2011).
- d) Si se va más allá, se deduce que hay un terreno a explotar en el narcisismo y la proyección personal en Internet de los usuarios/consumidores (Polo y Polo, 2012)

Desde siempre han surgido tendencias ligadas a los fenómenos de consumo que han abierto nuevos enfoques y nuevas posibilidades de negocio. A principios de la década las grandes superficies discutían o no si abrir ofertas complementarias asociadas a su negocio, con la intención de aprovechar la marea humana que congregaba. Un diario económico se hacía eco de esta situación de necesidad de toma de decisiones:

“La ubicación de los hiper, fuera de los núcleos urbanos, implica la condición de automovilistas de la mayoría de su clientela. Algo que no ha pasado desapercibido para Carrefour a la hora de buscar aportaciones de valor

añadido y sinergias a su actividad principal. Creó primero una filial de mantenimiento del automóvil, Feu Vert, que cuenta con 60 autocentros, y recientemente ha puesto en marcha otra filial, Carrefour Auto, una cadena dedicada al mantenimiento y reparación rápida de vehículos que responde a la idea: "mientras usted hace la compra, nosotros nos ocupamos de su vehículo". También ha incorporado como reclamo más de 60 gasolineras en hipermercados y supermercados que ofrecen combustible a mejor precio que las estaciones de servicio próximas y promociones y descuentos a la hora de llenar el depósito en función de la compra realizada en las tiendas del grupo.

La filial de la multinacional baraja también, desde hace tiempo, la posibilidad de entrar en la venta de automóviles, pero no se ha decidido por las limitaciones normativas y de márgenes que existen en este sector.

También está potenciando las ventas on line y el negocio de entradas para espectáculos.

El mercado inmobiliario es la última incorporación en su estrategia de diversificación. Hace menos de un mes Carrefour anunció la creación de una sociedad, en alianza con la consultora Roan, dedicada a la venta de viviendas nuevas en un primer momento y también a la venta de vivienda de segunda mano y a los alquileres a partir de 2004." (Gómez, 2003)

Por otra parte, a este grado de incertidumbre sobre el camino a tomar se añadían las primeras observaciones sobre volubilidad de los consumidores, ya que dicha volubilidad era una consecuencia inevitable de un mercado bien abastecido:

"Hace veinte años el consumidor no tenía opciones: sólo había dos o tres jabones en las estanterías de los supermercados. La oferta es ahora muy amplia y el consumidor se ha liberalizado, sabe muy bien lo que quiere y si no encuentra lo que busca en un sitio va a otro. No acepta el statu quo." (Antony Burgmans⁵¹)

Un consumidor que no acepta el *status quo* de la marca es un consumidor tremendamente infiel. Si sobre este aspecto ya se daba la alarma hace diez

⁵¹ Copresidente de Unilever, entrevistado por E. Ferriol en el suplemento *Dinero* de *La Vanguardia*, 2002.

años, ahora que hemos observado en el mercado el auge de las marcas blancas, la tremenda demanda de los *low cost*, el desarrollo de los sistemas *neopiramidales*⁵² y la venta *online*, debemos redoblar dicha alarma y advertir que las macas están ahora obligadas a entrar en una competencia continua por la visibilidad.

Dado que Internet es un medio interactivo por naturaleza, es obvio que para conseguir visibilidad debemos permitir la interacción (aunque sea dirigida, influenciada o provocada por la empresa). La necesidad de que el visitante haga “*clicks*” sobre las páginas corporativas nos lleva al apartado a) de los cuatro aspectos citados, es decir, consigamos un buen canal bidireccional y conseguiremos interacción y, por tanto, visitas y, en definitiva, visibilidad.

Sin embargo, debemos tener presente que, creada la posibilidad, creada la costumbre. Cuando las primeras páginas *web* ofrecieron la posibilidad de comentar, los usuarios “exigieron”⁵³ poder comentar en todas las otras páginas. Que los usuarios lectores se convirtieran en autores, que aparecieran los bloggers, que se creasen cada vez más páginas de participación y que se terminase en la extensión de las redes sociales no fue más que dejar que las cosas siguieran su curso. En esta última etapa del proceso hemos llegado a la última constatación, la que establece la necesidad de llevar dicha interacción a las *web* corporativas de las organizaciones porque los tiempos lo demandan:

“Los viejos consumidores han dado paso a los “prosumidores”, sujetos activos que participan del mismo proceso de la construcción de la marca a través del diálogo abierto con otros consumidores y con las propias compañías. El número de emisores y receptores –esta misma distinción empieza a ser obsoleta y quizás habría que hablar de “emisores”– se ha multiplicado de forma torrencial en la llamada *web 2.0* y los viejas inercias de comunicación han saltado por los aires. Se estima que la mitad de los usuarios de redes sociales genera o lee comentarios sobre marcas que afectan a la decisión de compra.”
(Martínez Pedrales, 2011)

⁵² Sistemas multinivel que no incluyen apalancamiento (lo cual los hace legales) y que asisten al vendedor con un software personal de control de sus ingresos, ventas y ramificaciones.

⁵³ Queremos decir que consideraron obsoletas las páginas que no permitían hacer comentarios, de ahí el entrecomillado, ya que se trataba de una exigencia tácita, no individual sino fruto de una tendencia masiva.

Con la advertencia de que los comentarios influyen en la decisión de compra, hemos entrado en el apartado b) del proceso de pleno. Los usuarios quieren ser emisores y la empresa que les niegue tal petición va a jugar en desventaja respecto de las que la satisfagan.

El paso del apartado b) al c) es inmediato, pues se trata de una cuestión de sinceridad empresarial en las intenciones:

“Pero esa relación, en el camino hacia la empresa realmente abierta e integradora de plataformas sociales, adquiere su máximo exponente en el momento en que el usuario tiene la posibilidad de participar en la decisión, en la generación de contenido, en la co-creación de productos o el lanzamiento y prueba de los mismos, en la cadena de valor de la compañía, etc.” (Carreras, 2011)

Ahora bien, si hasta este punto el proceso que hemos expuesto sobre el enfoque centrado en el usuario podía calificarse en términos positivos (democratizador, de atención a las necesidades individuales, potenciador de las opiniones, etc.) se llega al último paso, el d), en el que nos preguntamos por la salud social de las redes de comunicaciones. La posibilidad de colocar mensajes en abierto, a audiencias potencialmente muy numerosas, ha trastocado y alterado las necesidades de socialización de los individuos, de tal manera que los expertos advierten de las nuevas debilidades que aparecen en la red:

“Todos llevamos un socialholic en potencia dentro de nosotros. Casi todos sentimos necesidad de compartir nuestros sueños y nuestras miserias. Las historias más íntimas o sólo las más insustanciales. Buscamos cariño y, de tanto en tanto, es bueno para la autoestima que nuestro ego se dé un baño de multitudes. Una palmadita en la espalda. Y nos gusta hablar. De lo humano y lo divino. Expresar y contrastar nuestro punto de vista; conversando comprendemos mejor el mundo que nos rodea. Y también buscamos diversión. Si algo hemos aprendido de nuestra intrahistoria es que el entretenimiento es una fuerza que mueve el mundo.” (Polo y Polo, 2012)

No es el objeto de estudio de la presente investigación profundizar en las nuevas concepciones de la intimidad que se dan en las redes sociales, ni

tampoco estudiar el por qué de estas necesidades de reconocimiento que muchos psicólogos no dudarían en atribuir a otro tipo de carencias. Para el trabajo que nos ocupa debemos contar, simplemente, con esta necesidad de emisión (ciertamente narcisista) del usuario para enfocar tanto las campañas de marketing como el tema global de la reputación corporativa.

Son muchos los ejemplos que corren en la red sobre campañas que se basan en satisfacer dicha necesidad. Nos parece del todo adecuado incluir, a efecto ilustrativo, un ejemplo exitoso de reconocimiento de dicha necesidad, aplicado a fortalecer la visibilidad de una empresa:

“El 25 de febrero de 2011, se celebraba un congreso sobre Social Media Marketing en el hotel NH Eurobuilding de Madrid. Conscientes de que muchos tuiteros y blogueros se congregarían allí, se decidió realizar una acción sencilla y de coste cero, para sorprender a 10 asistentes al evento, que dormían esa noche en el hotel. Ese mismo viernes, al llegar a la habitación, encontraron escrito encima de su cama “#ff por elegir @NH” con caramelos de colores de la marca hotelera. Ese día era viernes, y se estaba haciendo un “follow friday” a sus huéspedes, un gesto que cada viernes se cuenta por miles en la red social para recomendar a gente interesante a la que seguir en Twitter. La cama con el mensaje fue fotografiada, filmada, compartida y el hecho en sí, comentado durante todo el congreso. Sólo ese viernes, NH Hoteles fue “trending topic” en Madrid. Y al cabo de un par de semanas, cuando se publicó el vídeo sobre la acción, miles de visionados y sobre todo, cientos de tuits favorables a la marca fueron publicadas por muchas personas que alababan el conocimiento, el buen hacer y las ganas de pensar de forma diferente, por la innovación que en sí representaba la acción.” (Polo, 2007)

Obviamente este tipo de acciones son más exitosas si se aplican sobre nichos de mercado que sobre las grandes masas. A día de hoy, todavía no hay recetas mágicas para atacar lo masivo y, sin embargo, sí las tenemos para determinados grupos. De hecho, la estrategia de penetración se basa, precisamente, en el reconocimiento del grupo. Esta forma de pensar los mercados, no ya segmentados (como sería la visión tradicional del marketing) sino como grupos diana, es lo que se conoce como *clustering*. Las aplicaciones generadoras de redes sociales, como Facebook misma, están orientadas al

clustering porque disponen de herramientas donde sugieren a usuarios que se relacionen con otros usuarios. Estas agrupaciones son beneficiosas para las empresas, por cuanto le construyen grupos diana, y las redes sociales que las promueven son, por tanto, un foco de inversión empresarial.

Si se consigue llegar a las masas mediante el arranque en un grupo concreto, entonces el enfoque centrado en el usuario y en su “tribu” ha dado muy buen resultado. Hay muchísimos ejemplos de lanzamiento de marcas en Internet que empezaron como “marcas de grupo”, dado que el caso de Facebook es de sobra conocido (empezó como una herramienta de compartición de un grupo de universitarios) podemos recordar, en otro ámbito totalmente diferente, la marca de moda *Emily The Strange*, que empezó como una pegatina para tablas de surfistas.

Si, por el contrario, no se consigue llegar a las masas a partir del arranque en un grupo concreto, no todo está perdido. Al contrario, los defensores del modelo del nicho, plasmado en el modelo de *The Long Tail* (Anderson, 2004) advierten que el 80% del mercado compra lo mismo pero el 20% restante es muy atractivo (Aced y otros, 2011).

En nuestro modelo de visibilidad estratégica, como se ha visto, hemos recogido diferentes aportaciones para describir la componente del enfoque centrado en el usuario. Ahora bien, la fuerza del modelo por lo que se refiere a los aspectos de usuario no está en solo en dicha recopilación de conceptos sino en vincularla a los modelos de propagación. Eso es lo que expondremos en el siguiente apartado.

4.5 SEGUNDO COMPONENTE: EL MODELO DE LAS CÉLULAS DE PROPAGACIÓN

Debemos recordar que el movimiento del *copyleft* nace de las ideas filantrópicas de un grupo de ideólogos de Internet (filosofía de software de código abierto, compartición de la cultura, proyectos wiki, creación colaborativa, etc.). En contraposición al copyright, que define la producción intelectual como una propiedad en consonancia con el sistema jurídico, estos colectivos

argumentan que los tiempos han cambiado y que hace falta una reformulación de los derechos de autoría/edición. Podemos señalar dos frentes en los que avanza esta corriente de pensamiento:

- a) Educativo: los educadores (especialmente los de países con menor desarrollo o aquellos que están en contacto con colectivos con menos posibilidades) reclaman una “democratización” de la cultura que, según algunos, pasa por encima de los derechos de autoría y edición.
- b) Creativo: nuevos creadores experimentan las “obras colectivas” como aportaciones libres y en general poco dirigidas de varios autores, y abiertas al uso libre y la modificación por parte del público.

Dejando de lado las consideraciones jurídicas, sociales y de más o menos realismo de esta corriente (para este último aspecto, baste con preguntar a los editores de libros) nos interesa mostrar que el movimiento de software libre sí ha encontrado su nicho en el mundo de la programación de aplicaciones informáticas pero, por el contrario, la idea “cultural” del *copyleft* ha quedado reducida a lo experimental. No hay noticias de que los autores de libros o películas se hayan desplazado en masa hacia la producción *copyleft*, pero sí en cambio que muchas instituciones y desarrolladores de aplicaciones cuando abandonaron el código propietario no volvieron a él. Ello obligó a las grandes corporaciones a tomar medidas, puesto que el movimiento *open source* se extendió rápidamente en la administración:

“Microsoft ha presentado argumentos, iniciativas, informes y números con los que pretende convencer a los gobiernos de que no opten por el software libre, una opción que la mayor parte de los organismos públicos está considerando. Una primera decisión ha sido reestructurar el organigrama de la compañía para nombrar un responsable exclusivo para el sector público en cada filial. Hasta ahora, la relación de Microsoft con las administraciones estaba incluida en el departamento de grandes cuentas” (Fernández de Lis, 2003)

En este contexto y aupados por estos precedentes, los nuevos publicistas han tomado el enfoque centrado en el usuario que exponíamos en el apartado anterior, han considerado el narcisismo que habíamos señalado, y han

descubierto una manera eficiente de publicitar en la red mediante el recurso del *copyleft*:

“Para que la información fluya sin obstáculos a través de estas herramientas y otras, y así fomentar la visibilidad de argumentos, ideas, e historias relacionadas con nuestra marca profesional o empresarial, es interesante apuntar aquí brevemente algunas implicaciones legales. Al usar las licencias con copyright, con derechos de autor, ponemos trabas para que nuestros contenidos se publiquen en otros sitios, bien de manera automática o de forma revisada, pudiendo así perder visibilidad, porque las personas a las que quizás les gustaría publicarlo en sus sitios podrían evitar hacerlo por temor a incumplir la ley. Con esta filosofía es recomendable licenciar las obras que se quieran distribuir y circular en la red mediante licencias de Creative Commons o Copy Left.” (Aced y otros, 2011:38)

De esta manera, un anuncio en el formato que sea (una *web* , una foto, un video, una aplicación informática, etc.) consigue una difusión muchísimo más alta que la de un anuncio insertado en publicaciones tradicionales con copyright. Es decir, el anuncio de una película que se insertaba antiguamente en las cintas comerciales de video VHS era un anuncio “cautivo”, puesto que sólo llegaba a la audiencia formada por los compradores de dicha cinta. Del mismo modo, un spot que se emite en la pausa de un programa de televisión sólo llega a los espectadores de dicho programa (y eso suponiendo que no aprovechan la pausa para dejar de ver la televisión), se trata por tanto también de una estructura “cautiva”. Lo mismo podría decirse de la publicidad impresa en periódicos y en muchos otros medios y soportes.

Por el contrario, la publicidad en Internet bajo formato libre de derechos puede, incluso, insertarse en módulos de conocimiento compartido y lograr una difusión mucho mayor:

“Compartir el conocimiento como estrategia de marketing En la actualidad, las marcas pueden contar incluso con una entrada propia en un «diccionario». Estamos hablando de la Wikipedia, la enciclopedia libre y políglota basada en la colaboración de miles de contribuyentes que usan la tecnología wiki. La Wikipedia tiene ediciones en más de 253 idiomas, de las que 236 están activas.

Diecisiete ediciones superan los 100.000 artículos: en inglés, alemán, francés, japonés, polaco, italiano, sueco, holandés, portugués, español, chino, ruso, finés, noruego, volapük, rumano y catalán. Si escribimos pequeñas dosis de «conocimiento» relacionadas con nuestro negocio y sector, sean innovaciones, know how, referencias bibliográficas, estudios, y planificamos su distribución a través de distintos canales en la red, como la Wikipedia, podemos obtener una interesante cuota de visibilidad. Nuestras marcas quedarán vinculadas a esos conocimientos, lo que nos puede garantizar reconocimiento Y prestigio en determinados círculos.” (Aced y otros, 2011:38)

Recalquemos que estas estrategias tienen muchas ganancias de visibilidad/difusión que no pueden pasar desapercibidas:

- a) La publicidad se libera del carácter efímero de la televisiva o la de prensa impresa, puesto que permanece en la *web* tanto tiempo como quien la ha colocado la mantiene y consigue que el *site* tenga visitas.
- b) Se dignifica, como indica la cita, la organización al mostrarse socialmente dispuesta a compartir parte de su conocimiento (aumento de la reputación corporativa).
- c) La licencia *copyleft* permite que otros individuos hagan uso de la publicidad y la inserten (como entidad autónoma, como parte o fragmento) en otros sitios de acceso al público.

En realidad, con o sin conocimiento de ello, los publicistas que usan la difusión mediante *copyleft* están aplicando los modelos estratégicos de propagación. La idea de que un mensaje no se abre paso por si solo sino que su difusión obedece normalmente a un plan estratégico la encontramos en los clásicos, está recogida ya en el *Manual para unas elecciones* de Quintilio Cicerón:

“La campaña electoral conlleva esfuerzos de dos tipos, uno es conseguir el apoyo activo de los amigos y el otro ganarse el favor popular. Es necesario que el apoyo de los amigos nazca de los favores y las obligaciones, de la vieja amistad, de la bondad y afabilidad de carácter. En este caso, pero, tratándose de una campaña electoral, la palabra amigo debe tener un sentido más amplio que en la vida cotidiana. Tendrás que contar como amigos a todos aquellos que te manifiestan alguna simpatía, algún afecto, y que frecuentemente

aparecen en tu casa. ¡Y no te digo nada de los que son amigos por parentesco o afinidad o por algún vínculo de compañerismo o por otro lazo, como te conviene su máxima estima y benevolencia!

Entonces tienes que esforzarte para que los que te sean más íntimos y familiares te quieran y te deseen un gran prestigio; igualmente harás con los miembros de tu tribu, con los vecinos, con tus clientes, incluso con los libertos y esclavos; al fin y al cabo, la reputación como hombre público se difunde siempre desde el entorno de los más íntimos” (Cicerón, 1996:82)

A partir de esta idea inicial, mediante su reformulación y adaptación a las circunstancias, todo tipo de organizaciones han puesto en marcha planes de propagación. Si se encuentra el momento histórico y social adecuado, la efectividad de un modelo de este tipo es realmente sorprendente, como sucedió en los años sesenta con la política de marketing en los hogares de Tupperware:

“Tupperware les ofreció oportunidades que no encontrarían trabajando en las fábricas, en las granjas o en las tiendas. Vendiendo Tupperware y promoviendo que otras mujeres entraran en el negocio, nuestras entrevistadas pudieron llevar los niños al colegio, pagar sus casas, y tomarse vacaciones que antes no habían soñado. En una cultura que raramente aplaudía los esfuerzos de las mujeres, las mujeres Tupperware eran mostradas al público con elogios, premios y aplausos” (fuente: web corporativa de Tupperware, www.thetupperwarefilm.com, consultado 17 de Noviembre 2012)

En estrategia se habla de un “anhelo colectivo” (Bou, 2005) como motor necesario para un plan de propagación. En efecto, es lógico pensar que para que haya movimiento en un sentido hace falta una motivación (una necesidad o una insatisfacción). Sin embargo, como hemos señalado, sin entrar demasiado en consideraciones sociológicas, el individuo del siglo XXI con acceso a Internet tiene una enorme necesidad de hacerse notar, de destacar o de aportar. Si consideramos este hecho, y el nuevo marketing lo considera seriamente, disponemos de un *motor* para cualquier plan de propagación prácticamente universal y que probablemente seguirá existiendo durante mucho tiempo en nuestra sociedad.

Dicho “anhelo de aportar” debe tenerse en cuenta en las campañas de marketing basadas en el *copyleft*.

“Además de publicar, los usuarios -y empresas- también opinan acerca de que los otros publican. Para valorar las informaciones y elevarlas al rango de opinión pública, disponemos de herramientas de promoción de historias. La agenda temática ya no se construye siguiendo pautas de un comité editorial sino que son los propios usuarios, a través de herramientas como Menéame, Negóciame o Digg, los que distribuyen información de otros, para que pueda ser valorada públicamente, votada positiva o negativamente Y comentada. Cada voto es ponderado en función de la credibilidad de la persona que ha votado. Esta confianza -el karma, para Menéame- se va construyendo poco a poco según la popularidad de las noticias votadas con anterioridad. Las informaciones más votadas durante un tiempo se desplazan a la Portada. Si conseguimos suficientes promociones de nuestros contenidos a la Portada, podemos conseguir muchísima audiencia para la fuente original de la historia, en relativamente poco tiempo.” (Aced y otros, 2011:39)

Una vez constatado que se dispone de un motor para la difusión de los mensajes, sólo hace falta centrarse en la capacidad de seducción de los mismos. Factores como su calidad informativa (aportan algo que el usuario quiere conocer o difundir), su vínculo emocional (el usuario empatiza con ellos y quiere que más usuarios los conozcan) o simplemente su capacidad de llamar la atención en un momento dado (al usuario le entretiene o le hace gracia) harán que el mensaje entre en el motor de difusión.

Llegados a este punto es cuando la disciplina de la *memética*, que se aplicaba antes a la supervivencia de las ideas del ser humano, llama a la puerta del mundo publicitario. La memética tradicional se ocupaba de cuestiones como “¿Por qué la Biblia perdura miles de años después de ser escrita?” o “¿Por qué la teoría del Big Bang se difunde no sólo entre los científicos sino entre todo el público en general?”. Ahora bien, la memética publicitaria se ocupa de preguntas más instantáneas y actuales, como “¿Por qué este mensaje es atractivo?” o “¿Qué componentes debe tener un mensaje para que sea reenviado?”. Aunque la memética en el mundo del marketing puede decirse que todavía por desarrollar, los publicistas tienen claro que es el camino del

futuro por su alta efectividad, ya que las redes de comunicaciones han convertido el tradicional boca-oreja en un mecanismo de contagio potentísimo:

“El boca-oreja consiste así en la prescripción, la recomendación, la transmisión a otros de una opinión o experiencia sobre alguien, un producto o una empresa. Si quiero recomendar un detergente a las vecinas de mi escalera, deberé esperar a coincidir con ellas en el ascensor, en la tienda del barrio o en la acera. Quizás una de mis vecinas se anime a probar el producto. Quizás le guste y, a su vez, se lo cuente a otra vecina. Entre tanto, los días pasan. Por otro lado, el alcance del mensaje es limitado: el número de vecinas al que puedo llegar, y el número de contactos de mis vecinas a los que el producto puede interesar, también lo es. Una vez abordados, el mensaje muere por inanición. En Internet, sin embargo, la velocidad y el alcance son dos parámetros que funcionan en otra escala, mucho mayor. Como en una reinterpretación de las técnicas tradicionales del boca-oreja, el adjetivo viral se justifica porque la facilidad y rapidez de propagación de los medios digitales potencian la habilidad del mensaje para convertirse en «contagioso» y, en poco tiempo, si tiene suficientes transmisores, podrá extenderse como si de una epidemia de gripe se tratase. El mensaje se despliega, se extiende de ordenador a ordenador. Un individuo se lo cuenta a un amigo, este se lo cuenta a otros tres más, cada uno de estos a dos amigos más, etcétera.” (Aced y otros, 2011)

Por añadidura, desde el campo de la comunicación audiovisual se señala que la navegación en Internet, a pesar de tener una componente compulsiva, se diferencia del zapping por ser una actividad más intensa:

“La receptividad “pasiva” de las imágenes se corresponde más con la TV que con la navegación, sobre todo en la llamada Web 2.0, mucho más interactiva, participativa y social. De cualquier modo, en determinados contextos, ambas actividades, zapping y navegación, pueden tornarse actividades vacías, de búsqueda sin encuentro.

En líneas generales, la televisión no permite la asimilación, el pensar acerca de, generando cierto cortocircuito del pensamiento que desaparece absorbido por el ver. La TV no invita a pensar, invita a ver. Mientras tanto, la navegación en la Red invita a avanzar, a explorar, conquistar. Esa diferencia resulta

sustancial para entender este medio y diferenciarlo de Internet, aunque ambos medios inciten cada vez más a participar activamente.” (Balaguer, 2010).

Esta postura más activa del usuario que promueve Internet es una de las bases de la propagación, puesto que canaliza sus ganas de participar. Ahora bien, para conseguir este “gancho”, estas ganas de participar, en el mundo del nuevo marketing se acogen a la definición de *meme* como concepto divertido o contagioso, útil para promover una idea secundaria que viaje con él, de la manera que lo ilustra esta cita:

“Los memes son ideas originales, útiles o divertidas, cuyo atractivo hace que la gente las adopte y comparta con otros. La Red se ha convertido en un entorno especialmente apto para la difusión de estas ideas infecciosas, que han encontrado en la blogosfera su medio ambiente natural.

Un meme puede ser desde una broma hasta un negocio, pasando por una aplicación útil, un proyecto comunitario, una leyenda urbana, un concurso o un juego. La capacidad memética de la blogosfera se está utilizando de manera creciente para impulsar estrategias de marketing viral, en las que la idea de base circula no sólo por su atractivo (Gmail), sino también por su intencionada promoción (FON).” (Orihuela, 2006)

Nuevamente encontramos en esta recomendación una idea clásica en el mundo publicitario y en la retórica: la de “adosar titulares”. Uno de los ejemplos históricos que se citan en publicidad es el caso de un empresario de telares de Roma que denunció la fuga de un esclavo. En su escrito, se dejaba caer la expresión “donde se tejen las mejores telas” para referirse a su negocio (AAVV, 1973). Como puede verse, el titular publicitario (la calidad de las telas) se había *adosado* al titular noticioso (la fuga del esclavo).

En el mundo del nuevo marketing se acuñan términos para referirse de un modo u otro a estos mensajes que viajan enganchados a otros, uno de los cuales es “ideavirus”, definido por Seth Godin como «una idea que se mueve, que crece y que infecta a todo el que toca» (Godin,2000) . El autor señala que estos micromensajes tienen posibilidades de penetración en la mente de un

usuario saturado de publicidad y, como segunda ventaja, que superan el hándicap de la publicidad televisiva tradicional de interrumpir la emisión.

Respecto a las campañas de contagio y difusión en Internet, hay que distinguir entre las que no mutan y sólo se difunden de las que se dejan a la libre modificación por parte de los emisores-receptores:

“VIRAL MARKETING is an attempt to deliver a marketing message that spreads quickly and exponentially among consumers. Today, this often comes in the form of an email message or video. Contrary to alarmists fear, viral isn't evil. It isn't dishonest or unnatural. At its best, it is word of mouth enabled, and at its worst, it's just another interruptive marketing message.

BUZZ MARKETING is an event or activity that generates publicity, excitement, and information to the consumer. It's usually something that combines a wacky, jaw-dropping event or experience with pure branding, like tattooing your forehead (or your ass, as a NYC health club recently did). If buzz is done right, people will write about it, so it essentially becomes a great PR vehicle.” (Balter, 2008)

Lo común de ambas técnicas es que nacen de cierto enfoque sensacionalista. Hay que tener presente que en la conducta humana la repetición del estímulo inhibe la respuesta, por lo que una *web* que constantemente emita este tipo de mensajes provocará cansancio a medio plazo entre gran parte de sus visitantes. Para Aced y otros (2011), años atrás era más fácil hacer campañas de este estilo precisamente porque el usuario no estaba cansado de ellas. Para evitar este “efecto cansancio”, los expertos apuntan que la calidad de contenidos es la solución, dado que convierte el procedimiento de recomendación en un acto responsable, “personal”, según Laycock:

«Con la viralidad, el objetivo es hacer las cosas un poco más personales. Existe una gran diferencia entre un hombre que recomienda a sus compañeros de trabajo una floristería, y el mismo hombre que dedica un post a ese nuevo *web* en su blog. (...) Porque existe una necesidad intensa en el difusor de la información de sentir confianza en su mensaje. Un blogger que dirige a sus lectores hacia malos contenidos o servicios no podrá retenerlos por mucho tiempo.» (Laycock, 2008)

Y, en todo caso, las campañas basadas en estos mecanismos deberán acompañarse de estrategias que guíen la navegación de los usuarios, dado que en tal actividad siguen siendo comparables a los adictos al zapping televisivo:

“Las páginas se recorren en búsqueda de titulares, frases, que guíen y promuevan el mantenerse allí y no abandonar el sitio al que se ha accedido. El contenido de las páginas en Internet es casi tan importante como su edición. Los lectores van en busca de información y esperan esas pautas que los hagan bien permanecer, bien pasar a otro vínculo. Muchas veces es una cuestión de segundos y de rápidas decisiones. En este sentido, la navegación sí es equiparable al zapping. Si la página no amerita permanecer en ella, rápidamente será sustituida por otra que resulte más atractiva.” (Balaguer, 2010).

No obstante, las estrategias de guía de la navegación de los usuarios han sido estudiadas prácticamente desde la aparición de la *World Wide Web*. Los publicistas disponen de bibliografía ya clásica sobre el diseño de *websites*, entre los cuales cabe citar el libro de referencia de David Siegel, *Creating Killer Websites*, por su enfoque de “captura” de usuarios centrado en la entrada, la permanencia en el *site* y la motivación para nuevas visitas. Así pues, el tema de la navegación es puramente técnico (eso sí, abierto siempre a la creatividad de los diferentes equipos de producción) por lo que las intervenciones basadas en los modelos de propagación se pueden llevar a la práctica si las organizaciones entienden la necesidad de hacerlo.

Como apunte final a este apartado, debemos señalar cuatro factores importantes en los modelos de propagación que se han desarrollado estos últimos años en el mundo de la divulgación de mensajes:

- a) Proximidad. Consiste en tener presente el principio de que las campañas virales son más efectivas si las recomendaciones nacen de personas conocidas.
- b) Segmentación. Como consecuencia de la anterior, hay que segmentar los destinatarios a los que se dirigen los mensajes como paso previo para elegir los grupos sociales en los que se influirá.

- c) Colaboración. Hay que tener en cuenta la existencia de personas influyentes en la red que, de forma espontánea o bajo petición, contribuyen a la difusión de determinados mensajes.
- d) Modificación. No puede ignorarse la potencia del marketing de código abierto porque, sin perder la esencia del mensaje, consigue más difusión al permitir que los usuarios realicen sus aportaciones.

En el momento de redactar la presente tesis se dieron a conocer, precisamente, los resultados de un importantísimo experimento de marketing político realizado con el uso de las redes sociales. La muestra de 61 millones de personas que entraron en *Facebook* durante el día del experimento lo convierte en el experimento social de mayor tamaño jamás realizado. La descripción del experimento apareció en los rotativos de todo el mundo:

“En la jornada electoral del 2 de noviembre de 2010 entraron a Facebook 61 millones de estadounidenses en edad de votar. Los investigadores mostraron a 600.000 de ellos, seleccionados al azar, un mensaje de animación al voto, sin sesgos partidarios. Llevaba el encabezamiento "Hoy es día de elecciones", un enlace a los colegios electorales de la zona, un botón pulsable de "yo ya he votado" y un contador con los usuarios de Facebook que ya habían pulsado el botón en ese momento. Ese fue uno de los grupos de control.

Mientras, la inmensa mayoría de los usuarios —60 millones, redondeando un poco— recibían el mismo mensaje, pero con una adición esencial: las fotos de seis amigos que decían "yo ya he votado" (es decir, que ya habían pulsado el botón en ese momento). Y, como segundo grupo de control, otros 600.000 usuarios, también elegidos al azar, no recibieron mensaje de ninguna clase.

Con esa inmensa base de datos, Fowler y sus colegas han podido calcular que el mero mensaje informativo —el control sin amigos— incrementó la participación en 60.000 votantes. Y que el mensaje social (la versión con amigos) la incrementó en otros 280.000 participantes. En total, 340.000 personas que votaron gracias al experimento.

Naturalmente, una cosa es pulsar el botón de "ya he votado" y otra es haberlo hecho realmente. De hecho, hay estudios anteriores que indican que mucha gente miente diciendo que ha votado para quedar bien ante quien le pregunta.

Los investigadores eran plenamente conscientes de ello, pero pudieron medir con precisión el desfase entre lo virtual y lo real, o entre lo que la gente dice y lo que hace, gracias a que algunos Estados norteamericanos hacen públicos los registros de votantes, con nombre y apellidos.

Esto permitió al equipo de San Diego calcular que el 4% de los que pulsaron el botón no fueron a votar en realidad. Ese porcentaje de votantes de boquilla, o de botón fácil, ya ha sido descontado de los resultados presentados más arriba. El incremento de participación en 340.000 personas son votos de la vida real, no pulsaciones de botón.

Dando la vuelta al dato, resulta notable que el 96% de quienes dijeron haber votado lo hubieran hecho en verdad. En cuanto al 4% restante, Fowler resalta que esta parte del experimento se preparó de forma que Facebook no pudiera conocer los datos del registro real de votantes. Nadie ha sido delatado en la red social como un pulsador mendaz. Otra cuestión es cuánto podrá durar esa confidencialidad. Y otra más es si se preservará en los -predeciblemente- cientos de experimentos similares que se hagan en el futuro.” (Sampedro, 2012)

Bond (2012) publicó en la revista *Nature* los detalles metodológicos de su experimento en los que usó solamente uno de los cuatro factores mencionados, el de la proximidad, puesto que en éste no se hizo segmentación, no se trabajó la colaboración de agentes externos ni se realizaron contenidos abiertos para aumentar la difusión. A pesar de ello, incluso trabajando un solo factor, lo demoledor del resultado auspicia un auge de la publicidad viral en los próximos años y un aumento de la investigación experimental en los modelos de propagación.

4.6 TERCER COMPONENTE: EL PRINCIPIO DE LA FUERZA

Como hemos visto en el capítulo anterior, *grosso modo* puede decirse que la imagen de marca es lo que la empresa pretende y la reputación lo que en realidad consigue. Hemos estudiado los diferentes matices conceptuales y hemos comprobado que, tanto en la parte interna de las organizaciones (creación de una percepción) como en la parte externa (difusión de la percepción) se realiza una inversión considerable de recursos. Además, dicha inversión

tiene premio: repercute en las ventas, en el largo plazo e incluso en los flujos inmediatos.

Bajo el punto de vista estratégico, cuando se habla de inversión de recursos en una organización es costumbre referirse a este tema con la etiqueta *Gestión de la fuerza*. Cuando alguien realiza cálculos estratégicos en un esquema de competencia y en ellos no tiene en cuenta las posibilidades de los competidores, se dice que ignora *El principio de la fuerza*. Ries y Trout realizan una exposición brillante de este principio en su obra *Marketing de guerra*, en la cual analizan las estrategias de cuatro fabricantes de automóviles americanos (General Motors, Ford, Chrysler y American Motors) y muestran como sus diferentes tamaños (y, por tanto, su fuerza) determinan su estrategia de marketing.

Al respecto, hay que señalar que en tiempos de emergencia de las marcas blancas y las marcas de distribuidor, el esquema original de Ries y Trout se ve afectado con una competición todavía más encarnizada por los primeros puestos. Ello es debido a que, como señala Bou (2005) las marcas blancas no desbancan a las marcas líderes, pero sí a las segundas y terceras:

“Esta repercusión en segundas y terceras marcas puede ser la explicación de que grandes corporaciones activen estrategias basadas sólo en marcas líderes. La guerra de comunicación que pone en práctica Unilever se basa en la polaridad: o se compra la calidad máxima o se compra la oferta barata.” (Bou, 2005:13)

En el terreno de la proyección exterior en Internet se da una situación parecida. De entrada parece que la realidad sigue siendo igual de dura con las marcas que no destacan, puesto que las posiciones en buscadores sólo tienen efecto cuando se ocupan los primeros puestos⁵⁴:

“El informe de Enquiro (Hotchkiss, Alston y Edwards, 2006) demuestra que prácticamente todas las miradas se concentran en los tres primeros resultados orgánicos, siendo muy mínima la observación de los anuncios y prácticamente

⁵⁴ Como veremos, a lo largo de este capítulo y de la presente investigación, esta afirmación debe matizarse bastante puesto que otros investigadores han realizado aportaciones más específicas al tema del posicionamiento en buscadores.

nula la de resultados por debajo del tercero, de ahí que buena parte de los esfuerzos de los webmasters se dedique a tratar de obtener uno de esos primeros puestos. El estudio denomina a esta área clave el “triángulo de oro”, y demuestra que la ubicación de los resultados es importante para su posterior selección por parte de los usuarios.” (Marcos y González-Caro, 2010)

En esa línea, incluso se afirma se afirma que las páginas web que no aparecen en las 10 primeras posiciones de un buscador tienen, en su conjunto, menos del 20% de probabilidades de ser vistas y a partir de la posición 50 las probabilidades son mínimas (Lopez-Lopez y otros, 2010).

En este contexto donde la competencia se ha agudizado, la fuerza es el recurso principal y, por tanto, hay que saber cómo y dónde aplicarla. La literatura directiva, para este tema, echa mano de la literatura estratégica para identificar sus posibles movimientos en el mercado con los movimientos de los ejércitos en los conflictos, puesto que no dejan de ser ambos dos sistemas de competencia. La maniobra más directa contra la competencia (en un entorno económico, político o social) en lenguaje estratégico se llama *ataque*:

“Según Clausewitz, un ataque es una maniobra que se compone de dos movimientos: detección y concentración. La detección consiste en averiguar cuál es el punto más vulnerable de una estructura dada y la concentración consiste en acumular todas las fuerzas disponibles sobre este punto.” (Bou, 2004:59)

Sin embargo, la maniobra de ataque se enmarca en un esquema estratégico más general que la determina. No es lo mismo competir por la defensa de una posición conseguida (por ejemplo, ser el líder en la venta de un producto) que no contra la posición de un competidor (por ejemplo, ser la empresa que ocupa el segundo lugar y aspirar a ser el líder). Estos y otros factores son los que nos llevan a incluir en nuestro esquema de la visibilidad estratégica *El principio de la fuerza* como componente central, es decir, como la actividad de la organización que dirige todas las demás componentes del esquema.

Por otra parte, además de este lugar central en la visibilidad estratégica, la gestión de la fuerza viene marcada por otra característica: la posibilidad de

medir sus efectos. Esto la desmarca claramente de la reputación corporativa que, como hemos visto en el capítulo 3, era difícilmente medible. En cambio, es relativamente sencillo conseguir indicadores de visibilidad porque, a diferencia de la reputación o la imagen, se trata de un fenómeno observable por definición. Es decir, los efectos de la inversión en hacer visible una organización, una marca o una idea son visibles. Sin embargo, también es cierto que no hay acuerdo completo en los indicadores o en el peso de los mismos, y que existen discrepancias en el sector de empresas dedicadas a la visibilidad (Li et al, 2014). Pero todas ellas asumen que sus resultados deben notarse de manera que el cliente no tenga duda de que ha realizado una buena inversión.

Además de disponer en la actualidad de muchos programas de monitorización de *websites* (número de visitas, presencia en la red, etc.) que se pueden ejecutar incluso desde fuera de un servidor dado (Almenara, 2014), cada organización puede tener una idea de su visibilidad mediante la observación de sus apariciones en buscadores, en primer lugar, y de las visitas conseguidas a través de los anuncios en segundo lugar (Li et al, 2014). Esta primera forma de pensar, se enmarca en lo que se llaman *modelos de respuesta directa* para el control de la visibilidad.

Con la expresión *modelo de respuesta directa* los analistas de marketing en buscadores designan cualquier modelo que se base en el número de *clicks* generados por los SERPs⁵⁵. Inicialmente estos modelos eran los que prevalecían en las cotizaciones y remuneraciones publicitarias de los *websites* y, por tanto, los que justificaban o no la inversión en publicidad electrónica.

En la primera década del siglo XXI esta concepción fue puesta en tela de juicio y los analistas tomaron diferentes posiciones. A efectos de la presente investigación identificamos tres posturas diferentes que podemos denominar de la siguiente manera:

⁵⁵ Search engine results page (SERP). http://en.wikipedia.org/wiki/Search_engine_results_page
Wikipedia - consultado 10 Septiembre 2013

- a) Cuantitativa o de respuesta directa: la efectividad de un motor de búsqueda sigue midiéndose principalmente por el número de *clicks* generados (Kitts y Leblanc, 2004).
- b) Cualitativa o de impacto: lo relevante de un motor de búsqueda no es tanto el número de *clicks* sino el impacto que crean en los visitantes por lo que se refiere a creación de marca (Hansell, 2005; Laffey, 2007).
- c) Estratégica o mixta: la creación de marca es un valor añadido al aporte de *clicks* que realizan los motores de búsqueda (Wasserman, 2006; Jones, 2006).

La diferencia entre el punto b) y c) de basa principalmente en que diversos sectores que sirvan a clientes muy especializados en la red saben que se pueden alterar las apariciones en buscadores aplicando técnicas de optimización del lugar ocupado en ellos. Eso hace que aparezca cierta desconfianza en determinados públicos y, por tanto, que muchos analistas adopten la postura b), de tipo más *purista* que la c).

A pesar de estas diferencias de concepción, lo que no se discute es la importancia de aparecer en los buscadores, ya que según Dou y Cols. (2010), muchas compañías creen que incluso si un usuario no hace *click* en el enlace al *site*, igualmente puede impregnarse de una experiencia de *branding* positiva. Para Thurow (2006), el sólo hecho de aparecer en Google o MSN Search en los lugares principales hace que el visitante crea que la compañía es relevante y fiable. En definitiva, si una compañía trabaja en un impacto de marca a largo plazo, debe perseguir los primeros puestos en los buscadores.

Como conclusión podemos decir que el módulo central de gestión de la fuerza en el modelo de la visibilidad estratégica es el que debe ser retroalimentado con más velocidad mediante los datos de visibilidad. De esta retroalimentación surgirán las correcciones a corto plazo en las políticas de los restantes módulos, de la siguiente manera:

- a) Se cambiarán o reafirmarán las decisiones tomadas sobre los módulos del enfoque centrado en el usuario y los modelos de propagación.

- b) Se suministrarán datos para el módulo del control de la reputación, de manera que este otro componente disponga de una perspectiva suficiente para gestionar la reputación corporativa.
- c) Se gestionará la distribución de la fuerza de la organización en Internet (y, en general, en los medios) cuando haya que atender demandas de los módulos de defensa proactiva de la reputación o de defensa reactiva de la misma.

Así pues, el módulo de gestión de la fuerza es el centro de mando táctico que, conociendo las reglas generales de la estrategia, toma decisiones sobre la inversión en visibilidad en cada momento, como respuesta a las demandas de los demás módulos, con los cuales está en constante comunicación.

4.7 CUARTO COMPONENTE: EL CONTROL DE LA REPUTACIÓN

Dado que la reputación, y sobre todo la reputación en Internet, puede pensarse como lo que la empresa pone en marcha más lo que interfieren los usuarios, se habla de reputación como la “propiedad compartida de la marca” (Aced y otros, 2011), Del mismo modo inciden otros autores, en la diferencia sobre el control:

“Pero en mi opinión la reputación es el resultado de la gestión de marca, no es controlable. Uno puede gestionar la marca: la comunicación con los grupos de interés, cada punto de contacto con el cliente, desde call centers y centros de atención al cliente, como el ambiente de las tiendas, etc. Pero no puede controlar la percepción del cliente. La marca es gestionable y controlable, pero la reputación es otorgada, es el resultado de la gestión de los procesos anteriores. Además, la reputación corporativa no es un activo intangible, mientras que la marca lo es (p. 324).” (Salinas, 2007)

De hecho, tampoco es controlable por lo que se refiere a los factores de dentro de la empresa:

“Así, la reputación corporativa, los recursos humanos y la motivación del personal, contablemente, no constituyen activos intangibles reconocibles ya que no son ni identificables (no pueden comprarse ni venderse), ni son controlados por la empresa (la reputación es una consecuencia de las acciones

de la empresa y los empleados tienen la libertad para terminar sus contratos en cualquier momento)” (Salinas, 2007, p. 36).

“La construcción de la reputación es cada vez más colaborativa y depende cada vez más de la opinión de terceros. Ya sea del círculo social, ya sean expertos en la materia, ya sean otros usuarios con experiencias previas con el mismo producto.” (Alonso, 2007)

Debemos asumir, por tanto, que existe una “construcción social” de la reputación corporativa de cada organización, que dicha construcción se realiza en los medios convencionales mayormente por parte de la empresa (publicidad tradicional) pero que la parte correspondiente a los públicos se canaliza por las redes de comunicaciones.

Del mismo modo que la visibilidad es medible, la construcción social de la reputación también puede ser observada mediante diferentes instrumentos y aplicaciones software (Amigó et al., 2013). Estamos ante la misma situación conceptual que cuando comparábamos visibilidad y reputación: la reputación es difícil de medir por ser un constructo con carencias de acuerdo⁵⁶, pero la manifestación en los medios de la misma es un fenómeno altamente objetivable precisamente por ser visible. Dicho de otro modo: no hay que olvidar que hablamos de cosas distintas al decir “reputación corporativa” (un constructo conceptual complejo) y “reputación online” (las manifestaciones en las redes de comunicaciones que contribuyen a fortalecer o perjudicar la reputación corporativa).

El campo del *social media monitoring* ofrece multitud de herramientas de seguimiento de mensajes y relaciones, normalmente para seguir la opinión sobre un tema dado y, en muchos casos, la reputación online de una organización. Un esquema muy extendido para la medición dicha reputación es el denominado *Social Media Index* (Máiquez, 2009; Molina, 2009). Mediante un gráfico de dos ejes más la variable volumen se representa la reputación online de una organización. Los parámetros representados se explican de la siguiente manera:

⁵⁶ Véase 3.3 Dificultades para la definición de reputación

“Volumen. Un alto número de post publicados acerca de la marca o de un determinado aspecto de la misma (producto, campaña, noticia, etc...) ”

Experiencia. La evaluación cualitativa de la referencia (positivo, negativo o neutral) y del tono de la misma (intensidad de la opinión) refleja un resultado positivo

Popularidad. Mide el impacto que un determinado comentario tiene en función del medio o la persona que lo publica. Las mejores compañías están presentes en medios con alta visibilidad” (Molina, 2009)

Esta distribución define cuatro cuadrantes si tomamos como centro las puntuaciones medias (igual que se hace en el cálculo del coeficiente de correlación lineal de Pearson):

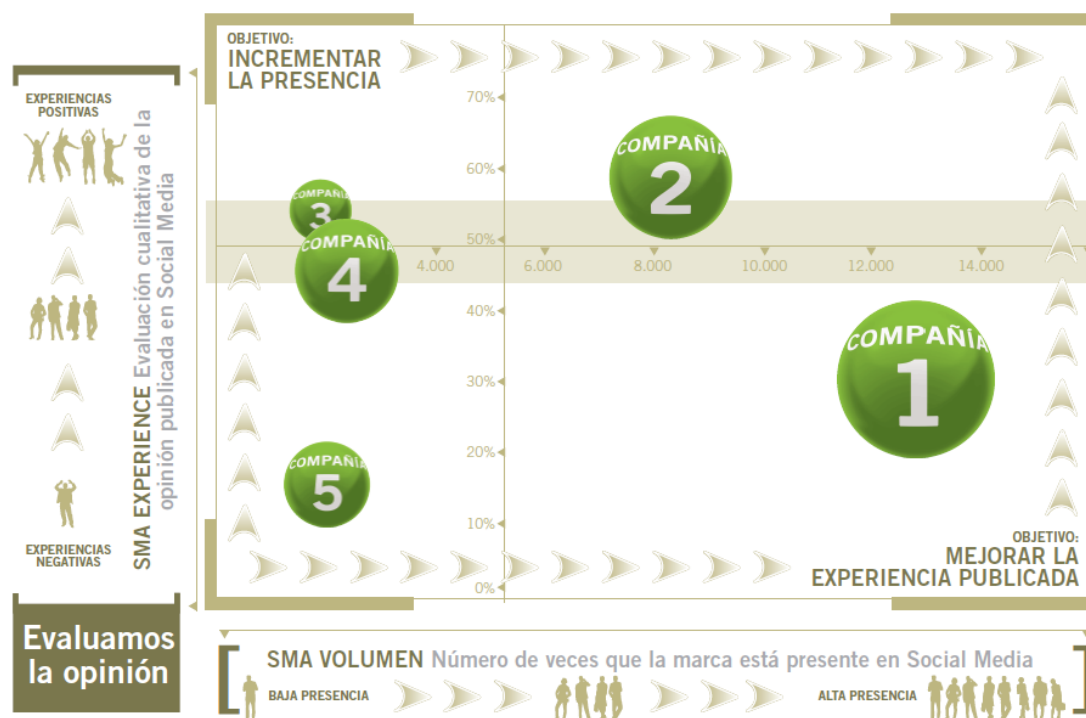
“En el cuadrante izquierdo, inferior: La compañía tiene poca visibilidad, pero de signo negativo.

En el izquierdo superior: También es casi invisible, aunque recibe comentarios positivos.

Derecho superior: La situación ideal, visible y proyectando una imagen positiva.

Derecho inferior: El peor escenario, una marca visible y que está recibiendo comentarios negativos en la red (malas experiencias de los usuarios).” (Máiquez, 2009)

En siguiente ilustración se adjunta una gráfica de este estilo para poder percibir visualmente las ideas numéricas.



Fuente: Social Media Monitoring (Molina, 2009)

Ilustración 6. Esquema de Social Media Monitoring

A pesar de la disponibilidad de datos cuantitativos de éstas y otras gráficas, la experiencia muestra a las empresas del sector de la reputación online que hay que realizar correcciones a los datos obtenidos. Normalmente se derivan de acciones o bien malintencionadas de los usuarios o a conductas obsesivas o sesgos conocidos de las conductas en grupos. Existen dos factores de corrección ampliamente conocidos, denominados *polarización* y *saturación*:

“[Polarización es...] La concentración de un mismo tipo de comentarios (positivo o negativo) en una fuente de información determinada.

Cómo nos afecta: Quizás deberíamos otorgar menos valor a esos comentarios, ponderarlos a la baja.

[Saturación es...] La repetición de un mismo comentario varias veces, por varios usuarios o en distintos medios.

Cómo nos afecta: A partir de cierta repetición de un mismo mensaje, quizás deberíamos otorgar menos valor a los siguientes comentarios.” (Máiquez, 2009)

Máiquez viene a decir que la polarización aparece sobre todo en foros o lugares donde la mayoría de visitantes son militantes de una causa o están convencidos totalmente por ella, por lo que la cantidad de comentarios debe contabilizarse con una corrección a la baja. Y, por lo que se refiere a la saturación, el mismo autor señala que muchas veces se repite una aportación pero que, en realidad, procede de la misma fuente (pongamos por caso, un usuario enfadado con una mala prestación de un servicio) por lo que igualmente deben corregirse a la baja los recuentos.

Un esquema alternativo de medición lo encontramos en Alloza, Cachinera y Pino (2012). Consiste en una medición basada en dos parámetros de significado diferente: notoriedad y notabilidad:

“En clave de cantidad de expresiones, manejamos la variable de “Notoriedad” (Nt), que recoge la componente cognitiva del concepto de reputación, y se define por la “presencia” y “alcance” de las menciones significativas que se comparten sobre una determinada empresa en Internet. Cuánto se menciona o conoce.

En clave de calidad de expresiones, proponemos la variable de “Notabilidad” (Nb), que recoge la componente valorativa del concepto de reputación, y se define por la “autoridad” y “cualidad” de las opiniones compartidas sobre una determinada empresa en Internet. Cómo se opina o valora.” (Alloza, Cachinera y Pino, 2012)

Mediante este sistema se obtiene una matriz, Matriz de notoriedad / notabilidad, con cuatro cuadrantes:

1. Eficiente (Nt +, Nb +): Se menciona más y se valora mejor que el promedio de los referentes analizados.
2. Suficiente (Nt-, Nb+): Se menciona menos y se valora mejor que el promedio de los referentes analizados.

3. Insuficiente (Nt-, Nb-): Se menciona menos y se valora peor que el promedio de los referentes analizados.

4. Deficiente (Nt+, Nb-): Se menciona más y se valora peor que el promedio de los referentes analizados” (Alloza, Cachinera y Pino, 2012)

La postura de estos autores nace de exponer que la reputación corporativa online sí puede medirse, aunque con ciertas reservas:

“El creciente interés por la reputación online, bien entendida, ha generado una demanda equivalente de soluciones para su oportuna medición o evaluación.

Atendiendo a esa demanda, han proliferado en el mercado herramientas de monitorización que incorporan análisis de reputación informáticos, mediante la aplicación de filtros semánticos y complejos algoritmos que, aparentemente, rastrean todas las expresiones sobre las empresas en Internet, interpretan el sentido de esas opiniones y hasta la influencia de sus emisores.

Si consideramos esta oferta, la respuesta a la incógnita es evidente: “Sí puede medirse la reputación en Internet”. Sin embargo, no pensamos que pueda responderse así, al menos, de forma tan categórica.” (Alloza, Cachinera y Pino, 2012)

El motivo de dichas reservas es la imposibilidad actual de los sistemas automáticos de realizar una evaluación completa de la reputación online. Los citados autores señalan tres limitaciones importantes:

“Capacidad de rastreo: ningún motor de búsqueda, ni siquiera Google, es capaz de rastrear los infinitos mensajes que circulan por las Redes.

Publicidad de las métricas: los indicadores más fiables de influencia no son transparentes, pues se miden con herramientas de analítica de acceso privado; y aquellos que se ofrecen públicamente (del estilo de Klout o Alexa) no se aplican a todos los interlocutores posibles de una empresa.

Interpretación del lenguaje: las máquinas están lejos todavía de poder comprender el sentido o sentimiento que denota la expresión humana.” (Alloza, Cachinera y Pino, 2012)

Precisamente debido a tales limitaciones, corresponde a los investigadores pensar sistemas que faciliten el análisis de las expresiones que circulan en la red. Ése es el trabajo que han aportado Alloza, Cachinera y Pino en forma de matriz, de la cual ofrecemos una vista en siguiente figura:



Fuente: (Alloza, Cachinera y Pino, 2012)

Ilustración 7. Matriz de notoriedad/notabilidad

A la vista de lo expuesto en este apartado puede entenderse que es vital un traspaso de información fluido entre el módulo de *Gestión de la fuerza* y el de *Control de la reputación*. El primero es proveedor de datos y, a la vez, ejecutor de directrices para el segundo. El segundo establece políticas y, a la hora de llevarlas a la práctica, el primero planifica la manera de distribuir las energías para que se obtenga un buen rendimiento de los recursos.

Dicho esto, ya sólo nos queda exponer con más detalles los módulos proactivos y reactivos del esquema de la visibilidad estratégica. Dado que la gestión de la reputación online se trata de un tema complejo, nuestro modelo ha propuesto estos dos módulos de diferente naturaleza para su tratamiento.

4.8 QUINTO COMPONENTE: LA VERTIENTE PROACTIVA

Ciertamente muchas organizaciones han tomado conciencia de la importancia de la proyección social. Para las empresas en particular se han seguido modelos de éxito de consecución de beneficio y, a la vez, consecución de una mejora del entorno social inmediato. Un referente importante que no debe obviarse en este ámbito es el ejemplo de *American Apparel*, empresa textil que fue a contracorriente en todos los sentidos con el único objetivo de presentarse ante la sociedad como una garante del bienestar y progreso conseguidos. Debe tenerse en cuenta que no deslocalizaba la producción lo más mínimo y, por añadidura, incluso los contratos de modelos de catalogo no se firmaban con modelos profesionales sino con los propios empleados de la empresa, en una postura de “defensa local” lleva a su expresión extrema.

El término *Responsabilidad Social Corporativa* ha jugado a veces el rol de etapa intermedia para llegar a un concepto más amplio y sistematizado: *Reputación Corporativa*. Sin embargo, otras veces se ha quedado allí, a medio desarrollo, como indican los investigadores de las *web* de Reputación Corporativa:

“Respecto al estudio de casos en su web, podríamos determinar que existe, en las tres empresas analizadas, una conciencia clara por mostrarse socialmente responsables. Se percibe un mayor esfuerzo en proyectar en su web la idea o concepto de Responsabilidad “Social” Corporativa. Quizás por ser un término más difundido o aceptado en la sociedad. Parece ser que lo que más llega a los ciudadanos y al público es la dimensión “social” de la responsabilidad empresarial.

No obstante, se perciben diferencias importantes en el modo en el que la empresa gestiona su propia responsabilidad corporativa. Podríamos atrevernos a manifestar que MRW y el grupo Logista, poseen una auténtica estrategia de responsabilidad corporativa que se manifiesta y concreta en todos los ámbitos de actuación de la organización. La gestión corporativa, no es sólo de responsabilidad social, en el caso de estas dos empresas, sino que va más allá, e impregna toda la organización, filosofía de actuación y principios de la empresa. En cambio, en caso de NACEX, la plasmación de la responsabilidad

corporativa en la web de la empresa, es únicamente social, y se percibe como la difusión de acciones puntuales, sin que éstas estén integradas en el plan de comunicación de la organización, que el responsable de comunicación corporativa debería desarrollar a todos los niveles y para todos los públicos de la empresa.” (Salas y Gauchi, 2011)

Aún en el caso de que las empresas se hayan quedado a medio camino, sí hay que notar que, como mínimo, se ha dado lugar a la postura proactiva de intervenir en la reputación online. La demanda empresarial de ideas para intervenir ha alimentado el campo de investigación y eso ha provocado que se vaya más allá de las herramientas de captura de visitas, de navegación dirigida o incluso de las de medición de la reputación online que hemos visto. Podemos decir que la vertiente proactiva es mucho más teórica que la reactiva, puesto que para estudiar los efectos de los *websites* en los usuarios por lo que a formación de conceptos se refiere, tiene que pedir asistencia a disciplinas relacionadas, de entrada, con la cognición humana. El razonamiento, la formación de conceptos, el cálculo de probabilidades de la mente... son ejemplos de fenómenos ampliamente estudiados, pero en disciplinas fuera del diseño interactivo o la Teoría de las organizaciones.

De hecho, lo que estamos estudiando al teorizar sobre las ideas que se forman en la mente de un usuario cuando hace *click* sobre una página *web* entra de lleno en el campo de los denominados “efectos contextuales” en psicología cognitiva. Los efectos contextuales son harto conocidos y se dispone de múltiples experimentos que avalan las teorías sobre ellos. No deja de ser curioso como el cálculo cotidiano de probabilidades, que supuestamente obedecería a un procedimiento frío y objetivo, es un proceso mental totalmente maleable y, por tanto, influenciabile:

“A veces, los individuos evalúan la frecuencia o la probabilidad de un resultado, apoyándose en la facilidad con que los ejemplos o asociaciones son evocados en su mente (TVERSKY y KAHNEMAN, 1973, 1974). Por ejemplo, la probabilidad subjetiva de que a uno le roben la casa se incrementa si acabamos de hablar con un amigo al que le han robado. La probabilidad objetiva -o meramente estadística- no ha cambiado, pero la saliencia cognitiva

o accesibilidad provocada por la conversación con nuestro amigo produce un cambio radical en nuestras expectativas.” (Vega, 1994: 476)

Además de los experimentos sobre expectativas y predicciones, la psicología cognitiva ha trabajado arduamente en la teoría constructiva el recuerdo. Ésta viene a decir que los recuerdos, en contra de lo que intuimos, no se guardan como “grabaciones fieles a la realidad” en nuestra mente, sino que nuestro cerebro guarda determinados datos y los combina para reconstruir el recuerdo cuando hacemos el esfuerzo de recordar, en un proceso que está sometido a interferencias y sesgos de muchos diversos tipos (Mangot, 2006).

Abierta la posibilidad incluso de la manipulación de los recuerdos, debido a su carácter constructivo, los investigadores se lanzaron a experimentar con la versión “a futuro” del enfoque, es decir, a la posibilidad de influir en la forma en que las nuevas informaciones son asimiladas. Las numerosas investigaciones sobre el procesamiento de la información en la mente humana pusieron de relieve multitud de factores intervinientes (y, por tanto, susceptibles de ser puesto en juego para “dirigir” la formación de nuevos conceptos).

El campo de investigación es tan vasto que, a efectos de posicionamiento en los buscadores, basta preguntarse por la influencia del orden de aparición de las referencias a las empresas. Russo y Rosen (1975), Hogarth y Einhorn (1992) ya mostraron que el orden de presentación de contenidos influye en el procesamiento de la información; Bettman y otros (1986) y Jarvenpaa y Dickson (1988) probaron que también influye en las decisiones de los usuarios; Hogue y Lohse (1999) demostraron que el orden de presentación es más influyente en los medios electrónicos que en los soportes tradicionales.

Estas investigaciones sobre el impacto en el procesamiento de la información recibida por un usuario se aplicaron en seguida al campo específico de las percepciones de marca. Dou y Cols. (2010) realizan una recopilación de resultados sobre el orden en buscadores y la influencia en el consumidor, de los que destacamos:

“El orden de aparición se interpreta como fuerza de la marca de la misma manera que los consumidores lo interpretan en las estanterías de las tiendas (Lee, 2006)

Los usuarios tienden a considerar que el orden de aparición refleja la importancia (Rowley, 2004)

Experimento de Enquiro (2007): la marca Honda se percibe más eficiente en el consumo cuando aparece en la primera posición de google, y no tanto cuando no aparece, preguntados los usuarios.” (Dou y Cols., 2010)

Ahora bien, esta influencia no es más que uno de los factores que intervienen en la percepción de marca, la cual obedece a un problema más complejo:

“La opinión sobre una marca que tienen los consumidores se relaciona con la experiencia directa que hayan podido tener con dicha marca o bien con la información que hayan recibido de ella (Simonin y Ruth, 1998). Sin embargo, factores contextuales o situacionales también influyen quizá por el arranque de un proceso de construcción (Wilson y Hodges, 1992). La idea clave es que los consumidores retienen en su memoria una base de datos sobre informaciones previas. Los factores contextuales pueden cambiar estas percepciones, actitudes, etc. (Feldman y Lynch, 1988).” (Dou y Cols., 2010)

En realidad los investigadores, sobre el impacto provocado por los *websites*, están inmersos de lleno en los problemas de asimilación de nuevos conceptos tratados ya en la literatura clásica de la psicología cognitiva. Hay que tener presente que los psicólogos de la cognición consideran la influencia de factores afectivos, biográficos, etc. en la formación de nuevos conceptos.

La diferencia entre psicólogos y publicistas, haciendo caricatura, podríamos decir que consiste en que los primeros intentan explicar qué interferencias ayudan o no a la formación de nuevos conceptos, mientras que los segundos quieren crear las interferencias adecuadas para que se formen las percepciones que ellos desean. De este modo, conceptos clásicos de la psicología cognitiva y la educación, como Working Memory, Priming, Teorías de la fuerza del trazo, Modelos de sistemas de memoria, etc. son llevados al

mundo del marketing en Internet obedeciendo a un plan estratégico de intervención.

Llegados a este punto es interesante notar que cuando aparece una marca no famosa entre famosas el consumidor entra en un conflicto con sus esquemas y expectativas (Dou y Cols., 2010), entonces se entra en una dinámica de resolución de “conflictos cognitivos y de percepción”, pero la balanza se decanta a favor del posicionamiento en el buscador, es decir, los individuos llegan a la conclusión que marcas que desconocían son importantes porque aparecen en las primeras posiciones junto a marcas importantes.

La explicación de Dou y Cols. (2010) a la importancia de las posiciones en los buscadores no se debe tanto a estar en los primeros lugares sino a estar en una expectativa mental del usuario. Ello lo explican mediante el llamado *priming* en las teorías de efectos contextuales de la psicología cognitiva. Este fenómeno, de manera general, se refiere a que un determinado estímulo interviene en procedimientos cognitivos posteriores. Una definición más técnica sería la de referirse al *priming* como la activación de partes de representaciones particulares o asociaciones en la memoria justo antes de llevar a cabo una acción o tarea (Higgins y King, 1981). Pues bien, si un usuario busca “hoteles de lujo” en Google, según Dou y Cols. (2010), el hecho de que aparezca un hotel desconocido y sea percibido como un posible hotel de lujo se debe precisamente al *priming* creado por la expectativa de búsqueda:

“In our research context, when an Internet user’s search engine ranking schema gets activated through priming of a particular brand attribute (e.g., luxuriousness of hotels), the primed construct becomes more accessible in the user’s working memory. When an unknown brand appears before wellknown ones in SERPs, the assimilation effect then stipulates that users reshape (or bias) their perceptions of the unknown brand by elevating their brand evaluations along the primed brand attribute (e.g., luxuriousness). Specifically, there are three possible ways Internet users can make incongruent information more consistent with their existing search engine display schema: (1) redirect elaborations toward consistent associations that are not as salient initially (e.g., the unknown brand X could be a luxury brand that I was not aware of before), (2) reduce the

inconsistent cognitions (i.e., is it possible that brand X actually belongs to the top league of luxury brands?), and (3) reinterpret cognitions such that they are more evaluatively consistent (i.e., I know that Brands A, B, and C are all luxury brands in this product category, and now I can see that brand X is displayed even on top of them in the SERP; therefore, Brand X must be a luxury brand as well) (Lane 2000).” (Dou y Cols., 2010)

Aunque la teoría sobre los efectos contextuales está todavía en sus principios (se habla, por ejemplo, de los efectos pero no se sabe todavía como controlar el contexto) debemos tener en consideración que diversas disciplinas acuden en auxilio de esta línea de investigación. La comunidad de investigadores intuye que se puede avanzar en este sentido y que, precisamente, pueden producirse muchos resultados y altamente novedosos.

Un ejemplo de aproximación de las referidas es la investigación basada en *eye tracking*⁵⁷. Sorprendente, como todos los avances tecnológicos recientes, esta técnica ha logrado un seguimiento por cámara digital de la pupila ocular tan preciso que permite indicar al milímetro el punto de la pantalla que el usuario está observando. Una vez se dispone de dicho *hardware*, no es complicada la programación de diferentes paquetes *software* de recogida de datos (básicamente, coordenadas, tiempo de permanencia y rutas de enlace). (Schall, 2014)

El argumento capital a favor de las técnicas de *eye tracking* lo aportan Van Gompel y otros (2007), pues señalan que el *click* del usuario en el ratón obedece a una decisión ya tomada, no a la decisión en sí. En consecuencia, proponen investigar qué zonas de la pantalla hacen que el usuario fije la mirada en ellas y durante cuánto tiempo, lo cual es el objeto de medición del *eye tracking*.

Marcos y González-Caro (2010) realizan un estudio de *eye tracking* ante pantallas de resultados de buscadores partiendo del modelo de Broder (1997). Añaden a las tres categorías existentes una cuarta: multimedia. Dicha categoría es específica para aquellas personas que buscan una fotografía o un

⁵⁷ Monitorización de los movimientos del ojo a la hora de visualizar una *web*. Ver más en http://en.wikipedia.org/wiki/Eye_tracking. Wikipedia - Consultado 27 Diciembre 2013

video. En nuestra opinión, tiene lógica introducirla debido a que cuando Broder formuló su modelo no se había producido todavía el auge de sitios como Youtube, Flickr, o el mismo Facebook y sus álbumes de fotos, es decir, no existía dicho hábito en la magnitud que existe en la actualidad. Puesto que el experimento de Marcos y González-Caro encaja con esta nueva clasificación, se puede considerar acertada la inclusión de un nuevo patrón de búsqueda.

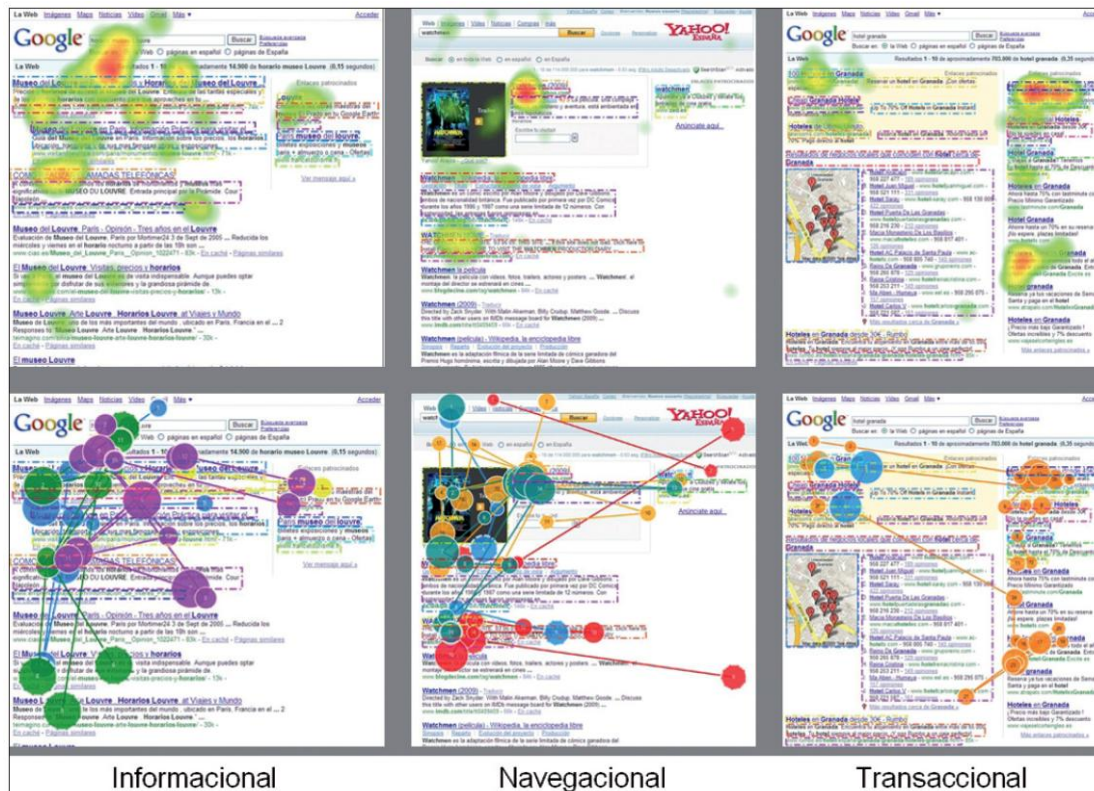
Las hipótesis del citado experimento se construyen detallando la *conducta esperada* del usuario ante la pantalla de resultados:

“– Informativa: el usuario leerá con más atención los snippets para saber si la página web puede responder a lo que busca. No dará mucha importancia a los anuncios laterales, pero posiblemente sí a los superiores, sobre todo en el caso de usuarios noveles que desconocen que los primeros resultados presentados suelen ser anuncios.

– Navegacional: el usuario leerá con atención el título de la página para ver si responde al nombre de la empresa, institución o marca que busca; y en caso de ser un usuario avanzado leerá también el url que aparece para asegurarse de que se trata de la página oficial.

– Transaccional: el usuario prestará más atención a los enlaces patrocinados que en los casos anteriores, en particular el título del anuncio; y en los resultados orgánicos revisará tanto el título como el snippet, pero no tanto como en el caso de búsquedas informativas.

– Multimedia: el usuario focalizará su atención casi exclusivamente en la imagen y no en el resto de información de la página de resultados.” (Marcos y González-Caro, 2010)



Fuente: Marcos y González-Caro (2010)

Ilustración 8. Resultados de eye-tracking en diferentes tipos de navegación

Como puede apreciarse en las figuras, existen diferentes patrones de conducta para los diferentes tipos de búsqueda. Basándose en las diferentes distribuciones de tiempos de permanencia en zonas de pantalla, el estudio llega a estas conclusiones:

“Los enlaces patrocinados no suscitan interés en los usuarios cuya intención de búsqueda no es transaccional; y al revés, les prestan atención cuando hay intención transaccional, por ejemplo las búsquedas con una finalidad comercial. Los anunciantes deberán optimizar sus anuncios para aparecer sobre todo asociados a consultas con intención transaccional. Deberán cuidar en especial el título, dado que es la zona del anuncio que más se observa. En los anuncios el url recibe una notable atención, así que será recomendable utilizar urls amigables, fáciles de recordar y cortas. Es de destacar que los anuncios situados en la zona superior han recibido muchas más miradas que los que se encuentran en el lateral. Posiblemente se debe a que los de la zona superior se confunden más fácilmente con resultados orgánicos mientras que los usuarios

no miran tanto al lateral porque tienen más claro que es una zona donde suele haber publicidad.

El fragmento de texto o snippet es el área de resultados que más leen los usuarios. Esperan encontrar aquí la información que les ayudará a decidir si clican en el resultado. Es cierto que es el área más extensa y eso favorece que la mirada se dirija en más ocasiones a ella y que la duración sea mayor, pues leerla requiere más tiempo que las demás. Deberá contener la información que mejor responda a la consulta planteada, de manera que sirva para decidir si la página a la que apunta es o no de interés para el usuario.

El título es un área que debe concentrar mucha información en pocas palabras y que a pesar de su brevedad recibe buena parte del tiempo de observación de los usuarios. Su redacción debe estar muy pensada y cuidada para que refleje bien el contenido de la página.

Por último, el url recibe una observación menor que el resto de áreas, pero se trata de una información interesante porque permite conocer si el resultado apunta a un sitio web fiable, en el caso de las informacionales y transaccionales, y a un sitio oficial en el caso de las navegacionales.” Marcos y González-Caro (2010)

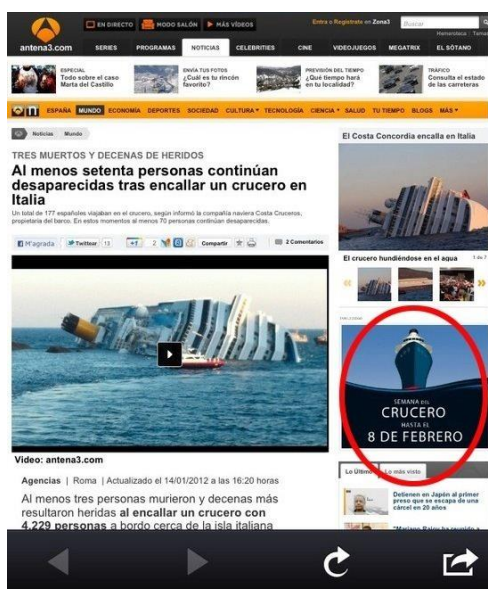
Como cierre de este apartado sobre la vertiente proactiva de nuestro modelo, debemos resaltar dos conclusiones:

- a) Como se ha visto, se han creado (y se crearán) multitud de herramientas para influir en los procesos mentales de los usuarios y dirigir sus esquemas mentales en un sentido u otro (normalmente, a favor de la reputación de una organización).
- b) Sin embargo, como veremos ahora mismo, la realidad es siempre tan rica y el campo de investigación tan novedoso que exigen siempre una vigilancia y revisión continua de las campañas proactivas de reputación que se pongan en marcha en Internet.

La advertencia del apartado b) queda perfectamente ilustrada si pensamos en los motores de selección de anuncios que contienen muchas páginas *web*. La finalidad de estos motores es colocar anuncios de empresas relacionadas con

los temas de la página. También pueden anotar los hábitos del usuario. Por ejemplo, si el usuario ha buscado recientemente un billete de avión para un sitio de vacaciones, si la noticia se relaciona con dicho sitio, aparecerá un anuncio en la página sobre compañías aéreas y ofertas al lugar.

Ahora bien, pretender automatizar en exceso este procedimiento sin considerar, por ejemplo, si la noticia es positiva o negativa, conduce a errores graves en la construcción de la reputación corporativa de las empresas. La captura de pantalla que sigue a continuación es un ejemplo de anuncio desafortunado colocado de manera automática, que fue ampliamente comentada entre los profesionales dedicados a la reputación online:

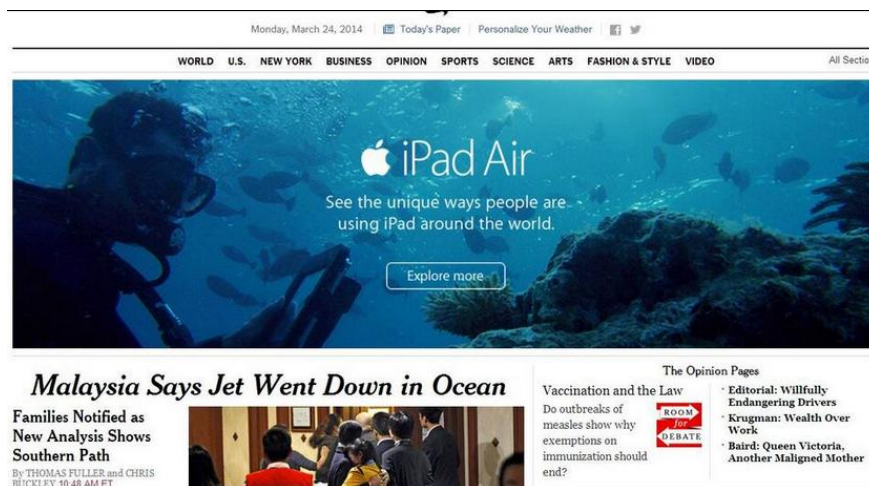


Fuente: <http://www.ponsherrera.com/blog/> (consultado 12 Diciembre 2012)

Ilustración 9. Ejemplo de anuncio automático sin tener en cuenta semántica

Más recientemente incluso, encontramos un nuevo ejemplo de anuncio automático sin tener en cuenta la semántica, en este caso protagonizado por el prestigioso diario The New York Times y potenciado en sus redes sociales Twitter (con 11,4 Millones de seguidores) y Facebook (con 6,1 Millones de “me gusta”)⁵⁸

⁵⁸ Datos de seguidores a fecha 24 de marzo de 2014



Fuente: <http://www.nytimes.com/> (consultado 24 Marzo 2014)

Ilustración 10. Ejemplo de anuncio automático sin tener en cuenta semántica

4.9 SEXTO COMPONENTE: LA VERTIENTE DEFENSIVA DE LAS CRISIS DE REPUTACIÓN

Algunos autores insisten básicamente en el enfoque proactivo de la gestión de la reputación. (Gallagher, 2013; Griffin, 2014). De hecho, muchas empresas definieron inicialmente su negocio de manera proactiva, es decir, como un “servicio de construcción” de una percepción exterior, sin considerar las necesarias reacciones ante los contratiempos. Dado que había acuerdo en que la reputación se construía lentamente, se enfocaba ésta como si fuera, por poner un símil ilustrativo, un proyecto de promoción inmobiliaria: se acumulaban fases, acciones, intervenciones... y se llegaba al edificio terminado, a partir de entonces sólo se tendría que mantener.

Resultan curiosas, años después, las posturas que negaban su papel a las acciones defensivas de la reputación:

“... es muy frecuente ver en los modelos de gestión de la reputación un excesivo control del riesgo reputacional. Este excesivo celo en asegurar la defensa de nuestra reputación puede ir en detrimento de una actitud más emprendedora y voluntaria que es necesaria para alimentar la innovación,

fortalecer nuestros valores en la línea de consolidar nuestra cultura corporativa, mejorar la calidad laboral y orientarnos hacia la responsabilidad social.” (Carrillo y Tato, 2005)

Sin embargo, estos mismos autores reconocían la necesidad de actuaciones urgentes ante las crisis de reputación. La solución conceptual consistía en definir dicha defensa como un apartado más de la proactividad, es decir, negarle una entidad independiente:

“La proactividad supone hacer voluntariamente algo más de lo que se está obligado a hacer y los principales indicadores del cumplimiento de esta condición en la gestión de la reputación se resumen en tener una política definida de Reputación Corporativa con los recursos humanos y económicos necesarios y la voluntad de trabajar para eliminar riesgos que se hayan identificado.” (Carrillo y Tato, 2005)

Con el auge de las tecnologías en la primera década del siglo XXI se produjeron los cambios vertiginosos que hemos señalado en capítulos anteriores pero, en particular, se extendió como la pólvora la idea de la vulnerabilidad de la reputación. El enunciado “La reputación se puede destruir en poco tiempo, pero construirla lleva una labor ardua”, que hemos desarrollado al principio del capítulo, se extendió de un modo y otro entre los profesionales de la reputación y en las empresas que, cada vez más, sufrieron en sus propias carnes los avatares de un mundo comunicado, crítico y telemáticamente socializado:

“Una consideración importante de mención es que la reputación no es el resultado de una comunicación efímera por parte de la empresa; la reputación se construye a través de un largo proceso en el que los stakeholders se involucran de manera continua con la marca (sus productos, servicios, publicidad, acciones de marketing, etc.).” (Ferré y Orozco, 2012)

“La reputación se construye con esfuerzo y dedicación durante mucho tiempo. Pero se puede arruinar con mayor facilidad y velocidad.” (Alonso, 2007)

Como consecuencia se produjo la emergencia de empresas de actividades “defensivas” y, dentro de éstas, las enfocadas a la gestión de crisis puntuales.

El argumento que hemos citado de la vulnerabilidad en la red de la reputación es la tarjeta de presentación de este sector:

“Las malas noticias, ya se sabe, viajan más rápido que las buenas. Por eso las quejas, las protestas, los clientes insatisfechos o las críticas tienen tantas posibilidades de propagarse rápidamente. Se dice que un usuario insatisfecho lo contará a tres amigos. Uno insatisfecho se lo explicará a once personas más. Por eso es fundamental la monitorización y seguimiento de lo que pasa con nuestra reputación online. Si no se detecta a tiempo será imposible detener el meme.”
(Aced y otros, 2011:94)

Curiosamente, en la citada metáfora del edificio que hemos señalada antes, las empresas tomaron conciencia de los posibles avatares tanto en la construcción como en el mantenimiento de dicho edificio. Puede decirse que la metáfora o símil se amplió, se hizo más completa, en la línea que una empresa como Telefónica, preocupada por su reputación corporativa, señalaba en su documentación:

“la reputación es como una casa o edificación. Se invierte mucho tiempo en construirla; las pequeñas "grietas" que día a día se producen en su estructura, pueden acabar con ella, y son, en última instancia la principal causa de su pérdida”. (Carrillo, Castillo y Tato, 2008)

Antes del auge tecnológico eran los periódicos tradicionales quienes jugaban un papel de defensa del consumidor. La prensa escrita enfatizaba los abusos y “castigaba” a las empresas con actitudes fraudulentas. Sin embargo, en la actualidad, con la facilidad del acceso a la información son los internautas (los ciudadanos en definitiva) quienes construyen campañas de queja, apoyo, denuncia, etc. En el mundo en que todo se sabe y que todo se puede amplificar fácilmente a veces se siguen criterios rigurosos, pero a veces las masas se dejan llevar por impulsos primitivos, irracionales, como señalara (y profetizara) Ortega y Gasset (1956). Sin considerar la justicia o no del acto en sí, podemos señalar las siguientes características del proceso de ataque a una reputación en la actualidad:

- a) Alta posibilidad de documentación (el público tiene acceso a los entresijos de cada maniobra corporativa)
- b) Mayor posibilidad de difusión (el individuo puede crear un movimiento)
- c) Alta especialización (se consiguen apoyos de expertos que se suman a la denuncia sin pedir nada a cambio)
- d) Credibilidad dependiendo de la mecánica de las redes sociales e Internet (antes dependía del medio de comunicación)

En la siguiente tabla se adjuntan dos muestras de la denuncia tradicional (prensa escrita) y una comunicación orientada según los nuevos medios. Como puede apreciarse, la primera aboga por el estilo mordaz tradicional del periodismo, mientras que la segunda (que pertenece a una corporación) se mueve en el terreno de lo especializado y la información tiene un nivel mayor de sofisticación en los elementos que la componen:

Enfoque Tradicional	Enfoque Nuevos medios
<p>“Un técnico de mantenimiento del aeropuerto Charles de Gaulle, en París, evitó una catástrofe el pasado día 24 cuando, justo antes de despegar, detectó que un avión de la compañía chárter egipcia Lotus Air llevaba un agujero de 40 centímetros en el fuselaje y un pequeño incendio en un motor. El avión, un Airbus320, acababa de llegar de Egipto con 134 turistas y cinco tripulantes a bordo, y se disponía a regresar con otro grupo de turistas, inconscientes de la cafetera en la que se subían.” (Sandoval, 2004)</p>	<p>“Las multinacionales Nestlé y Kraft Foods fueron acusadas ayer de querer engañar a la opinión pública lanzando el próximo año marcas de café "éticas" sin respetar las exigencias rigurosas del comercio justo, según reveló ayer el periódico británico The Guardian. (...)</p> <p>Para seducir a los consumidores, Kraft pidió al organismo benéfico Rainforest Alliance que le emitiera un certificado ético. El grupo suizo Nestlé lanzará a su vez café de comercio justo de marca Nescafé. Ambas multinacionales pretenden beneficiarse de la buena imagen de los productos de comercio</p>

	justo, aunque hayan declinado vender un café que responda a los criterios de Fairtrade, como reclaman las organizaciones benéficas y los consumidores.” (nota de Agence France-Press, en El Periódico, 23/11/2004)
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de las noticias citadas.

Tabla 13. Ejemplo de comunicación tradicional y comunicación Online

Se constata, pues, que en el mismo año coexiste una denuncia tradicional con una enfocada a los nuevos contextos. Por añadidura, los expertos se percataron muy rápidamente de que la información había dejado de ser “algo almacenado en las bibliotecas” para adquirir los atributos de “perenne” y “presente”. Es decir, la información de denuncia ya no hay que ir a buscarla, aparece en los monitores de los usuarios porque otros usuarios la envían. Además, la información que puede perjudicar a una organización no desaparece, sino que permanece accesible en la red:

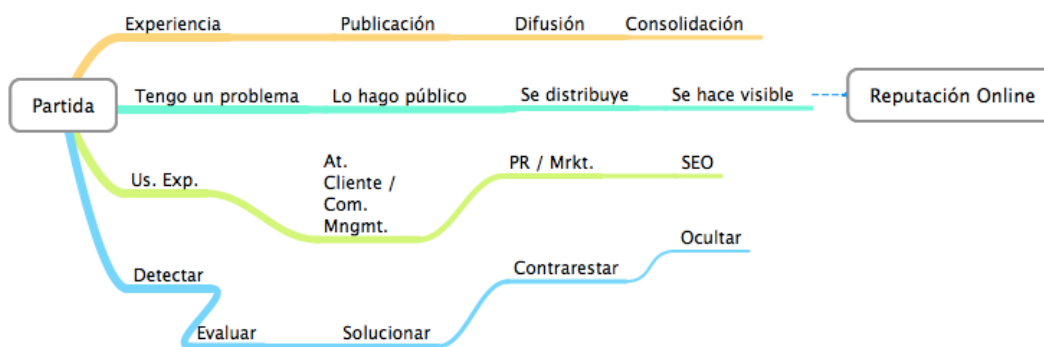
“En segundo lugar, hay que ser consciente de que el mecanismo fundamental de difusión de la información en Internet es la copia. En cuanto algo se publica empieza a ser replicado múltiples veces. Desde la caché de Google a las copias de otros servicios, el Internet Archive o los pantallazos que capturan los propios internautas. Incluso si la publicación original de la información se hizo en privado, la facilidad de copia unida a un número suficientemente alto de usuarios con acceso a ella y a conexiones entre ellos no suficientemente fuertes, hace que las probabilidades de que se haga pública sean muy altas. Y eso sin contar con posibles fallos técnicos o humanos que también pueden revelarlas. Parafraseando a Linus Torvald: dado un número suficientemente alto de ojos, cualquier información que publiques en Internet estará permanentemente disponible.

Si has sido condenado alguna vez, o has dejado de pagar el alquiler un mes, o te han embargado alguna vez, dicha información constaba en registros públicos. Pero tenías que ir a consultarlos. Y encontrarla. Era un proceso

tedioso, complicado y que no siempre tenía éxito. Ahora esa misma información se encuentra con una mera búsqueda en menos de veinte segundos. Si el usuario sabe lo que busca, casi siempre lo va a encontrar. Y a veces también sin saber a priori que lo buscaba.” (Alonso, 2011)

El desarrollo de las nuevas formas de almacenamiento y comunicación, que podían suponer un deterioro de la reputación construida durante años, llevó a las empresas especializadas a crear diferentes formas de desactivar estas amenazas. Además de estas formas de respuesta, encontramos en el campo de investigación de la defensa de la reputación otros desarrollos de tipo más específico, centrados en el estudio de la propagación y de los protocolos de actuación corporativa. Dentro del primer grupo, podemos denominar “estudio de las rutas de los comentarios” a la investigación de los puntos en los que es posible intervenir ante una crisis de reputación:

“Si tuviéramos que dibujar el camino que recorre un comentario en la red, hasta que logra su máxima difusión, sería algo así: Empieza con una experiencia (positiva o negativa) lo suficientemente intensa; se convierte en un comentario en cualquier canal conocido; se difunde a través del propio usuario y de la acción de otros interesados; se consolida y posiciona de forma que queda visible.” (Máiquez, 2009)



Fuente: Máiquez (2009)

Ilustración 11. Esquema detección de puntos de intervención en una ruta de comentarios.

Dentro del segundo grupo, el desarrollo de protocolos, podemos decir que el interés se centra en conseguir recomendaciones que sirvan en general para todas las empresas o bien para sectores determinados. A diferencia de la actuación sobre buscadores, hay autores que proponen centrarse en las causas, debido a las características comunicacionales de la nueva sociedad conectada:

“Sólo actuando sobre las causas de una determinada reputación online estaremos actuando eficazmente. Si invertimos en los efectos (ocultar resultados en buscadores), cualquier cambio conseguido quedará a expensas de que las causas no varíen o no aparezcan nuevos comentarios negativos. Esto es especialmente válido en aquellas compañías expuestas a un número continuo de comentarios de sus clientes (telecomunicaciones, banca...)”
(Máiquez, 2009)

La combinación de ambas estrategias (estudio de puntos de intervención y protocolos de actuación) da lugar bancos de casos favorablemente resueltos que constituyen el saber emergente de este nuevo campo que es la reputación online. Un ejemplo de caso es el siguiente:

“La historia encabezó el artículo aparecido el 24 de abril de 2011 en El País Negocios. "¿Sabe la empresa hotelera NH que el hotel Parque Central que gestiona en La Habana discrimina a los nacionales en el acceso a Internet?". Esta frase corrió como la pólvora hace unas semanas en la Red. La escribió en su cuenta de Twitter la bloguera cubana Yoani Sánchez, famosa por sus críticas a la censura en la isla y a la que siguen en Internet cientos de miles de personas en todo el mundo. Su mensaje se reenvió en Twitter a toda velocidad y, en cuestión de minutos, la cadena NH se vio con una perfecta bomba de relojería entre manos. En términos empresariales, una señora crisis de comunicación online en potencia. ¿Cómo desactivarla? ¿Cómo evitar que la bola de nieve corriera montaña abajo arrastrando a la marca? El mensaje de Yoani, en realidad, partía de un error: NH ya no gestionaba ningún hotel en Cuba. La empresa reaccionó al instante. Desmintió el mensaje en Twitter, respondió públicamente uno por uno a todos los que se hicieron eco de la frase, Yoani la primera, y calmó por teléfono los ánimos de varias de las personas clave en la cadena de mensajes, los llamados prescriptores,

profesionales influyentes con un gran número de seguidores online. Resultado: la sangre no llegó al río.” (Polo, 2007)

Y, finalmente, para terminar el apartado de la defensa de la reputación, hay que señalar que muchos autores proponen soluciones de tipo organizacional. En dichas soluciones hay coincidencia en una integración de elementos, con un mayor protagonismo de la comunicación:

“La comunicación permite gestionar, en parte, los activos intangibles. Este panorama nos lleva inevitablemente a desechar los modelos de la comunicación organizativa tradicionales y nos presenta una nueva forma de gestión de la comunicación integral más aglutinadora de todos los elementos de la organización” (Carrillo & Tato, 2005).

“Uno de los problemas más importantes con los que los directores de comunicación deben enfrentarse es que el camino a la creación de reputación es de largo aliento e implica altos costes; pero cualquier tipo de reputación que haya construido la organización puede cambiar abruptamente, como lo definen Lange, Lee & Dai (2011) al introducir nueva información de comportamientos no deseados, lo que inmediatamente generará un cambio en las relaciones entre la empresa y sus stakeholders.

Es allí donde la comunicación entra a jugar un papel primordial en la construcción de la reputación, pues es cuando la empresa puede “hacer llegar a los públicos estratégicos el trabajo ético y responsable, a través de informes y programas, para que su percepción sobre la misma se materialice en una buena reputación” (Herranz, 2010, p. 9).”(Ferré-Orozco, 2011)

Uno de los autores influyentes en estos últimos años desarrolla esta línea organizacional. Expone, de entrada, que es imposible falsear la reputación y, en consecuencia, de allí se deriva la necesidad del traspaso de la misma a la gestión de clientes

“En la nueva era del ciudadano conectado, del acceso infinito a la información, de la acción ciudadana coordinada o inteligencia colectiva, en la que las empresas se verán “obligadas” a ser honradas y transparentes, por hordas de

“consumidores” aireando sus vergüenzas en público, pierde sentido empeñarse en trabajar la marca y cuidar la reputación, como si pudiéramos mantenerlas en frascos de formol, al estilo siglo XX. La televisión y los spots siguen creando marca, pero su alcance es menor, y pierde efectividad como fuente de información previa a la compra⁴. Las recomendaciones de nuestros amigos y conocidos, e incluso de usuarios online “desconocidos” ganan fuerza en la decisión de compra, precisamente como resultado de los abusos cometidos por la publicidad y la comunicación corporativa hasta la fecha.

Mi tesis es que las empresas se verán obligadas a trasvasar presupuesto desde partidas publicitarias a áreas de desarrollo de producto y atención al cliente. Y precisamente, los denominados medios sociales online supondrán una de las claves del cambio. Mejoraremos nuestros resultados, relajando nuestra obsesión por el “control” de la reputación y la marca, e invirtiendo más en la relación con el cliente y con la sociedad en general.” (Polo, 2007)

4.10 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

Hemos visto, a lo largo de cuatro capítulos, las temáticas de posicionamiento, reputación y visibilidad. Hemos expuesto su complejidad por sí mismas pero, además, hemos visto que mantienen unos vínculos de relación que forman un todo sinérgico. El problema, en este contexto, de las organizaciones es que no pueden ignorar dicho constructo puesto que pierden competitividad y valor directo, es decir, están obligadas a prestarle la debida atención y a entrar en sus modos de pensamiento.

Después de una revisión profunda de la literatura, en este capítulo, hemos enunciado un esquema facilitador o modelo teórico sobre visibilidad estratégica. De hecho, se podía haber enfocado la parte teórica de diferentes maneras (se podía haber realizado una revisión conceptual en los campos citados, por ejemplo), pero la opción que hemos elegido es la que llega a un modelo, de ahí su valor.

Para construir nuestro modelo explicativo hacía falta llegar a él por diferentes caminos (posicionamiento, reputación y visibilidad) y, tal como hemos tratado

de conseguir, hacía falta establecer el *discurso*, es decir, el hilo argumental que conectara los componentes y diera cohesión a la propuesta.

Puede apreciarse que nuestro discurso ha tomado como referencia, en cierta parte, una evolución temporal de las organizaciones: la del pensamiento sobre su proyección exterior. Es decir, hemos optado por realizar un análisis diacrónico que empezó en los años setenta del siglo XX y ha terminado en la primera década del siglo XXI. De esta manera, hemos podido justificar las tendencias y situarlas en referencia a las ideas que las precedieron y a las que vinieron después. Sin embargo, la aportación fundamental, como ya hemos dicho, es el esquema que hemos propuesto en este capítulo, y que constituye el primer eje de nuestra investigación: la resolución del problema teórico. Recordemos al respecto que hemos desarrollado un nuevo concepto, la *visibilidad estratégica*, que:

- a) Es la base para la reputación corporativa
- b) Recoge las aportaciones de las teorías del posicionamiento
- c) Recoge la innovación tecnológica
- d) Se basa en un esquema de seis componentes, a saber: El enfoque centrado en el usuario, el modelo de las células de propagación, el principio de la fuerza, el control de la reputación, la vertiente proactiva y la vertiente defensiva

En el capítulo que sigue nos ocuparemos de su aplicabilidad y contrastación, es decir, de comprobar si las líneas actuales de investigación en proyección exterior pueden encuadrarse en el esquema propuesto, el de la visibilidad estratégica. Con tal labor, enmarcada dentro del método de contrastación llamado *Triangulación*, podremos decir si el constructo teórico se sostiene y, por tanto, se puede dar por verificado el esquema teórico propuesto.

CAPÍTULO 5. CONTRASTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA DE VISIBILIDAD ESTRATÉGICA

5.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Recordemos que la presente tesis se inicia con el estudio y definición del concepto de posicionamiento apuntado por Ries y Trout (1969) como punto de partida. Tras una revisión de literatura sobre posicionamiento, estudio de las tres corrientes iniciales de pensamiento sobre marketing - tecnología, y la obtención de aportaciones clave como⁵⁹:

- El canal de comunicación ya no lo controla únicamente el emisor si no que la web social ofrece la posibilidad, a cualquier persona sin necesidad de conocimientos técnicos especializados, de generar contenidos multimedia y difundirlos fácilmente (Kolbitsch y Maurer, 2006).
- Los consumidores han asumido el rol de activos gestores del conocimiento (Islas, 2009).
- Las opiniones de los consumidores pueden afectar a la percepción de una compañía, producto o servicio (Heldal et al, 2004).

se concluye, siguiendo las tesis de diversos autores (Madden y Smith, 2010; Fan, Ju y Xiao, 2013; Varey, 2013), exponiendo la necesidad de avanzar la presente investigación hacia el campo de la reputación.

La Reputación⁶⁰ y su gestión se ha convertido, según Madden y Smith (2010), en uno de los puntos clave a la hora de definir la estrategia online y el plan de marketing digital de las empresas, ya que ésta está considerada el activo más importante actualmente para aquellas marcas y empresas que quieren competir en Internet (Fan, Ju y Xiao, 2013; Varey, 2013).

Sin embargo, aunque parece haber consenso en la necesidad de gestionar la reputación corporativa, parece no existir una definición clara, única y precisa sobre reputación (Suviri, 2010; Ferré y Orozco, 2012; Martínez y Olmedo,

⁵⁹ Para detalle completo véase Capítulo 2. El posicionamiento como punto de partida.

⁶⁰ Para detalle completo véase Capítulo 3. La Reputación

2009:14). Tampoco parece existir un método de valoración de la reputación único (Dollinger et al., 1997; Fombrun y Shanley, 1990; Martín y Navas, 2006; Martín, Navas y López, 2006).

Tras una profunda revisión de la literatura y comparación de métodos de valoración basados en constructos multidimensionales, aparecen autores (Dennis et al., 2010; Spink and Jansen, 2008; Taylor and Strutton, 2009), que afirman que como el “comportamiento del consumidor online” se desarrolla dentro de contextos tecnológicos, se necesita investigar este campo desde el punto de vista combinado entre el marketing y la tecnología. A raíz de este estudio combinado aparecerá el término visibilidad.

La visibilidad es el conjunto de información disponible y abierta a todos los públicos en multitud de canales incluyendo web, blog y redes sociales (Wang & Vaughan, 2014). La visibilidad es la base de la reputación.

Dado que los medios sociales están al alcance de los usuarios, incluso a aquellos que no tienen conocimientos técnicos (Kolbitsch y Maurer, 2006), cualquier persona puede inferir en la información disponible, por tanto aparece el término *visibilidad activa*.

La gestión de esta visibilidad activa la denominamos visibilidad estratégica⁶¹. Tras una profunda revisión de la literatura existente, se construye y enuncia un modelo o esquema conceptual sobre este nuevo concepto de visibilidad estratégica (o proyección exterior) que se basa en 6 componentes:

- Primer componente: El enfoque centrado en el usuario.
- Segundo componente: El modelo de las células de propagación.
- Tercer componente: El principio de la fuerza.
- Cuarto componente: El control de la reputación.
- Quinto componente: La vertiente proactiva.
- Sexto componente: La vertiente defensiva de las crisis de reputación.

⁶¹ Para detalle completo véase Capítulo 4. La Visibilidad

En el presente capítulo, nos centraremos en la contrastación teórica del modelo propuesto usando el método de triangulación enunciado por Denzin (1970) y ampliado posteriormente por Rodríguez, Pozo y Gutiérrez (2006).

Para ello, en este capítulo repasaremos investigaciones ya existentes, recientes, relacionadas con los componentes de nuestro esquema de *visibilidad estratégica* pero desde una perspectiva diferente, no de construcción sino de clasificación, de manera que signifique una triangulación de perspectivas de aproximación al concepto.

5.2 LA TRIANGULACIÓN COMO MÉTODO DE CONTRASTACIÓN TEÓRICA

Tal como hemos indicado en la introducción del capítulo, la validación de un modelo teórico enmarcado en las Ciencias Sociales debe realizarse dentro de los métodos propios de dichas ciencias. En nuestro caso, si pretendemos dar entidad al esquema de la visibilidad estratégica, deberemos mostrar que sirve para clasificar las líneas de investigación y las actuaciones organizacionales en el campo de la proyección exterior. Es obvio que no se puede hablar de una clasificación completa, en el sentido filosófico de la palabra, sino de un modelo que puede acoger diferentes tipos de trabajos.

La contrastación teórica del modelo de la visibilidad estratégica la realizamos, por tanto, mediante una *triangulación* en el sentido ampliamente aceptado en las Ciencias Sociales. Dicho método consiste en la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular (Denzin, 1970). En la actualidad la definición del término es más amplia y abarca más posibilidades de recurrir a diferentes fuentes de conocimiento, por lo que se define *triangulación* como

“... una estrategia de investigación mediante la cual un mismo objeto de estudio pedagógico es abordado desde diferentes perspectivas de contraste o momentos temporales donde la triangulación se pone en juego al comparar datos; contraponer las perspectivas de diferentes investigadores; o comparar teorías, contextos, instrumentos, agentes o métodos de forma diacrónica o sincrónica en el tiempo.” (Rodríguez, Pozo y Gutiérrez, 2006)

Así pues, en este capítulo repasaremos algunas investigaciones ya existentes, recientes, relacionadas con los componentes de nuestro esquema de *visibilidad estratégica*. De esta manera, mostramos que el esquema es válido para enmarcar muchas líneas de investigación existentes en la actualidad. Es decir, una vez construido el esquema desde la revisión de la teoría, ahora nos aproximaremos a él desde una perspectiva diferente, no de construcción sino de clasificación, de manera que habremos llevado a cabo una triangulación de perspectivas de aproximación al concepto.

A efectos de situar al lector, recordemos que en el esquema que hemos propuesto sobre *visibilidad estratégica* los componentes son:

- El enfoque centrado en el usuario
- El modelo de las células de propagación
- El principio de la fuerza
- El control de la reputación
- La vertiente proactiva
- La vertiente defensiva de las crisis de reputación

5.3 INVESTIGACIÓN SOBRE EL ENFOQUE CENTRADO EN EL USUARIO

Gran parte de la investigación centrada en el usuario la acaparan las disciplinas relacionadas con el diseño y la usabilidad, tal como hemos señalado en el capítulo anterior al referirnos a la idea capital de *User Centered Design*. Sin embargo, en a la hora de hablar de investigaciones en este componente del esquema, queremos destacar lo que podría ser la otra cara de la moneda: la idea alternativa de *Human Information Behavior*.

En vez de focalizarse en la apariencia de los *websites* focalizándose en aspectos relativos a la usabilidad, la *Human Information Behavior* trata de escudriñar la estructura de los mismos que puede influir en la conducta del usuario cuando acude a ellas. De este modo, la palabra “Información” se entiende en su sentido más amplio. Se trata de una disciplina reciente, puesto que el campo del estudio de la conducta informacional ante los ordenadores

fue revisado por Wilson (2000) después del Second Information Seeking in Context Conference de 1998, donde se consideró un área de investigación bien definida que ya podía, además, beneficiarse de cierta acumulación histórica de conocimiento.

De los conceptos que se destacan, queremos señalar que ya en el citado artículo se distinguen varios niveles de estudio de la conducta del usuario:

“Information Seeking Behavior is the purposive seeking for information as a consequence of a need to satisfy some goal. In the course of seeking, the individual may interact with manual information systems (such as a newspaper or a library), or with computer-based systems (such as the *World Wide Web*).

Information Searching Behavior is the ‘micro-level’ of behavior employed by the searcher in interacting with information systems of all kinds. It consists of all the interactions with the system, whether at the level of human computer interaction (for example, use of the mouse and *clicks* on links) or at the intellectual level (for example, adopting a Boolean search strategy or determining the criteria for deciding which of two books selected from adjacent places on a library shelf is most useful), which will also involve mental acts, such as judging the relevance of data or information retrieved.

Information Use Behavior consists of the physical and mental acts involved in incorporating the information found into the person's existing knowledge base. It may involve, therefore, physical acts such as marking sections in a text to note their importance or significance, as well as mental acts that involve, for example, comparison of new information with existing knowledge.” (Wilson, 2000)

Si atendemos al marco señalado por Dou y Cols. (2010) sobre la percepción de las marcas, podemos vincular la primera definición, *Information Seeking Behavior*, al contexto que determina las expectativas del usuario en los motores de búsqueda y, por otra parte, la segunda definición, *Information Searching Behavior*, se asociará a la dinámica de la percepción ante los resultados en los buscadores. Finalmente, la tercera definición, Information Use Behavior, se corresponde con la asignación de prestigio a marcas desconocidas (objeto central de estudio de Dou y Cols.).

Esta coincidencia en la estructura a la hora de delimitar los campos de investigación, desde diferentes disciplinas, es indicadora de la validez de las aproximaciones al estudio del marketing y la reputación online. De hecho, en metodología de investigación hablamos de validez externa cuando las puntuaciones de un test correlacionan con otra prueba de medición (Bisquerra, 1989). Sin que se trate de ninguna correlación, puesto que no hablamos de puntuaciones sino de división de un fenómeno en sus componentes, estamos ante lo que podríamos denominar *validez conceptual*, entendiendo la misma por una división equivalente de dicho fenómeno por parte de dos disciplinas diferentes.

Además, aparte de esta primera aportación, hay dos conceptos clave en Wilson (2000) que merecen ser rescatados:

- a) La necesidad de conocimiento (*need for cognition*)
- b) El modelo de conducta informacional (*Wilson's model of informational behavior*)

5.3.1 LA NECESIDAD DE CONOCIMIENTO

Cacioppo, Petty & Kao (1984) definen la necesidad de conocimiento como la motivación de un individuo para entablar actos cognitivos. Verplanken et al., (1992) demostraron experimentalmente un resultado bastante previsible: que los individuos con alta necesidad de conocimiento se esforzaban más que el resto para buscar información en diferentes fuentes.

Lo destacable del experimento de Verplanken y al. es que se realizó en el campo del marketing, tomando como objeto de experimentación la información sobre un producto. Otro experimento importante fue el de Timko and Loyns (1989) realizado también en el campo del marketing y aplicado a un colectivo de granjeros del sector de la producción de cereales. O'Reilly (1983), había demostrado antes como las variables contextuales e individuales influían en el uso de la información por las personas encargadas de la toma de decisiones en las organizaciones humanas.

Independientemente de que estos resultados también estén en consonancia con los de Dou y Cols. (2010), nos interesa remarcar que la evolución en los hábitos informativos de la gente de la calle apunta en la dirección que señaló Wilson. Es decir, la paulatina aplicación de la tecnología a todas las tareas de nuestra vida ha creado un “ambiente informacional” en el que rara es la persona que no tiene que consultar motores de búsqueda una o varias veces al día en su desempeño laboral o en su quehacer cotidiano.

Ello nos lleva a la conclusión de que lo que se señalaba, hace una década, como comportamientos de individuos especializados deba resituarse y colocarse hoy día en el grueso de la población. Los experimentos que cita Wilson suelen hacerse siempre con estudiantes o investigadores y hacen referencia a la resolución de problemas. No obstante, podemos decir que su conducta fue pionera al introducirse en el mundo del marketing y tratar como “problema cognitivo” la búsqueda de información sobre un determinado producto o servicio. De hecho, para la psicología cognitiva no hay diferencia estructural entre uno y otro problema, ya que se activan los mismos procedimientos (procesamiento de información, memoria, razonamiento, etc.) y, en todo caso, podría haber diferencias de abstracción entre las relaciones conceptuales (Bou, 1991).

Algunos autores se refieren a este concepto de manera diferente pero con significado parecido. Schneiderman, Byrd, and Croft (1997) hablan de “necesidad de información” y la definen como:

“La necesidad percibida de información que lleva a alguien a usar en primer lugar un sistema de recuperación de información” (Schneiderman, Byrd, and Croft, 1997)

Esta definición se diferencia de la de Cacioppo, Petty y Kao en cierto matiz de inmediatez y puntualidad. Mientras que la anterior se refiere, por lo general, a la información para resolver un problema, esta segunda se centra en una búsqueda muy concreta de una información por lo general de necesidad urgente. No obstante, aún dentro de este punto de vista tan minimizado, es posible, como hace Broder (1997), considerar condicionantes que determinarán

CAPÍTULO 5. Contrastación teórica de la propuesta de visibilidad estratégica

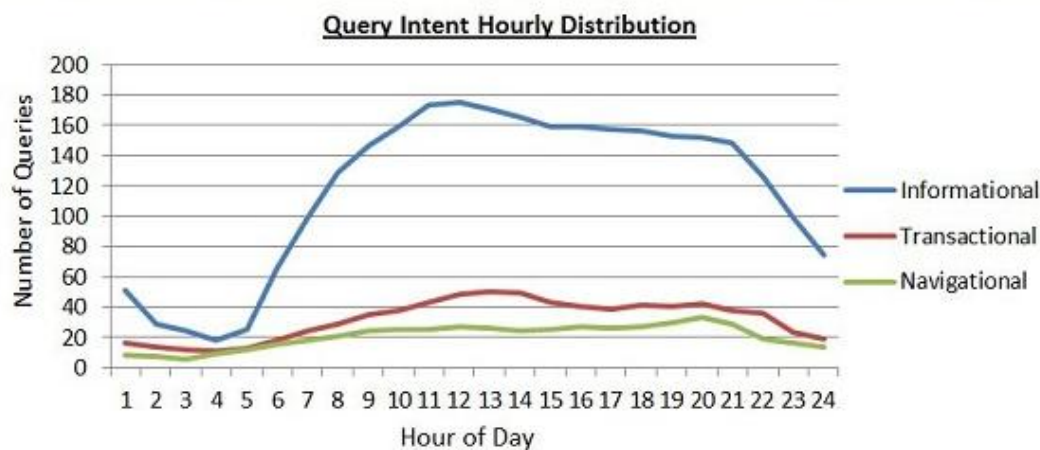
la conducta informacional del usuario. Dicho autor establece tres patrones de conducta según la intención del usuario en una búsqueda:

“Navegacional: la intención inmediata del usuario es llegar a un *website* determinado.

Informacional: la intención es obtener una información que se asume distribuida en uno o varios *websites*.

Transaccional: La intención es realizar una acción donde la *web* es el mediador.” (Broder, 1997)

La aportación de Broder se desmarca de otras precedentes porque éstas se centran exclusivamente en la demanda de información como principal variable independiente. De hecho, son muchos los investigadores que se basan en esta clasificación como punto de partida para trabajos posteriores. Como muestra curiosa, citemos a Bridwell (2011), que logra demostrar gracias a un estudio estadístico con una muestra grande que los tipos de conducta explicados por Broder tienen diferente distribución horaria:



Fuente: (Bridwell, 2011)

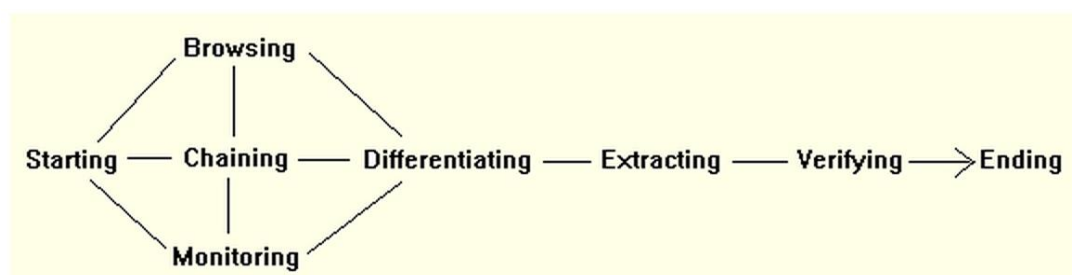
Ilustración 12. Distribución horaria de los tipos de conducta informacional en Internet

5.3.2 OBSERVACIONES SOBRE LA HUMAN INFORMATION BEHAVIOR

Como consecuencia natural del desarrollo de la *Human Information Behavior*, y a la vista de los experimentos citados, debían aparecer los modelos explicativos propios de cada campo de conocimiento. Pejtersen y Fidel (1998), Nielsen (1997) describieron diversas estrategias cognitivas que los usuarios habían desarrollado, sin embargo sostenían que no podía hablarse todavía de modelos. Ahora bien, Kuhlthau (1994) había diseñado ya un modelo de conducta que se compone de diferentes etapas a las cuales asocia sentimientos y actividades. Las fases de su modelo son:

- a) Iniciación.
- b) Selección.
- c) Exploración.
- d) Formulación.
- e) Recopilación.
- f) Presentación.

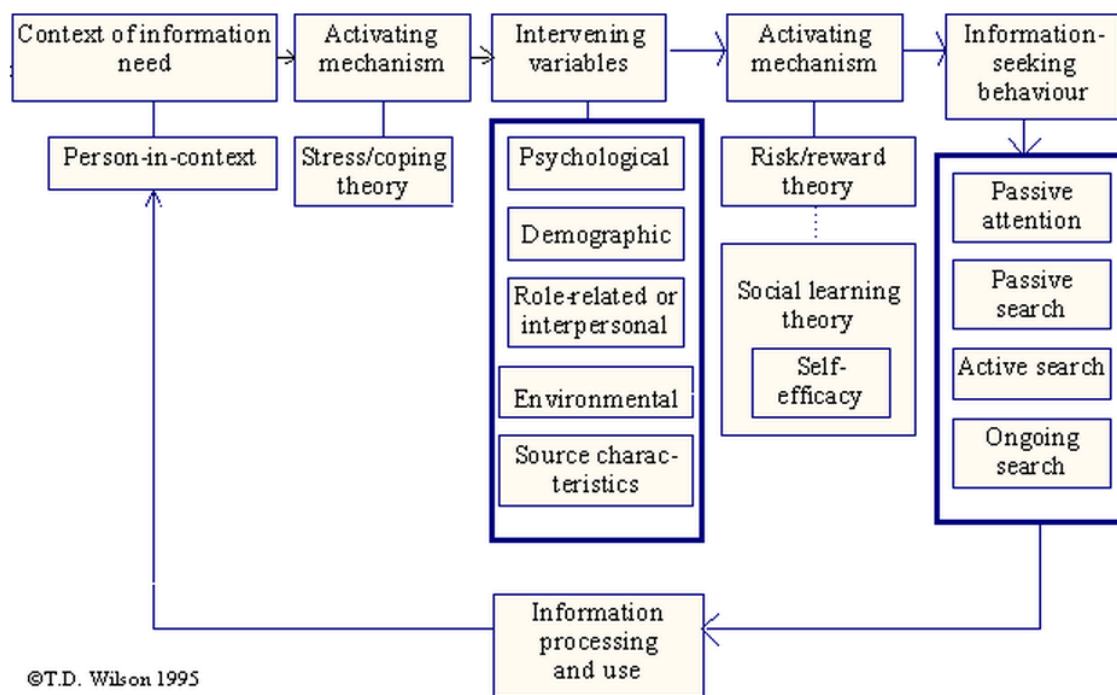
Ellis (1989) también realizó estudios durante varios años en investigadores de diferentes disciplinas (ciencias sociales, ciencias de la naturaleza e ingeniería) por lo que a conducta informacional se refiere. También diseñó un modelo de varias etapas que son las siguientes:



Fuente: Ellis (1989)

Ilustración 13. Modelo de etapas de conducta informal

Y, finalmente, Wilson (1996) elaboró un modelo global que conjunta las aportaciones de Ellis y de Kuhlthau:



Fuente: Wilson (1996)

Ilustración 14. Modelo Global sobre el comportamiento humano

Wilson indica que el campo de estudio es de naturaleza interdisciplinar. En efecto, la psicología cognitiva ha desarrollado muchos modelos y teorías sobre la resolución de problemas, la mayoría de ellos convergentes, explicativos, y conciliados unos con otros. Si bien la resolución de problemas es un objeto de estudio “maduro” dentro de la psicología cognitiva, no lo es tanto la conducta ante la información, pues ésta se ha visto acelerada y alterada por los cambios de orden tecnológico y social que hemos señalado a lo largo de esta investigación.

Como conclusión, es importante señalar la utilidad de estos estudios por los siguientes motivos:

- a) Primero: Son de naturaleza interdisciplinar pero observamos un elevado grado de coincidencia en el análisis de los fenómenos estudiados por las diferentes disciplinas.
- b) Segundo: Tal como hemos señalado, esta convergencia es una fuente de validez metodológica.

- c) Tercero (y más importante por lo que se refiere a aplicación): las fases apuntadas por los modelos y las emociones vinculadas a ellos son una hoja de ruta que nos señala dónde y bajo qué condiciones se puede intervenir cuando un usuario está inmerso en un procedimiento de búsqueda de información.

5.4 INVESTIGACIONES SOBRE EL MODELO DE LAS CÉLULAS DE PROPAGACIÓN

Hemos señalado en el capítulo 3 la importancia de la propagación en su *sentido externo*, es decir, orientado a que los mensajes viajen de un usuario a otro. Vamos a destacar ahora que hay muchas investigaciones que atacan el fenómeno de la propagación en sentido *interno*, es decir, qué efectos produce la información en el usuario y qué se opone a que ésta viaje de un usuario a otro. Este tipo de estudios, como el lector puede intuir, se centran en la conducta de los usuarios y lo que pueden llevar a cabo las organizaciones en el marco estratégico de una sociedad saturada de información.

Hay que señalar que gran parte de estas investigaciones se basan en trabajos precedentes en el campo de la psicología y las ciencias de la educación, puesto que las primeras voces de alerta sobre los efectos de una sociedad saturada de información las encontramos en la bibliografía escolar. Quizá porque los estudiantes (en tanto que personas en formación y, por tanto, más vulnerables) fueron los primeros “afectados” por el nuevo escenario informacional, los investigadores en educación se pusieron en guardia ante dicho fenómeno. Sirvan dos citas separadas unos años para ilustrar la pervivencia del problema:

“Por otro lado, la saturación de información dada por sus impresionantes volúmenes no supone necesariamente un tratamiento pertinente y/o competente de la misma y menos una comprensión y consecuente crítica. Una cosa es un dato, otra es una información (que requiere cierto nivel y competencias de procesamiento), y otra es saber u organizar conocimiento. Se insiste y destaca el paradójico fenómeno de que cuanto más información,

mayor desinformación con su correspondiente pérdida de significatividad.” (Fainholc, 2004:5)

“El zapping, elemento cultural de las últimas décadas, es visto desde la cultura libresca, como una forma de manejo superficial de la información, con poca profundidad o carencia de ella en su visión crítica más extrema. En la lógica de las nuevas generaciones, la única manera de manejarse exitosamente en la incertidumbre y el diluvio informacional es a través del deslizamiento, el escaneo y ésa parece ser la postura juvenil inconsciente, no aprendida, intuitiva. La figura del zapping, discontinua, pero de flujo, de conexión, muestra cómo es el transitar juvenil por los medios digitales.” (Balaguer, 2010)

Si nos centramos en el mundo adulto, en el entorno igualmente saturado, Nielsen (1999) apunta que el gran dilema de la *World Wide Web* es la dificultad de encontrar lo que uno quiere entre un exceso de información. Por añadidura, la toma de decisión en una página *web* de resultados de búsqueda es rápida, equivalente en cierto modo al procedimiento de *zapping* televisivo, si bien con algunos elementos visuales que pueden influir en la decisión:

“La forma en que los buscadores han presentado tradicionalmente las páginas *web* recuperadas ante una consulta es el listado. Los listados, ordenados en función de la relevancia de cada página y de otros criterios para los que se aplican complejos algoritmos, presentan en pocas líneas una información que debe servir a los usuarios para determinar si la *web* es o no de su interés: el título, un fragmento de texto (snippet) con la información más cercana a las palabras de la consulta, y el url; en ocasiones también se muestra una imagen o un mapa. Por tanto la decisión del usuario a la hora de clicar está basada en muy poca información. A estos resultados –llamados orgánicos–, se añaden los enlaces patrocinados que, con un formato similar a los anteriores, se sitúan en la parte superior o en el lateral derecho de la pantalla.” (Marcos y González-Caro, 2010)

¿Hay manera de descubrir cierto orden en estos individuos saturados de información, impacientes por encontrar lo que buscan y enfrentados a listas de enlaces en pantallas llenas de microestímulos? Bou (2003) propone una estrategia que toma como base el interés *narrativo* de los *websites*. Bajo la etiqueta de *Principio de división de la fuerza* dicho autor expone cómo la

capacidad de mantenimiento de la atención en un medio lineal (película, libro, cómic...) es mayor que la de un medio interactivo, precisamente porque este último divide el hilo conductor en múltiples opciones al permitir que el usuario elija diferentes caminos.

Podemos decir, como conclusión, que el estudio *interno* de la conducta del usuario aporta una visión en sentido negativo de la propagación, puesto que se centra en aquellos factores que la dificultan. Ahora bien, el estudio de estos factores es cada vez más importante, y de ellos toman buena nota las empresas, para invertir adecuadamente su dinero a la hora de realizar campañas en la red y de controlar la calidad de los *websites* que les sirven de soporte.

5.5 INVESTIGACIONES SOBRE EL PRINCIPIO DE LA FUERZA

Siguiendo con lo expuesto en el apartado anterior, debemos señalar que la distinción entre información y conocimiento, repetida machaconamente desde la investigación y divulgación educativas, sólo era una primera orientación ante un fenómeno ciertamente más complejo. Desde las ciencias de la comunicación Ovejero (2003) señala que en el campo de la información que llega a los adultos, el hecho es más dramático, puesto que lejos de pensar, el individuo se suscribe a aquellos medios que le reafirman en su pensamiento ya establecido.

Como consecuencia estratégica, e intentando extraer alguna directriz, Aced y otros (2009:107) llegan a la conclusión de que, dado que el usuario no tiene capacidad crítica y reflexiva, la estrategia para asentar los mensajes en un entorno saturado pasa por gestionar adecuadamente su emisión, de manera que se logre que permanezcan en la mente de los receptores. A toda esta filosofía de invertir recursos en emisión de mensajes pero de acuerdo a unos planes estratégicos, nos hemos referido con el título *Gestión de la fuerza o Principio de la fuerza*.

En un contexto de fuerte competencia emisora es determinante la cantidad de mensajes (la fuerza) que una compañía puede poner en juego a la hora de

defender su reputación corporativa. Si esta fuerza se ha gestionado bien, las empresas triunfadoras se benefician de un círculo que se retroalimenta:

- a) Los usuarios tienen un perfil “zappeador”, por lo que no se molestan en filtrar mejor sus búsquedas sino que tienden a quedarse en las primeras posiciones de los buscadores.
- b) Las empresas que ocupan las primeras posiciones se benefician de dicho perfil, acaparan la visibilidad en detrimento del resto de compañías.
- c) La percepción de marca mejora con la aparición en los primeros lugares (Drèze and Zufryden 2004; Hansell 2005).
- d) El refuerzo de la marca llega los usuarios los cuales ven reafirmada su postura de búsqueda, a modo de profecía autocumplida.

Como vemos, la aplicación de las TIC nos abre un amplio abanico de posibilidades en la intervención para salvaguardar la reputación de una institución (o bien compañía, persona, ente público, etc.). A pesar de ello, los expertos advierten que se dista mucho del pleno aprovechamiento de los recursos tecnológicos:

“En la presentación del estudio se señalaba, con sorpresa, el hecho de que casi un tercio de las grandes marcas no operan en redes sociales, a pesar de dedicar millones de euros a estrategias de publicidad tradicional. Y es raro porque los nuevos soportes suponen una oportunidad para reducir costes en publicidad apostando por el talento, la originalidad y también por fórmulas de comunicación corporativa y promocional que, a veces, no son tan distintas de las que conocemos.” (Martínez Padrales, 2011)

En cambio, por otra parte, algunas empresas realizan grandes esfuerzos en la línea TIC y, en particular, en los temas relativos a presencia en Internet, proyección exterior y reputación corporativa:

“Desde hace mucho, Inversis Banco cuida el posicionamiento natural de sus resultados en Google. Desde diciembre de 2009, Territorio creativo tiene la oportunidad de colaborar con esta empresa para ayudarles a implementar una estrategia en medios sociales. Desde los primeros compases, se desplegaron

sencillas tácticas de community management para empezar a conversar a través de Twitter, Facebook y LinkedIn con la comunidad de personas interesadas en la inversión y en la bolsa. De forma periódica, cada día se seleccionan cuidadosamente contenidos de relevancia para dicha comunidad (contenidos que no proceden únicamente de fuente Inversis). Se cubren eventos relacionados con el mundo de la inversión y se comparte contenido desplegado en conferencias y encuentros periódicos del sector. Se han realizado juegos sobre el mundo de la inversión en Facebook y en otras plataformas. Se responde cada tuit, cada comentario, lo más rápidamente posible. Los clientes pueden ser atendidos a través de diferentes canales interactivos, e incluso se ha integrado recientemente una oficina de atención virtual en Facebook.

El resultado no ha podido ser más positivo. No sólo se encuentran a la cabeza en todos los rankings 2.0 frente a su competencia directa, sino también por encima de entidades financieras generalistas mucho más grandes y poderosas. Durante los primeros 6 meses de actividad de 2010, Llorente y Cuenca, empresa que medía su reputación online, certificó una mejora de casi el 70% tanto en presencia como en notabilidad (relacionados con una positividad de sentimiento de las menciones online de Inversis)⁶. Una vez más, quedó demostrado que lo importante no es medir, sino hacer.” (Polo, 2011)

Esta situación puede describirse, de entrada, un panorama de desigualdad empresarial frente a la inversión en proyección exterior. Pero, si somos más exigentes y nos remitimos al esquema de la visibilidad estratégica, tenemos que concluir que esta desigualdad es todavía mayor si se tiene en cuenta el sentido estratégico de la inversión en Internet. Como botón de muestra, resulta ilustrativa la cita de San Román⁶² cuando advierte que “La mayoría de las pymes saben que tienen que estar en redes sociales pero no saben por qué”.

Como puede verse, por tanto, el componente central (*El principio de la fuerza*) de nuestro esquema, que se refiere al uso de los recursos que se destinan a proyección exterior, es una asignatura pendiente. Además, en rigor, puede decirse que ése es un problema de la Alta Dirección, pues es ella quien tiene

⁶² Igor San Román, CEO de Sociálitas, entrevistado en la revista TRECEBITS, disponible en: <http://www.trecebits.com/2012/11/27/la-mayoria-de-las-pymes-saben-que-tienen-que-estar-en-redes-sociales-pero-no-saben-por-que/>

que marcar las líneas de las organizaciones, dado que la cadena de mando ya se encargará de ejecutarlas y transmitir las y, en todo caso, se le podrá reprochar o no la ausencia de formación específica para desempeñar sus tareas y cumplir sus misiones.

5.6 INVESTIGACIONES SOBRE EL CONTROL DE LA REPUTACIÓN

En el capítulo anterior hemos hablado de una “construcción social” de la reputación corporativa, de la propiedad compartida de la misma entre la organización y el público y, en definitiva, del fuerte vínculo que ello conlleva entre visibilidad y reputación. También hemos indicado la posibilidad de intervenir en la apariencia en la red de las personas o las organizaciones. Todo ello hacía que el empeño que pudiera poner una organización en los nuevos canales de comunicación, la componente denominada *gestión de la fuerza*, debía complementarse de una retroalimentación que suministraba la siguiente componente: *control de la reputación*.

Al igual que sucede con las otras componentes de nuestro esquema de visibilidad estratégica, hay muchas investigaciones novedosas en este campo. Es bastante llamativo, dentro de la amalgama de iniciativas, el desarrollo de investigaciones “score”, es decir, aquellas que se centran en la aplicación de parámetros y, doblemente llamativo, es que se apliquen no sólo a entidades sino a personas físicas.

Dentro de las referidas a entidades, hemos citado la línea muy extendida que incide en los parámetros básicos de notoriedad y notabilidad. Podemos decir que el esquema general de estas investigaciones se plasma en la siguiente figura:



Fuente: Alloza, Cachinera y Pino, 2012

Ilustración 15. Esquema de las investigaciones tipo “score”

Es decir, la empresa que se dedica al control de la reputación se ocupa de contrastar la presencia en los medios (en especial, en los interactivos, donde se pueden hacer recuentos de expresiones con más facilidad) con la realidad de la empresa. Su misión es, en definitiva, que esta realidad (las motivaciones de las iniciativas y, obviamente, los logros) sean percibidos por los stakeholders.

Así las cosas, como hemos indicado, la novedad es que las investigaciones “score” se están aplicando a las personas que ocupan cargos de responsabilidad en las empresas. El supuesto de partida es que la reputación de un CEO, por poner un ejemplo empresarial, influye directamente en la reputación de la corporación que dirige⁶³.

Estas investigaciones de tipo personal se llevan a cabo mediante lo que se denomina *Klout Score*. Dicho marcador es el desarrollado por la empresa Klout Inc y se genera a partir de la combinación de atributos tales como el porcentaje de reacciones del público al contenido publicado por una persona que se supone influyente. Se trata de un marcador que recoge elementos sofisticados de influencia, que no se pueden burlar por la simple acumulación de

⁶³ Encuesta Brandfog 2012 sobre presencia en internet de los CEOS y reputación corporativa. (AAVV, 2012).

audiencia⁶⁴. Sus creadores explican con ejemplos algunas de las facetas del Klout Score:

“For example, generating 100 retweets from 10 tweets will contribute more to your Score than generating 100 retweets from 1,000 tweets. We also consider factors such as how selective the people who interact with your content are. The more a person likes and retweets in a given day, the less each of those individual interactions contributes to another person's score. Additionally, we value the engagement you drive from unique individuals. One-hundred retweets from 100 different people contribute more to your Score than do 100 retweets from a single person.” (http://klout.com/corp/klout_score consultado diciembre 2012).

Y en el juego de la influencia en la red, proponen estos seis principios:

Nro. Principio	Nombre y descripción del principio
#1	<p>Connecting Networks Can Only Help Your Score</p> <p>We want to help you understand your influence wherever it may exist. We also understand, given the number of different networks out there, that it is nearly impossible for any person to be consistently effective across every network. Adding more networks helps us more accurately measure your influence and can only increase your Score.</p>
#2	<p>Influence is Built Over Time</p> <p>In most instances, your influence should not radically change from one day to the next. The Klout Score is based on a rolling 90-day window, with recent activity being weighted more than older activity. Being inactive over the weekend or taking a short break won't have a major impact on your Score, but if you're inactive for longer periods your Score will decrease gradually.</p>
#3	<p>Influence is the Ability to Drive Action</p> <p>It's great to have lots of connections, but what really matters is how people engage with the content you create. We believe it's better to have a small and engaged audience than a large network that doesn't act respond to your content.</p>
#4	<p>Everyone has Klout</p> <p>You are never penalized for connecting or engaging with someone with a</p>

⁶⁴ Con esta expresión nos referimos a las webs que tienen muchas visitas pero que corresponden a internautas con poco interés para la misión de la organización. También entran en ella audiencias numerosas pero especialmente pasivas.

	low Klout Score. In fact, you are helping build their Klout Score. The more influential you are, the greater impact you have. All engagement positively contributes to your Score.
#5	<p>Klout is Constantly Evolving</p> <p>The social <i>Web</i> is changing every day and the Klout Score will continue to evolve and improve. The best strategy for obtaining a high Klout Score is to simply create great content that your network wants to share and engage with.</p>
#6	<p>Being Active is Different than Being Influential</p> <p>Retweets, Likes, comments and other interactions on the social <i>Web</i> are all signals of influence. However, just looking at the count of these actions does not tell the whole story of a person's influence. It's important to look at how much content a person creates compared to the amount of engagement they generate.</p>

Fuente: (http://klout.com/corp/klout_score consultado diciembre 2012).

Tabla 14. Los 6 principios de KLOUT

5.7 INVESTIGACIONES SOBRE LA VERTIENTE PROACTIVA

Tal como hemos indicado en el capítulo anterior, la lucha por los primeros puestos en los buscadores es capital. Puede decirse que constantemente se revisan los resultados sobre hábitos de consulta del público para estar siempre a la última en las posiciones privilegiadas en buscadores y, en general, en cualquier pantalla interactiva.

Complementa a esta línea de investigación, de manera natural, el impacto que se pueda derivar de todo tipo de comunicación en todo tipo de páginas *web*. Dada la importancia de los contactos directos (recomendaciones y opiniones de conocidos) y de las *web*s de suscripción (aquellas de las cuales el usuario ha solicitado explícitamente conocer las actualizaciones) ambos tipos de *websites* entran en juego a la hora crear el impacto deseado en el internauta. Este hecho ha causado que las mismas empresas que ofrecen servicios de posicionamiento ofrezcan también servicios de impacto en diferentes sistemas *web* influyentes, debido a que relacionan a personas con intereses comunes (ya sea de amistad, profesionales, etc.). Los planes proactivos acerca de la

reputación pasan, siguiendo las recomendaciones de la empresa Klout Inc por este esquema de actuación:

Red Social	Componentes de reputación
Facebook	<p>Mentions: A mention of your name in a post indicates an effort to engage with you directly.</p> <p>Likes: The simplest action that shows engagement with the content you create.</p> <p>Comments: As a reaction to content you share, comments also reflect direct engagement by your network.</p> <p>Subscribers: Subscriber count is a more persistent measure of influence that grows over time.</p> <p>Wall Posts: Posts to your wall indicate both influence and engagement.</p> <p>Friends: Friend count measures the reach of your network but is less important than how your network engages with your content.</p>
Twitter	<p>Retweets: Retweets increase your influence by exposing your content to extended follower networks.</p> <p>Mentions: People seeking your attention by mentioning you is a strong signal of influence. We also take into account the differences in types of mentions, including “via” and “cc.”</p> <p>List Memberships: Being included on lists curated by other users demonstrates your areas of influence.</p> <p>Followers: Follower count is one factor in your Score, but we heavily favor engagement over size of audience.</p> <p>Replies: Replies show that you are consistently engaging your network with quality content.</p>
Google+	<p>Comments: As a reaction to content you share, comments also reflect direct engagement by your network.</p> <p>+1's: The simplest action that shows engagement with the content you create.</p> <p>Reshares: Reshares increase your influence by exposing your content to extended networks on Google+.</p>
LinkedIn	<p>Title: Your reported title on LinkedIn is a signal of your real-world influence and is persistent.</p> <p>Connections: Your connection graph helps validate your real-world influence.</p>

	<p>Recommenders: The recommenders in your network add additional signals to the contribution LinkedIn makes to your Score.</p> <p>Comments: As a reaction to content you share, comments also reflect direct engagement by your network.</p>
Klout	+K received: Receiving +K increases your Klout Score by an amount that is capped in every 90-day measurement cycle to protect the integrity of the Score.
foursquare	Tips Done: The number of suggestions you've left that have been completed indicate your ability to influence others on foursquare.
Wikipedia	<p>Inlinks: Measures the total number of inbound links to a page.</p> <p>Ratio of Inlinks to Outlinks: Compares the number of inbound links to a page to the number of outbound links.</p> <p>Page Importance (as measured by PageRank): Measured by applying a PageRank algorithm against the Wikipedia page graph.</p>

Fuente: (http://klout.com/corp/klout_score consultado diciembre 2012).

Tabla 15. Bases del índice de Klout

No hace falta decir que una campaña reputacional con tantos frentes susceptibles de ser abiertos, y casi obligatorios de abrirse, es necesariamente más compleja que las campañas basadas en un solo canal. Dicha complejidad de actuación ha generado una demanda de investigación y desarrollo notable. Tanto las empresas del sector como los centros de investigación superior (estadística, seguimiento, promoción...) gozan de un contexto inmejorable para su desarrollo.

5.8 INVESTIGACIONES SOBRE LA VERTIENTE DEFENSIVA DE LAS CRISIS DE REPUTACIÓN

Resulta llamativo como los directivos de las empresas, que no saben exactamente como intervenir en las crisis de reputación, en cambio tienen muy claro lo que son. Una recopilación simple de definiciones nos indica que hay bastante acuerdo en el concepto de crisis reputacional:

“[a crisis is] a major occurrence with a potentially negative outcome affecting the organization, company, or industry, as well as its publics, products, services, or good name. A crisis interrupts normal business transactions and

can sometimes threaten the existence of the organization” (Fearn-Banks, 2001: 2)

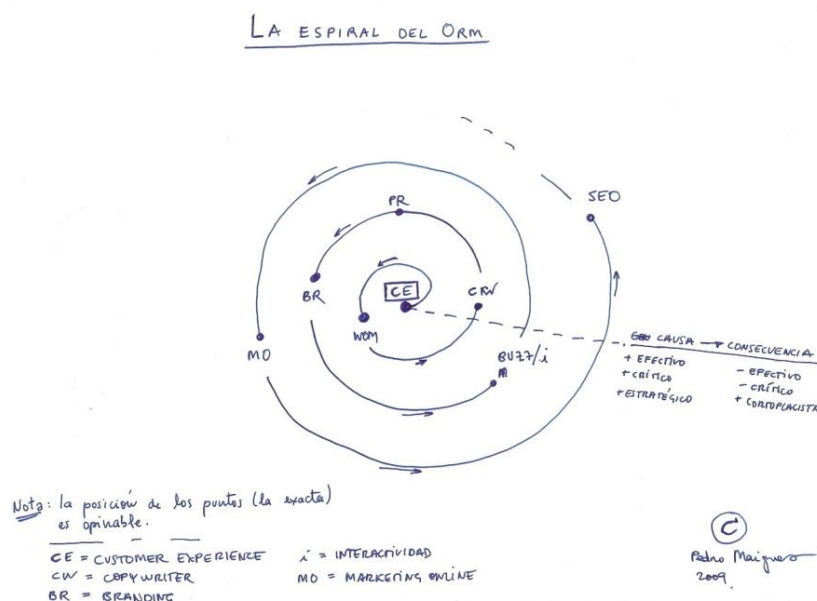
“[a crisis is] a major unpredictable event that has potentially negative results” (Barton, 1993:2).

“[a crisis is] an event that increases in intensity and is given much scrutiny by the media” Fink (1986)

La causa del desconocimiento sobre cómo actuar ante las crisis hay que buscarla en el panorama complejo que hemos citado precisamente en el apartado anterior, sobre la vertiente proactiva de la reputación. La diversidad de medios y la potencia que ofrecen a los usuarios es lo que más ha desconcertado a los directivos de las organizaciones:

“One thing crisis managers must contend with is information flow. Controlling the flow of information in the event of a crisis is paramount to successfully managing a crisis. But because of the current media landscape in which anyone can instantly have a megaphone and access to millions of people, the goal of controlling information has become more challenging than ever. Despite public relations practitioners’ best attempts to control the message using official spokespersons and other means, it appears that technology, along with the media’s rush to be first with information, are challenging crisis managers’ efforts to control the message (Hannah, 2009; Kurtz, 2009). Because of social media outlets such as Facebook, YouTube, and Twitter, citizens have become more important players in the coverage of crises. Additionally, many mainstream news outlets also have embraced social media. CNN’s I-Report, Fox News Channel’s U-Report, ABC’s i-Caught, and MSNBC’s FirstPerson encourage ordinary citizens to upload pictures, stories and videos to be aired on television and cable and broadcast news *Websites* (Potter, 2007). Meanwhile, the gatekeeping function of media has all but disappeared.” (Wigley & Zhang, 2011)

En cambio, los expertos en la nueva comunicación disponen de esquemas de análisis de las crisis reputacionales bastante desarrollados y madurados, como puede apreciarse en la siguiente figura que representa la distribución de acciones en una crisis de reputación entre SEO, Copywriting y generación de canales, Marketing Online, Community Management, Analítica y otros agentes.



Fuente: Maíquez (2009)

Ilustración 16. Distribución de acciones en una crisis de reputación.

Para Maíquez (2009) las etapas de una crisis de reputación (y, por tanto, lugares donde se puede intervenir) son:

“Experiencia: Toda crisis de reputación (el fenómeno extremo de la reputación online) se inicia con una experiencia negativa con la marca, en cualquier canal (*web*, teléfono, presencial). Esta mala experiencia viene dada por el propio funcionamiento de la empresa, y por tanto queda fuera del alcance de la comunicación online.

Publicación: Si no podemos controlar todas las experiencias de los usuarios, necesariamente algunas de ellas serán negativas. Y si de esas experiencias algunas son muy frustrantes o afectan a usuarios con recursos en Internet, es posible que sean publicadas en algún canal 2.0 (foro, blog, Twitter). Los usuarios pueden publicar sus quejas en:

Una comunidad corporativa que hemos generado previamente.

Un medio externo.

En ambos casos debemos poder detectar y evaluar esos comentarios, y una vez que los conocemos, gestionarlos como si de otro canal de atención al cliente se tratase.

Difusión: Cuando los comentarios son replicados por otros usuarios, estos se difunden, bien a través del mismo medio o bien a través de otros. Si el mensaje es lo suficientemente viral, puede incluso difundirse en medios tradicionales (televisión, radio, etc.) retroalimentando el mensaje. En esta fase la marca ya ha perdido la iniciativa y debe responder a través de contramensajes, explicaciones y otras acciones de relaciones públicas o marketing.

Consolidación: Una vez los comentarios se han difundido y están consolidados, la situación es difícil de cambiar. Tarde o temprano quedan visibles, ya sea a través de los medios donde se publicaron, ya sea a través de los motores de búsqueda. Es entonces cuando ya sólo nos queda actuar de forma 100% reactiva.” (Máiquez, 2009)

Por ello, para que los responsables dispongan de cierta familiaridad con esa amalgama de medios, canales y herramientas, Máiquez (2009) propone que tengan una formación de usuario. Su propuesta se enmarca en una tendencia más extendida que defiende la necesidad de la presencia (correcta) en Internet de los mandos de las organizaciones, hasta alcanzar a los CEOs. Es más, como más arriba se está en la jerarquía de la organización, más se debe cuidar dicho aspecto, por lo que los CEOs son los destinatarios de muchos estudios de reputación personal en Internet.

Resulta llamativo como en Estados Unidos las Relaciones Públicas de las empresas en su mayoría ya han tomado conciencia de ser usuario de la red, si no de todas, como mínimo de las principales herramientas de uso común por parte de los internautas:

“A survey exploring social media and crisis planning was conducted with 251 members of the Public Relations Society of America. Nearly half of respondents (48%) said they have incorporated social media into their crisis plans. Of these respondents, most indicated they have incorporated Twitter as a tool in their crisis planning, primarily for distribution purposes. Additionally, the study found that public relations professionals whose organizations rely more heavily on social media tools in their crisis planning correlated positively with practitioners’ greater confidence in their organization’s ability to handle a crisis. As for practitioners’ use of social media in their every day practice, results revealed that a large percentage use social media on a personal level; however, results

also indicated that a large percentage of respondents' organizations (82%) use social media. Survey respondents indicated that the stakeholders they communicate with most via social media are potential customers and clients (71%), followed by news media (61%).” (Wigley & Zhang, 2011)

Es de sentido común pensar que, ante una crisis de reputación, las personas conocedoras de las herramientas cometerán menos errores que las que las desconocen. Dado que en las crisis a veces suceden muchos acontecimientos en muy poco tiempo, la minimización de los errores mientras llega el auxilio de los expertos es importante.

5.9 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

En el presente capítulo, hemos visto como una muestra extensa de investigaciones, que constituyen el panorama actual de la investigación en reputación online, han podido ser clasificadas acorde con las seis categorías que componen el modelo propuesto. Esta labor teórica nos da una idea de la potencia conceptual del esquema teórico de la visibilidad estratégica enunciado.

En el presente capítulo nos hemos ocupado de la contrastación teórica del modelo propuesto usando el método de triangulación (enunciado en el punto 5.2) consistente en la realización de una aproximación alternativa al concepto de visibilidad estratégica. Así pues, a la vista de los resultados expuestos en el presente capítulo, extraídos de una profunda revisión bibliográfica, se puede afirmar que el modelo propuesto se sostiene y, por tanto, se da por validado.

En el capítulo siguiente nos adentraremos en su aplicación práctica, es decir, mostraremos como el esquema sirve para investigar sobre el terreno el estado de las empresas de una zona (Barcelona) por lo que a la Reputación Corporativa Online se refiere.

5.10 FINALIZACIÓN DE LA PARTE TEÓRICA. OBJETIVOS ALCANZADOS.

Dicha contrastación teórica, permite concluir la primera parte de la presente tesis, la parte teórica. Los objetivos de esta parte, según fueron enunciados al inicio de la presente son:

O1.- Determinar, mediante revisión de literatura, el estado actual de las investigaciones sobre marketing en Internet y específicamente en comportamiento del usuario online, reputación y visibilidad estratégica, desde el doble punto de vista de marketing y de tecnología.

O2.- Proponer un esquema conceptual de la proyección exterior de las organizaciones que recoja los aspectos tradicionales del marketing (especialmente reputación y comportamiento de consumidor) y las nuevas aportaciones que las tecnologías proveen.

Según se expone a lo largo de los capítulos, al finalizar los capítulos dos y tres, estamos en disposición de haber alcanzado el primero de los objetivos. Asimismo, al finalizar los capítulos cuatro y cinco, estamos en disposición de haber alcanzado el segundo de objetivos.

Efectivamente, en capítulo cuatro hemos propuesto un modelo (o esquema conceptual), y en el capítulo cinco hemos validado dicho modelo usando el método de *triangulación*. Los resultados de la aplicación de dicho método que nos permiten afirmar que el modelo propuesto se sostiene y, por tanto, se puede dar por válido.

Adicionalmente, gracias a la revisión de la literatura realizada para conseguir los objetivos mencionados (O1 y O2), se ha validado la siguiente hipótesis:

H1.- La proyección exterior de las empresas requiere el estudio conjunto de los conceptos de marketing clásico y de las nuevas aportaciones de la tecnología.

Efectivamente, diversos investigadores (Dennis et al., 2010; Spink and Jansen, 2008; Taylor and Strutton, 2009) afirman que, como el “comportamiento del consumidor online” se desarrolla dentro de contextos tecnológicos, se necesita investigar este campo desde el punto de vista combinado entre el marketing y la tecnología. Así pues, para entender en profundidad el comportamiento del usuario en los medios digitales es necesario tener en cuenta tanto el consumidor como la tecnología que usa. La revisión de la literatura nos muestra que las investigaciones actuales sobre el comportamiento del usuario online se focalizan en la actitud, intención y comportamiento en el medio online, mientras que las investigaciones sobre sistemas de información se focalizan en áreas como diseño de interfaces, usabilidad e interactividad.

Asimismo y en relación también a la (H1), la escasez de trabajos que combinan estos dos acercamientos, representa una gran oportunidad de investigación. Así, Taylor y Strutton (2009) afirman que la investigación tanto del marketing como la de los sistemas de información debería combinarse.

Finalmente mencionar que otros autores como Spink and Jansen (2008) opinan que:

“Se necesita más interacción entre las investigaciones de diferentes campos como el de la interacción hombre-máquina, ciencias de la información, computerización y estrategia de negocio para desarrollar modelos completos de interacción entre usuarios, buscadores de internet y páginas web”. (Spink and Jansen, 2008)

Respecto la H2, que se enuncia a continuación:

H2.- El esquema conceptual propuesto es útil tanto para encuadrar las líneas actuales de investigación en el campo de la proyección exterior de las organizaciones como para sondear el estado de desarrollo de dicha proyección de las empresas de una determinada zona geográfica.

podemos observar que incluye dos partes:

H2-a) El nuevo esquema conceptual propuesto es útil para encuadrar las líneas actuales de investigación en el campo de la proyección exterior de las organizaciones.

H2-b) El nuevo esquema conceptual es útil para sondear el estado de desarrollo de las empresas de una determinada zona geográfica.

Respecto la H2-a), podemos observar que, a la vista de los resultados obtenidos de la aplicación del método de triangulación usado en el presente capítulo, se confirma que las líneas de investigación en visibilidad y proyección exterior pueden ser enmarcadas en los componentes del esquema conceptual propuesto.

La propia contrastación teórica del modelo mediante el método de triangulación se basa en la afirmación de que el esquema conceptual es útil para encuadrar las líneas actuales de investigación en el campo de la proyección exterior de las organizaciones, así pues, podemos concluir que la H2-a) ha sido también verificada.

De la H2-b) y demás hipótesis así como del resto de objetivos, nos encargaremos en la segunda parte de la presente tesis: la parte empírica.

CAPÍTULO 6. EL PROBLEMA EMPÍRICO

6.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Una vez resuelta la parte teórica de la presente investigación, con el presente capítulo se inicia la parte empírica de la presente tesis.

Recordemos que hasta el momento hemos construido, gracias a la revisión de la literatura y al uso de métodos teóricos como el método lógico-histórico, analítico-sintético e inductivo-deductivo (Manso, 2010), un esquema conceptual de visibilidad estratégica. Dicho modelo posteriormente ha sido confrontado teóricamente gracias a una nueva revisión de literatura siguiendo el método de triangulación (Rodríguez, Pozo y Gutiérrez, 2006).

En esta parte de la tesis diseñaremos un experimento empírico a partir de los componentes de nuestro modelo teórico para medir y clasificar el comportamiento de las empresas de una determinada zona geográfica.

Así pues, este capítulo se iniciará con la especificación de la metodología a utilizar para estudiar el estado actual de proyección exterior de las organizaciones de una determinada área geográfica relevante por su impacto económico y madurez en el sector tecnológico y de marketing.

Para ello, se repasarán los objetivos e hipótesis y, seguidamente, se plantearán dos posibles aproximaciones para el estudio: métodos cuantitativos y métodos cualitativos.

A la vista de los objetivos y condicionantes de la presente investigación señalaremos que:

- El método usado será la encuesta Online⁶⁵.
- El método de generación de datos será el cuestionario.
- Las preguntas del cuestionario se generarán en base al esquema teórico de *visibilidad estratégica* enunciado en la parte de investigación empírica de la presente tesis.

⁶⁵ Véase 6.2 Metodología de investigación empírica.

- Para crear las preguntas y posibles respuestas, de cada una de las preguntas generadas del cuestionario, se usará el método de Juicio de Expertos⁶⁶.
- La técnica de muestreo será no-probabilística y en concreto la llamada Bola de nieve (o Viral).

Posteriormente se seleccionará y justificará el área geográfica concreta del estudio y se diseñará el experimento empírico, para lo cual será necesario detallar la técnica de muestreo y la construcción del cuestionario.

Finalmente se tratarán estadísticamente los primeros datos y se mostrarán los primeros resultados de población y resultados descriptivos.

Organizaremos el presente capítulo de la siguiente manera:

- Metodología de la investigación empírica.
- Justificación de la zona geográfica elegida.
- Delimitación del experimento.
- Variables del cuestionario.
- Observaciones al cuestionario.
- Codificación de variables.
- Análisis descriptivo.

6.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA USADA.

6.2.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

Según se ha comentado en la introducción, con el presente capítulo se inicia la segunda parte de la investigación: La parte empírica. En esta parte nos centraremos en los objetivos O3 y O4, enunciados ya al inicio de la presente tesis⁶⁷:

O3.- Estudiar el estado actual de proyección exterior de las organizaciones de una determinada área geográfica relevante por su impacto económico y madurez en el sector tecnológico y de marketing.

⁶⁶ También llamado Juicio de expertos o técnica Delphi. Véase: 6.2.4 Técnica de creación de las preguntas del cuestionario y sus posibles respuestas

⁶⁷ Véase 1.2 Objetivos de investigación e hipótesis.

O4.- Determinar si la posición en la cadena de mando influye (y si fuera el caso, ¿en qué grado?) a la percepción sobre los elementos de reputación online y visibilidad estratégica.

Como se podrá observar en el desarrollo de la investigación, hablar de las empresas en general, provocaría un vasto estudio que incluiría multitud de casuísticas, por tanto, se considerará un refinamiento que acote las empresas en una zona concreta⁶⁸ y se delimitará el alcance del experimento⁶⁹.

Esperamos, asimismo, que los resultados de la presente investigación empírica permitan validar las hipótesis H3, H4, H5 y H6 que fueron enunciadas al inicio de la presente tesis y se recuerdan a continuación:

H3.- Las empresas, entidades y organismos de Barcelona preocupadas por su proyección exterior siguen un patrón similar de comportamiento a la hora de realizar sus planes de visibilidad estratégica.

H4.- Existen empresas que disponen de estrategias claras en Internet y desarrollan planes específicos para optimizar su proyección exterior. Existen otras, sin embargo, que ejecutan planes sin estrategia definida demostrando un comportamiento de “imitación” de las primeras.

H5.- Las empresas que muestran comportamiento de “imitación” no logran alcanzar sus objetivos definidos sobre proyección exterior.

H6. Existen diferentes percepciones, en función de la posición que ocupan las personas en la cadena de mando, sobre los elementos con los que se construye la reputación online y la visibilidad estratégica de la compañía, motivadas por una deficiencia en la comunicación de los objetivos a lo largo de dicha cadena.

Según se enunció en la introducción general de la presente tesis, esperamos que los resultados de esta investigación hagan una contribución al creciente cuerpo de conocimiento de la investigación en Marketing de Internet y en concreto en reputación y visibilidad, que forman parte de las siguientes

⁶⁸ Véase 6.3 Justificación de la zona geográfica elegida.

⁶⁹ Véase 6.4 Delimitación del experimento.

prioridades de investigación del Marketing Science Institute⁷⁰ establecidas para el periodo 2012/2014:

- Profundizar en la persona, en su rol de consumidor.
- Confianza entre las personas, sus instituciones y redes sociales.
- Organizaciones de marketing y capacidades.

Y también formaron parte de siguientes prioridades del mismo instituto en el periodo 2010-2012:

- Involucración del cliente mediante el entendimiento de su comportamiento y la experiencia de usuario.
- Identificar las oportunidades, usando información e mercado, generadas por la tecnología.

6.2.2 SELECCIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICO.

Según Abu-Dalbouh (2013), la metodología de la investigación se define como el conjunto de procedimientos, maneras, métodos y técnicas que se emplean para capturar y recopilar toda la información necesaria para conseguir el propósito del tema de investigación. La metodología se refiere a aquella rama de la filosofía que analiza los principios y procedimientos de una investigación en una disciplina particular.

Hay varios métodos que pueden ser empleados en la recopilación de información de diferentes fuentes, tales como muestreo, encuestas, visitas a web, cuestionarios, entrevistas y creación de prototipos entre otros. (Abu-Dalbouh, 2013).

Diversos estudios en torno al campo de la investigación revelan dos categorías principales de investigación: cuantitativa y cualitativa. (Myers, 2002; De Vaus, 2002; Hewson, 2003; Oates, 2005).

Es interesante en este punto mencionar que la investigación cuantitativa se ha asociado con la postura positivista mientras que la investigación cualitativa está

⁷⁰ <http://www.msi.org/research/msi-research-priorities/> (consultado 7 noviembre 2012)

asociada con la postura interpretativa (Creswell, 2011). La siguiente tabla muestra una comparación entre las dos corrientes:

Qualitative	Quantitative
What is X	How many X
Inductive process	Deductive process
Sample is selective (non-random)	Sampling is random
	Concepts and hypothesis are chosen before the research begins
Researcher looks for patterns, themes and concepts	Researcher use instrument to measure the variables in the study
Researcher develop a theory or compares patterns with other theories	

Fuente: Abu-Dalbouh (2013)

Tabla 16. Comparación entre investigación cuantitativa y cualitativa

Según Kanaan (2009) la decisión de si se debe llevar a cabo una investigación cualitativa o cuantitativa se basa en las propias asunciones del investigador. En nuestro caso, el presente estudio se basa en un enfoque cuantitativo y una encuesta online para cumplir con los objetivos del estudio, alcanzar los objetivos de investigación y validar las hipótesis mencionadas en el inicio del presente capítulo.

Se ha decidido el enfoque cuantitativo ya que éste ayuda a proporcionar una descripción de las tendencias en una población en incluso una descripción de las relaciones entre sus variables (Creswell, 2011).

En cuanto a la encuesta online, cabe notar que la investigación por encuesta abarca una amplia variedad de procedimientos y técnicas que comparten un objetivo común: la obtención de la información (Arnau, 1995: 36). Además, las encuestas son un método ampliamente usado y aceptado tanto en el ámbito de las ciencias sociales como en las tecnologías de la información. (Oates, 2005)

Latorre et al. (1996: 182) define la encuesta como un método de investigación basado en una serie de preguntas dirigidas a sujetos que constituyen una muestra representativa de una población con la finalidad de describir y/o

relacionar características personales, permitiendo así generalizar las conclusiones.

Aún más, Arias y Fernández (1998: 40) afirman que mediante la elaboración y la realización adecuada de una encuesta, un investigador social puede llegar a responder preguntas sobre el qué, el cómo, el cuándo, el quién y el también el porqué de la realidad.

Finalmente, diversos investigadores (Yun & Trumbo, 2000; Bryman, 2012), afirman que las encuestas online presentan una serie de ventajas asociadas siendo las dos principales: 1) la velocidad de respuesta de los encuestados y 2) el bajo coste de generación y envío.

Así pues, hay evidencias que indican que el método de la encuesta es el más adecuado para nuestro propósito. A partir de aquí, debemos seleccionar el método de generación de datos y las técnicas de muestreo. Finalmente, delimitar el ratio de respuestas y el tamaño de la muestra.

6.2.3 MÉTODO DE GENERACIÓN DE DATOS

Existen diferentes métodos de generación de datos en encuestas, los más habituales son: cuestionarios, entrevistas, documentos y observaciones (Oates, 2005).

En nuestro caso seleccionaremos el método de cuestionario que es ampliamente aceptado y usado en las investigaciones sociales porque es una manera eficiente recoger datos de múltiples fuentes. (De Vaus, 2002)

Según Oates (2005), un cuestionario es un conjunto predefinido de preguntas (a veces llamadas *ítems*) presentadas en un determinado orden a un respondedor (o un conjunto de respondedores) con el objetivo de proveer información para que el investigador pueda analizar e interpretar.

Dado que el experimento que se pretende realizar es un estudio exploratorio, nuestro cuestionario no tendrá el objetivo de medición, sino de recogida de indicadores para observar perfiles y relaciones entre variables. En esta situación se puede afirmar, siguiendo a Oates (2005), que no son necesarias

las pruebas de validez y fiabilidad habituales para aquellas encuestas que persiguen conseguir una puntuación total para cada individuo con el objetivo de hacer mediciones.

6.2.4 TÉCNICA DE CREACIÓN DE PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO Y POSIBLES RESPUESTAS.

Una vez decidido que el método de generación de datos será mediante cuestionario, debemos abordar la construcción del propio cuestionario. Un cuestionario se compone, según Oates (2005) de preguntas y respuestas.

En el caso concreto de esta investigación, las preguntas se generan y agrupan en base al esquema teórico construido en la primera parte de la presente tesis, que corresponde a la parte empírica⁷¹.

A pesar de tratarse de un estudio exploratorio, como hemos comentado anteriormente, podría plantearse la necesidad de garantizar la validez del contenido de los indicadores elegidos para el cuestionario, es decir, las respuestas para cada una de las preguntas.

Según Oates (2005), existen diferentes métodos de validación de contenido como el modelo Fehring, la metodología Q, el método Delphi o el modelo de estimación de la magnitud, entre otros.

El método Delphi, también conocido como juicio de expertos (o panel de expertos), según Utkin (2006) se plantea en aquellos estudios donde las observaciones experimentales están limitadas. Esta afirmación parece ser particularmente cierta en el caso de las ciencias sociales y psicología, donde dicho juicio se ha convertido en la estrategia principal para la estimación de la validez de contenido. (Escobar-Pérez, 2008)

En este sentido, Escobar-Pérez (2008) define el juicio de expertos como:

(...) una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. Escobar-Pérez (2008)

⁷¹ Véase 6.6. Variables del cuestionario.

A tal efecto, una vez construido el cuestionario, se validó mediante una prueba de jueces compuesta por especialistas en marketing y reputación online. Para la captación de los jueces se dispuso de los contactos de la empresa FHIOS (www.fhios.es) por tres motivos fundamentales:

- FHIOS (antes Atraczion) es pionera en servicios de marketing digital y reputación Online desde el año 1995 y cuenta con grandes clientes, conocimiento y referencias⁷².
- FHIOS dispone de sus oficinas centrales en Barcelona y es una de las empresas más influyentes en esa zona geográfica, que es el área delimitada del experimento⁷³.
- Diversos profesionales, expertos de marketing digital y reputación de FHIOS, son responsables de programas y másters y colaboran activamente en la investigación y docencia universitaria en esas áreas.

Del panel de expertos de dicha empresa, finalmente se seleccionaron quince de ellos que juzgaron la pertinencia, univocidad y claridad de las preguntas.

Como comentarios generales debemos destacar tres:

- a) Se cambió la redacción de algunas preguntas de manera que el estilo fuese muy directo. Ello se debió a que, en opinión del grupo de expertos, tanto los departamentos de ingeniería como marketing en las empresas usan un lenguaje muy coloquial para hablar entre profesionales de la misma empresa.
- b) Se incluyó por petición de un sector la opción “Quora” en la opción de herramientas, puesto que al tratarse de una herramienta no demasiado conocida interesaba medir su penetración en las empresas.
- c) La pregunta final sobre las crisis en internet tenía varias opciones pero el grupo optó por una dualidad. Se decidió de esta manera⁷⁴ porque se quería evitar el efecto llamada de las opciones intermedias, suponiendo que muchos encuestados responderían buscando la corrección política. Por tal motivo, en la versión final, la pregunta obliga a definirse.

⁷² Más de 200 referencias activas en <http://www.fhios.es/es/clientes> (consultado 21 marzo 2013)

⁷³ Véase 6.3 Justificación de la zona geográfica elegida

⁷⁴ Véase 6.6 Variables del cuestionario

6.2.5 TÉCNICAS DE MUESTREO

Como en la mayoría de casos no es posible encuestar a toda la población objeto del estudio, se requiere obtener muestras de dicha población. La técnica de muestreo hace referencia al método de selección de la muestra concreta a la que se le someterá a encuesta. (De Vaus, 2002)

Existen dos tipos fundamentales de técnicas de muestreo: El muestreo probabilístico y el muestreo no-probabilístico (Oates, 2005). El probabilístico, como su nombre sugiere, significa que la muestra ha sido seleccionada porque se cree que existe una alta probabilidad de que los encuestados seleccionados sean representativos de la población global objeto del estudio. El muestreo no-probabilístico significa que, a priori, no se sabe si la muestra es representativa ya que se adivina que cada miembro puede tener características únicas no compartidas con el resto de la población global que se quiere estudiar. Oates (2005) resume las principales técnicas de muestro probabilísticas y no-probabilísticas en una tabla como la siguiente:

Probabilísticas	No-probabilísticas
Aleatoria	Propositiva
Sistemática	Bola de nieve (o Viral)
Estratificada	Auto-selección
Clúster (o Conglomerado)	Conveniencia

Fuente: Oates (2005)

Tabla 17. Principales técnicas de muestreo

Siguiendo a Porter (2008), quien opina que las empresas buscan su ventaja competitiva en la cualidad única que les diferencia de su competencia; en nuestro caso, debemos asumir que cada empresa (y cada encuestado) puede tener características únicas no compartidas con el resto de empresas; así pues usaremos técnicas no-probabilísticas para el presente estudio.

Dentro de las técnicas no-probabilísticas seleccionaremos la técnica de Bola de nieve (o Viral). Dicha técnica se basa en que el investigador conoce (o encuentra) a una persona o grupo reducido de personas que cumple con el perfil de la población objetivo y se le somete, por tanto, a la encuesta. Una vez obtenidas sus respuestas, se les pide referencias de otras personas relevantes para el objeto de la investigación. Estas nuevas personas son sometidas también a encuesta, con la ventaja de que el investigador ya sido presentado y recomendado por los encuestados originales. Finalizada esta segunda encuesta, el investigador pide nuevas referencias a estos últimos iniciándose así un nuevo flujo de encuestas y este puede repetirse hasta conseguir el tamaño de muestra deseado⁷⁵. Esta técnica, recibe su nombre del símil que puede evocar los diferentes flujos de encuestas con una bola de nieve que, a cada vuelta que rueda montaña abajo, se hace más grande. En otras literaturas recibe el nombre de Viral por el símil que provoca con las infecciones de virus.

⁷⁵ Véase 6.2.7 Tamaño de la muestra

6.2.6 HERRAMIENTAS PARA CONDUCIR LAS ENTREVISTAS ONLINE.

Las herramientas seleccionadas para realizar las encuestas online son las siguientes:

- Google Docs (<http://docs.google.com>) para la creación de formularios (a modo de encuestas) y para el almacenaje de las respuestas de los sujetos encuestados.

Se trata de un software gratuito, fácil de usar y compatible con el paquete Office de Microsoft. Permite, entre otras opciones crear formularios (Forms) y recibir las respuestas en formato SpreadSheet (compatible con Excel).

- MailChimp, (<http://mailchimp.com>) para la gestión de la base de datos de encuestados, el envío de encuestas, y medición de resultados de participación.

Se trata de un software gratuito hasta 2.000 encuestados, permite la gestión de la base de dato de encuestados y que ellos mismos puedan darse de baja o modificar sus datos. Asimismo permite la medición de las entregas y la participación de los encuestados.

- SPSS v19, para el tratamiento estadístico de los datos obtenidos de las respuestas de los encuestados (y que se encuentra almacenadas en el Google Docs).

La versión 19 tiene las siguientes ventajas:

- o Permite guardar en variables los clústeres a los cuales pertenecen los individuos en una clasificación jerárquica.
- o Por lo general, ordena los clústeres de mayor a menor tamaño, de manera que los clústeres espúreos siempre estarán en los últimos lugares. Ello facilita la realización de estudios basados en un número grande de clusterizaciones.

6.2.7 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

La muestra final consta de 336 respuestas válidas dentro del área geográfica seleccionada (véase 6.3) y con las distribuciones que se describen el apartado 6.5 (Población objeto de estudio y muestreo realizado).

6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA ZONA GEOGRÁFICA ELEGIDA

Se ha elegido Barcelona por tres motivos:

1. El conocimiento directo que el doctorado tiene sobre las empresas de tecnología, Internet, agencias de marketing y otras que se hallan dicha zona geográfica. Dicho conocimiento ha permitido el inicio de la técnica de muestreo viral (o bola de nieve) definida por Oates (2005)⁷⁶.
2. Según el mismo Oates (2005) las técnicas no-probabilísticas, como la usada en el presente estudio pueden presentar problemas de generalización. Así pues, la delimitación del presente estudio a un área geográfica concreta, puede permitir la apertura a nuevos estudios posteriores con otras áreas geográficas que podrían conducir hacia una generalización, extrapolación o bien a explicar los detalles de las diferencias⁷⁷.
3. Barcelona es considerada ciudad multicultural, pionera en tecnologías en Internet, dispone de buenas Universidades y es polo de atracción de talento, empresas y congresos del más alto nivel. Como prueba de ello se detallan los siguientes ejemplos:
 - Según el European Business School ranking 2012 del Financial Times, Barcelona dispone de 3 escuelas de negocio entre las 25 más prestigiosas de Europa. De las cuales una se encuentra entre las 5 primeras y otra entre las 10 primeras.
 - Tuenti confía en Barcelona como polo de atracción de talento (La Vanguardia, 8/04/2011; Booking.com: "Barcelona y Cataluña son un polo de atracción y la gente confía" (Finanzas.com 16/02/2013).
 - Barcelona acoge el Mobile World Congress (MWC), y otros prestigiosos congresos de tecnología y Marketing.
 - Barcelona es pionera en el uso de Internet (La Vanguardia 17/05/2010).
 - "El comercio electrónico hierve en Barcelona". Las principales empresas de Internet en España se concentran en Barcelona: Privalia, eDreams, Let's Bonus, Intercom, ITnet, Atrapalo, Softonic, Groupalia, Trovit, ... (La Vanguardia. 4/12/2011).

⁷⁶ Véase 6.2.4 Técnicas de muestreo

⁷⁷ En el momento de la redacción de la presente tesis se está iniciando un estudio, en colaboración con la Universidad de Santiago de Chile, para evaluar el comportamiento en relación a su proyección exterior de las empresas de Chilenas y analizar las similitudes y diferencias que éstas presentan respecto a las del área de Barcelona que son las tratadas en la presente tesis.

- Cataluña recibe alrededor del 25% de la inversión anual extranjera de España. Y el área de Barcelona concentra más de 3.300 de las empresas extranjeras instaladas en Cataluña, casi el 90%. (Fuente: Ayuntamiento de Barcelona, www.bcn.cat consultado Enero 2013).

Precisamente ha sido en Barcelona donde se ha creado recientemente el *Digital Business cluster*, que engloba a las empresas más relevantes que operan en el ámbito del comercio electrónico y negocios digitales de España.

Así pues, por lo que se refiere al valor de la muestra estudiada, debemos señalar que Barcelona se trata de una de las más importantes “puntas de lanza” de nuestro país en el tema del desarrollo táctico y estratégico en Internet.

6.4 DELIMITACIÓN DEL EXPERIMENTO

Como hemos visto en el capítulo anterior, numerosas investigaciones actuales pueden enmarcarse dentro del esquema de *visibilidad estratégica* que hemos presentado en esta tesis. Podemos decir, por tanto, que dicho esquema funciona para describir en gran parte el panorama de investigación en reputación online.

Para aplicarlo a la realidad de nuestro país y en concreto en Barcelona, pues ésta es nuestra intención según se ha justificado en el punto anterior, hay que tener en cuenta la particular distribución empresarial de España⁷⁸, marcada por:

- a) A pesar de la concentración de empresas, del cierre de pequeños negocios y de la política fuertemente competitiva de las grandes corporaciones hacia los nichos de mercado, el nuestro sigue siendo un país con un fuerte y privilegiado tejido de pequeñas y medianas empresas.

⁷⁸ Véase Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2012). “RETRATO DE LAS PYME 2012”. Disponible en http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2012.pdf consultado 8 de Agosto de 2013

- b) Una acción en estas empresas será meritoria pues siempre suelen estar en el vagón de cola de las innovaciones (en primer lugar, porque la innovación y la experimentación la financian las grandes y, en segundo lugar, porque las pymes están normalmente demasiado ocupadas en el día a día).
- c) Así como en otros países se realizan estudios de Reputación Corporativa destinados a CEOs, en el nuestro debería destinarse a administradores, gerentes, mandos intermedios y responsables de pymes.

Así pues, responderemos a la pregunta del problema empírico de investigación mediante un cuestionario pasado a directivos y responsables de Barcelona donde sondearemos aspectos clave del esquema de la *visibilidad estratégica*.

6.5 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y MUESTREO REALIZADO

Nuestra población objeto de estudio lo constituyen, por tanto, las empresas de Barcelona con elevada actividad ligada a las tecnologías digitales, ya sea por formar parte de su negocio o por constituir un apoyo fundamental para el mismo. Es decir, las empresas que estudiamos pueden operar en diferentes sectores pero, todas consideran internet una herramienta básica para su negocio (ya sea para la promoción, la fidelización, o que la actividad misma tenga que ver con la red).

En este grupo de empresas, que abarca desde pequeñas hasta grandes, es muy probable que el mantenimiento y mejora de su reputación online sea una de sus preocupaciones. Sin embargo, es posible que algunas no hayan encontrado las herramientas, las estrategias adecuadas o las formas de concebir la reputación online adecuadas. En estos aspectos incide nuestra investigación.

Por lo que se refiere a los encuestados, ya hemos señalado que en otros países este tipo de estudios se dirigen a la alta dirección. Sin embargo, por las

características especiales del tejido empresarial español, hemos expuesto los argumentos que aconsejan dirigir la interpelación a mandos intermedios⁷⁹.

Así las cosas, en el siguiente apartado describimos cómo se ha desarrollado el muestreo.

6.5.1 DESARROLLO DEL MUESTREO VIRAL

Existen estudios con poblaciones muy definidas y otros con poblaciones difícilmente delimitables. Por ejemplo, si una tesis investiga si la opinión de las mujeres de España es diferente de la de los hombres sobre un tema particular, entonces está claro cuál es la población objeto de estudio y cómo puede recogerse una muestra (que sea representativa, aleatoria y estratificada).

Ahora bien, añadamos un matiz en el ejemplo anterior para observar cómo se complica el muestreo si la población varía. Si una tesis quiere saber la misma diferencia de opinión pero no de todos los hombres y mujeres, sino sobre un colectivo particular, entonces hay que recurrir a técnicas más sofisticadas para muestrear. Pensemos, por ejemplo, que quisiéramos estudiar sólo “aquellos hombres y mujeres que invierten en su imagen personal porque creen que es fundamental en el trabajo”. ¿Cómo realizaríamos el muestro? Es bastante probable que, según la empresa estudiada, los encuestados manifestaran (o no) que invierten en su imagen, pero probablemente se daría un alto índice de falta de sinceridad o concepciones diferentes de lo que es “invertir” en la imagen personal. En cambio, si acudiéramos a los proveedores de “imagen” tendríamos en sus carteras de clientes una buena base de datos para estudiar las personas que realmente invierten en su imagen personal.

Un procedimiento como el descrito es el que hemos realizado para el muestro en esta tesis. Sin embargo, hay que resolver el tema de la aleatoriedad de la muestra, ya que sin esta condición el muestreo no sería correcto. Debe existir, por tanto, un factor aleatorio que, sin salir de la población, nos permita obtener datos de las empresas de interés. Si hubiéramos encuestado, por ejemplo, a los 20 clientes de más gasto en reputación online el criterio no sería aleatorio.

⁷⁹ Véase Capítulo 8 Variación de la visión en función de la posición en la cadena de mando.

La solución en estos casos pasa por los nuestros virales (o también llamados de Bola de nieve)⁸⁰ Oates (2005). Un muestreo viral consiste en que las empresas proveedoras recomiendan a sus empresas cliente la participación en la encuesta. Los ratios de participación suelen rondar entre el 5% y el 10%. En nuestro caso recurrimos al conocimiento propio del doctorando y a las principales empresas proveedoras de asesoramiento sobre presencia en internet y realizamos un muestreo viral.

En los muestreos virales se realiza una labor de control durante la recogida (eliminación de individuos fuera de la población, que se colaron en la muestra por casualidad) y confirmación de datos enviados. Cuando se llegó a un tamaño aceptable⁸¹ de la muestra en limpio se ordenó cerrar el procedimiento viral.

6.6 VARIABLES DEL CUESTIONARIO

Nuestro cuestionario se realizó online solicitando el email únicamente a efectos de control. Este sistema de encuesta online no sólo permite una alta fiabilidad en la recogida de datos sino también a la hora de rellenar las encuestas, dada la comodidad de abrir una *web* y rellenar un formulario desde cualquier lugar y en cualquier momento. (Yun & Trumbo, 2000; Bryman, 2012).

Las preguntas del cuestionario de proyección exterior de la empresa se tomaron, por una parte, a partir del esquema de visibilidad estratégica y, por otra, a partir de las recomendaciones que hemos comentado sobre la necesidad de sondear la cadena de mando y su visión de la reputación.

De las primeras respuestas a nuestro cuestionario se pueden elaborar conclusiones sobre, por ejemplo, el *enfoque centrado en el usuario* o el *modelo de las células de propagación* del esquema de *visibilidad estratégica*. Una empresa que use las redes sociales tiene, aunque sea más o menos rudimentario, un plan de propagación. Una empresa que se haya dedicado al posicionamiento en buscadores se decanta, por lo general, por el *enfoque*

⁸⁰ Véase 6.2.4 Técnicas de muestreo

⁸¹ Oates (2005) fija una muestra aceptable sobre 30-40 individuos.

centrado en el usuario, es decir, incluye en los enlaces otros recursos para que el usuario los *visite*.

Siguen luego preguntas sobre las relaciones que se establecen en la red, objetivos, estrategia, etc. que se corresponden a los componentes de la *gestión de la fuerza y el control de reputación*.

Y, finalmente, también se incluyen preguntas tanto sobre la *vertiente proactiva* (preguntas sobre planes de responsabilidad social, de objetivos futuros, etc.) como la *vertiente defensiva* (ejemplo: “en caso de malentendido con los clientes...”).

Hay que señalar que algunas preguntas corresponden a más de un componente del esquema de *visibilidad estratégica*. Por ejemplo, si preguntamos por una persona dedicada al mantenimiento y/o vigilancia de la reputación, estamos sondeando de entrada la *gestión de la fuerza y el control de la reputación*. Ahora bien, es de esperar que a dicha persona se le encargasen planes de proyección o respuestas a crisis, por lo que también entraríamos en las vertientes proactiva y defensiva.

Dado que no construimos un cuestionario que se corresponde con los componentes del esquema de *visibilidad estratégica* de manera unívoca (cada pregunta pertenece a un solo componente) y dado que también habíamos incluido preguntas sobre jerarquía, finalmente optamos por clasificar las preguntas por bloques de contenido. Dichos bloques son los que se enumeran a continuación y se tratarán en puntos posteriores del presente capítulo:

- Variables de información sobre el encuestado
- Variables sobre la empresa y los directivos
- Variables sobre la reputación de la empresa
- Estrategia en Internet de la empresa
- Aplicaciones usadas por la empresa para su proyección exterior
- Relaciones de la empresa con presencia en la red
- Consecuciones de la empresa en Internet
- Objetivo de refuerzo de la estrategia digital

- Uso de Internet en caso de malentendidos con clientes

Finalmente mencionar, para terminar este punto, que en el ANEXO 1 se muestra el cuestionario completo en el orden y el formato que fue enviado a los participantes.

6.7 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Expondremos los resultados de las pruebas descriptivas siguiendo el esquema de clasificación de variables que hemos establecido en el punto anterior. Hay que señalar que, dado el elevado número de encuestados (336) los resultados descriptivos tienen una fuerte validez inferencial. Es decir, para muestras de nuestro tamaño los intervalos de confianza de estimación de medias poblacionales tienen una precisión aceptable. Para conseguir mayor precisión hay que aumentar la muestra considerablemente, ya que la fórmula de la reducción del intervalo de confianza es asintótica respecto a “n” (siendo “n” el tamaño de la muestra).

Recordemos que las estimaciones para proporciones y para medias se rigen por las fórmulas siguientes:

$$\left(p_n - z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{p_n(1-p_n)}{n}}, p_n + z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{p_n(1-p_n)}{n}} \right)$$

Fórmula 1. Intervalo de confianza para una proporción.

$$\left(\bar{x} - z_{\alpha/2} \frac{s}{\sqrt{n}}, \bar{x} + z_{\alpha/2} \frac{s}{\sqrt{n}} \right)$$

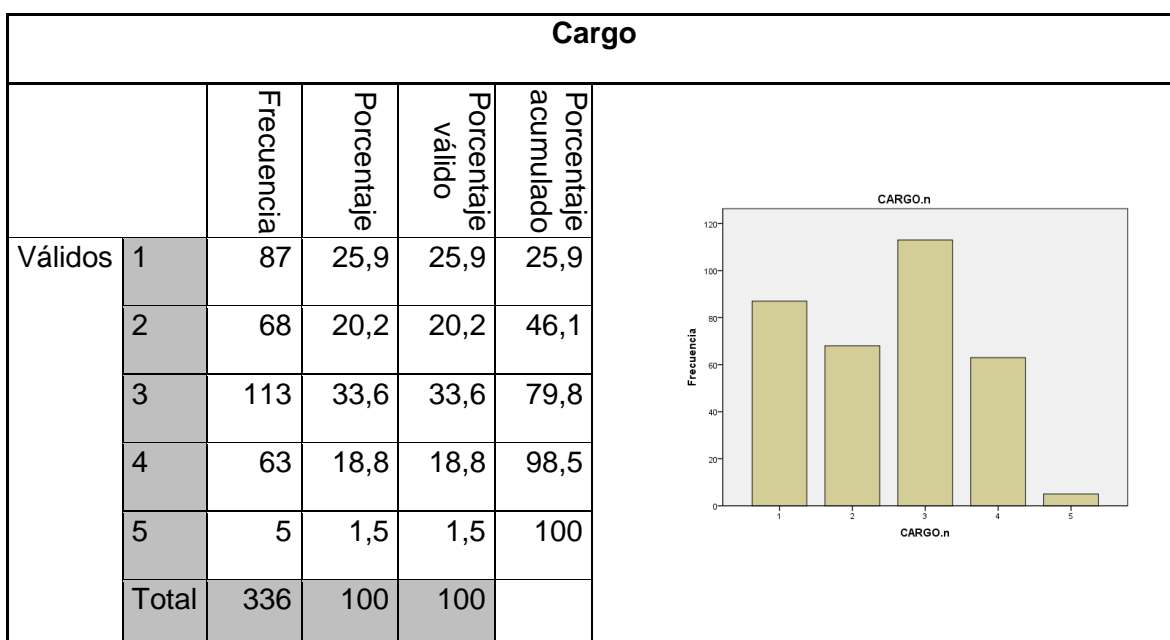
Fórmula 2. Intervalo de confianza para una media.

Por lo que vemos en la fórmula 2, al estar n (el tamaño de la muestra) dentro de la raíz, deberíamos aumentarlo considerablemente la muestra y aún así en avance en precisión no sería lineal.

Hemos omitido, por tanto, las estimaciones de medias o de proporciones y nos hemos conformado con la presentación visual de los gráficos de barras, que nos dan una idea inmediata de las distribuciones de frecuencias. Téngase en cuenta que para las pruebas estadísticas de comparación de medias el tamaño es más que suficiente (y como se verá, obtendremos diferencias significativas en variables de perfiles de clusterización o en ANOVA).

6.7.1 VARIABLES DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENCUESTADO

El primer bloque de preguntas recoge los datos de interés sobre el encuestado. Comentamos a continuación las tablas que nos muestran el perfil de los mandos que han respondido nuestro cuestionario.



Leyenda: 1.-Director, 2.-Alto mando, 3.-Mando intermedio, 4.-Personal técnico, 5.-Personal de apoyo

Tabla 18. Perfil del encuestado en función de su cargo

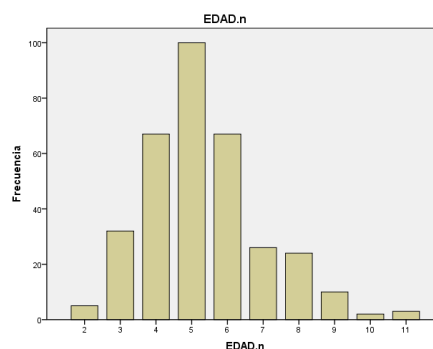
Las categorías se establecen en orden jerárquico (1-Director, 2-Alto mando, 3-Mando intermedio, 4-Personal técnico, 5-Personal de apoyo) por lo que observamos:

- a) El grueso de encuestados son personas con responsabilidades de ya sea de gestión o técnicas. Sólo un 1,5% residual son personal de apoyo.
- b) La categoría más abundante son los mandos intermedios.

- c) Hay una cantidad importante de Directores (CEOS) y Altos mandos, puesto que unidos forman el 46,1% de los encuestados.

Podemos decir, por tanto, que la muestra invitada cumple una distribución adecuada para estudiar tanto la gestión de la Reputación Corporativa como la variación de percepciones a través de los diferentes niveles de mando.

Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5	1,5	1,5	1,5
	3	32	9,5	9,5	11
	4	67	19,9	19,9	31
	5	100	29,8	29,8	60,7
	6	67	19,9	19,9	80,7
	7	26	7,7	7,7	88,4
	8	24	7,1	7,1	95,5
	9	10	3	3	98,5
	10	2	0,6	0,6	99,1
	11	3	0,9	0,9	100
	Total	336	100	100	



Leyenda: 2.- de 0 a 17 años; 3.- de 18 a 25 años; 4.- de 26 a 30 años; 5.- de 31 a 35 años; 6.- de 36 a 40 años; 7.- de 41 a 45 años; 8.- de 46 a 50 años; 9.- de 51 a 55 años; 10.- de 56 a 60 años; 11.- de 61 a 65 años; 12.- más de 65 años.

Tabla 19. Perfil del encuestado en función de su Edad

La edad se ha registrado en franjas crecientes, correspondiendo la franja 2 a 18-25 años. Las franjas posteriores son de 5 años, por lo que observamos:

- a) La edad mayoritaria de los encuestados es 40-45 años.
- b) El grueso de la muestra son individuos maduros, pues las franjas centrales (de 30 a 45 años) constituyen el 68,2% de la muestra.

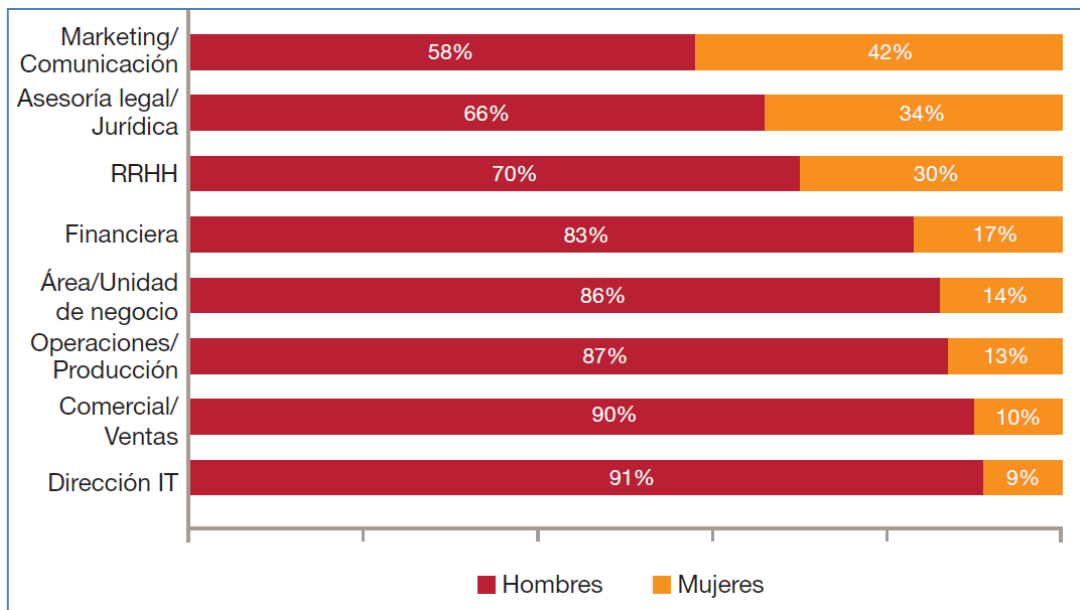
c) Disponemos de un grueso suficiente de responsables senior, pues las franjas superiores (más de 45 años) suponen el 19,3% de los individuos.

Sexo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	5	1,5	1,5	1,5
	1	249	74,1	74,1	75,6
	2	82	24,4	24,4	100
	Total	336	100	100	

Legenda: 1.- No informado; 2.- Hombre; 3.- Mujer

Tabla 20. Perfil del encuestado en función del Sexo

Como podemos apreciar, los hombres (1) son casi las 3 cuartas partes de la muestra, mientras que las mujeres (2) suponen la cuarta parte restante. Dicho resultado está en concordancia con los estudios sobre presencia de la mujer en puestos de responsabilidad. El estudio “La mujer directiva en España”, de Price Waterhouse Coopers (2011) asigna una horquilla de participación femenina del 19% en directores funcionales pero sólo un 8% en Alta dirección. El mismo estudio señala diferentes porcentajes de mujeres en puestos directivos que se resume en la figura 18, por lo que un 24% de presencia femenina de nuestra muestra entra dentro de los rangos normales de participación.

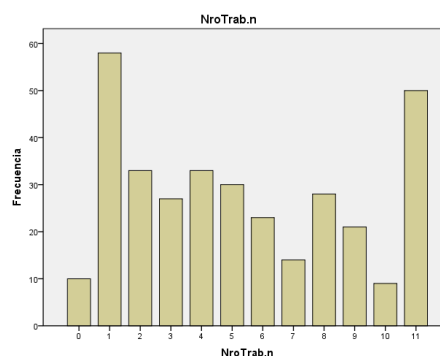


Fuente: PWC a partir de Actualidad Económica 2011

Ilustración 17: Participación femenina en puestos directivos en España

Así pues, podemos considerar que nuestra muestra está debidamente estratificada por lo que al sexo de los encuestados se refiere.

Nro Trabajadores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	10	3	3	3
	1	58	17,3	17,3	20,2
	2	33	9,8	9,8	30,1
	3	27	8	8	38,1
	4	33	9,8	9,8	47,9
	5	30	8,9	8,9	56,8
	6	23	6,8	6,8	63,7
	7	14	4,2	4,2	67,9
	8	28	8,3	8,3	76,2
	9	21	6,3	6,3	82,4
	10	9	2,7	2,7	85,1
	11	50	14,9	14,9	100
	Total	336	100	100	

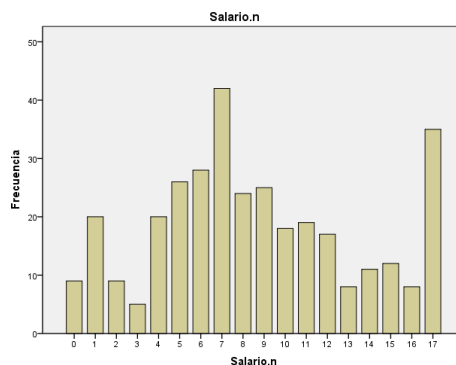


Leyenda: 1.- No informado; 2.- de 1 a 5; 3.- de 5 a 10; 4.- de 11 a 20; 5.- de 21 a 50; 6.- de 51 a 100; 7.- de 101 a 150; 8.- de 151 a 200; 9.- de 201 a 500; 10.- de 501 a 1.000; 11.- de 1.001 a 2.000; 12.- más de 2.000.

Tabla 21. Perfil de la empresa encuestada en función de su número de trabajadores

La categorización por número de trabajadores se ha hecho de menor a mayor. La categoría número 1 corresponde a “menos de 5” y el resto de categorías se extiende hasta llegar a las grandes empresas (categoría 11: “más de 2000 trabajadores”). Como vemos, la distribución de la muestra tiene dos picos en los valores extremos, lo cual da fe del extenso tejido PYME que encontramos en nuestro país, coexistiendo con grandes empresas.

Salario					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	9	2,7	2,7	2,7
	1	20	6	6	8,6
	2	9	2,7	2,7	11,3
	3	5	1,5	1,5	12,8
	4	20	6	6	18,8
	5	26	7,7	7,7	26,5
	6	28	8,3	8,3	34,8
	7	42	12,5	12,5	47,3
	8	24	7,1	7,1	54,5
	9	25	7,4	7,4	61,9
	10	18	5,4	5,4	67,3
	11	19	5,7	5,7	72,9
	12	17	5,1	5,1	78
	13	8	2,4	2,4	80,4
	14	11	3,3	3,3	83,6
	15	12	3,6	3,6	87,2
	16	8	2,4	2,4	89,6
	17	35	10,4	10,4	100
	Total	336	100	100	



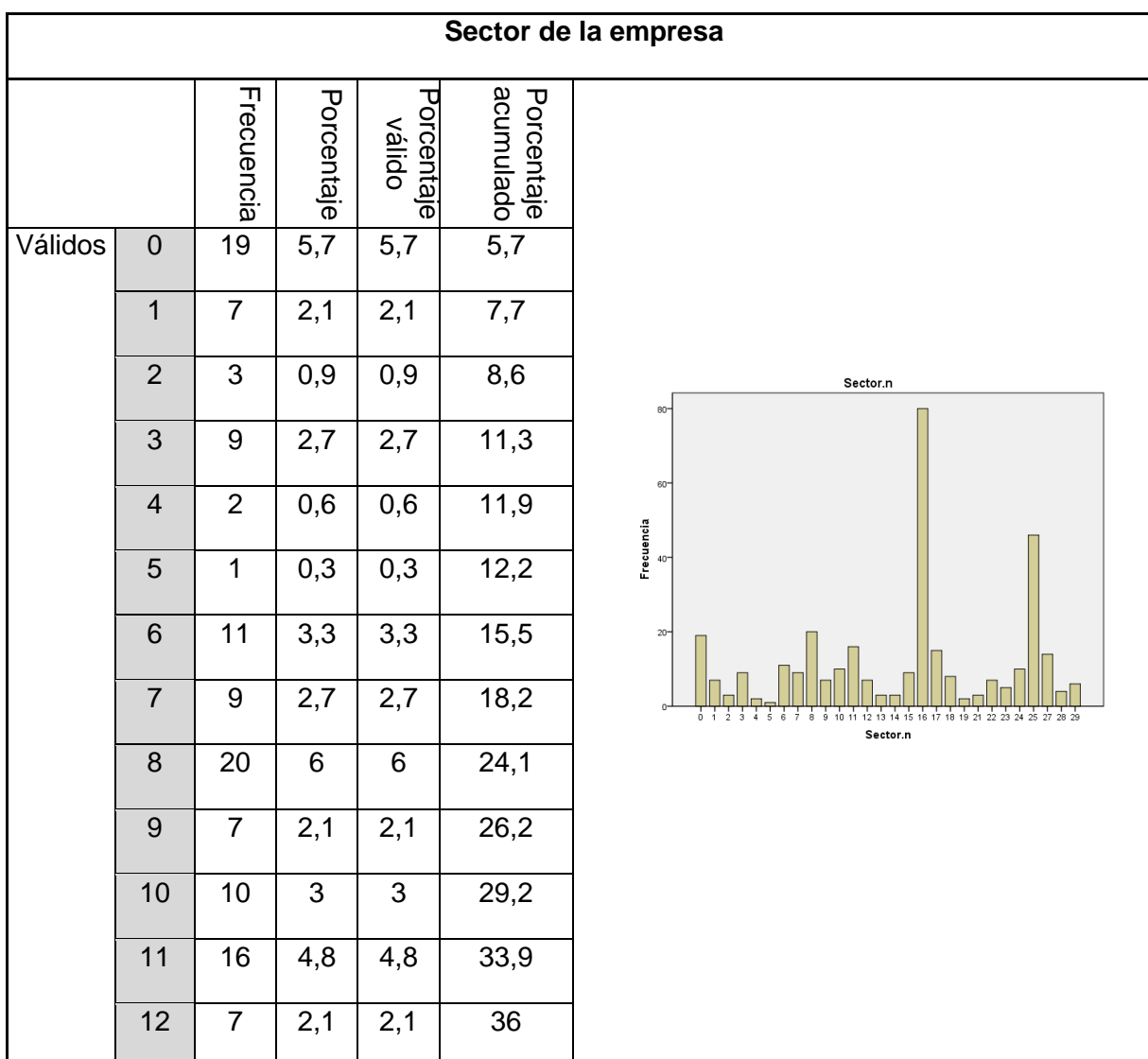
Leyenda: 1.- No informado; 2.- de 0 a 10.000€; 3.- de 10.001 a 15.000€; 4.- de 15.001 a 20.000€; 5.- de 20.001 a 25.000€; 6.- de 25.001 a 30.000€; 7.- de 30.001 a 35.000€; 8.- de 35.001 a 40.000€; 9.- de 40.001 a 45.000€; 10.- de 45.001 a 50.000€; 11.- de 50.001 a 55.000€; 12.- de 55.001 a 60.000€; 13.- de 60.001 a 65.000€; 14.- de 65.001 a 70.000€; 15.- de 70.001 a 75.000€; 16.- de 75.001 a 80.000€; 17.- de 80.000 a 90.000€; 18.- más de 90.000€.

Tabla 22. Perfil del encuestado en función de su salario

Por lo que se refiere a salarios, observamos una acumulación de casos a partir de la categoría 4 (20.000 -25.000 euros/año) que llega hasta la 12 (60.000 - 65.000 euros/año), con un pico en la última categoría (más de 90.000).

6.7.2 VARIABLES SOBRE LA EMPRESA Y LOS DIRECTIVOS

El segundo ámbito de preguntas del cuestionario versa sobre la organización en sí. Tomamos algunos datos descriptivos (como sector de actividad o número de trabajadores), otros organizativos (si dispone o no de departamento dedicado a la Reputación Corporativa, por ejemplo) y, finalmente, nos adentramos en el clima que se respira por lo que se refiere a la estrategia en Internet (preguntas sobre los directivos de la empresa, sobre los de otras, etc.).



CAPÍTULO 6. El problema empírico

13	3	0,9	0,9	36,9
14	3	0,9	0,9	37,8
15	9	2,7	2,7	40,5
16	80	23,8	23,8	64,3
17	15	4,5	4,5	68,8
18	8	2,4	2,4	71,1
19	2	0,6	0,6	71,7
21	3	0,9	0,9	72,6
22	7	2,1	2,1	74,7
23	5	1,5	1,5	76,2
24	10	3	3	79,2
25	46	13,7	13,7	92,9
27	14	4,2	4,2	97
28	4	1,2	1,2	98,2
29	6	1,8	1,8	100
Total	336	100	100	

Leyenda: 1.- Aeronáutica y Aeroespaciales; 2.- Agricultura, Ganadería y Jardinería; 3.- Aumentación y Bebidas; 4.- Arte y Cultura; 5.- Artes Gráficas, Papel y Cartón; 6.- Automoción, Automóviles y Motos; 7.- Comercio, Servicios; 8.- Construcción y actividades Diversas afines; 9.- Deportes, Ocio y Servicios Culturales; 10.- Educación Enseñanza; 11.- Electricidad y Electrónica; 12.- Energía y agua; 13.- Estética Cuidado Personal; 14.- Hostelería y Turismo; 15.- Informática, Multimedia, Imagen y Sonido; 16.- Ingeniería; 17.- Madera y mueble; 18.- Maquinaria Industrial; 19.- Medio Ambiente; 20.- Metalurgia y Siderurgia; 21.- Minerales no metálicos; 22.- Minería e Industrias Extractivas; 23.- Naval y Servicios Portuarios; 24.- Obras Públicas; 25.- Organismos Oficiales; 26.- Profesionales y Autónomos; 27.- Química; 28.- Sanidad, Especialidades Médicas y Equipamientos; 29.- Seguridad y Mantenimiento.

Tabla 23. Perfil de la empresa en función de su sector

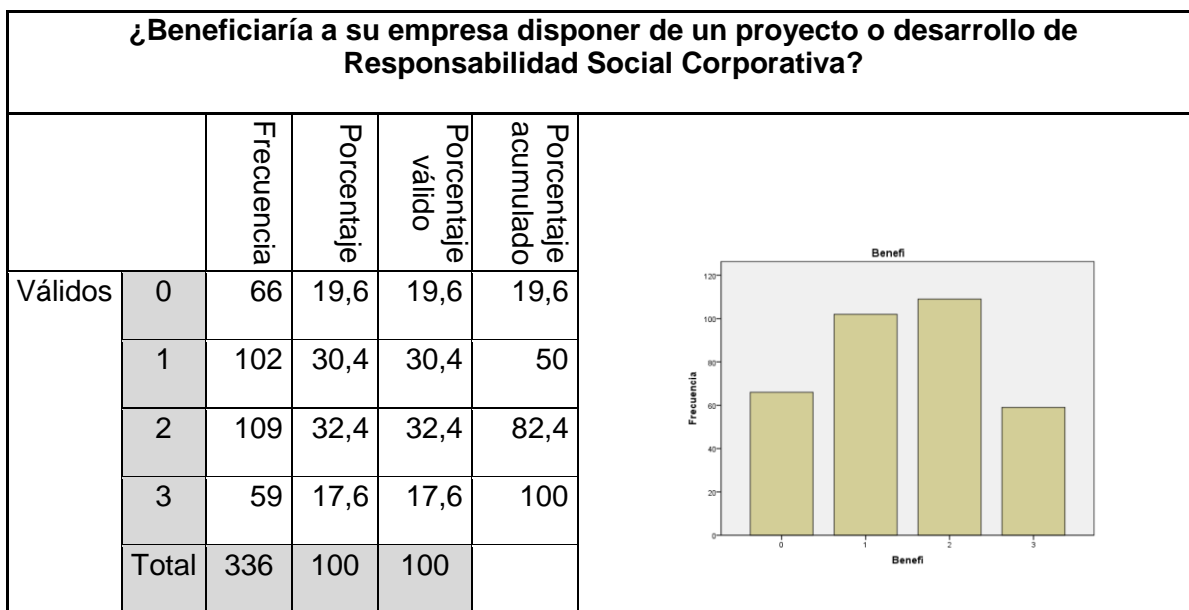
Por lo que a la actividad se refiere, observamos que la muestra tiene una distribución aceptable entre los diferentes sectores de actividad. Llama la atención un ligero sesgo hacia la categoría 16 (ingeniería) y, en menor grado, la 25 (Organismos Oficiales). Otras categorías con presencia dominante son la 8 (Construcción y Actividades Diversas), la 11 (Electricidad y Electrónica), la 17 (Informática, Multimedia, Imagen y Sonido) y la 27 (Química, Sanidad y Especialidades Médicas).

¿Tiene su empresa un proyecto o desarrollo de Responsabilidad Social Corporativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	9	2,7	2,7	2,7
	1	151	44,9	44,9	47,6
	2	176	52,4	52,4	100
	Total	336	100	100	

Legenda: 0.- No sabe / No contesta; 1.- Sí; 2.- No

Tabla 24. Resultados en función de si tiene su empresa un proyecto o desarrollo

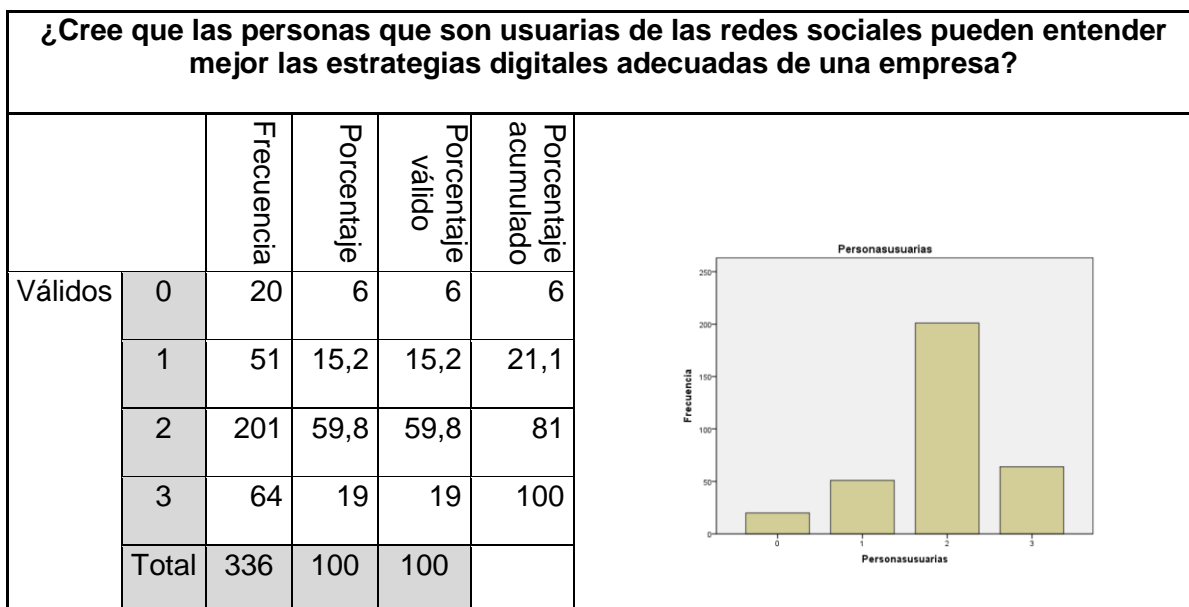
Como vemos, la Responsabilidad Social Corporativa es un concepto emergente pero todavía no asentado en la cultura empresarial, pues el “SI” supera ligeramente la mitad de los casos (52%).



Leyenda: 0.- Indiferente; 1.- Poco; 2.- Bastante; 3.- Mucho

Tabla 25. Resultados en función del beneficio percibido de disponer de RSC

Por otra parte, acerca de los beneficios que se perciben caso de disponer de un proyecto de Responsabilidad Social Corporativa, las posturas están igualmente repartidas, ya que “Nada” y “Poco” suman el 50% de los casos, es decir, lo mismo exactamente que “Bastante” y “Mucho”.



Leyenda: 0.- Indiferente; 1.- Poco; 2.- Bastante; 3.- Mucho

Tabla 26. Resultados en función del entendimiento de estrategias digitales

Esta respuesta tiene una clara tendencia hacia el resultado “*Bastante*”, resultado que concuerda con estudios similares realizados en EEUU referidos en la presente Tesis Doctoral.

Los directivos de su empresa manifiestan que es necesaria una estrategia en las redes sociales...					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	12	3,6	3,6	3,6
	1	111	33	33	36,6
	2	157	46,7	46,7	83,3
	3	56	16,7	16,7	100
	Total	336	100	100	

Leyenda: 0.- No/Nunca; 1.- A veces; 2.- Frecuentemente; 3.- Siempre o casi siempre que se habla de Internet.

Tabla 27. Resultados en función de la necesidad de estrategias digitales

Las redes sociales, entendidas como instrumento, están captando la atención de las organizaciones más que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Como vemos, la distribución se decanta hacia el “Bastante” y “Mucho”, con un 63,4% del total frente a un 36.6% del “Nada” y “Poco”.

Los directivos, mandos, responsables, etc. de su empresa, entienden las redes sociales...					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	54	16,1	16,1	16,1
	1	114	33,9	33,9	50
	2	102	30,4	30,4	80,4
	3	66	19,6	19,6	100
	Total	336	100	100	

Legenda: 0.- No / Nada; 1.- Poco; 2.- Bastante; 3.- Mucho

Tabla 28. Resultados en función del entendimiento de los mandos

El conocimiento de las redes sociales, si bien emergente, todavía es insuficiente. Como vemos, la distribución se decanta hacia el “Bastante” y “Mucho”, con un 66,1% del total frente a un 33.9% del “Nada” y “Poco”. Ellos nos indica que diversas empresas consideran que sí ya han descubierto como sacar partido de las redes sociales pero otras, sabiendo que es posible, están pendientes de definir una estrategia en ellas.

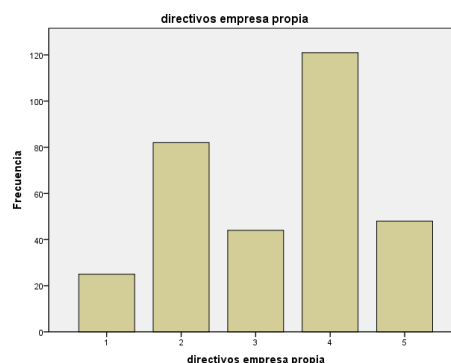
A continuación trataremos de manera conjunta los resultados de las dos siguientes preguntas de la encuesta:

Los directivos, mandos, responsables, etc. de otras empresas, cuando manifiestan la necesidad de una estrategia en las redes sociales...					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	22	6,5	6,5	6,5
	2	135	40,2	40,2	46,7
	3	80	23,8	23,8	70,5
	4	82	24,4	24,4	94,9
	5	17	5,1	5,1	100
	Total	336	100	100	

Leyenda: 1.- No saben de qué hablan; 2.- Saben algo de que hablan porque le ha llegado conocimiento de algún caso que les has gustado; 3.- Han leído artículos animando a hacerlo; 4.- Saben de qué hablan; 5.- Saben de qué hablan y ya lo han implantado en otras organizaciones; 5.- No manifiestan la necesidad.

Tabla 29. Resultados en función del manifiesto de los directivos de otras empresas

Los directivos de la empresa propia, cuando manifiestan la necesidad de una estrategia en las redes sociales...					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	25	7,4	7,8	7,8
	2	82	24,4	25,6	33,4
	3	44	13,1	13,8	47,2
	4	121	36,0	37,8	85,0
	5	48	14,3	15,0	100,0
	Total	336	100	100	



Legenda: 1.- No saben de qué hablan; 2.- Saben algo de que hablan porque le ha llegado conocimiento de algún caso que les has gustado; 3.- Han leído artículos animando a hacerlo; 4.- Saben de qué hablan; 5.- Saben de qué hablan y ya lo han implantado en otras organizaciones; 6.- No manifiestan la necesidad

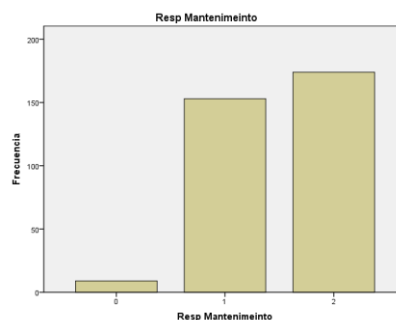
Tabla 30. Resultados en función del manifiesto de los directivos de la empresas propia

La categorización de estas respuestas está ordenada de menos a más conocimiento (1: No saben de qué hablan, 5: Saben de qué hablan y ya lo han implantado en otras organizaciones). Como vemos, los directivos encuestados tienen confianza en la propia empresa, puesto que mientras la distribución para los directivos ajenos se desplaza hacia la izquierda, la de los directivos propios lo hace hacia la derecha.

Confirma mucho más esta tendencia la observación de las frecuencias dominantes. Así, para los directivos de las empresas ajenas, la clase de mayor frecuencia es la 2 (Saben algo de qué hablan porque le ha llegado conocimiento de algún caso que les has gustado) lo cual equivale a un conocimiento puramente exploratorio, mientras que para la empresa propia es la 4 (Saben de qué hablan). Y, por otra parte, la respuesta que considera a los

directivos expertos (5: Saben de qué hablan y ya lo han implantado en otras organizaciones) llega al 15% en la empresa propia mientras que se queda en el 5% en empresas ajenas.

¿Tiene su empresa una persona o departamento responsable del mantenimiento y/o vigilancia de la Reputación Corporativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	9	2,7	2,7	2,7
	1	153	45,5	45,5	48,2
	2	174	51,8	51,8	100
	Total	336	100	100	



Leyenda: 0.- No sabe / No Contesta; 1.- Sí; 2.- No

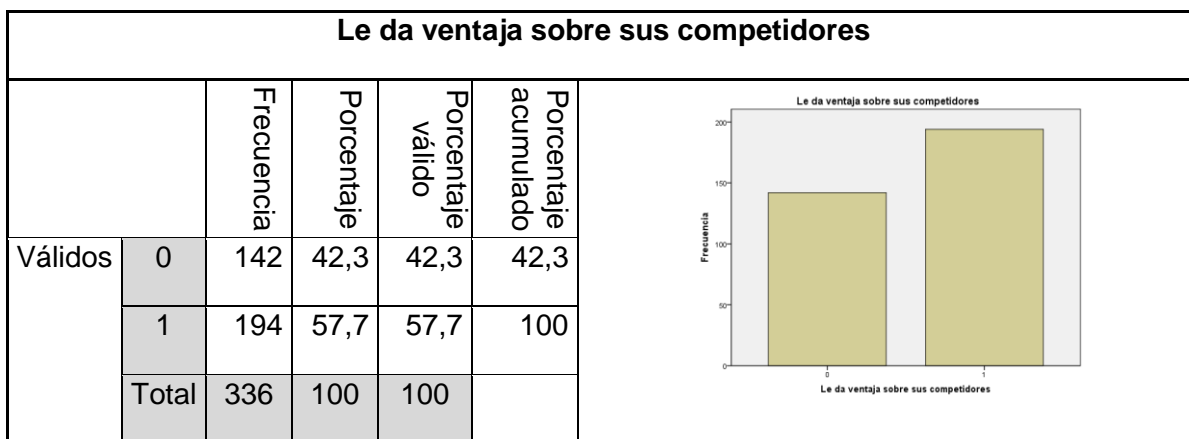
Tabla 31. Resultados en función de la tenencia de vigilancia de RC

En consonancia con las preguntas sobre la existencia o no de un proyecto de Responsabilidad Social Corporativa y sobre los beneficios de ésta, aproximadamente la mitad de los encuestados manifiestan que en su organización tiene un departamento o persona dedicada a dicho componente de la proyección exterior.

6.7.3 VARIABLES SOBRE LA REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

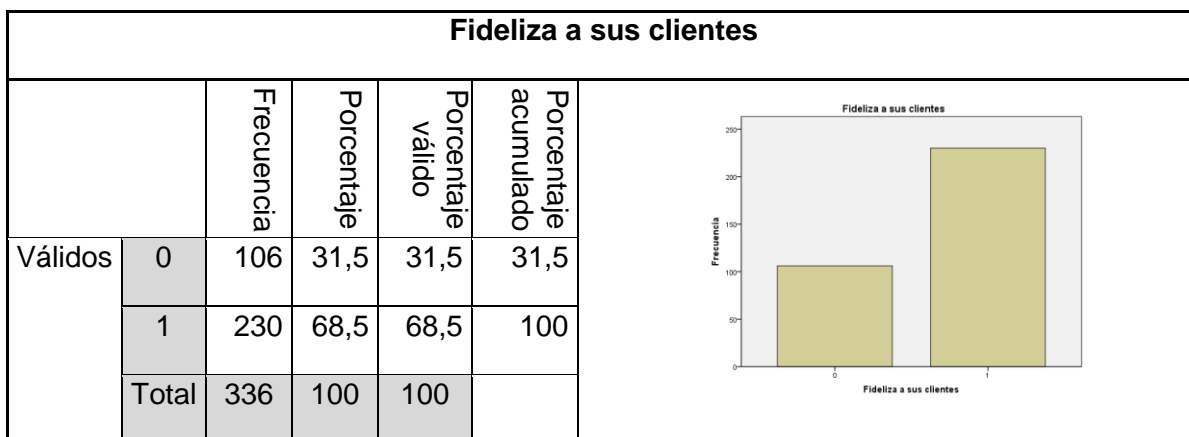
En las ventajas atribuidas a la reputación corporativa observamos que los mandos entrevistados perciben, en su mayoría, las externas (como “ventaja sobre los competidores” o “fideliza clientes”) pero no las internas (como las relativas al clima laboral o a la atracción de inversores). Ello nos indica que el concepto de reputación corporativa está presente en las organizaciones, pero no en el grado de desarrollo de otros países, puesto que ignoran las ventajas internas que los investigadores sostienen que tiene la buena reputación.

La distribución detallada de respuestas de muestra a continuación:



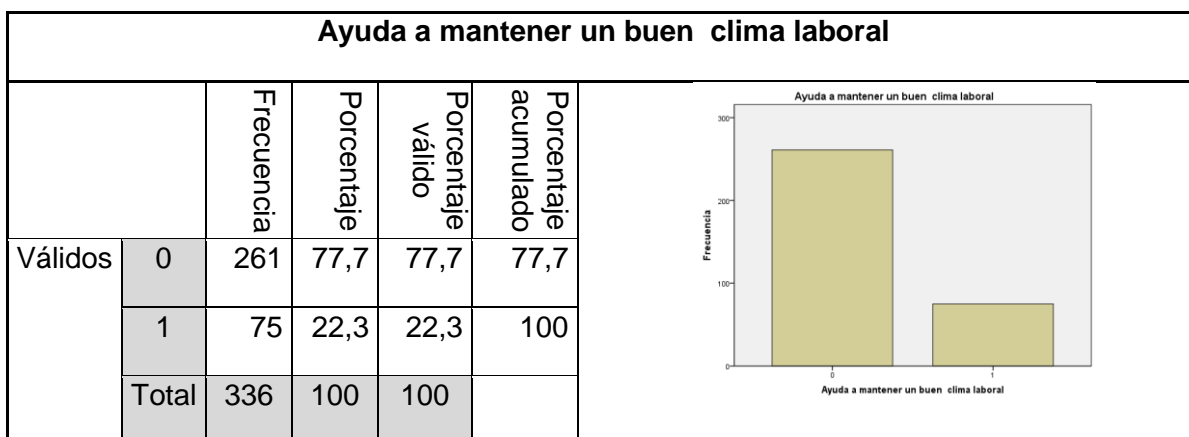
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 32. Resultados en función la RC como ventaja competitiva



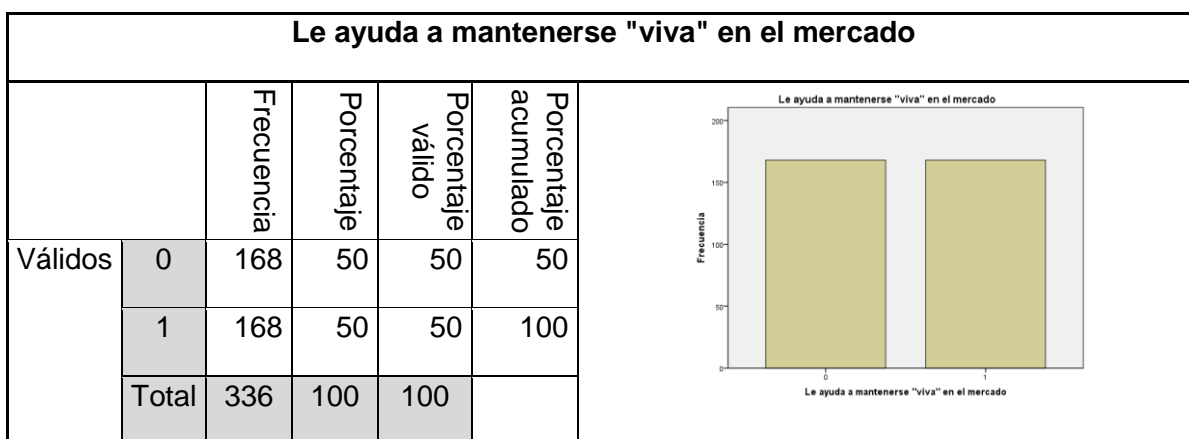
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 33. Resultados en función la RC fidelización de clientes



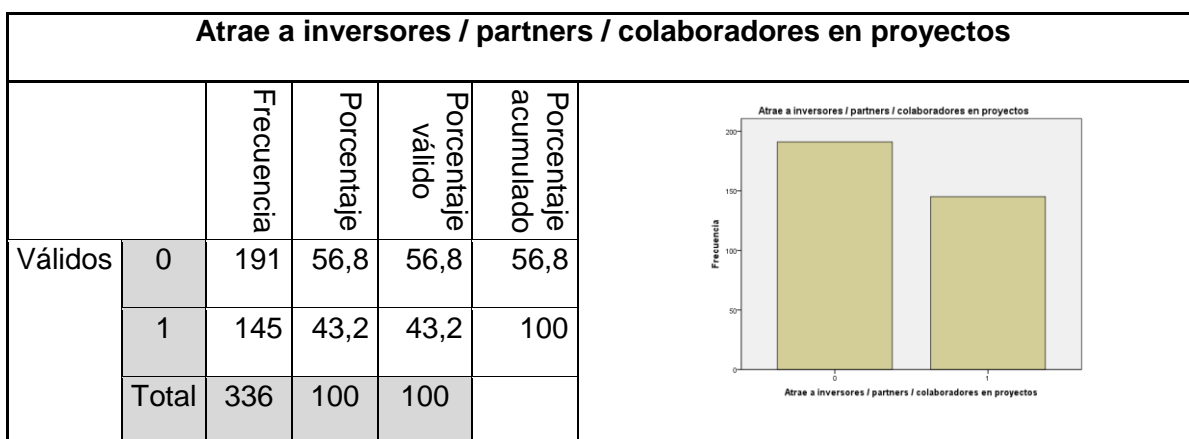
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 34. Resultados en función la RC como mejora clima laboral.



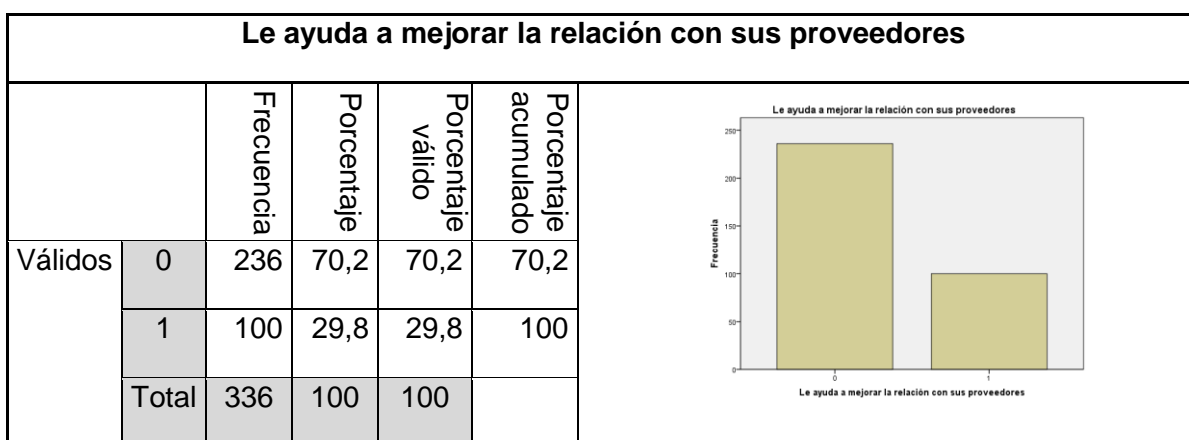
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 35. Resultados en función de la percepción de mantenimiento en el mercado.



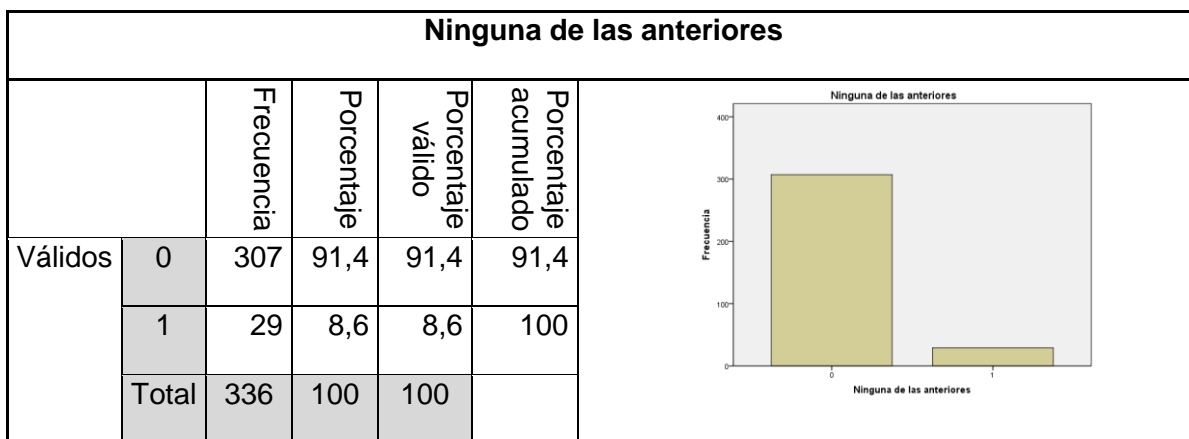
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 36. Resultados en función la RC como atracción de inversión.



Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 37. Resultados en función la RC como mejora de relaciones con proveedores



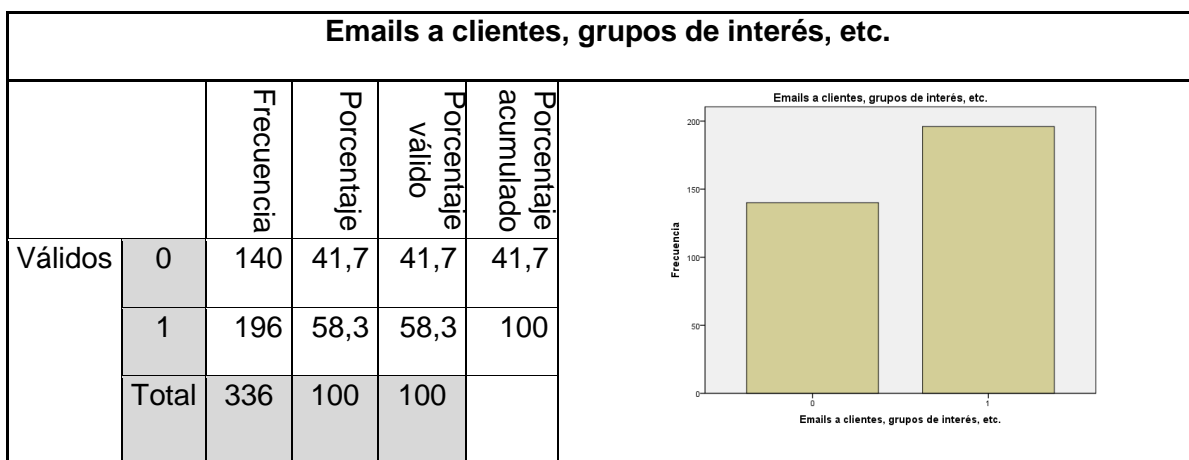
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 38. Otros resultados acerca de la Reputación

6.7.4 ESTRATEGIA EN INTERNET DE LA EMPRESA

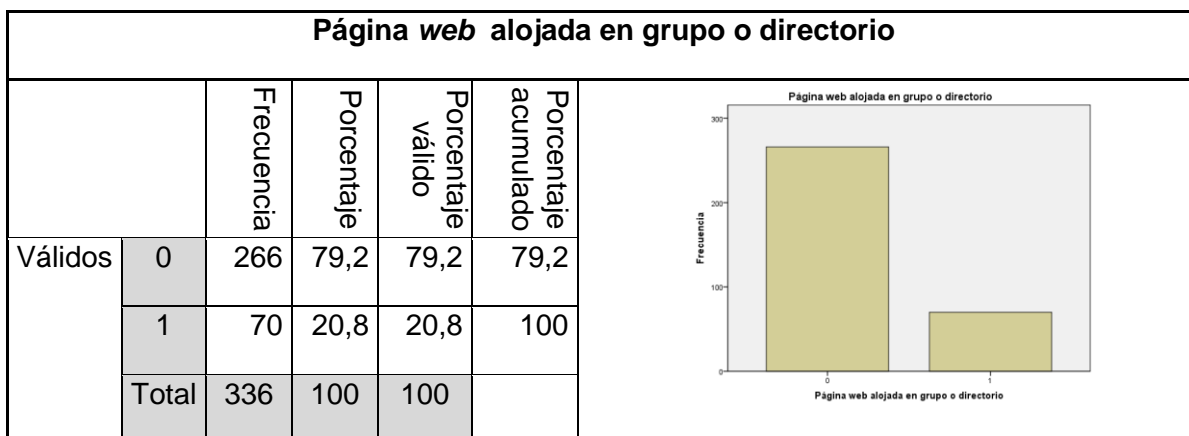
Las preguntas sobre la estrategia en Internet son leídas en consonancia con las preguntas sobre la táctica (apartado siguiente: Aplicaciones usadas por la empresa para su proyección exterior). Dicha lectura se hará de manera conjunta en el capítulo de análisis de perfiles y transiciones entre perfiles, puesto que las relaciones entre táctica y estrategia nos van a aportar una visión de dos dimensiones sobre el comportamiento de las organizaciones.

A efectos de documentación (y de investigaciones posteriores), sin embargo, son útiles las tablas de frecuencias para cada ítem, por lo que las reproducimos a continuación:



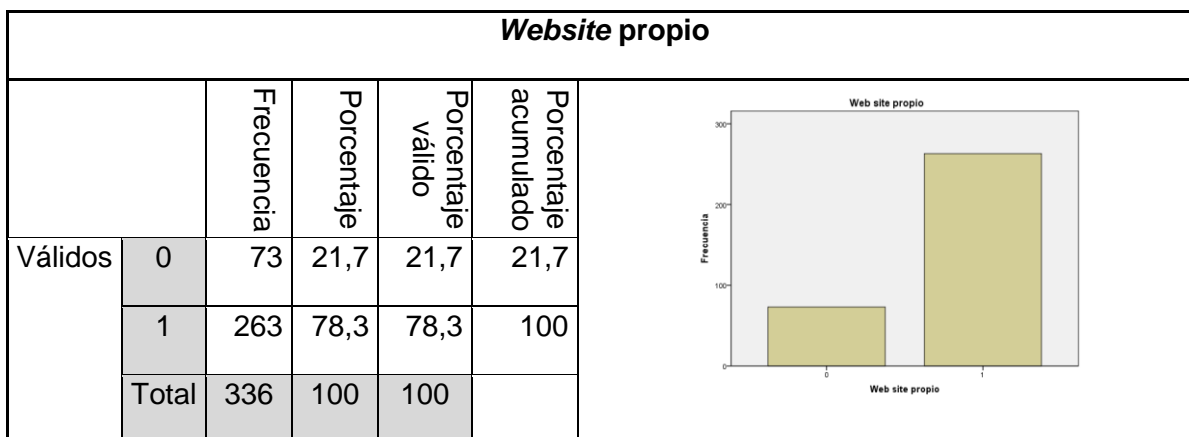
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 39. Resultados estrategia de Correos electrónicos



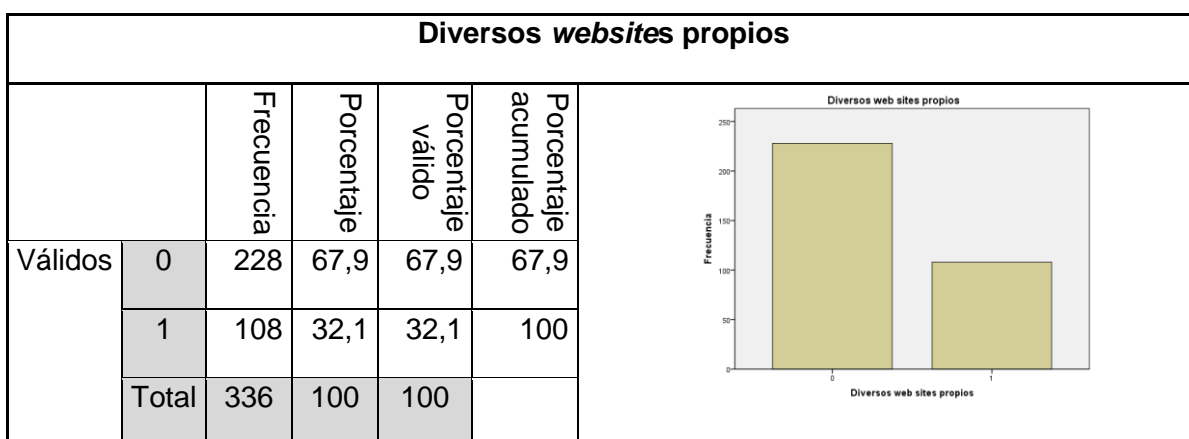
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 40. Resultados estrategia de Web alojada en directorio.



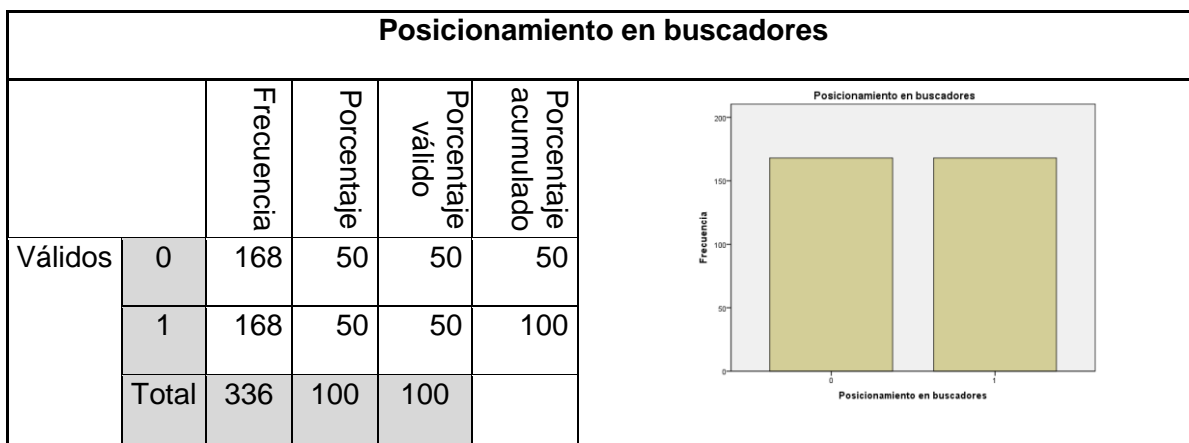
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 41. Resultados estrategia de Website propio



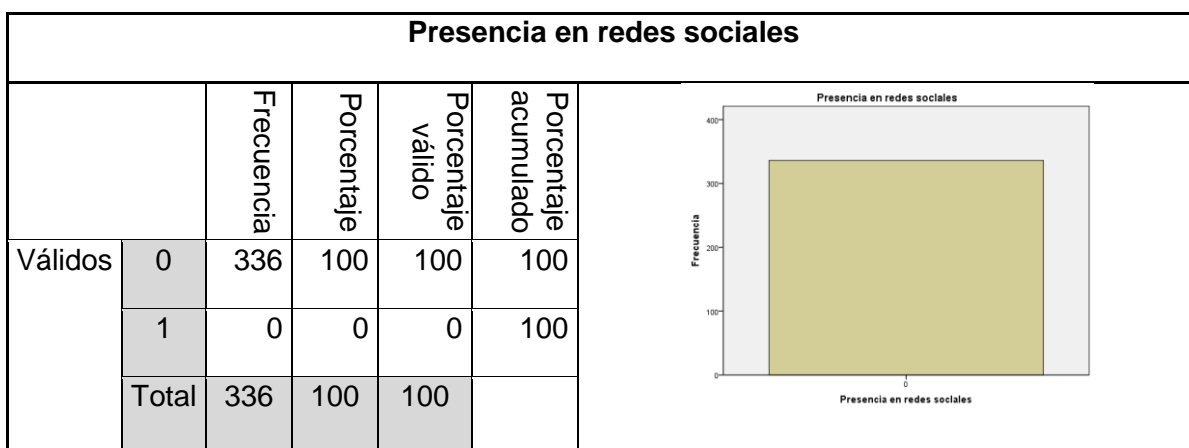
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 42. Resultados estrategia de Diversos websites propios



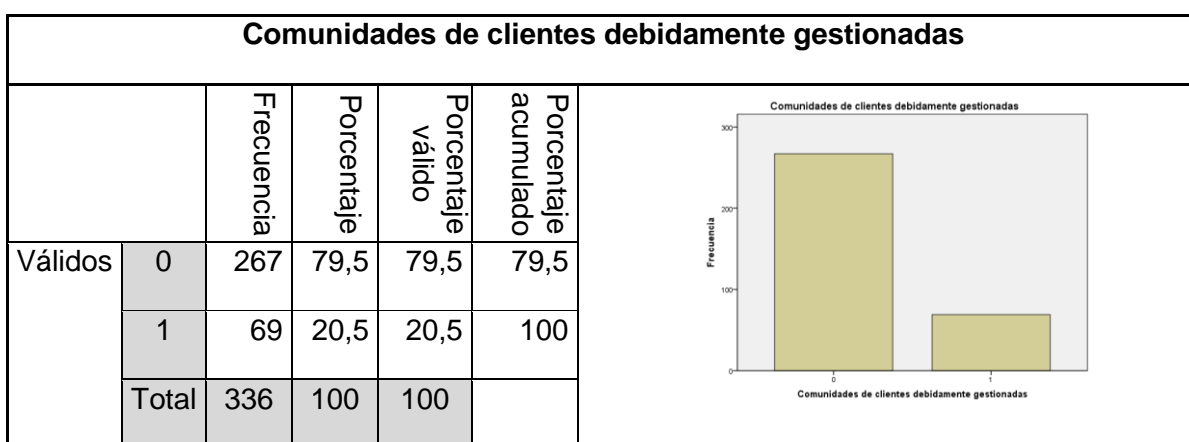
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 43. Resultados estrategia de Posicionamiento en buscadores



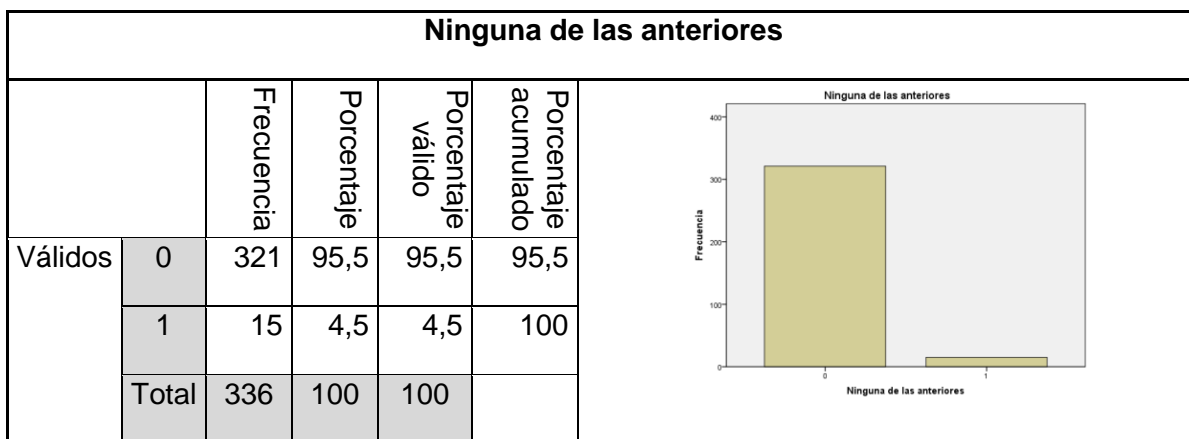
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 44. Resultados estrategia de presencia en redes sociales



Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 45. Resultados estrategia de comunidades debidamente gestionadas



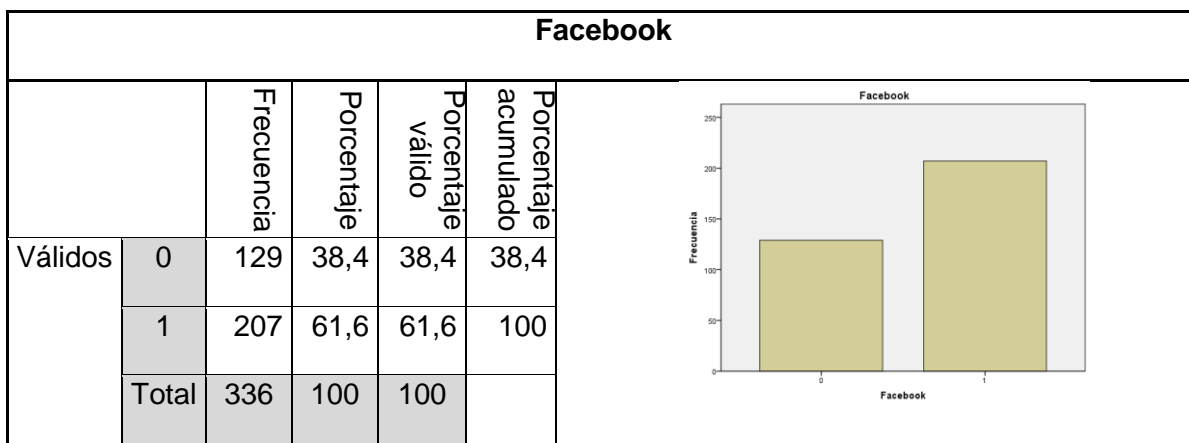
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 46. Resultados en función de otras estrategias

6.7.5 APLICACIONES USADAS POR LA EMPRESA PARA SU PROYECCIÓN EXTERIOR

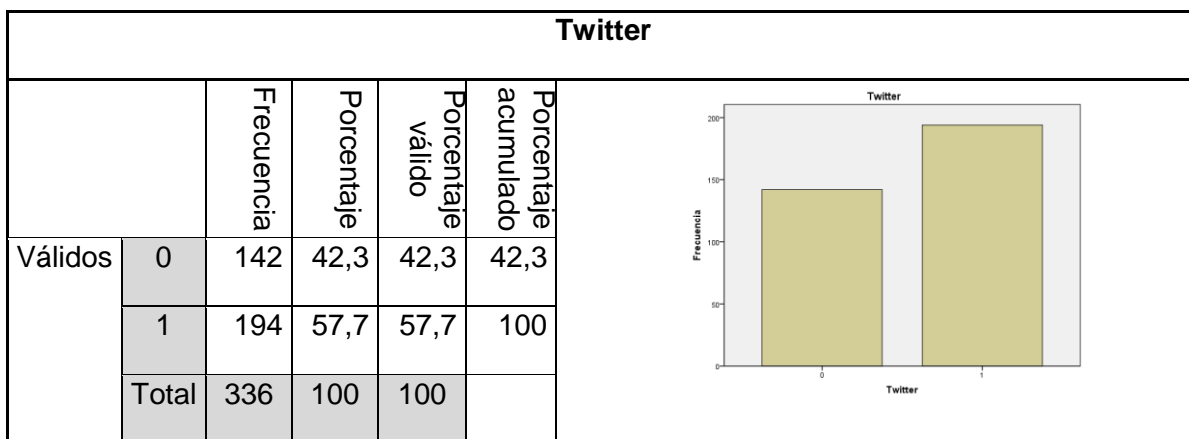
Las herramientas, como ya hemos indicado, se consideran la componente táctica de los planes estratégicos de la empresa. Se analizarán de forma conjunta en el capítulo de perfiles y transiciones entre perfiles.

Del mismo modo que en el apartado anterior, reproducimos a continuación las tablas de frecuencias de las respuestas a cada ítem.



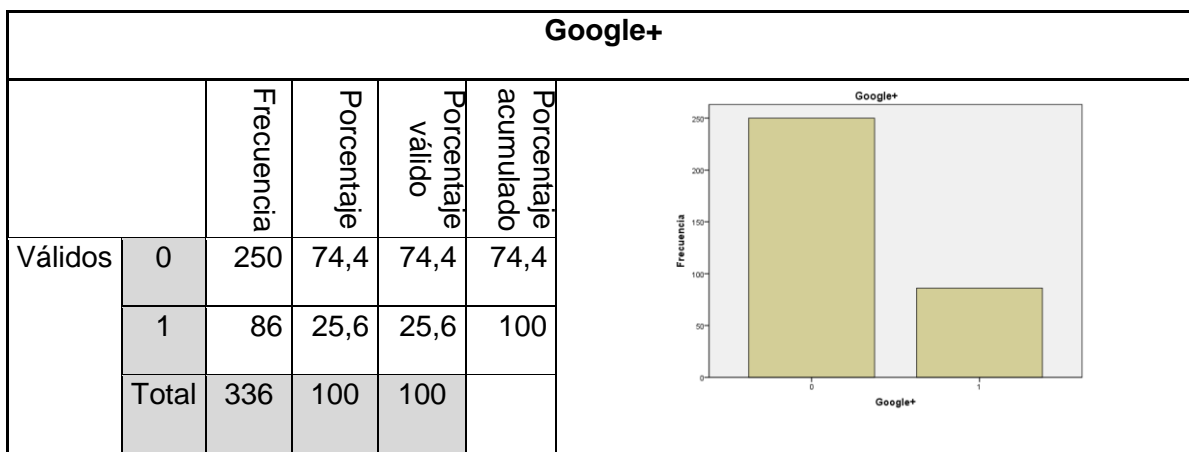
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 47. Resultados en función del uso de Facebook



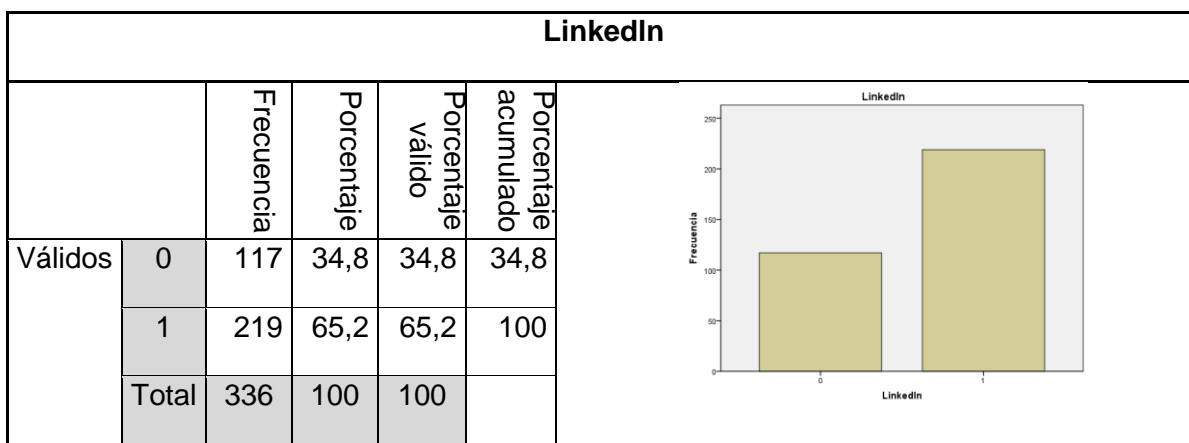
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 48. Resultados en función del uso de Twitter



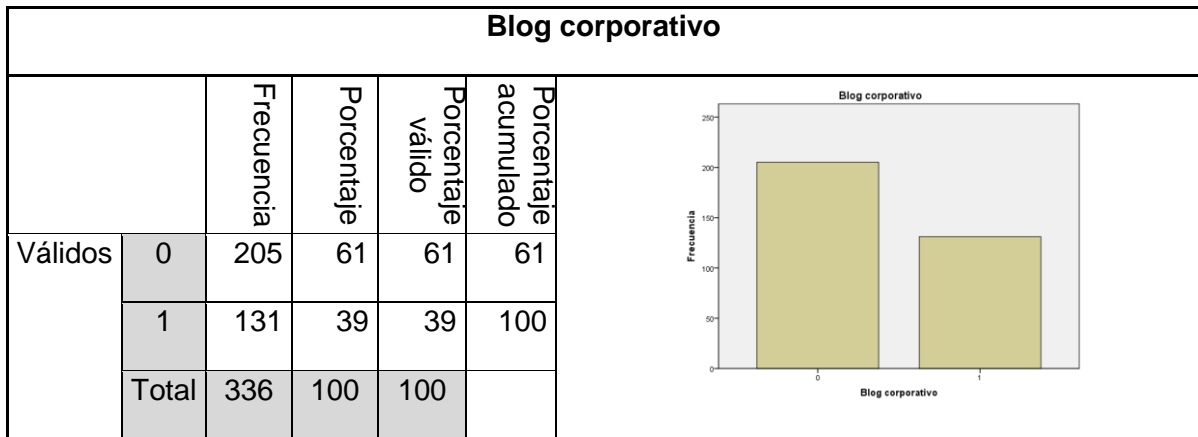
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 49. Resultados en función del uso de Google+



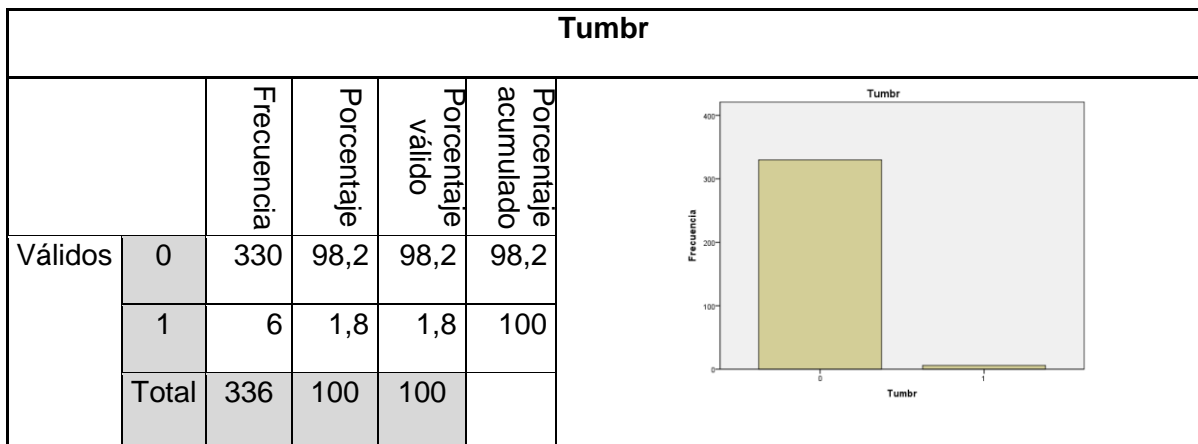
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 50. Resultados en función del uso de LinkedIn



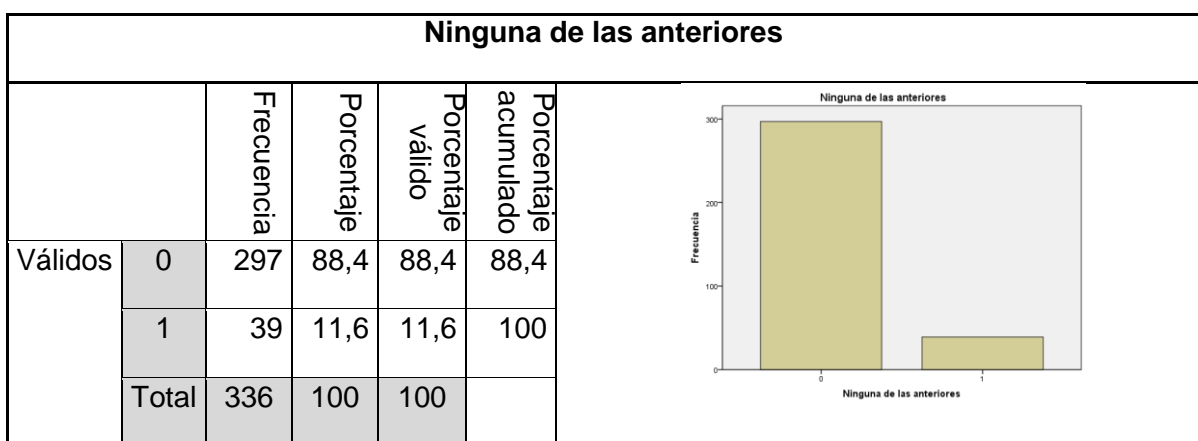
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 51. Resultados en función del uso de Blog Corporativo



Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 52. Resultados en función del uso de Tumbr



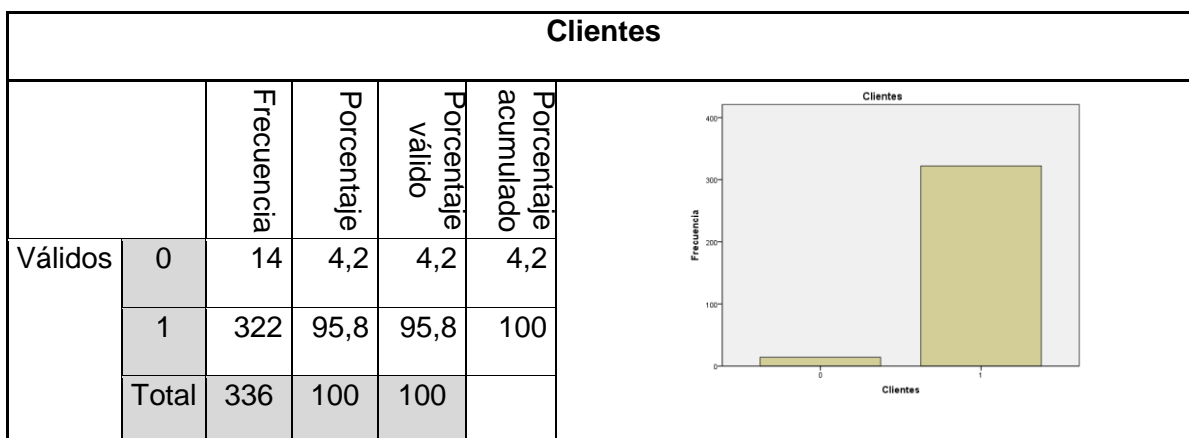
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 53. Resultados en función del uso de otras herramientas de comunicación exterior

6.7.6 RELACIONES DE LA EMPRESA CON PRESENCIA EN LA RED

La pregunta “Cree que una empresa con presencia en la red establece mejores relaciones con...” tiene un formato de elección múltiple no excluyente (el encuestado puede marcar varias posibilidades). Los ítems señalados, además de informar sobre la estrategia de la empresa, nos dan idea del grado de desarrollo reputacional de la misma. En este sentido, como hemos visto en el capítulo sobre Reputación Corporativa, la red puede (y debe) usarse no sólo hacia el exterior sino hacia el interior (Stakeholders).

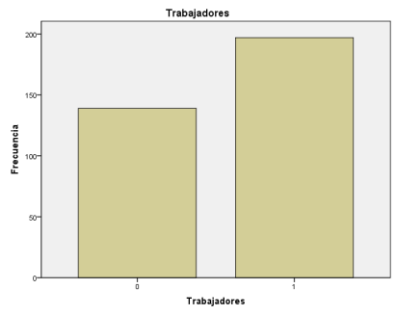
Esta pregunta, al igual que sucede con el bloque táctico-estratégico, se trata en el capítulo sobre perfiles y transiciones entre perfiles, pero reproducimos los resultados de los diferentes ítems para ofrecer la lector la información desmenuzada de la encuesta realizada en la tesis.



Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 54. Resultados en función de las relaciones con clientes

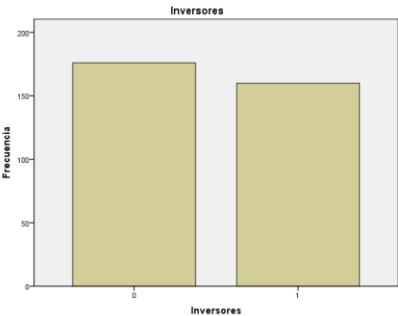
Trabajadores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	139	41,4	41,4	41,4
	1	197	58,6	58,6	100
	Total	336	100	100	



Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 55. Resultados en función de las relaciones con Trabajadores

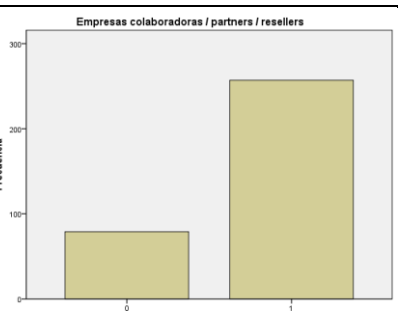
Inversores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	176	52,4	52,4	52,4
	1	160	47,6	47,6	100
	Total	336	100	100	



Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

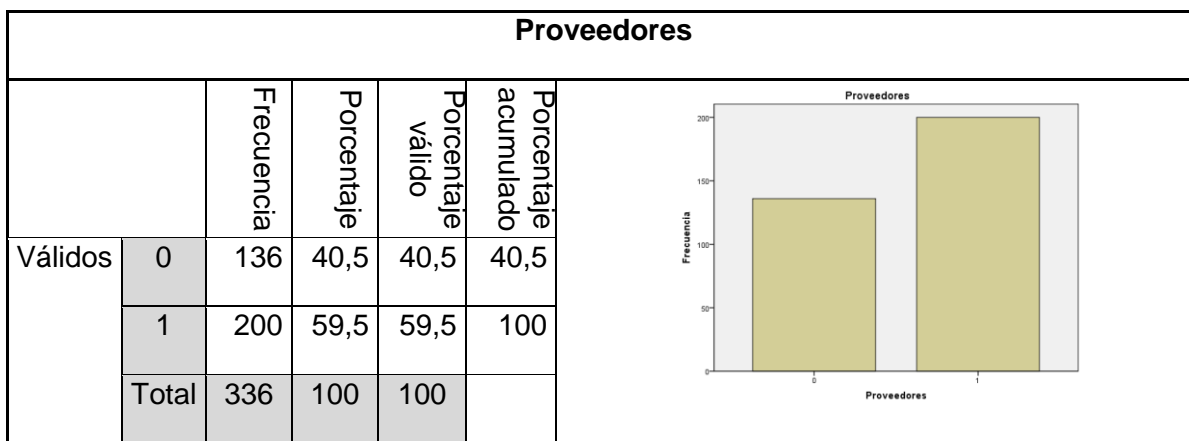
Tabla 56. Resultados en función de las relaciones con Inversores

Empresas colaboradoras / partners / resellers					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	79	23,5	23,5	23,5
	1	257	76,5	76,5	100
	Total	336	100	100	



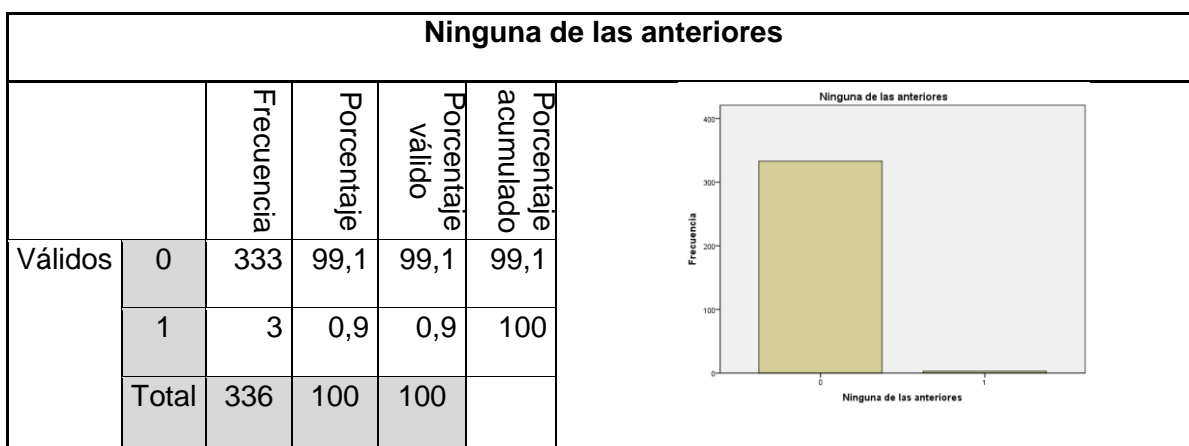
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 57. Resultados en función de las relaciones con Partners



Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 58. Resultados en función de las relaciones con Proveedores



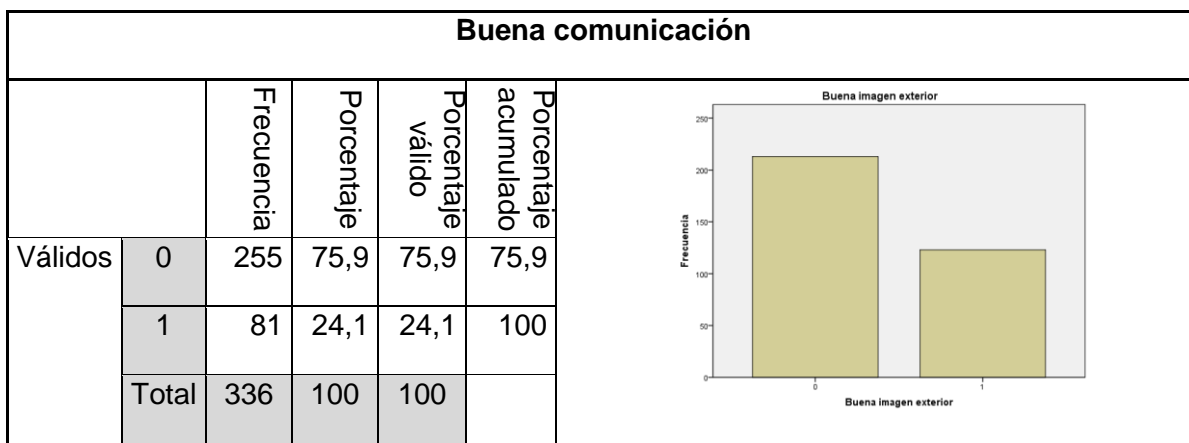
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 59. Resultados en función de otras relaciones en la Red

6.7.7 CONSECUENCIAS DE LA EMPRESA EN INTERNET

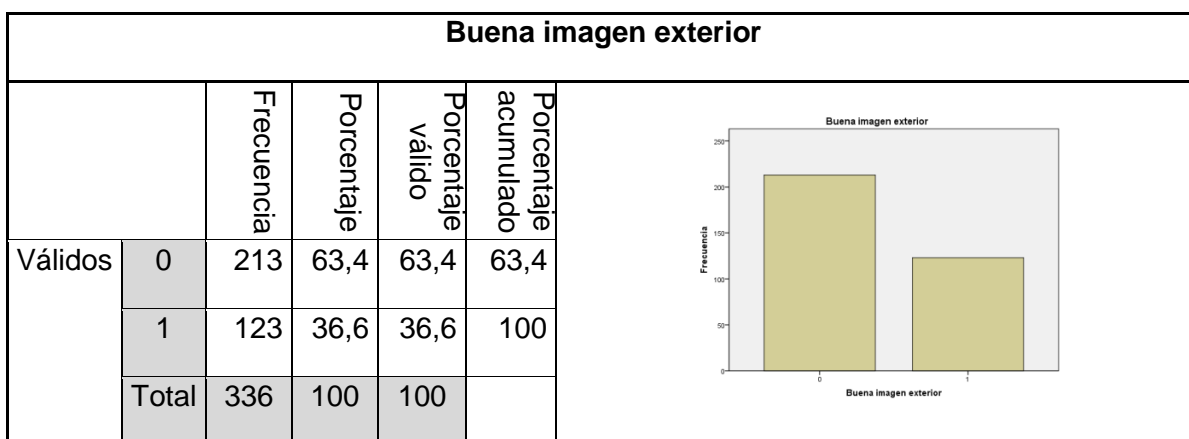
La pregunta sobre consecuciones (“¿Cuáles de los siguientes objetivos considera que su empresa ha conseguido por lo que se refiere a su estrategia en Internet?”) tiene un formato de elección múltiple excluyente (el encuestado sólo puede marcar una posibilidad) porque interesa que se defina por un objetivo concreto y no disperse su visión entre varios objetivos deseables.

Esta pregunta también forma parte de las que se tratan en el capítulo sobre perfiles y transiciones entre perfiles, pero reproducimos los resultados de los diferentes ítems para ofrecer al lector toda la información.



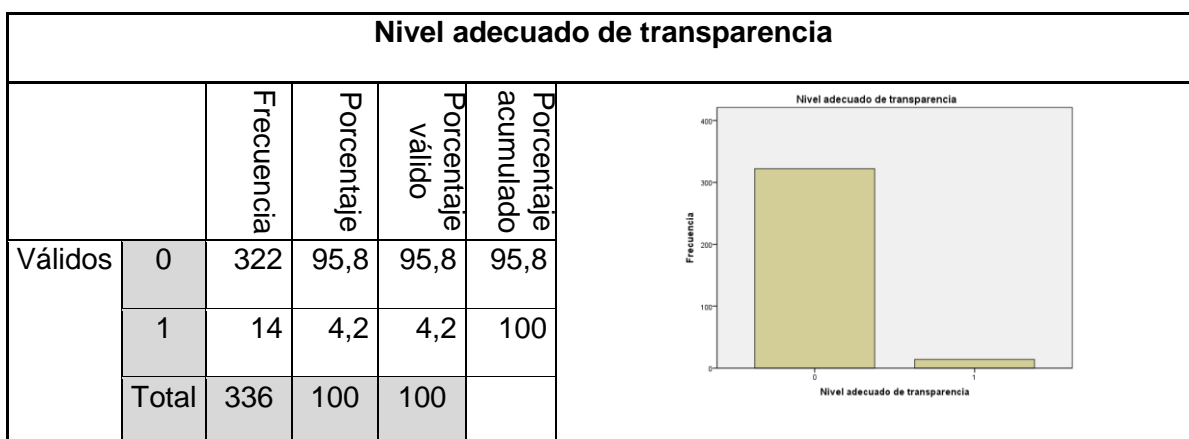
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 60. Resultados en función de la consecución de buena comunicación



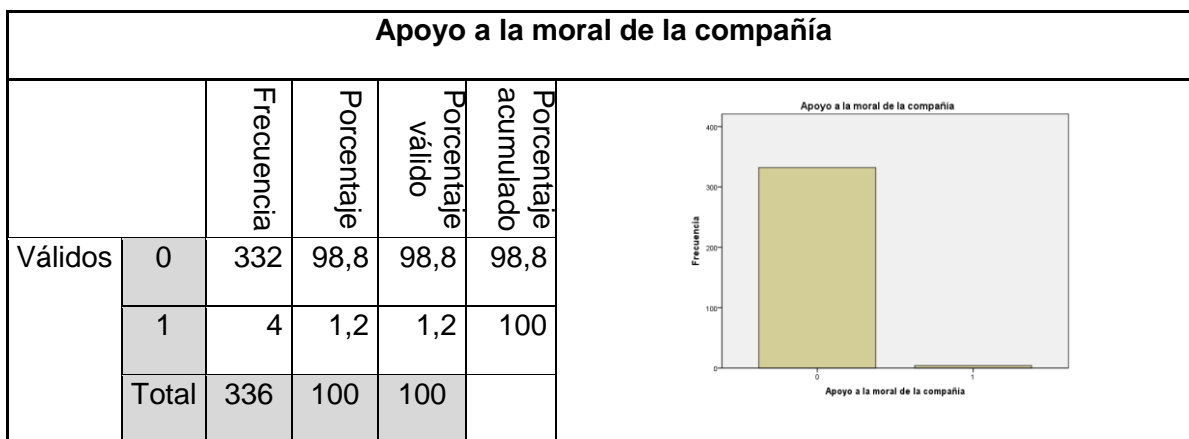
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 61. Resultados en función de la consecución de buena imagen exterior



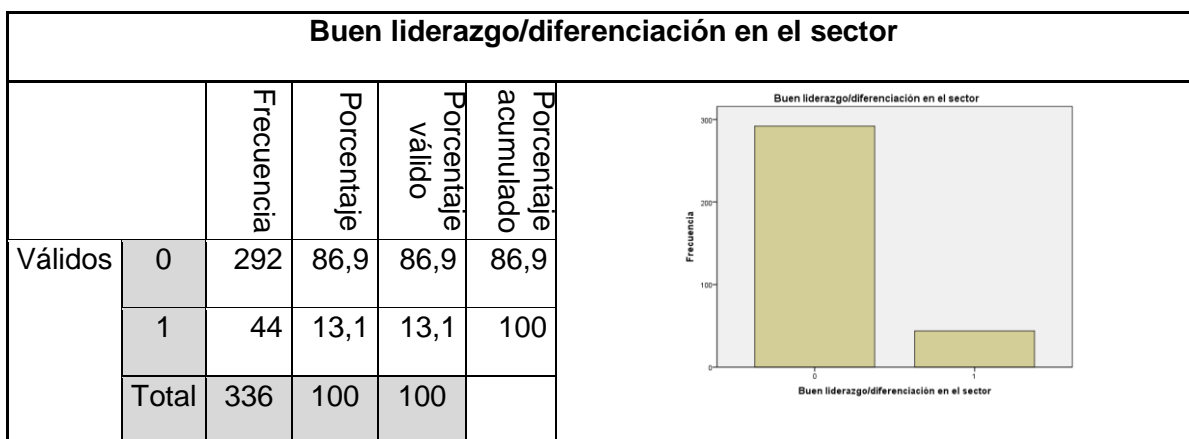
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 62. Resultados en función de la consecución de nivel de transparencia



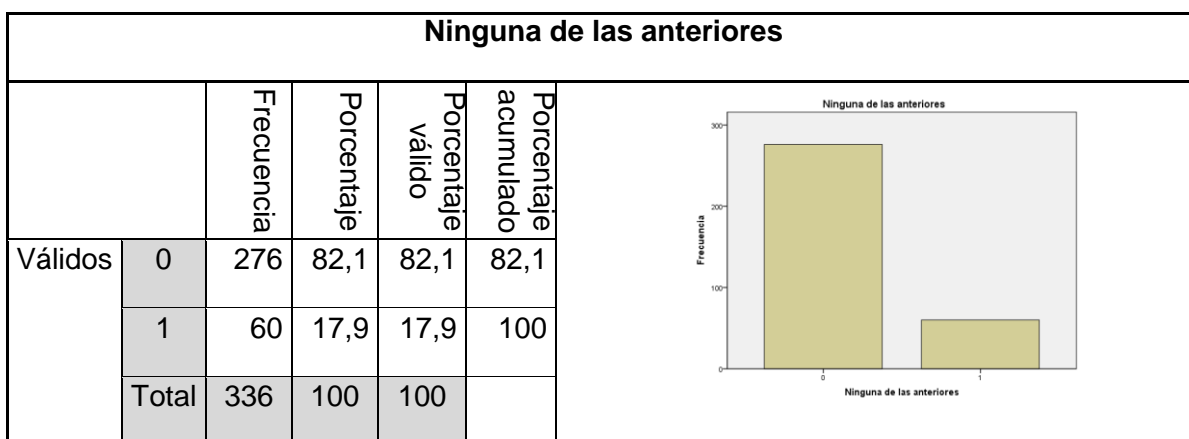
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 63. Resultados en función de la consecución de apoyo a la moral de la compañía



Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 64. Resultados en función de la consecución de diferenciación en el sector



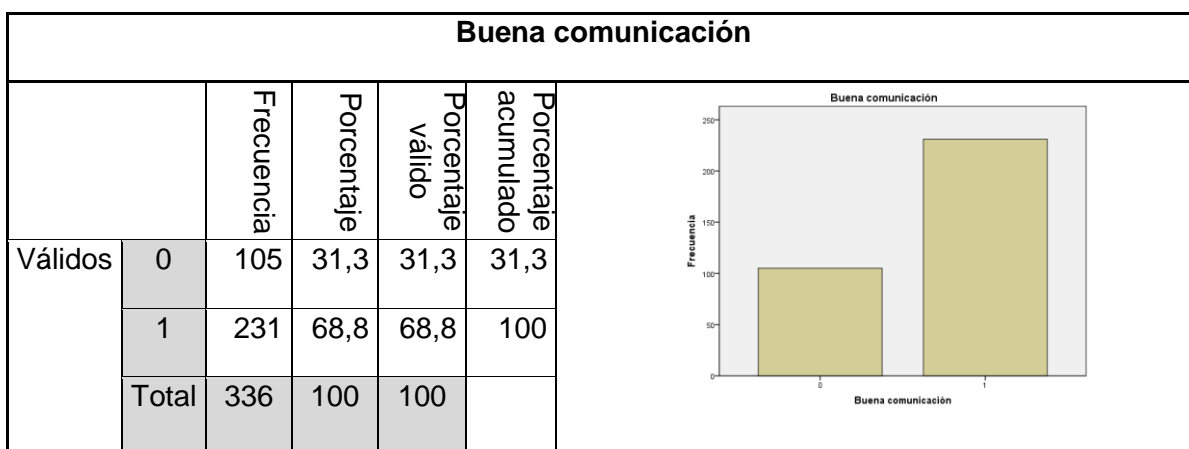
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 65. Resultados en función de otras consecuciones

6.7.8 OBJETIVO DE REFUERZO DE LA ESTRATEGIA DIGITAL

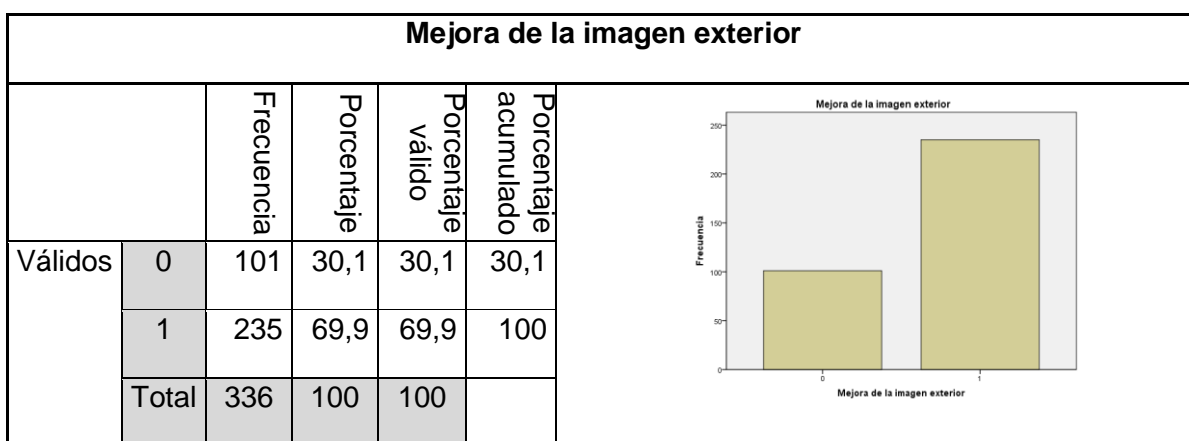
En esta pregunta (“¿Con qué objetivo sería interesante que su empresa reforzara su estrategia en Internet?”) nuevamente se permite el formato de elección múltiple no excluyente. Así de da la opción a que el encuestado manifieste un abanico de posibilidades que considera importantes y que su empresa podría/debería desarrollar.

Corresponde también al bloque de tratamiento de perfiles y transiciones entre perfiles.



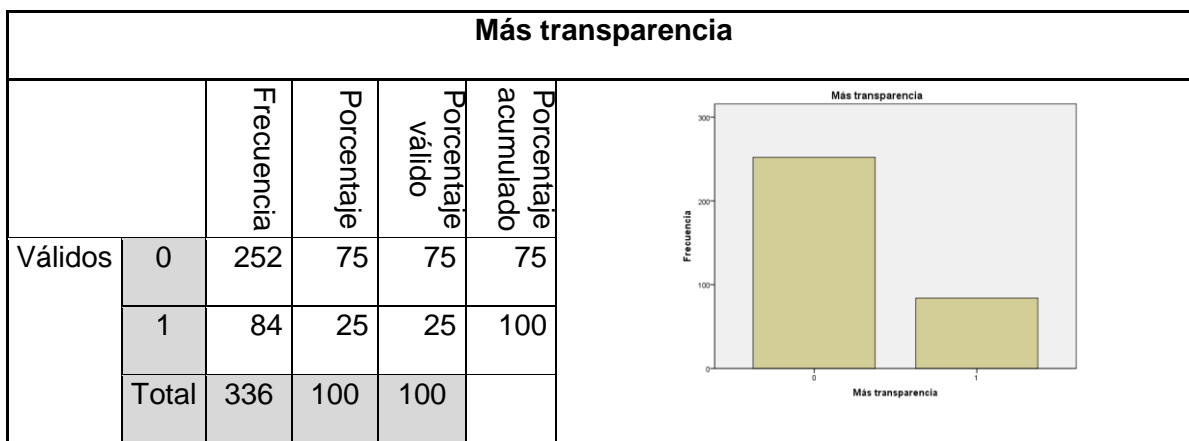
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 66. Resultados en función del objetivo de buena comunicación



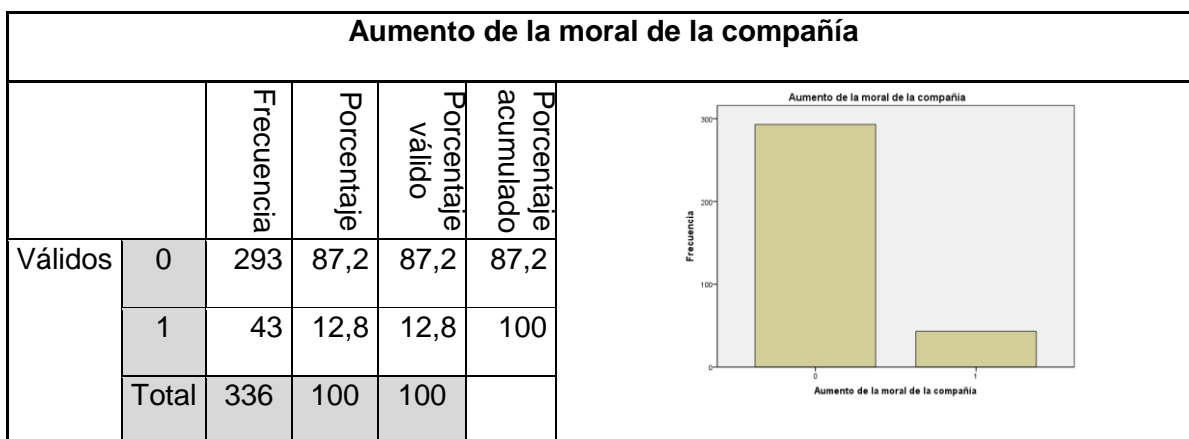
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 67. Resultados en función del objetivo de mejora de imagen



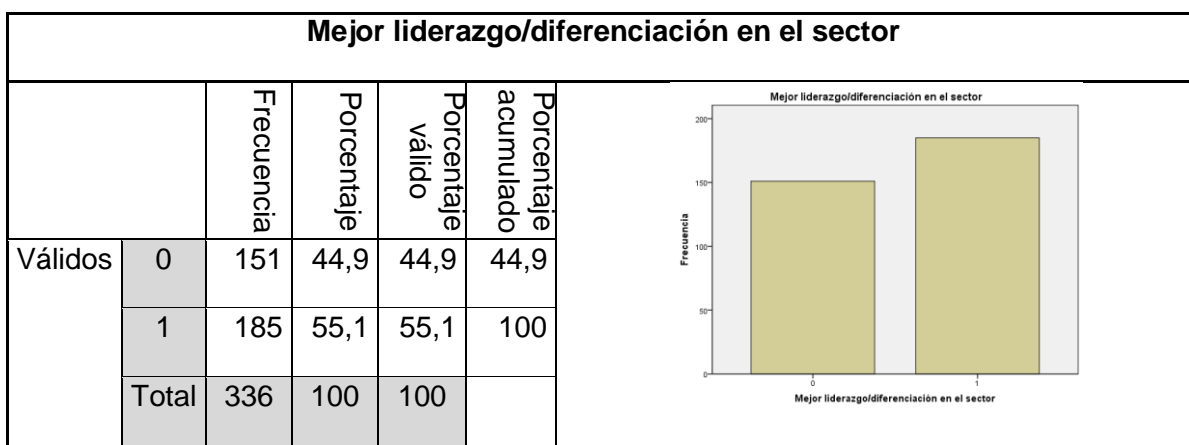
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 68. Resultados en función del objetivo de más transparencia



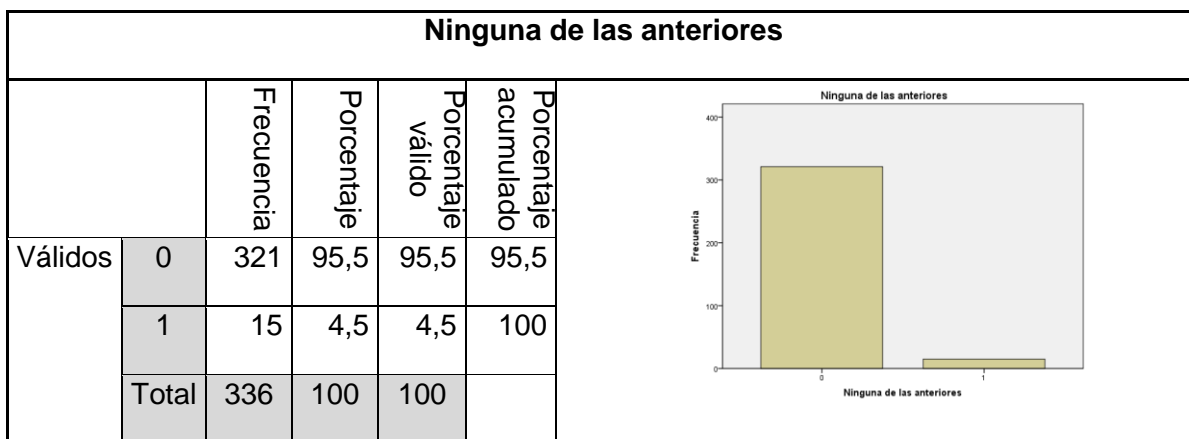
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 69. Resultados en función del objetivo de aumento de la moral



Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 70. Resultados en función del objetivo de diferenciación



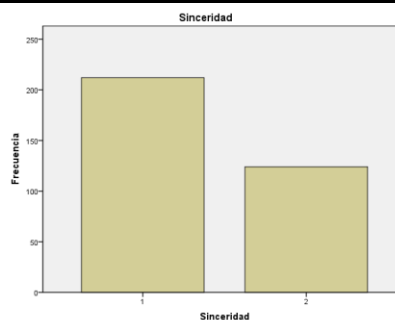
Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 71. Resultados en función de otros objetivos

6.7.9 USO DE INTERNET EN CASO DE MALENTENDIDOS CON CLIENTES

La pregunta final del cuestionario es de suma importancia porque se fue planteada con la filosofía de detección de la “sinceridad”. Es decir, en las demás preguntas los encuestados pueden responder con cierto margen entre lo que desean y lo que es. Sin embargo, la formulación directa de la pregunta (“En caso de un malentendido o problema con los clientes, debido al funcionamiento erróneo de un producto de la empresa...”) y su referencia a un problema concreto provoca que el encuestado responda con sinceridad. Ello nos permite contrastar esta respuesta con las anteriores. Puede suceder, por ejemplo, que un encuestado manifieste que su empresa tiene una estrategia digital muy desarrollada (puntuando de una determinada manera en todos los ítems) y, en cambio, llegado a esta pregunta final responda que su empresa no dispone de una estrategia en Internet para afrontar los problemas.

Uso de Internet en caso de malentendidos con Clientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	212	63,1	63,1	63,1
	2	124	36,9	36,9	100
	Total	336	100	100	



Leyenda: 0.- No; 1.- Sí

Tabla 72. Resultados en función del uso de Internet en caso de malentendidos.

Como podemos apreciar, existe un 36,9% de encuestados que eligen la opción 2 (“Es mejor no meterse en Internet y usar una estrategia en los medios tradicionales o contacto directo con los clientes”) frente a la opción 1 (“Es necesario tener una estrategia para afrontarlo en Internet”). Este resultado debe ser tomado como un “aviso para navegantes” puesto que refleja una tendencia todavía considerable a mirar la red con recelo, como algo difícil de controlar y que las empresas se resignan a soportar pero no a utilizar.

6.8 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos diseñado el experimento empírico a partir de los componentes de nuestro modelo teórico para medir y clasificar el comportamiento de las empresas de una determinada zona geográfica.

Este experimento servirá de base para, en los siguientes capítulos⁸², hacer el estudio empírico de la presente tesis y obtener conclusiones que permitan avanzar en los objetivo 2 y 3 (O2 y O3), de la presente tesis:

O3.- Estudiar el estado actual de proyección exterior de las organizaciones de una determinada área geográfica relevante por su impacto económico y madurez en el sector tecnológico y de marketing.

⁸² Véase Capítulo 7 Los Mapas de perfiles y Capítulo 8 Variación de visión en función de la cadena de mando.

O4.- Determinar si la posición en la cadena de mando influye (y si fuera el caso, ¿en qué grado?) a la percepción sobre los elementos de reputación online y visibilidad estratégica.

Asimismo, en los capítulos siguientes, nos permitirá dar validar las hipótesis 3, 4, 5 y 6 (H3, H4, H5 y H6) planteadas en la presente tesis:

H3.- Las empresas, entidades y organismos de Barcelona preocupadas por su proyección exterior siguen un patrón similar de comportamiento a la hora de realizar sus planes de visibilidad estratégica.

H4.- Existen empresas que disponen de estrategias claras en Internet y desarrollan planes específicos para optimizar su proyección exterior. Existen otras, sin embargo, que ejecutan planes sin estrategia definida demostrando un comportamiento de “imitación” de las primeras.

H5.- Las empresas que muestran comportamiento de “imitación” no logran alcanzar sus objetivos definidos sobre proyección exterior.

H6. Existen diferentes percepciones, en función de la posición que ocupan las personas en la cadena de mando, sobre los elementos con los que se construye la reputación online y la visibilidad estratégica de la compañía, motivadas por una deficiencia en la comunicación de los objetivos a lo largo de dicha cadena.

El primer paso, en este capítulo, ha sido la especificación de la metodología a utilizar para estudiar el estado actual de proyección exterior de las organizaciones de una determinada área geográfica relevante por su impacto económico y madurez en el sector tecnológico y de marketing.

Se ha optado por el método de la encuesta online. Dicha encuesta se basa en un cuestionario y la selección de muestras se ha realizado usando la técnica no-probabilística llamada técnica de bola de nieve (también llamada viral).

Se ha construido una encuesta basada en los componentes del modelo teórico validado en la primera parte de la tesis y se han clasificado las preguntas por bloques de contenido.

Hemos, asimismo, detallado las herramientas online usadas para el envío de las encuestas y las herramientas software que hemos utilizado para iniciar el estudio estadístico de la información obtenida.

Finalmente se han realizado los primeros estudios descriptivos analizando frecuencias y porcentajes. A la luz de los datos obtenidos del diagrama de frecuencias sobre el bloque de perfil de encuestados podemos observar que:

- a) El grueso de encuestados son personas con responsabilidades de gestión o técnicas. Sólo un 1,5% residual son personal de apoyo. Siendo la categoría más abundante los mandos intermedios.
- b) La edad mayoritaria de los encuestados es 40-45 años. Asimismo se dispone de grueso suficiente en el resto de franjas, según se ha comentado en el capítulo.
- c) El 24,4% de los encuestados corresponde a mujeres, perteneciendo este dato a los rangos normales de presencia femenina en puestos directivos según el estudio al que se hace referencia en el presente capítulo.
- d) Las empresas a las que pertenecen los encuestados, son mayoritariamente Pymes (en cuanto a número de trabajadores) y se asemeja a la estratificación realizada en el estudio realizado por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2012), y al que se hace referencia en el presente capítulo.

De las respuestas obtenidas, un total de 336, es altamente llamativo el dato de que el 36,9% de encuestados que tiene reservas para resolver una crisis reputacional donde se generó, es decir, en la propia red. Ello nos indica que, a pesar de las declaraciones de intenciones, el desarrollo de la vertiente defensiva de la reputación corporativa no ha alcanzado el nivel que le correspondería.

En el siguiente capítulo nos adentraremos aún más en la estadística con el objetivo de ver si existen perfiles de empresas en función de las respuestas obtenidas para cada uno de los bloques de contenido (en los que se han clasificado las preguntas del cuestionario). Si existieran, nos permitiría

categorizar las empresas en función de su comportamiento y de esta manera ver si existen patrones de comportamiento.

CAPÍTULO 7. PRUEBAS DE MAPAS DE PERFILES

7.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Como hemos visto en el capítulo anterior, una vez construida la encuesta en base al esquema teórico de visibilidad estratégica, seleccionada la muestra usando el método no-probabilístico llamado bola de nieve (o viral) y enviado el cuestionario por medios telemáticos (on line) se han recogido y filtrado las respuestas en función de las especificaciones de la delimitación del experimento marcadas.

Los datos obtenidos de las respuestas filtradas han sido procesados para obtener un primer análisis descriptivo⁸³ de las variables relevantes en las que fueron agrupadas las preguntas de la encuesta. Recordemos que los grupos son los siguientes:

- Variables de información sobre el encuestado
- Variables sobre la empresa y los directivos
- Variables sobre la reputación de la empresa
- Estrategia en Internet de la empresa
- Aplicaciones usadas por la empresa para su proyección exterior
- Relaciones de la empresa con presencia en la red
- Consecuciones de la empresa en Internet
- Objetivo de refuerzo de la estrategia digital
- Uso de Internet en caso de malentendidos con clientes

En el presente capítulo nos centraremos, en primer lugar, en realizar un estudio de conglomerados (o *clústeres*⁸⁴) que nos permitirá clasificar las empresas en grupos relativamente homogéneos entre ellos mismos y heterogéneos entre los otros grupos, en base al *set* de variables definido. (Späth, 1980).

⁸³ Véase 6.7 Análisis descriptivo

⁸⁴ Usaremos indistintamente Análisis de Conglomerados, Análisis de *Clústeres* o Cluster Analysis

El segundo paso será la construcción de mapas de perfiles o sistemas de *clústeres* (Senmartí, 2009; Barrabeig, 2011). Estos mapas nos darán información sobre el comportamiento de las empresas en cuanto a su proyección exterior mediante el análisis de la evolución de los *clústeres* anteriores.

En concreto construiremos los siguientes mapas:

a) Mapa Estrategia – Táctica

Este mapa nos dará información sobre el comportamiento de las empresas en relación a su estrategia (de visibilidad exterior) y en a las tácticas que usan, así como la relación y coherencia entre estas dos variables.

b) Mapa Relaciones en la red – Objetivos a reforzar

Con este mapa, esperamos obtener información sobre las necesidades de relaciones entre actores de la cadena de suministro que las empresas esperan obtener en Internet y los objetivos que desean reforzar también en Internet. Igual que en el caso anterior, también será interesante ver la relación entre las mismas y analizar su coherencia.

c) Mapa Ventajas esperadas de la reputación - Objetivos conseguidos

Este tercer y último mapa, nos dará información sobre las ventajas que esperadas, por la empresa, al usar Internet y los objetivos reales que consideran que han conseguido de dicho uso. Será interesante ver la correlación entre dichas variables y analizar el grado de consecución de dichas ventajas.

La clasificación de empresas mediante la técnica de análisis de *clústeres* y la posterior construcción de mapas de perfiles, nos permitirá avanzar en el Objetivo 3 (O3):

O3.- Estudiar el estado actual de proyección exterior de las organizaciones de una determinada área geográfica relevante por su impacto económico y madurez en el sector tecnológico y de marketing.

Por otro lado, el mapa de perfiles nos permitirá validar o falsar las hipótesis 3 y 4 planteadas al inicio de la presente tesis:

H4.- Existen empresas que disponen de estrategias claras en Internet y desarrollan planes específicos para optimizar su proyección exterior. Existen otras, sin embargo, que ejecutan planes sin estrategia definida demostrando un comportamiento de “imitación” de las primeras.

H5.- Las empresas que muestran comportamiento de “imitación” no logran alcanzar sus objetivos definidos sobre proyección exterior.

7.2 METODOLOGIA ESTADISTICA APLICADA.

Según se ha comentado en el punto anterior, el primer paso será realizar el análisis de *clústeres* para clasificar las empresas en función del set variables fijado. Posteriormente se realizará la construcción del sistema de *clústeres* (o mapas de perfiles) y para ello se seleccionarán las variables adecuadas derivadas de las preguntas del cuestionario.

A continuación trataremos la metodología estadística usada para conseguir los objetivos del capítulo.

7.2.1 MÉTODO DE CLUSTER ANÁLISIS

El *cluster analysis* es una técnica de *Machine Learning*, con aprendizaje no supervisado (*unsupervised learning*) que consiste en la organización de datos, observaciones o vectores de comportamiento en grupos de objetos similares. La similitud entre objetos se establece mediante una medida de distancia, entre las más usadas está la Euclídea (Noda et al, 2003). Se denomina distancia Euclídea entre dos puntos $A(x_1, y_1)$ y $B(x_2, y_2)$ del plano (X, Y) a la longitud del segmento de recta que tiene por extremos A y B. Puede calcularse según la fórmula siguiente:

$$d = \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2}$$

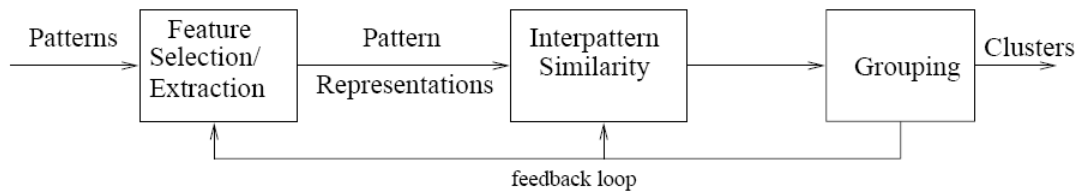
Fórmula 3. Distancia Euclídea

Así pues, éste es un método diseñado para revelar las agrupaciones naturales (o conglomerados) dentro de un conjunto de datos que no sería de otra manera evidente.

El representar los datos por una serie de conglomerados, conlleva la pérdida de detalles, pero consigue la simplificación de los mismos. Desde un punto de vista práctico, la conglomeración juega un papel muy importante en aplicaciones de *data mining*, tales como exploración de datos científicos, recuperación de la información y minería de texto, aplicaciones sobre bases de datos espaciales (tales como GIS o datos procedentes de astronomía), aplicaciones Web, marketing, diagnóstico médico, análisis de ADN en biología computacional, y muchas otras. (Garre et al, 2007)

Intuitivamente, los datos que pertenecen a un determinado conglomerado son más similares entre ellos que la similitud que pueda existir con otros atributos de otro conglomerado.

La siguiente figura, muestra diagrama de bloques del comportamiento:



Fuente: Jain et al. (1999)

Ilustración 18. Modelización de Conglomerados

Las etapas generación de conglomerados se pueden resumir según la figura anterior en los siguientes pasos y transiciones:

1. Selección de la muestra de datos.
2. Selección y transformación de variables a utilizar.
3. Selección de concepto de distancia o similitud y medición de las mismas.
4. Selección y aplicación del criterio de agrupación.
5. Determinación de la estructura correcta.

En cada etapa del análisis, el criterio por el que los objetos son separados se relaja en orden a enlazar los dos conglomerados más similares hasta que todos los objetos sean agrupados en un árbol de clasificación completo. El objetivo básico es obtener, según se ha avanzado anteriormente:

- Máxima homogeneidad interna (dentro de cada conglomerado);
- Máxima heterogeneidad externa (entre conglomerado y conglomerado).

El criterio básico para cualquier agrupación es la distancia (o similitud) según se ha comentado anteriormente. Los objetos que estén cerca uno del otro pertenecerían al mismo conglomerado, y los objetos que estén lejos uno del otro pertenecerán a distintos conglomerados. Para un conjunto de datos dado, los conglomerados que se construyen dependen de nuestra propia especificación de los siguientes parámetros:

- El método conglomerado define las reglas para la formación del conglomerado. Por ejemplo, cuando calculamos la distancia entre dos conglomerados, podemos usar el par de objetos más cercano entre conglomerados o el par de objeto más alejados, o un compromiso entre estos métodos.
- La medida define la fórmula para el cálculo de la distancia. Por ejemplo, la medida de distancia Euclídea calcula la distancia como una línea recta entre dos conglomerados. Las medidas de intervalo asumen que las variables están medidas en escala; las medidas de conteo asumen que son números discretos, y las medidas binarias asumen que toman dos valores.
- La estandarización permite igualar el efecto de las variables medidas sobre diferentes escalas.

En general, según Spath (1980) y Witten & Frank (2005) hay dos tipos de técnicas de Análisis de Conglomerados:

- *Hierarchical methods* (métodos jerárquicos), cuyos algoritmos reconstruyen la jerarquía completa de los objetos analizados (el llamado "árbol"), tanto en orden ascendente como en orden descendente;
- *Partitioning methods* (métodos divisorios), cuyos algoritmos prevén que el usuario haya definido previamente el número de grupos en los cuales se dividen los objetos analizados.

7.2.1.1 Tipos de métodos de Cluster Analysis Estos subapartados no están en el índice

7.2.1.1.1 Métodos jerárquicos

Existen dos tipos de métodos Jerárquicos:

- Métodos jerárquicos aglomerativos: se comienza con los objetos o individuos de modo individual; de esta manera, se tienen tantos conglomerados iniciales como objetos. Luego se van agrupando de modo que los primeros en hacerlo son los más similares y al final, todos los subgrupos se unen en un único conglomerado.

- Métodos jerárquicos Divisivos: se actúa al contrario. Se parte de un grupo único con todas las observaciones y se van dividiendo según lo lejanos que estén.

En cualquier caso, de ambos métodos se deriva un dendograma, que es un gráfico que ilustra cómo se van haciendo las subdivisiones o los agrupamientos, etapa a etapa. Consideramos aquí los métodos aglomerativos con diferentes métodos de unión (*linkage methods*). Los más importantes son:

- Mínima distancia o vecino más próximo.
- Máxima distancia o vecino más lejano.
- Distancia media (*average distance*).

7.2.1.1.2 Métodos no jerárquicos

Se usan para agrupar objetos, pero no variables, en un conjunto de conglomerados ya predeterminado. No se tiene que especificar una matriz de distancias ni se tienen que almacenar las iteraciones. Todo esto permite trabajar con un número de datos mayor que en el caso de los métodos jerárquicos.

Se parte de un conjunto inicial de conglomerados elegidos al azar, que son los representantes de todos ellos; luego se van cambiando de modo iterativo. Dentro de los métodos no jerárquicos tenemos las siguientes divisiones:

- Métodos de Particionado y Recolocación
 - o Conglomeración Probabilístico
 - o Métodos de los k-vecinos (kmedoids)
 - o Métodos de las k-medias
 - o Algoritmos Basados en Densidad
 - Conglomeración de Conectividad Basada en Densidad
Density-Based Connectivity Conglomeración
 - Conglomeración basado en Funciones de Densidad
- Métodos Basados en Rejillas
- Métodos Basados en la Co-Ocurrencia de Datos Categóricos

- Conglomeración Basado en Restricciones
- Algoritmos para Datos de Grandes Dimensiones
 - o Conglomeración Subespacial
 - o Técnicas de Co-Conglomeración

7.2.1.2 Método de Cluster analysis utilizado.

Nuestro modo de proceder en la determinación de *clústeres* de cada capa será el siguiente:

- Realización de una prueba de agrupación jerárquica con número de *clústeres* fijado entre 2 y 5.
- Eliminación de *clústeres* espúreos (frecuencia menor del 5%).
- Método de análisis por media.
- Distancia euclídea.
- Elección del modelo explicativo.

7.2.1.3 Herramienta de análisis estadístico usada.

Para realizar dicho análisis se selecciona el paquete estadístico SPSS/PC. Dicho paquete tiene las siguientes ventajas:

- a) Permite guardar en variables los *clústeres* a los cuales pertenecen los individuos.
- b) Por lo general ordena los *clústeres* de mayor a menor tamaño, de manera que los *clústeres* espúreos siempre estarán en los últimos lugares.
- c) Para prevenir los casos en que no realiza tal ordenación, es útil adjuntar un diagrama de sectores, puesto que visualmente detectamos los *clústeres* minoritarios.

A continuación se muestra un ejemplo de una orden SPSS⁸⁵, en este caso concreto es para crear la clasificación por estrategia de las empresas:

```

- GET
- FILE='D:\david lopez\doctorat\dades\dades david\cuestionario.sav'.
- DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.
- CLUSTER      Emailsclientesgruposdeinterésctc      PáginaWeb
alojadaengrupoDirectorio Web sitepropio Diversoswebsites propios
Posicionamientoenbuscadores Presenciaenredessociales
- Comunidadesdeclientesdebidamentegestionadas Ningunadelasanteriores
- /METHOD BAVERAGE
- /MEASURE=SEUCLID
- /PRINT CLUSTER(2,5)
- /PLOT DENDROGRAM.
    
```

Tabla 73. Ejemplo de orden SPSS/PC para ejecutar el Clúster Analysis.

Se puede observar en la tabla anterior que, efectivamente se tienen en cuenta las restricciones enunciadas en el método seleccionado⁸⁶ (/METHOD BAVERAGE; /MEASURE=SEUCLID; /PRINT CLUSTER(2,5)) y que adicionalmente se pide el dendograma derivado de los métodos jerárquicos de clasificación⁸⁷ (/PLOT DENDROGRAM).

7.2.2 MÉTODO APLICADO PARA CONSTRUIR MAPAS DE PERFILES

Senmartí (2009) y Barrabeig (2011) desarrollan la metodología de los sistemas consistentes de *clústeres*. Se trata de análisis estadísticos que detectan correspondencias entre *clústeres* obtenidos en diferentes clasificaciones. Cada clasificación es una “capa” en la cual observamos cómo ha evolucionado un grupo respecto de la clasificación anterior.

Estos métodos, que se enmarcan en la evolución de los *clústeres*, nos han servido de inspiración para el tratamiento estadístico de la presente tesis. No tenemos unas condiciones de “estabilidad” de *clústeres* como las de las investigaciones citadas, pero sí podemos realizar mapas de asociación. De dichos mapas, que son esquemas de tránsito entre grupos, veremos que se

⁸⁵ En el ANEXO II se muestran todas las órdenes SPSS para cada una de las 6 clasificaciones que se tratarán el presente capítulo.

⁸⁶ Véase 7.2.1.2 Método de *Cluster Analysis* utilizado

⁸⁷ Véase 7.2.1.1.1 Métodos jerárquicos

pueden extraer conclusiones valiosas, pues no se hubieran obtenido de no realizar los análisis de las capas de *clústeres* por separado.

La metodología de cruzamiento de *clústeres* es costosa y doblemente heurística (Senmartí, 2009), puesto que hay que tomar decisiones tipo “ensayo y error” al establecer los *clústeres* de cada capa y también en la asociación entre *clústeres* de capas diferentes.

En nuestro caso reduciremos costes en el procedimiento puesto que consideraremos cruzamientos exhaustivos (todos los grupos con todos los grupos) y, además, sólo realizaremos tres mapas correspondientes a tres temas que nos interesa tratar en la presente investigación, a saber:

a) Mapa Estrategia – Táctica

Este mapa nos dará información sobre el comportamiento de las empresas en cuanto a su estrategia (de visibilidad exterior) y en cuanto a las tácticas que usan, así como la relación y coherencia entre estas dos variables.

b) Mapa Relaciones en la red – Objetivos a reforzar

Con este mapa, esperamos obtener información sobre las necesidades de relaciones entre actores de la cadena de suministro que las empresas esperan obtener en Internet y los objetivos que desean reforzar también en Internet. Igual que en el caso anterior, también será interesante ver la relación entre las mismas y analizar su coherencia.

c) Mapa Ventajas esperadas de la reputación - Objetivos conseguidos

Este tercer y último mapa, nos dará información sobre las ventajas que esperadas, por la empresa, al usar Internet y los objetivos reales que consideran que han conseguido de dicho uso. Será interesante ver la correlación entre dichas variables y analizar el grado de consecución de dichas ventajas.

7.2.3 SELECCIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO

Por tanto para construir los tres mapas de perfiles:

- Mapa Estrategia – Táctica
- Mapa Relaciones en la red – Objetivos a reforzar
- Mapa Ventajas esperadas de la reputación - Objetivos conseguidos

se necesita, como paso previo, hacer los análisis de *clústeres* de:

- Clasificación en “Estrategia”
- Clasificación en “Táctica”
- Clasificación según las “relaciones en la red”
- Clasificación según “objetivos a reforzar”
- Clasificación en función de las “ventajas esperadas de la reputación”
- Clasificación en función de los “objetivos conseguidos”

Dicho de otra manera: disponemos de 6 variables que trataremos mediante estudios de *clústeres*. Una vez determinadas las clasificaciones, asociaremos las variables dos a dos para obtener tres mapas.

Para ello, consideraremos las respuestas del cuestionario que detallamos a continuación⁸⁸:

PREGUNTA: La estrategia de la empresa en internet pasa por....

- Emails a clientes y grupos de interés.
- Página *web* alojada en grupo o directorio
- *Website* propio.
- Diversos *websites* propios.
- Posicionamiento en buscadores.
- Presencia en redes sociales.
- Comunidades de clientes debidamente gestionadas.
- Ninguna de las anteriores.

PREGUNTA: Indique en cuáles de las aplicaciones anteriores tiene presencia su empresa:

- Facebook

⁸⁸ Para consultar el cuestionario completo, véase ANEXO 1

- Twitter
- Google
- LinkedIn
- *Blog* corporativo
- Tumblr
- Ninguna de las anteriores

PREGUNTA: Cree que una empresa con presencia en la red establece mejores relaciones con...

- Clientes
- Trabajadores
- Inversores
- Empresas colaboradoras, partners y resellers
- Proveedores
- Ninguna de las anteriores

PREGUNTA: ¿Con qué objetivo sería interesante que su empresa reforzara su estrategia en Internet?

- Buena comunicación
- Mejora de la imagen exterior
- Más transparencia
- Aumento de la moral de la compañía
- Mejor liderazgo y diferenciación en el sector
- Ninguna de las anteriores

PREGUNTA: La reputación de su empresa...

- Le da ventaja sobre sus competidores
- Fideliza a sus clientes
- Ayuda a mantener un buen clima laboral
- Le ayuda a mantenerse viva en el mercado
- Atrae a inversores, partners y/o colaboradores en proyectos
- Le ayuda a mejorar la relación con sus proveedores

- Ninguna de las anteriores

PREGUNTA: ¿Cuáles de los siguientes objetivos considera que su empresa ha conseguido por lo que se refiere a su estrategia en Internet? (Elección única)

- Buena comunicación
- Buena imagen exterior
- Nivel adecuado de transparencia
- Apoyo a la moral de la compañía
- Buen liderazgo y diferenciación en el sector
- Ninguna de las anteriores

7.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL ANÁLISIS DE *CLÚSTERES*

Pasamos, pues, a realizar las siguientes clasificaciones en los apartados siguientes:

- a) Clasificación en “Estrategia”
- b) Clasificación en “Táctica”
- c) Clasificación según las “relaciones en la red”
- d) Clasificación según “objetivos a reforzar”
- e) Clasificación en función de las “ventajas esperadas de la reputación”
- f) Clasificación en función de los “objetivos conseguidos”

Para cada una de ellas, el procedimiento a seguir será el siguiente:

- Creación e introducción de Órdenes SPSS/PC
- Obtención de Tablas de frecuencias obtenidas
- Obtención de Gráfico de sectores
- Obtención de Perfiles resultantes
- Interpretación del modelo y conclusiones de la clasificación

Una vez terminadas, siguen los mapas de tránsito.

7.3.1 CLASIFICACIÓN EN LA ESTRATEGIA

Derivada de la siguiente pregunta:

PREGUNTA: La estrategia de la empresa en internet pasa por....

Y sus posibles respuestas:

- Emails a clientes y grupos de interés.
- Página *web* alojada en grupo o directorio
- *Website* propio.
- Diversos *websites* propios.
- Posicionamiento en buscadores.
- Presencia en redes sociales.
- Comunidades de clientes debidamente gestionadas.
- Ninguna de las anteriores.

Obtenemos las siguientes tablas de frecuencias.

CAPÍTULO 7. Pruebas de mapas de perfiles

VAR00001

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	156	46,4	46,4	46,4
2	84	25	25	71,4
3	86	25,6	25,6	97
4	4	1,2	1,2	98,2
5	6	1,8	1,8	100
Total	336	100	100	

VAR00002

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	162	48,2	48,2	48,2
2	84	25	25	73,2
3	86	25,6	25,6	98,8
4	4	1,2	1,2	100
Total	336	100	100	

VAR00003

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	248	73,8	73,8	73,8
2	84	25	25	98,8
3	4	1,2	1,2	100
Total	336	100	100	

VAR00004

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	332	98,8	98,8	98,8
2	4	1,2	1,2	100
Total	336	100	100	

Tabla 74. Clasificación en la estrategia. Tablas de Frecuencias.

Los gráficos de sectores nos aportan una visión clara de las frecuencias detalladas en las tablas anteriores.

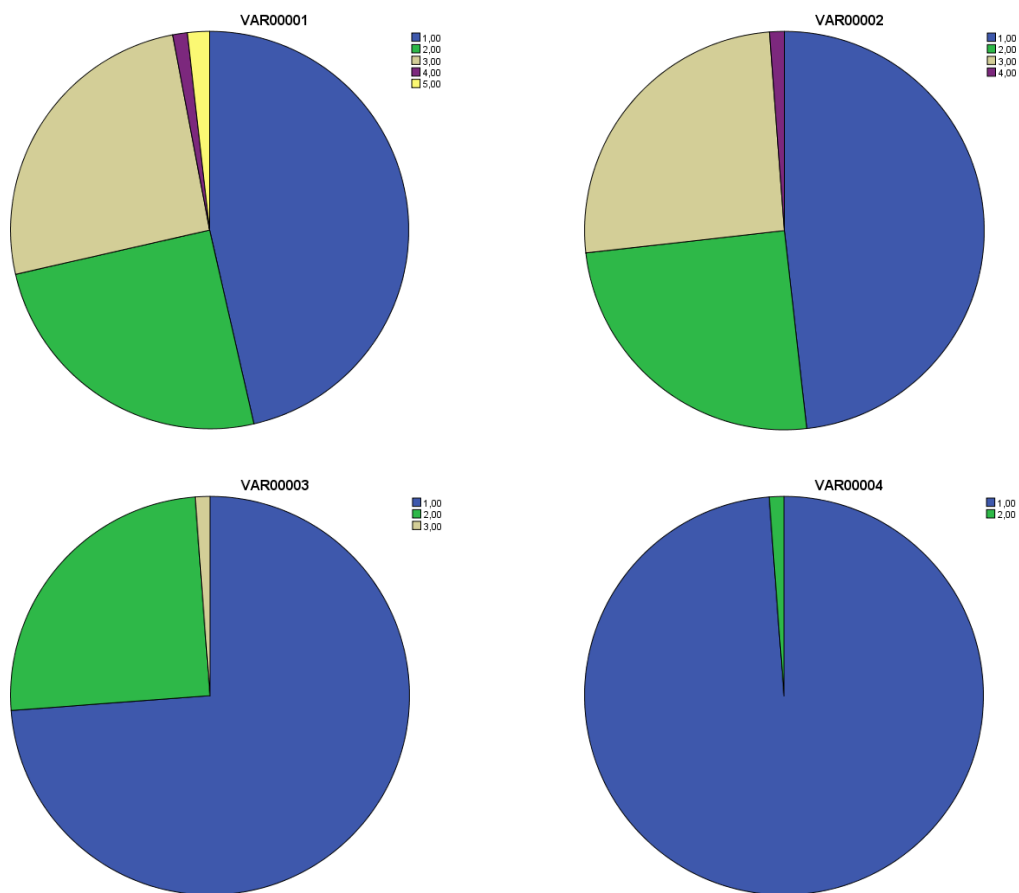


Ilustración 19. Clasificación en la estrategia. Gráfico de Sectores

Los perfiles resultantes se muestran a continuación:

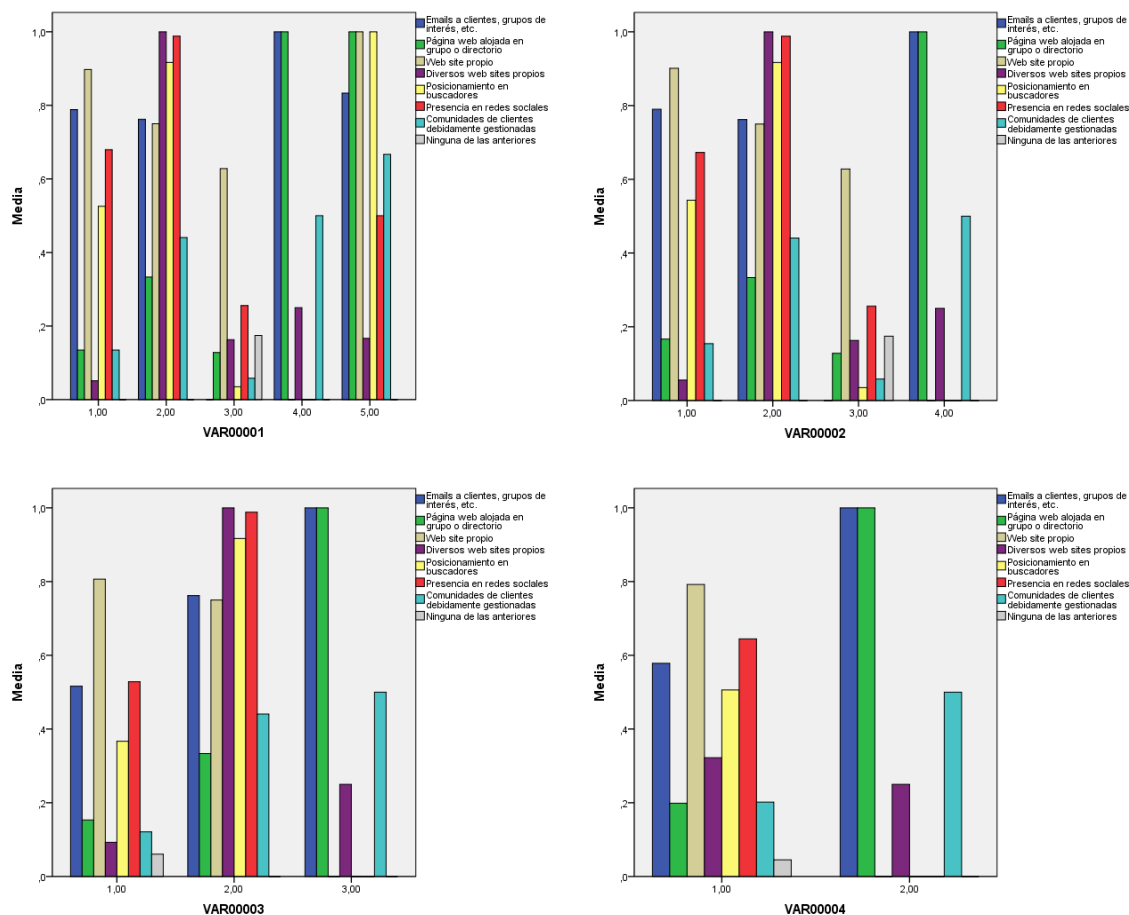


Ilustración 20. Clasificación en la estrategia. Perfiles Resultantes

Podemos interpretar un modelo de 3 *clústeres*. Dicho modelo es una clasificación obtenida a partir de 5 y 4 eliminando los casos espúreos.

Así pues, resultan tres perfiles estratégicos que podemos denominar de la siguiente manera:

- *Competidor lento*: basa su estrategia online en emails y página web propia. Emergen la presencia en redes sociales y el posicionamiento en buscadores. Corresponde a empresas con presencia web que se han quedado atrás y están poniéndose al día.
- *Competidor rápido*: Dispone de varios websites, de presencia en las redes y de posicionamiento en buscadores. No descuida los emails a clientes ni el website propio. Emerge las comunidades de clientes

gestionadas. Es el grupo de empresas que están al día en el momento de realizar la investigación.

- *Competidor atrasado*: basa su estrategia únicamente en el *website* propio. Se ha descolgado de las tendencias que marca la red en la segunda década del siglo XXI.

Sólo se podría admitir el tercer tipo de competidor en mercados muy específicos o en negocios que estuvieran basados precisamente en una única *web* (un servicio). Sin embargo, incluso en esos casos son muchas las empresas que evolucionan hacia el segundo perfil (competidor rápido).

El modelo de máxima parsimonia (2 *clústeres*) se obtiene a partir de la clasificación de 3 *clústeres* eliminando los casos espúreos. Este modelo nos distingue entre dos tipos de competidores:

- Poco desarrollados online: Se basan en su *website* propio, envían emails a clientes e intentan aparecer en las redes sociales.
- Muy desarrollados online: Tienen una estrategia fuerte de *websites* combinados, posicionamiento en buscadores y presencia en las redes sociales. En otras variables como “envío de emails” son superiores al otro grupo y en “*website* propio” casi están a la par (es razonable pues los miembros de este *clúster* se decantan por la respuesta “varios *websites*”).

A la vista de estos datos, se toma como decisión de investigación el modelo de 3 *clústeres*, debido a las razones siguientes:

- Engloba la información que nos da el modelo de 2 *clústeres*, en el sentido de distinguir dos velocidades en la competición por la visibilidad.
- Nos ofrece una información muy interesante al detectar este grupo de empresas “monoestratégicas” que se basan únicamente en el *website* propio.

El modelo de 3 *clústeres* es, a todas luces, mucho más interesante que el de 2, puesto que nos retrata con más detalle la conducta de las empresas y nos abre muchos e interesantes interrogantes (¿Cómo son las empresas “monoestratégicas”? ¿Tienen éxito? ¿Por qué? ¿Perderán visibilidad en el futuro?). (Lopez-Lopez & Bou, 2013)

7.3.2 CLASIFICACIÓN EN LA TÁCTICA (APLICACIONES USADAS)

La base de esta posible clasificación en función de la táctica (o aplicaciones usadas), la encontramos en la siguiente pregunta del cuestionario:

PREGUNTA: Indique en cuáles de las aplicaciones anteriores tiene presencia su empresa:

- Facebook
- Twitter
- Google
- LinkedIn
- *Blog* corporativo
- Tumbrr
- Ninguna de las anteriores

Según las respuestas obtenidas, podemos realizar las siguientes tablas de frecuencias:

CAPÍTULO 7. Pruebas de mapas de perfiles

VAR00001

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	41	12,2	12,2	12,2
2	65	19,3	19,3	31,5
3	161	47,9	47,9	79,5
4	56	16,7	16,7	96,1
5	13	3,9	3,9	100
Total	336	100	100	

VAR00002

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	41	12,2	12,2	12,2
2	65	19,3	19,3	31,5
3	161	47,9	47,9	79,5
4	69	20,5	20,5	100
Total	336	100	100	

VAR00003

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	110	32,7	32,7	32,7
2	65	19,3	19,3	52,1
3	161	47,9	47,9	100
Total	336	100	100	

VAR00004

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	110	32,7	32,7	32,7
2	226	67,3	67,3	100
Total	336	100	100	

Tabla 75. Clasificación en la táctica. Tablas de Frecuencias.

Asimismo, los gráficos de sectores se muestran a continuación:

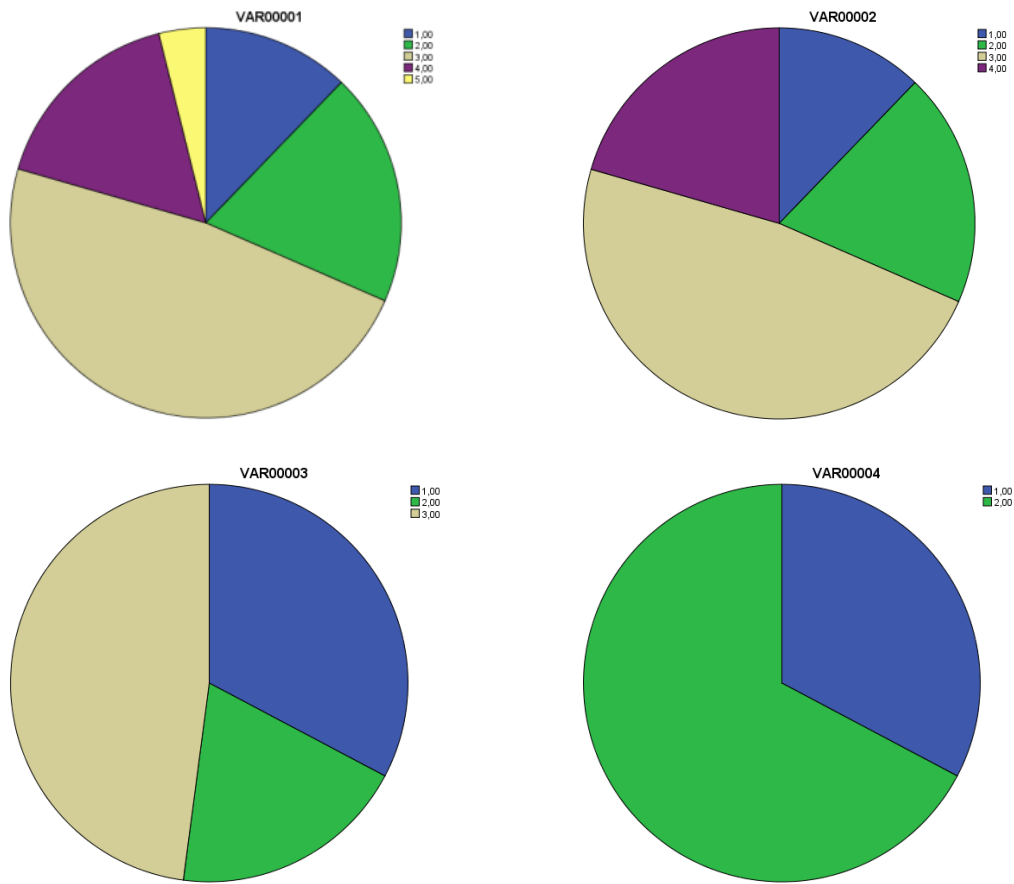


Ilustración 21. Clasificación en la táctica. Gráfico de Sectores

Los perfiles resultantes son los siguientes:

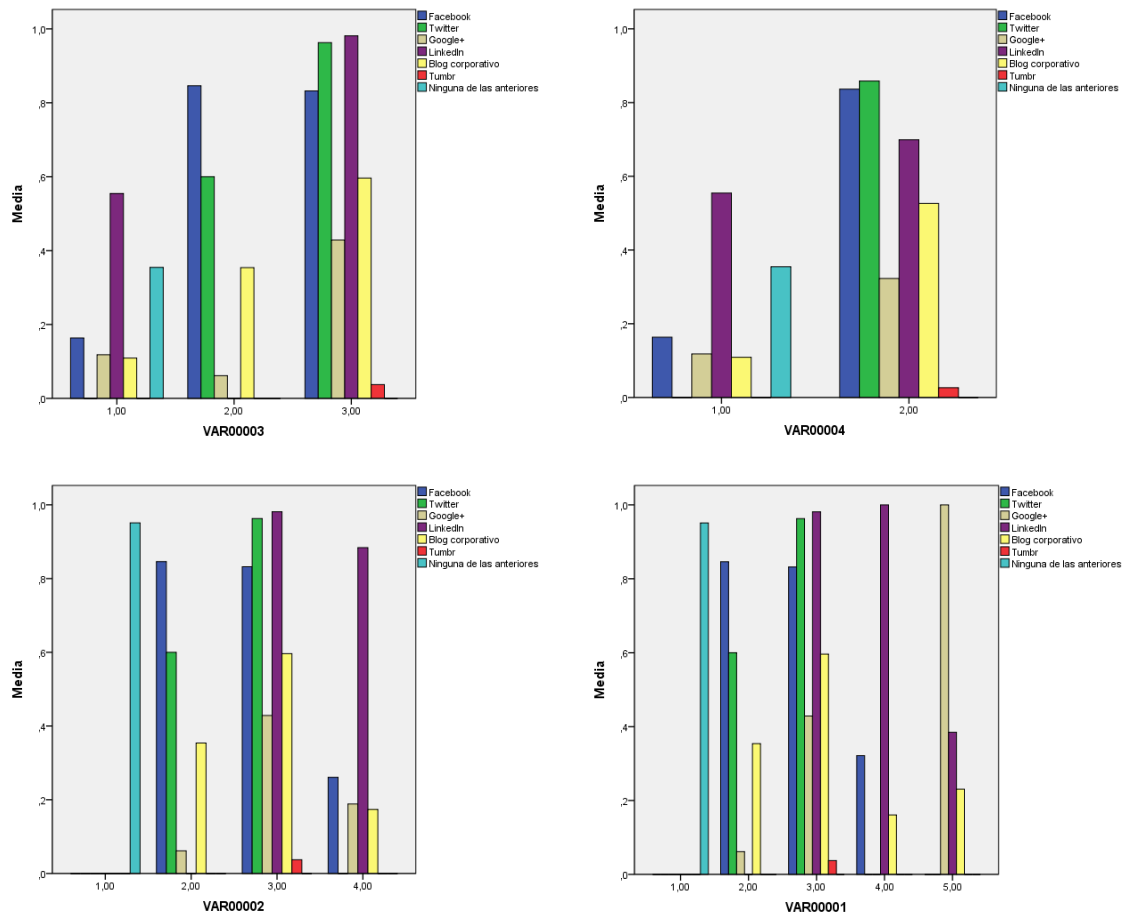


Ilustración 22. Clasificación en la táctica. Perfiles Resultantes

A la vista de los datos anteriores, se concluye que podemos distinguir dos perfiles bien diferenciados que podemos retratar de la siguiente manera:

- *Empresariales estrictos*: Entienden la reputación como algo estrictamente del mundo y la actividad empresarial, por ello se basan básicamente en LinkedIn.
- *Sociales*: Entienden la reputación como algo estrictamente social, por ello se basan en Facebook y Twitter, y en tercer lugar les sigue de cerca LinkedIn.

Las empresas Empresariales estrictas corresponden al enunciado de “lo profesional es el LinkedIn y lo demás no entra en juego”.

Las empresas Sociales, curiosamente, a pesar de su fuerte apuesta por Facebook y Twitter, no descuidan su blog corporativo, que aparece en la zona elevada y en cuarto lugar. Hay que pensar, por tanto, en una táctica acertada de “aspiración de audiencia”, es decir, el objetivo de las herramientas sociales es el de atraer a los navegantes al blog corporativo de la organización.

Estos dos grupos, efectivamente ya fueron señalados por Skeels & Grudin (2009). Dichos autores afirman, después de examinar las actitudes y comportamientos de los 30 sujetos entrevistados mediante la técnica de entrevista focaliza, que existen mayoritariamente dos grupos de usos de las redes sociales: uno de uso social y otro de uso laboral. Extendiendo lo anterior, Russell (2013) señala en su obra que el uso social se centra sobre todo en analizar la *Fan Pages*, examinar amigos, explorar los *Trending Topics*, descubrir en de qué hablan las personas y más; mientras que el uso laboral se centra, entre otros, en examinar la descripción de puestos de trabajo de los contactos y agrupar (o clusterizar) colegas.

Sin embargo, podemos mejorar la segmentación y obtener más información si examinamos el modelo de 4 *clústeres*. Este modelo nos mejora la información de 2 y 3 porque nos separa, es decir, forman *clúster* propio las empresas que han respondido “ninguna de las anteriores”, llegando a ser un 12,2% de la muestra.

Según esta clasificación obtendríamos los siguientes cuatro grupos tenemos:

- a) *Sin herramientas*: como organización no usan aplicaciones.
- b) *Sociales*: se basan en Facebook y, en segundo lugar, en Twitter.
- c) *Social-profesionales (clúster mayoritario)*: LinkedIn en primer lugar, seguido de cerca por Twitter y en tercer lugar por Facebook.
- d) *Profesionales*: Casi únicamente LinkedIn.

En el segundo *clúster* podría tratarse de empresas que sencillamente se hubieran dejado llevar por las modas, dado que es inevitable que no oír estas dos herramientas, pues son de referencia casi diaria en los medios de comunicación.

Esta clasificación, de 4 *clústeres*, en función de las tácticas usadas, ofrece información relevante para ajustar la oferta de servicios a clientes de las empresas proveedoras de servicios de reputación Online. (Lopez-Lopez & Garrido, 2013)

7.3.3 CLASIFICACIÓN EN LAS RELACIONES

La clasificación que nos ocupa tiene su base en la siguiente pregunta de la encuesta:

PREGUNTA: Cree que una empresa con presencia en la red establece mejores relaciones con...

Cuyas posibles respuestas son las siguientes:

- Clientes
- Trabajadores
- Inversores
- Empresas colaboradoras, partners y resellers
- Proveedores
- Ninguna de las anteriores

Con las respuestas obtenidas del experimento, en relación a esta pregunta concreta, podemos confeccionar las siguientes tablas de frecuencias:

CAPÍTULO 7. Pruebas de mapas de perfiles

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	169	50,3	50,3	50,3
2	67	19,9	19,9	70,2
3	89	26,5	26,5	96,7
4	5	1,5	1,5	98,2
5	6	1,8	1,8	100
Total	336	100	100	

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	258	76,8	76,8	76,8
2	67	19,9	19,9	96,7
3	5	1,5	1,5	98,2
4	6	1,8	1,8	100
Total	336	100	100	

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	258	76,8	76,8	76,8
2	73	21,7	21,7	98,5
3	5	1,5	1,5	100
Total	336	100	100	

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	258	76,8	76,8	76,8
2	78	23,2	23,2	100
Total	336	100	100	

Tabla 76. Clasificación en las relaciones. Tablas de Frecuencias.

Los gráficos de sectores se muestran a continuación:

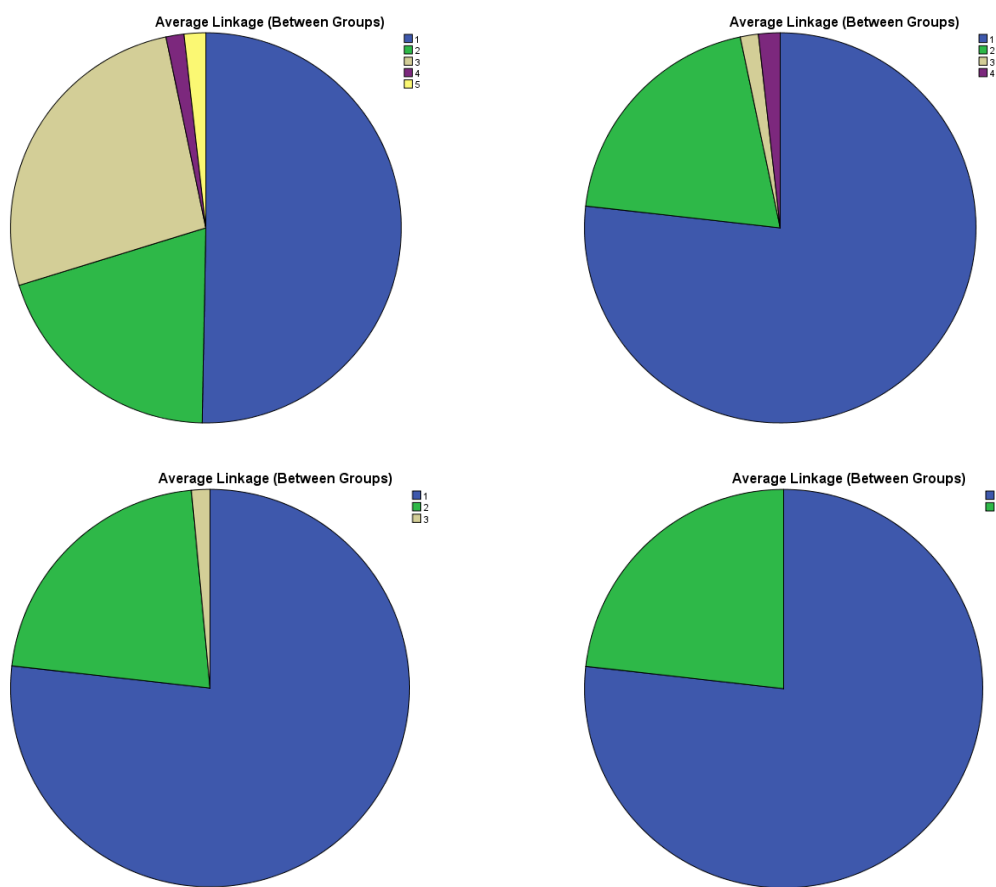


Ilustración 23. Clasificación en las relaciones. Gráfico de Sectores

Los perfiles resultantes son los siguientes:

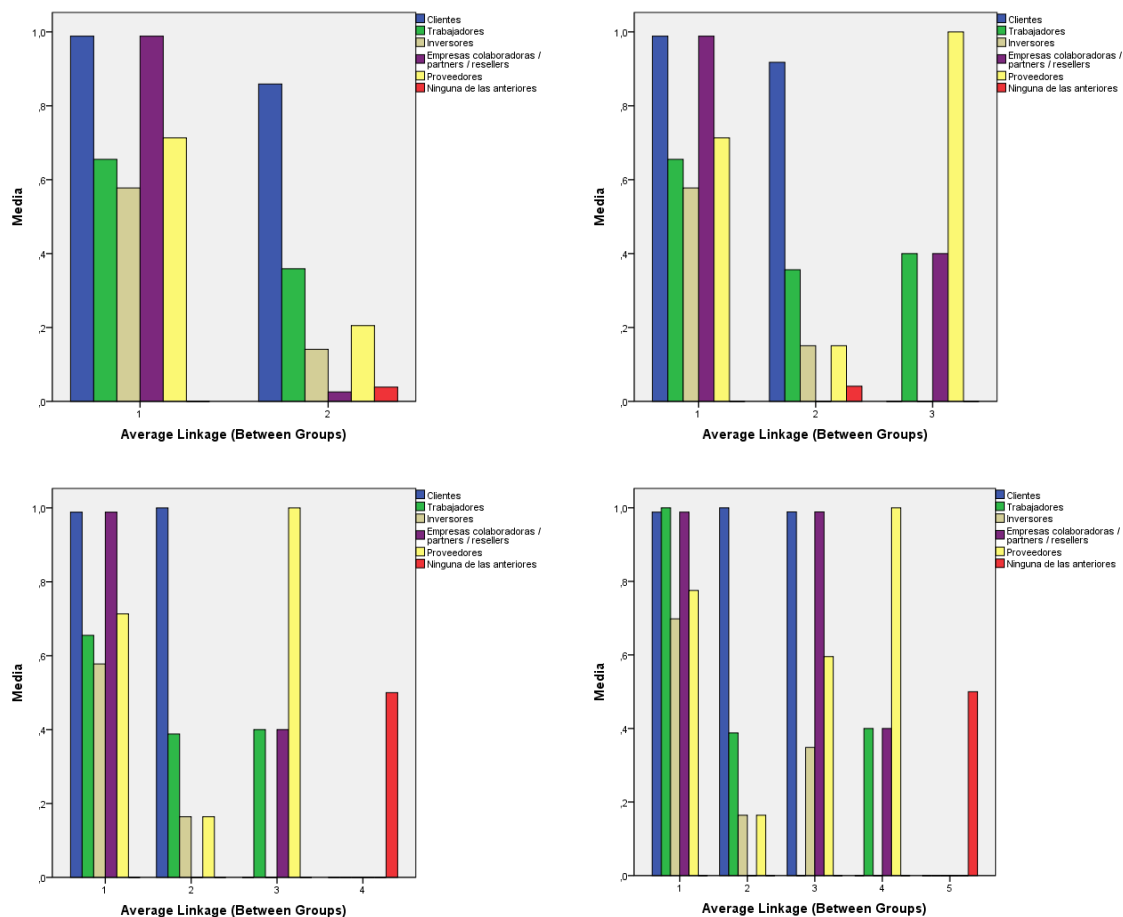


Ilustración 24. Clasificación en las relaciones. Perfiles Resultantes

A la vista de estos datos, si consideramos la clasificación de 2 *clústeres*, obtenemos dos perfiles generales:

- *Amplio espectro*: Los que atribuyen a la Internet múltiples ventajas.
- *Exclusivo*: Los que atribuyen a Internet sólo ventajas en ventas.

Efectivamente, Hackbarth & Kettinger (2000) ya apuntaban las ventajas esperadas del E-Business. Según dichos autores, un e-Business es una empresa con la capacidad de intercambiar valor (productos, servicios, dinero y conocimiento) de manera digital. Este tipo de empresas diseña sus procesos de negocio y espera ventajas gracias al uso de Internet tanto en sus propios empleados como en su red empresarial: clientes, *partners* y proveedores. Así pues, esta afirmación podría asemejarse al “Amplio espectro” obtenido en nuestro análisis de *clústeres*.

Sin embargo Mohammed et al. (2003), opina que el uso fundamental de internet es crear una ventaja competitiva en la nueva economía en red, principalmente gracias a la creación de una intensa y rentable relación con los clientes. Por tanto, dicho autor podría estar avanzándose al concepto “Exclusivo” derivado de nuestro análisis.

Para ampliar la información disponible actualmente, en un estudio más detallado y, usando la clasificación de 3 grupos (a partir de 5) observamos que el grupo llamado Amplio espectro se subdivide en dos, puesto que parece que un grueso de empresas ha encontrado en Internet la manera de mejorar el clima laboral. Así, tenemos los siguientes 3 grupos:

- *Orientación interna*: el hecho que la media de “relaciones con los trabajadores” esté más alta que “clientes” sugiere que Internet ha ayudado a una mejor organización de la empresa y a una mayor cohesión, implicación, comprensión de la estrategia corporativa, etc.
- *Orientación exclusiva*: sigue siendo una orientación sólo ventas.
- *Orientación externa*: Ídem que el primer grupo pero sólo con factores externos.

Hay que notar que la orientación “Exclusiva” sigue apareciendo y es relevante. No es de extrañar si contextualizamos el presente estudio dentro del marco macroeconómico de crisis que España atraviesa actualmente⁸⁹ y las nuevas tendencias Omnicanalidad que las empresas están desarrollando⁹⁰. Este contexto provoca una clara orientación hacia las ventas. (Garasa, 2010; Davara, 2014)

Finalmente es interesante destacar que los *clústeres* 1 (Orientación interna) y 3 (Orientación externa) mantienen una puntuación elevada en relación a *partners* (o colaboradores). Es muy probable que se trate de empresas con una fuerte externalización de trabajo (o teletrabajo).

⁸⁹ Garasa (2010) opina que la crisis propicia la proliferación de los negocios online.

⁹⁰ Davara (2014) señala que las nuevas tendencias de las empresas es dar servicios *OmniChannel*, incluyendo todos los canales digitales.

7.3.4 CLASIFICACIÓN EN LOS OBJETIVOS A REFORZAR EN LA RED

La clasificación en los objetivos a reforzar en la red, se basa en la siguiente pregunta del cuestionario:

PREGUNTA: ¿Con qué objetivo sería interesante que su empresa reforzara su estrategia en Internet?

Cuyas posibles respuestas son las siguientes:

- Buena comunicación
- Mejora de la imagen exterior
- Más transparencia
- Aumento de la moral de la compañía
- Mejor liderazgo y diferenciación en el sector
- Ninguna de las anteriores

A partir de las respuestas obtenidas, podemos generar las siguientes tablas de frecuencias de los posibles *clústeres*:

CAPÍTULO 7. Pruebas de mapas de perfiles

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	147	43,8	43,8	43,8
2	36	10,7	10,7	54,5
3	129	38,4	38,4	92,9
4	4	1,2	1,2	94
5	20	6	6	100
Total	336	100	100	

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	276	82,1	82,1	82,1
2	36	10,7	10,7	92,9
3	4	1,2	1,2	94
4	20	6	6	100
Total	336	100	100	

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	312	92,9	92,9	92,9
2	4	1,2	1,2	94
3	20	6	6	100
Total	336	100	100	

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	312	92,9	92,9	92,9
2	24	7,1	7,1	100
Total	336	100	100	

Tabla 77. Clasificación en los objetivos a reforzar en la red. Tablas de Frecuencias.

Los gráficos de sectores se muestran a continuación:

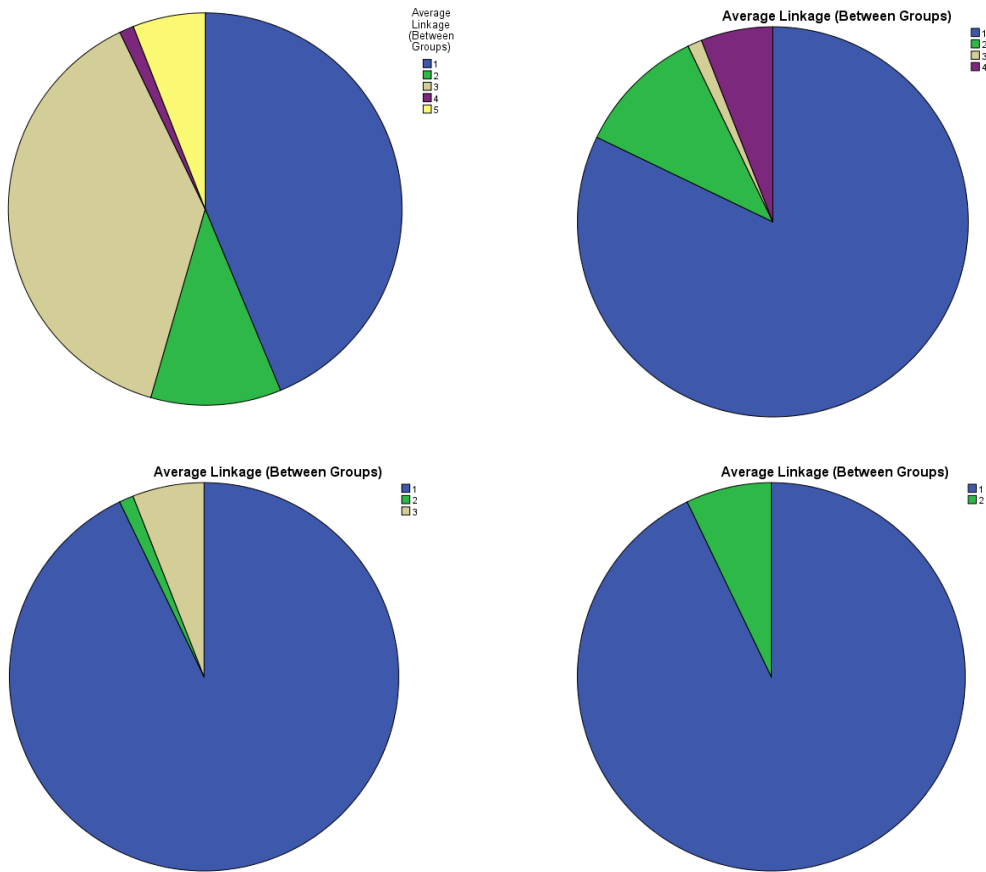


Ilustración 25. Clasificación en los objetivos a reforzar en la red. Gráfico de Sectores

Los perfiles resultantes, de las posibles agrupaciones, son los siguientes:

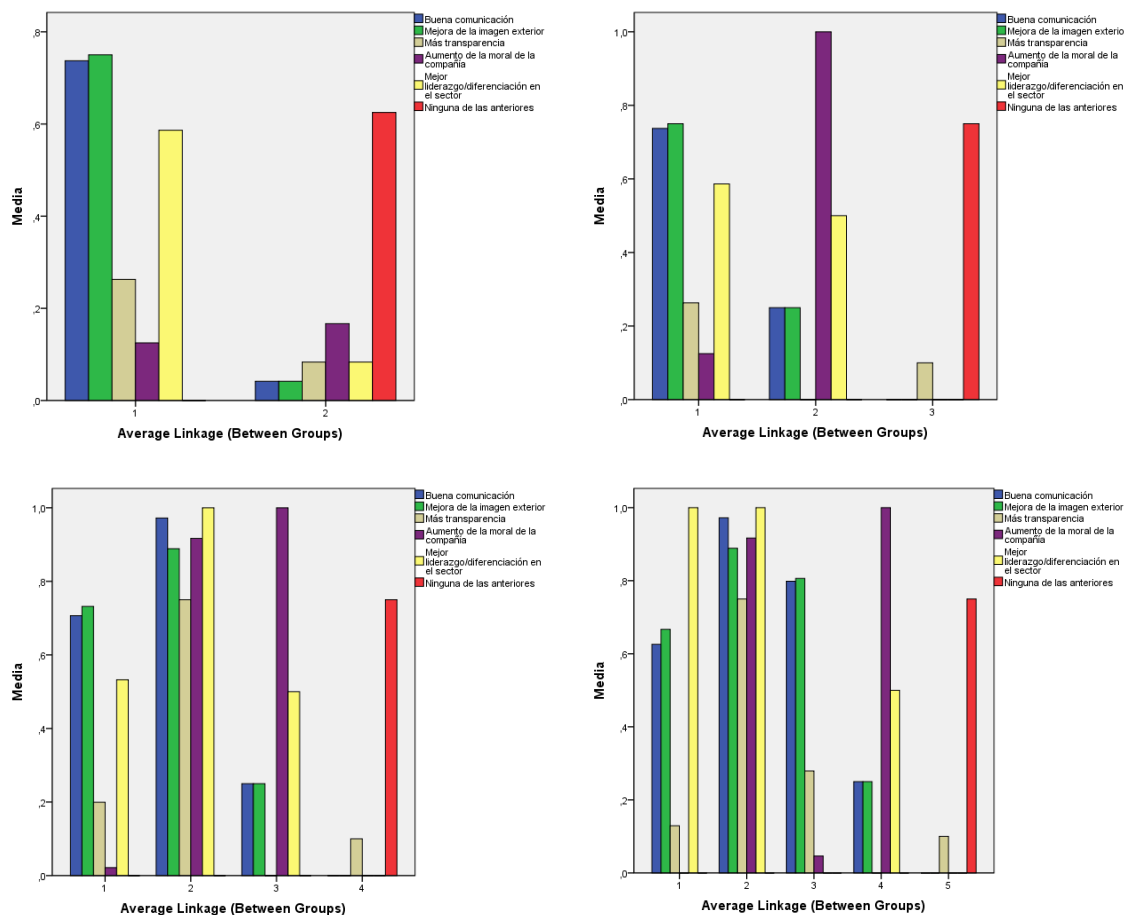


Ilustración 26. Clasificación en los objetivos a reforzar en la red. Perfiles Resultantes

Si observamos el modelo de 2 *clústeres*, obtenemos las 2 categorías siguientes:

- *Promocional*: Asume que la red su empresa debería mejorar la comunicación, la imagen y el liderazgo en el sector.
- *Estable*: no cree que se deba reforzar en la red ningún aspecto de los señalados en la encuesta.

Ciertamente, esta pregunta padece de cierto grado de ambigüedad, ya que no sabemos si el *clúster Estable* responde “Ninguna de las anteriores” porque su empresa ya ha alcanzado un nivel satisfactorio en las variables señaladas o, por el contrario, porque no cree que estos aspectos se puedan conseguir en la red.

Dado que, a la vista de los datos obtenidos, disponemos de un buen modelo de ajuste de 4 grupos a partir de la clasificación de 5 *clústeres* (el cuarto es

espúreo tal y como se puede comprobar en las tablas de frecuencias), tomamos esta opción para construir el modelo explicativo. De hecho, podemos observar que estos 4 nuevos grupos provienen de la fragmentación del *clúster* que hemos denominado *Promocional*, a saber:

- *Diferenciador*: marca como primera prioridad el liderazgo o diferenciación en el sector, seguido de la buena comunicación e imagen como elementos de apoyo para conseguirlo.
- *Completo*: marca unas prioridades en casi todos los ámbitos, entendiendo que la red puede ayudar a ese desarrollo general de la organización.
- *De Proyección*: marca las prioridades de comunicación e imagen.
- *Estable*: es el grupo original de la clasificación en 2 *clústeres*, pero ahora con muchas menos puntuaciones residuales en su perfil.

7.3.5 CLASIFICACIÓN EN LAS VENTAJAS ESPERADAS DE LA REPUTACIÓN

La clasificación de las ventajas esperadas de la reputación tiene su base en la siguiente pregunta del cuestionario:

PREGUNTA: La reputación de su empresa...

Cuyas posibles respuestas eran:

- Le da ventaja sobre sus competidores
- Fideliza a sus clientes
- Ayuda a mantener un buen clima laboral
- Le ayuda a mantenerse viva en el mercado
- Atrae a inversores, partners y/o colaboradores en proyectos
- Le ayuda a mejorar la relación con sus proveedores
- Ninguna de las anteriores

Nuevamente, a partir de los datos obtenidos de las respuestas de la encuesta podemos construir nuestra tabla de frecuencias para cada uno de los modelos de *clústeres* posibles:

CAPÍTULO 7. Pruebas de mapas de perfiles

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	36	10,7	10,7	10,7
2	62	18,5	18,5	29,2
3	140	41,7	41,7	70,8
4	69	20,5	20,5	91,4
5	29	8,6	8,6	100
Total	336	100	100	

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	36	10,7	10,7	10,7
2	62	18,5	18,5	29,2
3	140	41,7	41,7	70,8
4	98	29,2	29,2	100
Total	336	100	100	

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	134	39,9	39,9	39,9
2	62	18,5	18,5	58,3
3	140	41,7	41,7	100
Total	336	100	100	

Average Linkage (Between Groups)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	134	39,9	39,9	39,9
2	202	60,1	60,1	100
Total	336	100	100	

Tabla 78. Clasificación en las ventajas esperadas de la reputación. Tablas de Frecuencias.

Los gráficos de sectores se muestran a continuación, para una mejor visualización de las opciones:

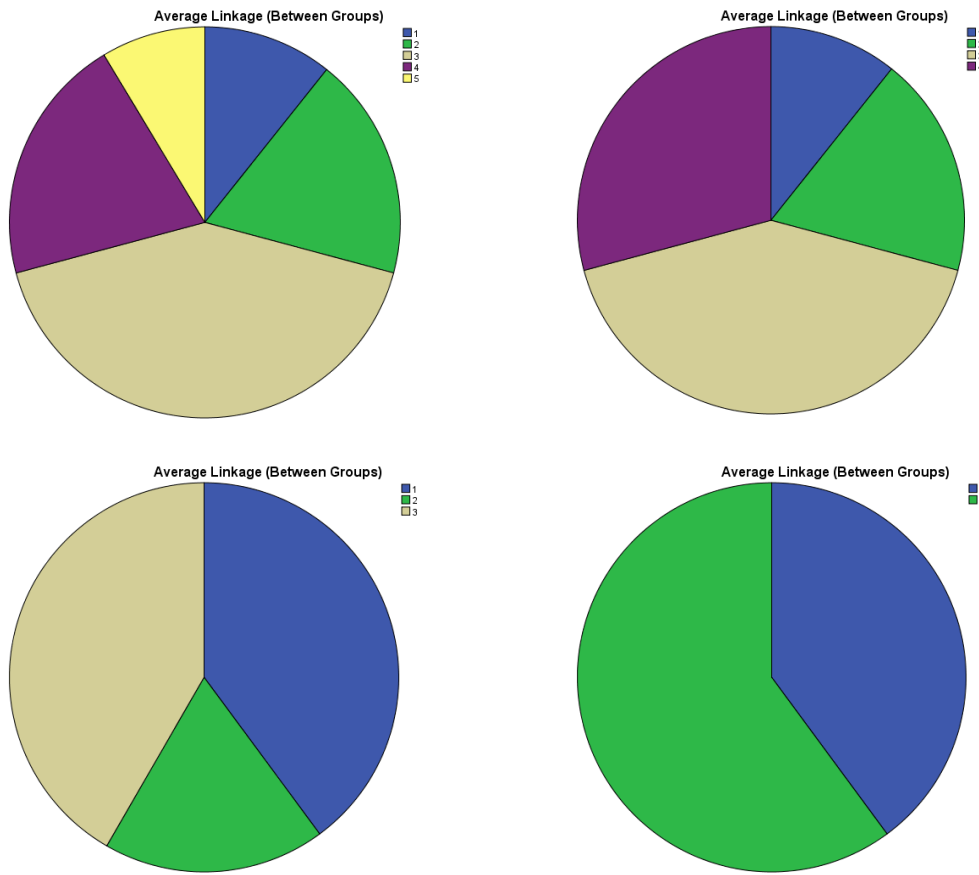


Ilustración 27. Clasificación en las ventajas esperadas de la reputación. Gráfico de Sectores

Los perfiles resultantes son los siguientes:

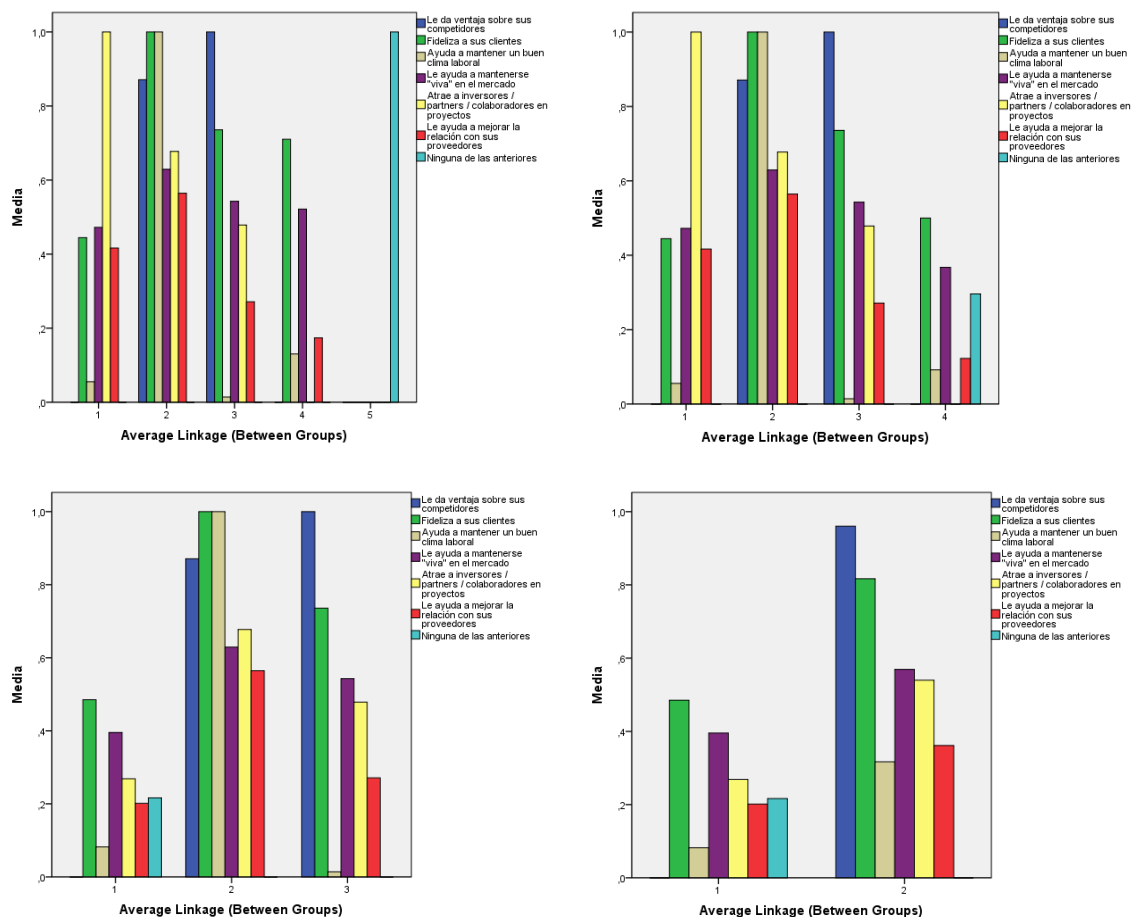


Ilustración 28. Clasificación en las ventajas esperadas de la reputación. Perfiles Resultantes

A la vista del modelo de 2 *clústeres*, obtenemos estas categorías:

- *Esperanzado*: espera de la reputación múltiples ventajas.
- *Escéptico*: puntúa bajo en las ventajas señaladas en la encuesta.

Sin embargo, podemos trasladarnos a la siguiente clasificación para observar matices en el grupo que sí espera ventajas de la reputación corporativa. Una visión de los 3 perfiles resultantes nos arroja ahora estos grupos:

- *Escéptico*: se mantiene de la clasificación anterior.
- *Teleológico*: señala ventajas a largo plazo, como la fidelización de clientes o el buen clima laboral.
- *Inmediato*: señala ventajas a corto plazo, en especial la ventaja sobre sus competidores de manera destaca en relación a las demás.

Los individuos del tercer *clúster* (inmediato) no atribuyen a la reputación una influencia positiva en el clima laboral, dicha particularidad es la que los “escinde” del *clúster* “Esperanzado” para formar un grupo propio que hemos denominado “Inmediato”. Dicho de otro modo: el sentirse orgulloso de trabajar en una empresa no entra en la mente de los responsables como aliciente para los empleados. Sin embargo, los tamaños repartidos de los *clústeres* resultantes en divisiones posteriores, es decir, el hecho de que los modelos de 4 y 5 *clústeres* no den grupos menores del 5% (criterio para considerar el grupo como espúreo), nos permiten seguir profundizando en la clasificación.

De este modo tenemos un buen ajuste basado en 4 grupos, a saber:

- *Orientado a la colaboración*
- *Teleológico*
- *Inmediato*
- *Escéptico*

Pero podemos seguir para saltar a la clasificación siguiente y obtener un modelo de ajuste más detallado e igualmente consistente. De hecho, cambiaremos los nombres para referirnos no ya a “grupos de encuestados” sino a “visiones de la reputación”. De este modo, tendremos finalmente:

- *Visión Cooperativa*: Se orienta a la colaboración.
- *Visión Fortalecedora de la organización*: Es otra forma de decir que se piensa a largo plazo (antes lo habíamos denominado “Teleológico”).
- *Visión Competitiva*: Es otra forma de decir que se piensa a corto plazo, sobre todo en la ventaja sobre los competidores (antes lo hemos denominado “Inmediato”).
- *Visión Fidelizadora*: Si observamos bien las barras de frecuencias, nos damos cuenta de que el grupo que hemos denominado “Casi Escéptico” tiene una puntuación relativamente alta en “fidelización” y, en segundo lugar, media en “mantenerse viva en el mercado”, por lo que es más adecuado esta nueva denominación.
- *Visión Escéptica*: Agrupa al grupo “Ninguna de las anteriores”, antes denominado “Totalmente Escéptico”.

7.3.6 CLASIFICACIÓN EN LOS OBJETIVOS CONSEGUIDOS EN LA ESTRATEGIA DE INTERNET

Esta última clasificación tiene su base en la siguiente pregunta del cuestionario:

PREGUNTA: ¿Cuáles de los siguientes objetivos considera que su empresa ha conseguido por lo que se refiere a su estrategia en Internet?

Y sus posibles respuestas de elección única.

- Buena comunicación
- Buena imagen exterior
- Nivel adecuado de transparencia
- Apoyo a la moral de la compañía
- Buen liderazgo y diferenciación en el sector
- Ninguna de las anteriores

Dado que ésta es una pregunta de elección única, podemos realizar directamente un recuento de respuestas para construir grupos “naturales” derivados de la encuesta. De esta manera, se simplifica el estudio y análisis de esta clasificación.

Por tanto, no es necesario aplicar el análisis de *clúster* y la tabla de frecuencias en función de las respuestas de la encuesta sería la siguiente:

Objetivos conseguidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Acceso a la información	1	0,3	0,3	0,3
Apoyo a la moral de la compañía	4	1,2	1,2	1,5
Buen liderazgo/diferenciación en el sector	49	14,6	14,6	16,1
Buena comunicación	80	23,8	23,8	39,9
Buena imagen exterior	122	36,3	36,3	76,2
Ninguna de las anteriores	62	18,5	18,5	94,6
Nivel adecuado de transparencia	14	4,2	4,2	98,8
Todas las anteriores	4	1,2	1,2	100
Total	336	100	100	

Tabla 79. Clasificación en los objetivos conseguidos. Tablas de Frecuencias.

El gráfico de sectores será, por tanto, el siguiente:

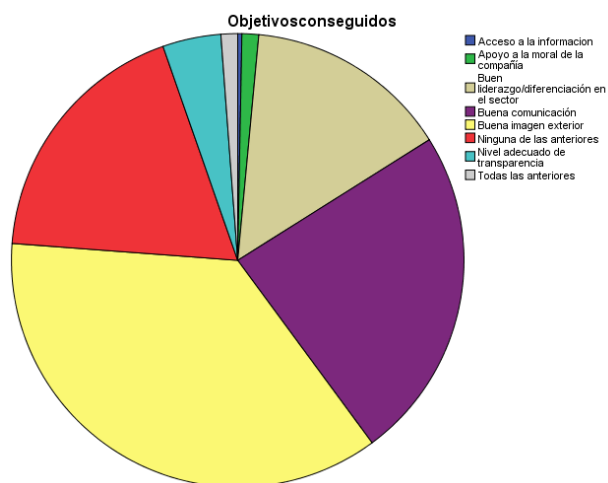


Ilustración 29. Clasificación en los objetivos conseguidos. Gráfico de Sectores

CAPÍTULO 7. Pruebas de mapas de perfiles

Dada la aparición de frecuencias mucho menores del 5%, es del todo recomendable que esta variable se recodifique a “*Objetivos conseguidos*”, y así conseguir una agrupación de “*Otros*” que recoja la variedad de objetivos espúreos más la suma de los que han señalado “*Todas las anteriores*”.

Realizada esta nueva agrupación, obtenemos la siguiente tabla de frecuencias:

ObjetivosconseguidosN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buen liderazgo/diferenciación en el sector	49	14,6	14,6	14,6
Buena comunicación	80	23,8	23,8	38,4
Buena imagen exterior	122	36,3	36,3	74,7
Ninguna de las anteriores	62	18,5	18,5	93,2
Otros	23	6,8	6,8	100
Total	336	100	100	

Tabla 80. Clasificación en los objetivos conseguidos - Recodificación. Tablas de Frecuencias.

También el gráfico de sectores consecuentemente queda modificado según se muestra a continuación:

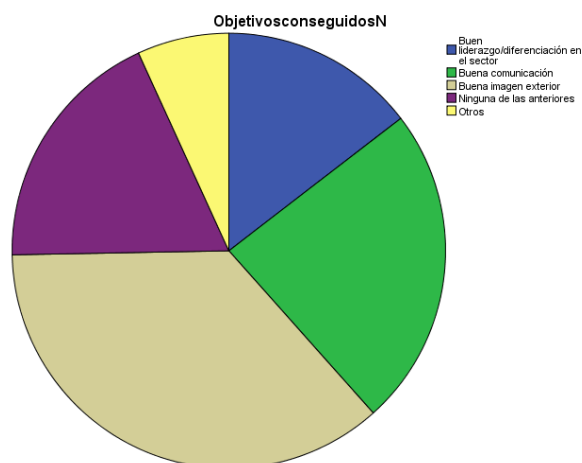


Ilustración 30. Clasificación en los objetivos conseguidos - Recodificación. Gráfico de Sectores

De este modo disponemos de 5 grupos (Modelo de 5 *Clústeres*) para realizar los mapas de transiciones, es decir para enlazarlos con los *clústeres* resultantes en clasificaciones precedentes. Los 5 grupos son los que se aprecian en la tabla modificada y se transcriben a continuación:

- *Buen liderazgo/diferenciación en el sector*
- *Buena comunicación*
- *Buena imagen exterior*
- *Ninguna de las anteriores*
- *Otros*

7.4 LOS MAPAS DE TRANSICIONES ENTRE *CLÚSTERES*

7.4.1 CONSTRUCCIÓN DE MAPAS DE TRANSICIONES.

Según se ha avanzado en el apartado de metodología del presente capítulo, una vez disponemos de los *clústeres* para las variables de interés, elaboraremos los mapas de transición entre los mismos.

Compararemos de 2 en 2 los *clústeres* para conseguir los mapas basándonos en el siguiente esquema de trabajo:

a) Mapa Estrategia – Táctica

Para ello usaremos la clasificación en la Estrategia⁹¹ (recordemos que es un modelo de 3 *clústeres*) y la clasificación en la Táctica⁹² (modelo de 4 *clústeres*).

La siguiente tabla muestra el resumen:

⁹¹ Véase 7.3.1 Clasificación en la estrategia.

⁹² Véase 7.3.2 Clasificación en la táctica (aplicaciones usadas).

Estrategia (3 clústeres)	Táctica (4 clústeres)
Competidor lento	Sin herramientas
Competidor rápido	Sociales
Competidor atrasado	Social-Profesionales
	Profesionales

Tabla 81. Variables del Mapa Estrategia - Táctica.

b) Mapa Relaciones en la red – Objetivos a reforzar

De manera análoga al mapa anterior confrontaremos dos modelos de *clústeres*, en este caso la clasificación en las relaciones⁹³ (modelo de 3 *clústeres*) y la clasificación en los objetivos a reforzar en la red⁹⁴ (modelo de 4 *clústeres*).

A continuación, la siguiente tabla muestra los detalles de ambas clasificaciones:

Relaciones (3 clústeres)	Objetivos a reforzar (4 clústeres)
Orientación Interna	Diferenciador
Orientación Exclusiva	Completo
Orientación Externa	De Proyección
	Estable

Tabla 82. Variables mapa Relaciones en la red – Objetivos a reforzar

c) Mapa Ventajas esperadas de la Reputación - Objetivos conseguidos

Este tercer mapa analizará las transiciones entre las siguientes clasificaciones: Clasificación en las ventajas esperadas de la reputación⁹⁵ (modelo de 5

⁹³ Véase 7.3.3 Clasificación en las relaciones.

⁹⁴ Véase 7.3.4 Clasificación en los objetivos a reforzar en la red.

⁹⁵ Véase 7.3.5 Clasificación en las ventajas esperadas de la reputación.

clústeres) y la Clasificación en los objetivos conseguidos en la estrategia de internet⁹⁶ (modelo de 5 *clústeres*).

Podemos resumir ambas clasificaciones en la siguiente tabla:

Objetivos conseguidos (5 <i>clústeres</i>)	Ventajas esperadas (5 <i>clústeres</i>)
Buen liderazgo/diferenciación en el sector	Orientado a la colaboración
Buena comunicación	Teleológico
Buena imagen exterior	Inmediato
Ninguna de las anteriores	Casi Escéptico
Otros	Totalmente Escéptico

Tabla 83. Variables mapa Ventajas esperadas de la Reputación - Objetivos conseguidos

A continuación analizaremos cada uno de estos mapas.

7.4.2 MAPA ESTRATEGIA – TÁCTICA

El objetivo de este mapa de transiciones entre *clústeres* es evaluar si la estrategia manifestada por la organización guarda relación con la táctica (herramientas) y, en todo caso, detectar y explicar posibles contradicciones si las hubiera (Lopez-Lopez et al, 2014 A).

Una vez realizado el análisis estadístico y una vez obtenidas las tablas de transiciones, se opta por mostrar los datos en el formato gráfico que se puede observar en la siguiente figura:

⁹⁶ Véase 7.3.6 Clasificación en los objetivos conseguidos en la estrategia de internet.

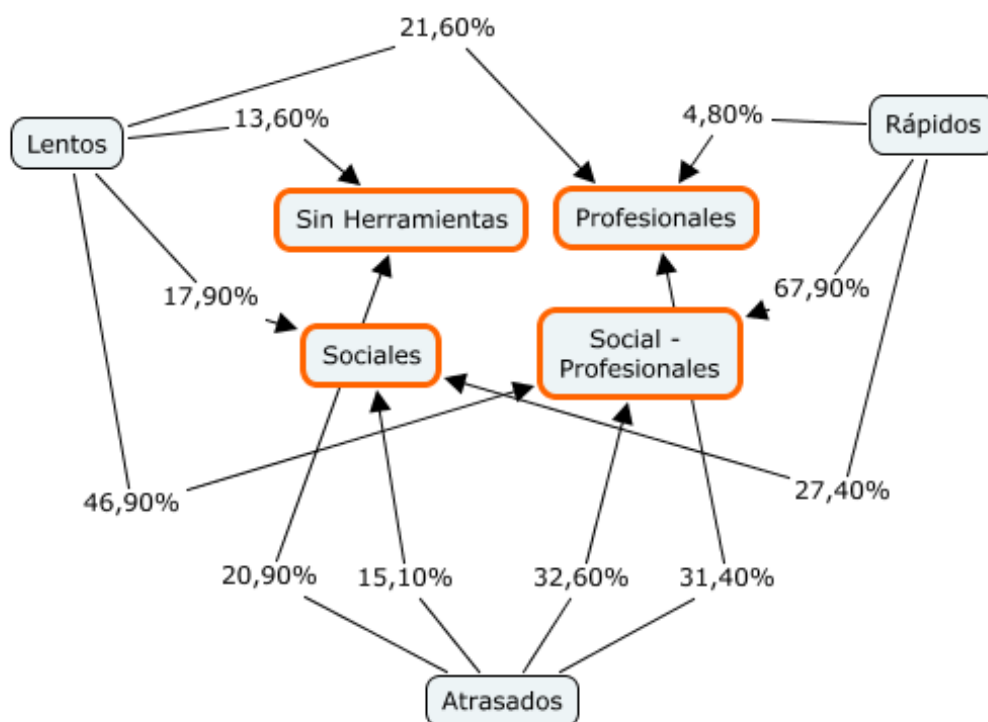


Ilustración 31. Mapa Estrategia - Táctica

Examinando el gráfico, podemos apreciar como la tendencia táctica mayoritaria es la que corresponde al *clúster* Social-Profesional. Este *clúster* se caracteriza por el uso de LinkedIn y a la vez de las herramientas populares de comunicación social y redes sociales: Twiter y Facebook.

Esta tendencia, según lo que hemos expuesto en la parte teórica de la investigación, parece ser del todo acertada según las nuevas maneras de entender la reputación corporativa, sobre todo en lo que se refiere a comunicación con *stakeholders* e influencia en los públicos, para poder cultivar tanto una política reactiva como proactiva de defensa de la reputación.

Puede decirse, por tanto, que si bien no existe un desarrollo estratégico en las organizaciones (es decir, no todas están en el *clúster* más avanzado) sí existe en sentido táctico: las empresas tienden a usar las herramientas que creen que son necesarias. (Lopez-Lopez et al, 2014 A).

La interpretación negativa de este dato es el consabido enunciado tecnológico que dice que nunca se sabe qué hacer con la tecnología y que nunca se le saca el debido partido. Ahora bien, dentro del acierto de dicho enunciado, hay que pensar que será más fácil elaborar planes estratégicos con empresas que ya conocen las herramientas que no con empresas que las desconocen.

Una segunda interpretación en sentido negativo sería pensar que la innovación organizacional no se desarrolla con muchas puntas de lanza sino con una imitación generalizada de los casos de éxito en las otras organizaciones. Es decir, el riesgo se deja para los demás y las empresas se acogen al clásico “que inventen ellos”. Ello se refleja en el diagrama de transiciones con el efecto de arrastre por parte de las empresas lentas y atrasadas. Es decir, la orientación de estos dos grupos de empresas se asemeja a la de las rápidas, por lo que hay que pensar las empresas lentas y atrasadas no invierten tanto en Internet en el sentido de la innovación sino en el sentido de la imitación de casos de éxito en las rápidas.

Un dato que resulta chocante es que el porcentaje de transición hacia el *clúster* “Profesionales” es tan sólo del 4,8% en las empresas rápidas. Sin embargo, en las lentas y atrasadas presenta un 21,6% y un 31,4% respectivamente. Esto sugiere que las empresas desarrolladas han entendido que las herramientas profesionales no son para encerrarse en ellas, sino para combinarlas con acciones de tipo comunicativo y social. Es decir, una empresa desarrollada estratégicamente entiende que su presencia profesional, su presentación en el mundo empresarial, es el LinkedIn pero, a su vez, que es necesaria la influencia en los públicos a través de Twitter y el contacto y fomento de la participación, así como la propagación, en Facebook. Este estadio estratégico es el que ignoran las empresas lentas y atrasadas que, por el contrario, sí parecen encerradas en LinkedIn. Esta diferencia de enfoque, a pesar de que las herramientas son públicas y gratuitas, es lo que constituye el mayor lastre para estas empresas sin desarrollo estratégico.

7.4.3 MAPA RELACIONES EN LA RED – OBJETIVOS A REFORZAR

El objetivo de este mapa de transiciones entre *clústeres* es saber si hay una coherencia entre las “mejores relaciones” que la empresa manifiesta que se establecen en la red y los “objetivos a reforzar” de estar en la red, y si dichas transiciones cuadran con la idea general de las ventajas de la reputación definidas en el marco teórico de la presente tesis.

A partir de los datos resultantes de cruzar las dos clasificaciones obtenemos la siguiente ilustración:

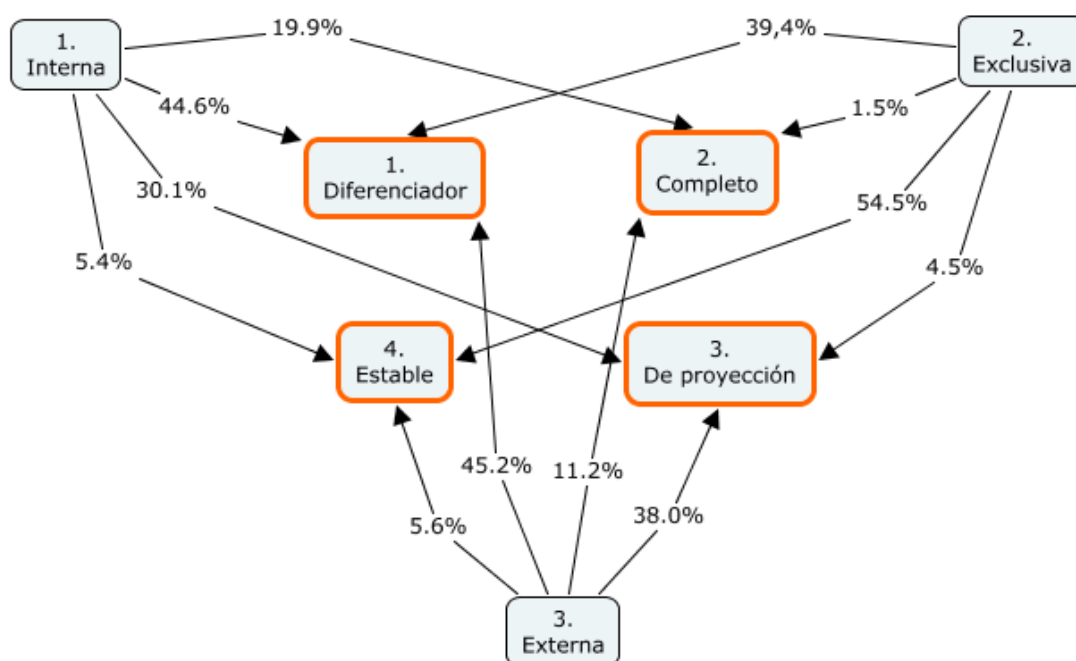


Ilustración 32. Mapa relaciones en la red – Objetivos a reforzar

Según podemos observar en la ilustración anterior, existe un núcleo (Visión Exclusiva) que atribuye a la red ventajas sólo para el terreno de las ventas, desentendiéndose de aspectos organizativos o de la proyección exterior de la organización (reputación corporativa y reputación online). Dicho grupo mayoritariamente manifiesta una postura escéptica en relación a otros usos de la red y, en todo caso, orientada a la obtención de ventajas puntuales

competitivas e inmediatas sobre los posibles competidores (liderazgo, mejora de la imagen).

El grupo que ve en la red ventajas de proyección externa (Visión externa), curiosamente es más colaborativo que el anterior, pero igualmente orienta los objetivos a la ganancia inmediata, es decir, no se diferencia demasiado del anterior en las finalidades.

Por último, el grupo que usa la red con un enfoque interno (Visión interna) es el que tiene una planificación más elaborada y se intuye el más desarrollado en el campo del uso de las TIC. Si bien tiene unas tendencias mayoritarias hacia el liderazgo y la imagen, también mantiene un porcentaje considerable (19,9%) hacia unos objetivos “completos” o exhaustivos.

7.4.4 MAPA VENTAJAS ESPERADAS DE LA REPUTACIÓN - OBJETIVOS CONSEGUIDOS

El objetivo de este mapa de transiciones entre *clústeres* es observar qué esperan de la reputación corporativa las empresas después de consolidar determinados objetivos.

Del mismo modo que en los apartados anteriores, generamos el gráfico que ilustra el mapa de transiciones entre las clasificaciones de ventajas esperadas en la reputación y los objetivos conseguidos.

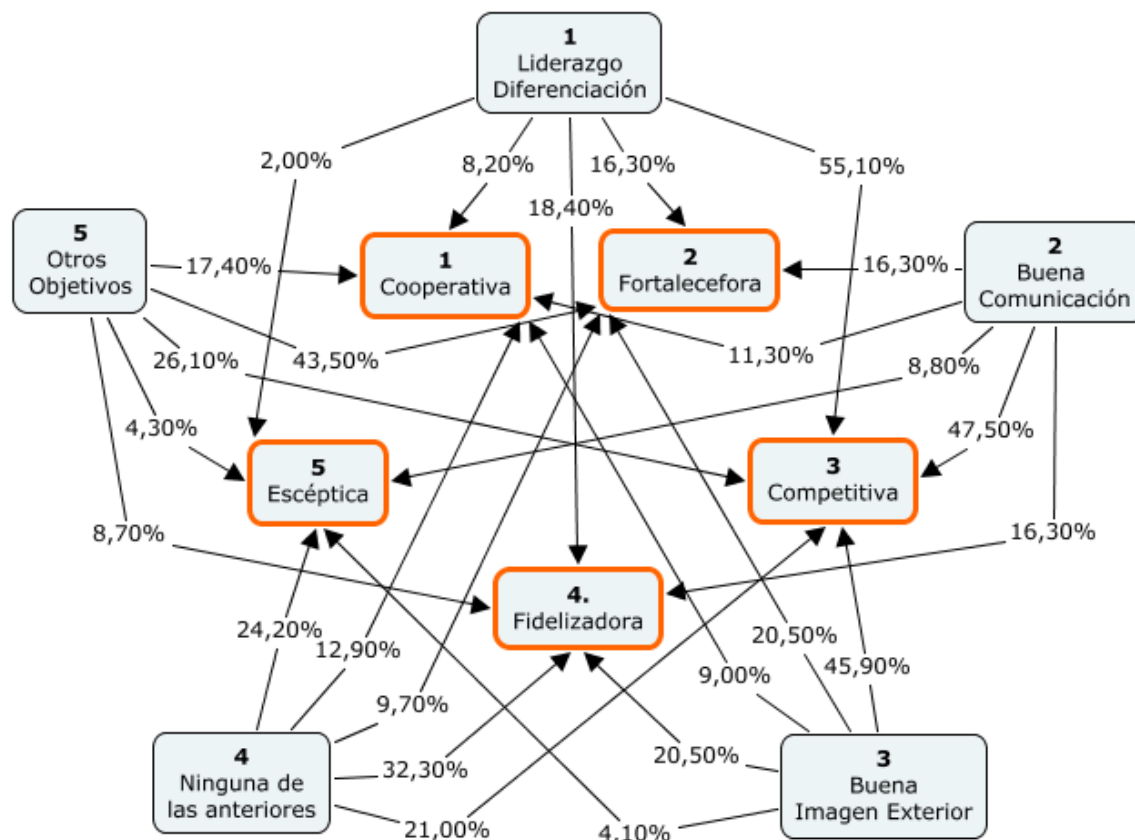


Ilustración 33. Mapa ventajas esperadas en la reputación - objetivos conseguidos

Como observamos en el mapa de transiciones, desde las posiciones “Buen liderazgo/diferenciación en el sector”, “Buena comunicación” y “Buena imagen exterior” “Otros” la tendencia mayoritaria es el *clúster* “Competitiva”. Recordemos que el *clúster* “Competitiva” se caracterizaba por un solo rasgo destacado por encima de los demás: la asociación de la reputación corporativa a la ventaja sobre los competidores.

Como complemento a estas informaciones, hay que señalar la conducta del grupo “otros objetivos” (que recoge disparidad de objetivos consolidados) y el grupo “Ninguna de las anteriores” (que se muestra distante sobre los aspectos de proyección exterior de la empresa).

Por lo que se refiere al primer grupo, la tendencia mayoritaria apunta al *clúster* “Fortalecedora”, por lo que hay que pensar en organizaciones con una concepción muy actual y general de la reputación corporativa (fideliza clientes, crea buen clima laboral y consigue ventajas competitivas).

Finalmente, por lo que se refiere al último grupo, curiosamente los alejados de los temas reputacionales muestran una tendencia mayoritaria hacia el *clúster* “Fidelización”, por lo que no deja de ser paradójico que se pretenda una de las cualidades más señaladas por los expertos en reputación... ¡precisamente ignorando la importancia de la reputación!

7.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Recordemos que gracias a nuestro esquema de visibilidad estratégica hemos dispuesto de la guía para construir nuestro cuestionario y realizar un estudio aplicado que sondease el desarrollo en reputación corporativa online de la empresa.

Hasta el momento, se han realizado tres tipos de estudios en base a los datos obtenidos del sondeo:

- a) Descriptivos⁹⁷
- b) De *clústeres* (*Clúster Analysis*).
- c) De sistemas de transiciones entre *clústeres* (Mapa de Perfiles).

En el presente capítulo hemos realizado un *clúster analysis* sobre las principales agrupaciones de preguntas de la encuesta. El objetivo era analizar si las empresas pueden ser clasificadas según su comportamiento en función de 6 variables clave.

Al respecto, debemos recordar que, tal como apuntamos en el capítulo anterior, las preguntas del cuestionario fueron realizadas, utilizando el método Delphi, por expertos en marketing digital y reputación online. Los mandos de las empresas encuestadas respondieron las preguntas del cuestionario y en las pruebas de control detectamos que se trataba de términos y conceptos que utilizaban habitualmente en su actividad profesional. Por tanto, por lo que se refiere a la pregunta planteada, observamos que las ideas que forman nuestro esquema de visibilidad estratégica son usadas por las empresas, sin embargo no con una ordenación y un cuadro de relaciones que constituye precisamente nuestro esquema. Dicho de otro modo, si las empresas pueden ser agrupadas en función de su comportamiento y las preguntas clave han sido definidas en

⁹⁷ Véase 6.7 Análisis descriptivo.

base a nuestro esquema de visibilidad estratégica, podremos concluir que en mayor o menor medida las empresas están usando de manera intuitiva el esquema conceptual para mejorar su visibilidad estratégica. (Lopez-Lopez & Bou, 2013)

Del análisis estadístico de *clústeres*, obtenemos las siguientes agrupaciones para cada variable:

1.- Estrategia en internet: Las empresas se pueden clasificar en 3 grupos atendiendo a la estrategia que persiguen en internet. Denominamos de cada uno de los grupos según sigue:

- Competidor lento
- Competidor rápido
- Competidor atrasado

2.- Tácticas usadas: Podemos clasificar las empresas también en función de las tácticas o aplicaciones usadas en internet. En este caso, distinguimos 4 grupos de empresas, que son:

- Sin herramientas
- Sociales
- Social-Profesionales
- Profesionales

3.- Relaciones en la red: En este caso, la clasificación se realiza en los siguientes 3 grupos:

- Orientación Interna
- Orientación Exclusiva
- Orientación Externa

4.- Objetivos de presencia en la red: El análisis de *clústeres* nos arroja 4 grupos:

- Diferenciador
- Completo
- De Proyección

- Estable

5.- Ventajas esperadas de la reputación. Aunque el modelo de máxima parsimonia se encuentra en menos grupos, se ha escogido el máximo para obtener la máxima información posible. Así pues, en este caso, clasificamos en 5 grupos:

- Buen liderazgo/diferenciación en el sector
- Buena comunicación
- Buena imagen exterior
- Ninguna de las anteriores
- Otros

6.- Objetivos conseguidos gracias a la presencia en la red. Al ser de respuesta única, no se realiza un análisis de *clústeres* si no que directamente se toma la tabla de frecuencias modificada para obtener, finalmente, los 5 grupos siguientes:

- Orientado a la colaboración
- Teleológico
- Inmediato
- Casi Escéptico
- Totalmente Escéptico

Una vez realizado el análisis de *clústeres*, hemos realizado un análisis de sistemas de transiciones entre *clústeres* con los objetivos de ver: 1) La coherencia entre táctica y estrategia, 2) Objetivos a reforzar frente a opinión de las relaciones en la red y 3) Ventajas atribuidas a la reputación frente a objetivos conseguidos.

Para cada uno de estos objetivos construimos un mapa que permite visualmente observar las transiciones entre *clústeres*. Las principales conclusiones son las siguientes:

1.- Sobre el Mapa estrategia - táctica:

- Existe un avance hacia los nuevos modelos de reputación corporativa y visibilidad online más notable en el sentido táctico que en el estratégico.
- Se da una conducta por imitación en las empresas lentas y atrasadas que, a largo plazo, debería llevarlas al mismo estadio que las empresas rápidas.
- En las empresas atrasadas y lentas existe todavía un sesgo hacia lo estrictamente profesional que les lastra.

Gracias a las conclusiones obtenidas en este mapa, podemos validar la hipótesis número 4 (H4):

H4.- Existen empresas que disponen de estrategias claras en Internet y desarrollan planes específicos para optimizar su proyección exterior. Existen otras, sin embargo, que ejecutan planes sin estrategia definida demostrando un comportamiento de “imitación” de las primeras.

2.- Sobre el Mapa Relaciones en la red – objetivos presencia en la red:

- Se atribuye a la red ventajas mayoritariamente para el terreno de las ventas, y que den resultados inmediatos, desentendiéndose de aspectos organizativos o de la proyección exterior.

3.- Sobre el Mapa ventajas esperadas de la reputación - Objetivos Conseguídos, es interesante notar que

- Existe una alta concienciación en las empresas para traducir los conceptos de “imagen”, “diferenciación” y otros reputacionales en ventajas competitivas.
- Existe un grupo de empresas que conciben la reputación como una fuente heterogénea de ventajas que se orientan a fortalecer la empresa.
- Existe un grupo escéptico sobre la reputación que manifiesta una preocupación por la fidelización de los clientes y la competitividad. Es decir, aquellas que no tienen estrategia en Internet difícilmente consiguen los objetivos que se plantean.

Gracias a las conclusiones obtenidas en este mapa, podemos validar la hipótesis número 5 (H5):

H5.- Las empresas que muestran comportamiento de “imitación” no logran alcanzar sus objetivos definidos sobre proyección exterior.

Ocurre, pues, un fenómeno que puede ser interpretado de dos maneras en función del tipo de lectura realizado:

- Lectura positiva: las empresas consolidan la imagen exterior, la comunicación y el liderazgo y, en este camino, entienden la importancia de la reputación corporativa como factor de diferenciación y de competitividad.
- Lectura negativa: Ahora bien, es llamativo que descuiden aspectos como el buen clima laboral o la facilidad para conseguir *partners*, lo cual no es que nos lleve a una concepción equivocada de la reputación, sino más bien a una concepción equivocada de la empresa.

Finalmente, sobre este capítulo mencionar que el análisis de *clústeres* citado, la consecuente clasificación de las empresas y el análisis de transiciones realizado, aportan conclusiones y conocimiento al campo científico definido en la presente tesis y está enmarcado en el objetivo 3 (O3) de la presente tesis:

O3.- Estudiar el estado actual de proyección exterior de las organizaciones de una determinada área geográfica relevante por su impacto económico y madurez en el sector tecnológico y de marketing.

En el siguiente capítulo avanzaremos más persiguiendo el objetivo (O4):

O4.- Determinar si la posición en la cadena de mando influye (y si fuera el caso, ¿en qué grado?) a la percepción sobre los elementos de reputación online y visibilidad estratégica.

y obteniendo nuevas conclusiones a partir de la realización de un nuevo estudio estadístico: el de comparación de grupos.

Esta prueba inferencial, en función de la posición en la cadena de mando debe permitir la validación de la última de nuestras hipótesis: la número 6 (H6).

H6. Existen diferentes percepciones, en función de la posición que ocupan las personas en la cadena de mando, sobre los elementos con

los que se construye la reputación online y la visibilidad estratégica de la compañía, motivadas por una deficiencia en la comunicación de los objetivos a lo largo de dicha cadena.

CAPÍTULO 8. VARIACIÓN DE VISIÓN EN FUNCIÓN DE LA CADENA DE MANDO

8.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Como hemos visto hasta el momento en la presente tesis, la definición de una crisis reputacional está asentada desde hace años en los directivos y responsables de las organizaciones (Fink, 1986; Barton, 1993:2; Fearn-Banks, 2001:2) pero, en cambio, estudios recientes muestran una falta de conocimiento sobre cómo reaccionar, especialmente si la crisis se deriva de una campaña en Internet. La diversidad de medios y la potencia que la tecnología ofrece a los usuarios, es lo que más ha desconcertado a los responsables reputacionales de las organizaciones. (Potter, 2007; Hannah, 2009; Kurtz, 2009; Wigley & Zhang, 2011)

Esta situación ha llevado a diversos expertos e investigadores a plantear la necesidad de formación en herramientas tecnológicas (canales, redes sociales, *web s*, etc.) de los directivos de las empresas e incluso la conveniencia de su introducción en ellas como usuarios (Máiquez, 2009; Wigley & Zhang, 2011). Es más, cuanto más arriba se está en la jerarquía de la organización, más se recomienda cuidar dicha formación y uso de las TIC, por lo que mayoritariamente son los CEOs⁹⁸ (*Chief Executive Officer*) los destinatarios de los principales estudios de reputación personal en Internet en el ámbito anglosajón. (Hutton et al., 2001; Murray & White, 2005).

Incluso existen referencias que señalan que la reputación de las empresas está íntimamente ligada a la reputación de sus gestores y directivos. (Fink, 1986; Fearn-Banks 2007).

En ese sentido, existe literatura que afirma que:

⁹⁸ Anglicismo de Director General

“La reputación del CEO, representa el 65% de la reputación de la compañía”⁹⁹
(CEO Capital Research)

Y otros autores, como Hutton et al (2001), estudian el efecto que puede provocar en la organización la retirada de su CEO, elevando la siguiente pregunta de investigación:

“What happens to the organization's reputation when the CEO leaves or retires?”. (Hutton et al 2001)

En el caso español, donde las grandes corporaciones no son la mayoría del tejido empresarial, sino que son las pymes¹⁰⁰, un enfoque de este estilo nos lleva a preguntarnos no sólo por los altos directivos (y en concreto CEOs como la mayoría de la literatura existente se pregunta) sino por la cadena de mando entera. Se aplica el principio de que todos los agentes que intervienen en un proceso de proyección exterior contribuyen a dicha proyección. (Máiquez, 2009)

En el presente capítulo, por tanto, nos centraremos en la variación de la visión estratégica sobre la reputación en función de los distintos niveles jerárquicos de la cadena de mando, no sólo en la visión de los CEO. El estudio, a través de un análisis estadístico de varianza en función de 4 categorías (CEO o director general, alto directivo, mando intermedio y personal técnico), nos revelará tendencias generales homogéneas pero a la vez, diferencias puntuales de visión que deben considerarse.

Esperamos que las conclusiones del presente capítulo permitan validar la última de las hipótesis planteadas en la presente tesis, la hipótesis 6 (H6):

H6. Existen diferentes percepciones, en función de la posición que ocupan las personas en la cadena de mando, sobre los elementos con los que se construye la reputación online y la visibilidad estratégica de la

⁹⁹ Estimación de CEO Capital Research, citada en la conferencia “E-reputation des dirigeants” de Marie Khayat en 2011 disponible en http://marqueimedia.com/images/jpg/pdf_1_fr-produits-110.pdf consultado 9 octubre 2012

¹⁰⁰ Véase Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2012). “RETRATO DE LAS PYME 2012”. Disponible en http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2012.pdf consultado 8 de Agosto de 2013

compañía, motivadas por una deficiencia en la comunicación de los objetivos a lo largo de dicha cadena.

8.2 METODOLOGÍA.

La presente investigación se basa en el análisis de varianza (en concreto ANOVA / ONEWAY) sobre las diferentes variables sobre las que se requiere investigar la variación de visión:

- Variación por cargo de la opinión sobre la preparación de los directivos.
- Variación por cargo de las variables reputacionales.
- Variación por cargo de la presencia en las redes sociales.
- Variación por cargo sobre la presencia en internet.
- Variación por cargo sobre los objetivos deseados.
- Variación por cargo de las ventajas esperadas de la reputación.
- Variación por cargo en los objetivos conseguidos.

para las categorías que se extraen de la distribución de cargos en la muestra y que se derivan de las posibles respuestas del cuestionario¹⁰¹, a saber:

- CEO / Director General.
- Directivo / Alto Mando.
- Mando Intermedio.
- Personal Técnico.
- Personal de apoyo.

A estas categorías las llamaremos *Niveles Jerárquicos*.

Mediante dicho análisis de varianza sobre los niveles jerárquicos se detectaron uniformidades en unos ítems y diferencias significativas puntuales en otros.

Hay que señalar que, en una primera revisión, las distribuciones de frecuencias agrupadas por cargo guardaban cierta semejanza. Sin embargo, al aprovechar el tamaño de la muestra, se ha podido apreciar como algunas diferencias arrojaban resultados significativos en las pruebas de comparación.

¹⁰¹ Véase 6.7.1 Variables de información sobre el encuestado

Para aprovechar el tamaño de la muestra, se ha recurrido a realizar una prueba de homocedasticidad (prueba de Levene) y, en consecuencia, dos pruebas *post hoc* para comparación de grupos en caso de significación:

- Prueba de Scheffé (situación de bondad de ajuste)
- Prueba T2 de Tahame (situación de no bondad de ajuste).

8.3 DISTRIBUCIÓN DE CARGOS EN LA MUESTRA

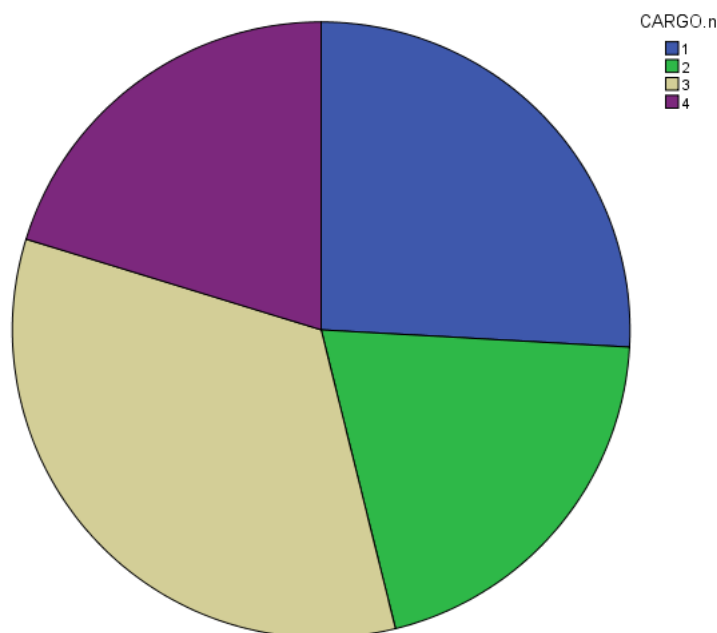
Sobre los niveles jerárquicos, cabe destacar que, se han agrupado a los trabajadores de nivel 5 (Personal de Apoyo) con los de nivel 4 (Personal Técnico) debido a que sólo se habían recabado datos de 5 individuos. Se considera, por tanto, la categoría de “Personal de apoyo” incluida dentro de la de “Personal técnico”, quedando la siguiente tabla agregada:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	87	25,9	25,9	25,9
	2	68	20,2	20,2	46,1
	3	113	33,6	33,6	79,8
	4	68	20,2	20,2	100
	Total	336	100	100	

Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Tabla 84. Agregado de cargos en la muestra.

Si hacemos un gráfico, para mayor legibilidad, obtenemos la siguiente ilustración:



Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 34. Agregado de cargos en la muestra

Con estos porcentajes disponemos de 4 grupos suficientemente numerosos, ya que las pruebas estadísticas concluyen que no existen casos espúreos, con los que podremos realizar pruebas de comparación de medias para diferentes variables.

Se ha optado por pruebas de análisis de la varianza con un solo factor puesto que son suficientemente informativas en una primera fase para valorar, a grandes rasgos, la influencia mutua entre jerarquía y estrategia.

8.4 SEMEJANZA DE LAS DISTRIBUCIONES DE OPINIÓN TOMADAS POR CARGO

Un primer visionado de las distribuciones de las variables de interés por cargo, nos la dan los siguientes diagramas de barras para cada una de las variaciones que se pretende estudiar:

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

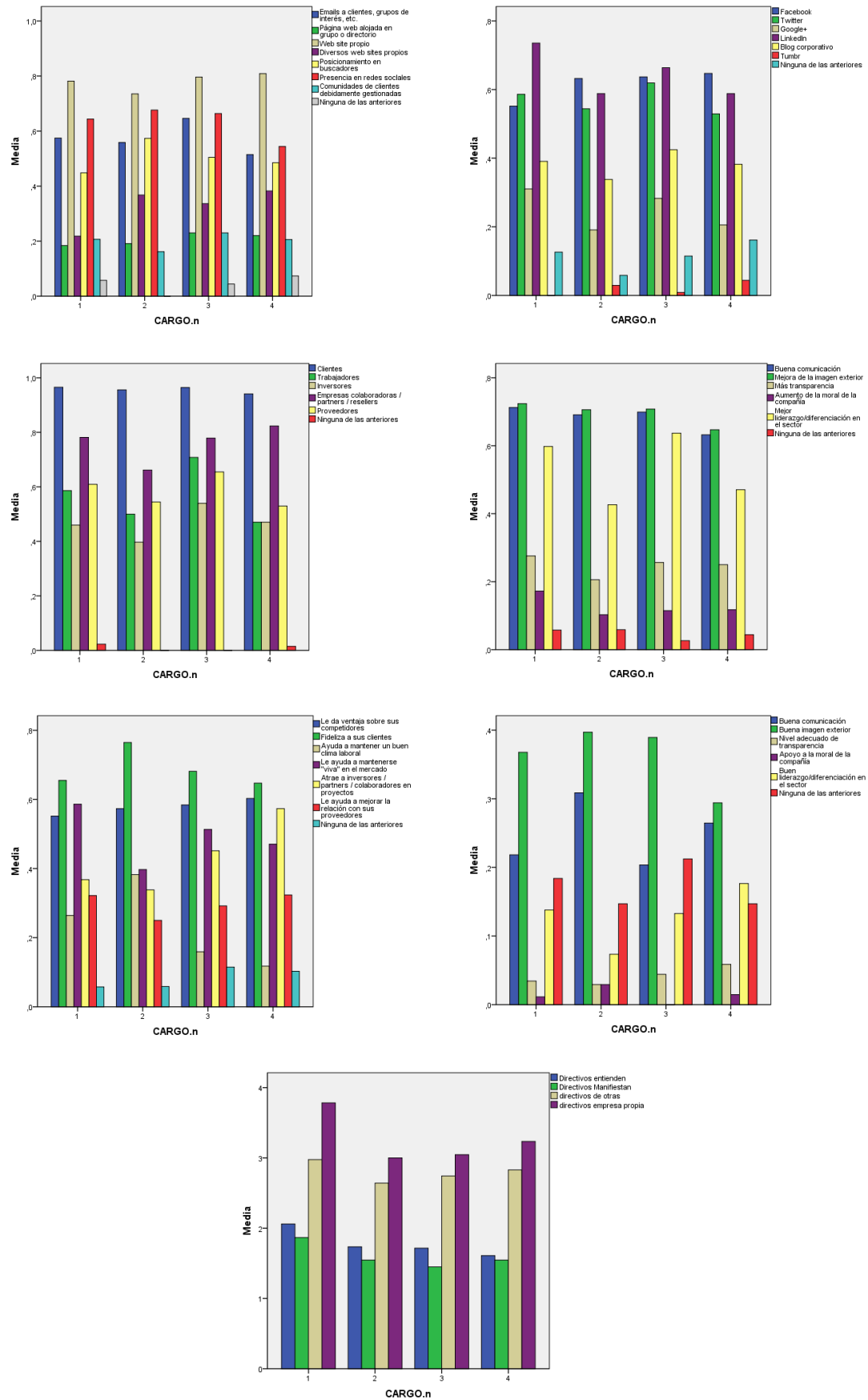
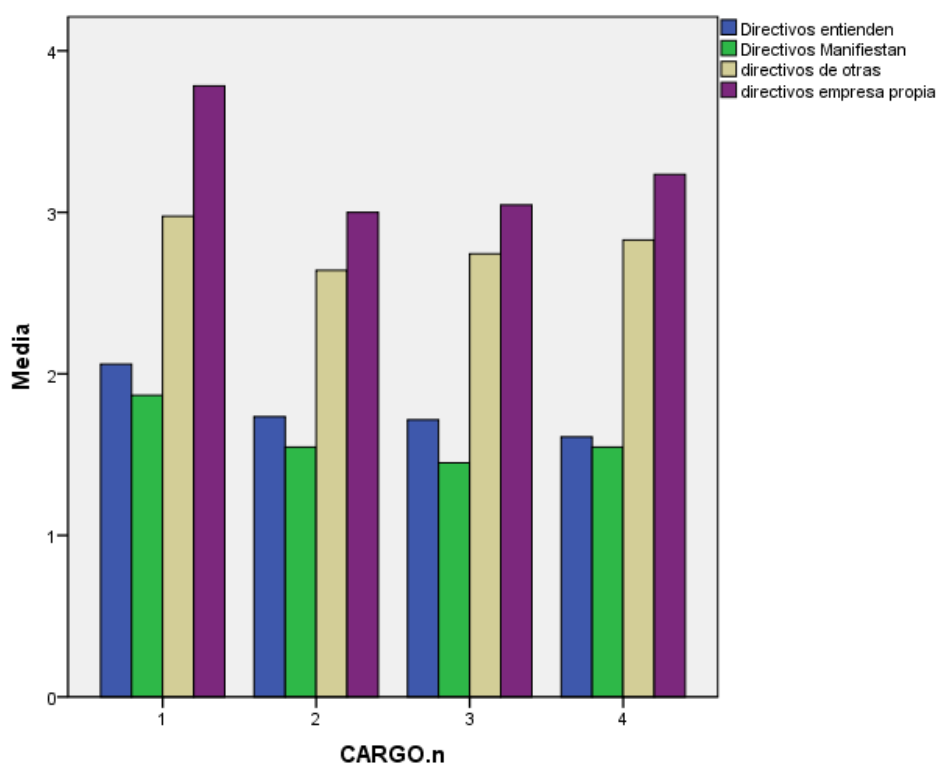


Ilustración 35. Semejanza de las distribuciones de opinión tomadas por cargo.

Como puede verse, las distribuciones son tremendamente semejantes y experimentan poca variación al desplazar el cargo. De hecho, si tomamos como ejemplo la percepción de los directivos de otras organizaciones, los perfiles de las barras son prácticamente idénticos:



Leyenda: 1.- Los directivos de su empresa entienden las redes sociales; 2.- Los directivos de su empresa manifiestan que es necesaria una estrategia en las redes sociales; 3.- Los directivos, mandos, responsables, etc. de otras empresas, cuando manifiestan la necesidad de una estrategia en las redes sociales; 4.- Los directivos, mandos, responsables, etc. de su empresa, cuando manifiestan la necesidad de una estrategia en las redes sociales...

Ilustración 36. Percepción de los directivos de otras organizaciones.

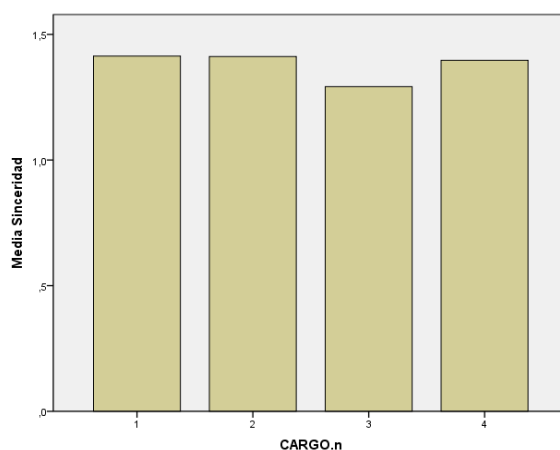
Esta distribución nos lleva a suponer que existirán pocas diferencias en la variación de cargo, lo cual de hecho es una sorpresa en parte, puesto que rompe todas las conjeturas que hicimos al inicio de este apartado.

Ahora bien, dado que la muestra es grande, pequeñas diferencias en estas distribuciones pueden tener significación, y la detección de estas variables que sí son significativas nos permitirá realizar un retrato preciso de un cuerpo de responsables que aparentemente presenta una conducta uniforme.

8.4.1 UN PRIMER CASO: DISTRIBUCIÓN DEL ÍTEM DE SINCERIDAD

Antes de iniciar el estudio de las variables mencionadas, merece mención aparte la pregunta sobre actuación en caso de una crisis reputacional. Esta pregunta se ha calificado “de sinceridad” porque es la que alude a un problema concreto, práctico, grave y en la que se espera que el individuo deje de lado lo que él considera la respuesta “políticamente correcta” e indique lo que en realidad hace cuando tal situación se produce.

Es llamativo el alto grado de directivos (un 33%, mucho más de lo esperado) que responden la opción “recurrir a los medios tradicionales”, la cual conjeturamos que esconde un desconocimiento o desconfianza ante los mecanismos de actuación en la red. Es decir, un porcentaje tan elevado de “huida” de la red no se da en las otras preguntas, donde los directivos manifiestan que usan herramientas, aplican planes, entienden las ventajas de la reputación corporativa, conocen los objetivos de estar en la red, etc. y las respuestas tipo “ninguna de las anteriores” tienen porcentajes menores.



Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 37. Distribución del Ítem de sinceridad.

Como se aprecia en la gráfica, esta ligera disminución del porcentaje en el grupo 3 (correspondiente a los mandos intermedios) podría ser significativa y nos marcaría una distinción entre dicho nivel jerárquico y los demás. Ahora bien, la realización de una prueba simple de análisis de la varianza¹⁰² (ANOVA / ONEWAY) nos marcará el camino para tomar una decisión.

Como vemos, solicitamos una prueba de homocedasticidad (prueba de Levene) y, en consecuencia, dos pruebas *post hoc* para comparación de grupos en caso de significación; la de Scheffé (situación de bondad de ajuste) y la T2 de Tahame (situación de no bondad de ajuste).

En este caso particular, la tabla ANOVA resulta no significativa, por lo que podemos obviar las diferencias entre grupos:

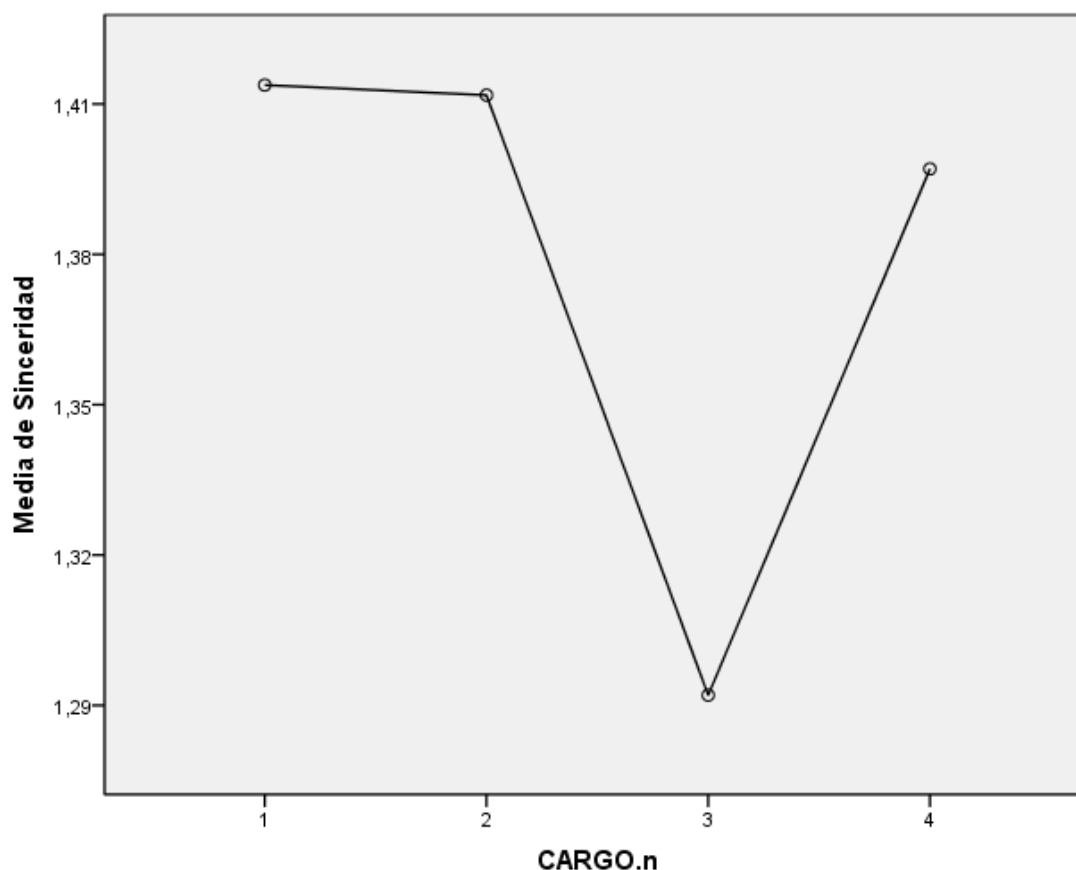
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,022	3	,341	1,464	,224
Intra-grupos	77,216	332	,233		
Total	78,238	335			

Tabla 85. Anova de Sinceridad

A la vista de la tabla anterior, la diferencia que resultaba del grupo 3 (mandos intermedios), no es suficientemente grande para considerar que dicho grupo se aparta de la media. Si realizamos una gráfica de medias más detallada que la anterior apreciamos que la oscilación es de entre 1,29 y 1,41 puntos entre el grupo de mayor puntuación y el de menor, por lo que en cierto modo entendemos que la diferencia no es demasiado grande.

Para mejor visualización incorporamos la ilustración siguiente:

¹⁰² Véase ANEXO 3 Órdenes SPSS para análisis de varianza.



Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 38. Variación por cargo para el ítem de sinceridad

El modo de proceder en el resto de variables objeto de estudio será el mismo que hemos realizado en este primer caso, y que nos sirve de guía¹⁰³:

- a) Orden SPSS/PC para observar las variables dependientes estudiadas en cada caso.
- b) Resultados de homocedasticidad (Levene) y ANOVA.
- c) Gráfica de los grupos y tabla de comparaciones múltiples en caso de diferencias significativas (en el ejemplo no han aparecido, en los ejemplos que siguen adjuntaremos la tabla de diferencias junto al gráfico de medias).

¹⁰³ Véase 8.2 Metodología

Establecido este esquema de procedimiento, pasamos a analizar el resto de variables y su variación al considerar los 4 grupos jerárquicos. Recordemos que eran:

1. CEO o Director General
2. Alto directivo
3. Mando intermedio
4. Personal técnico o de apoyo

Cabe señalar que, como concepción y por economía de lenguaje, nos referiremos a todos ellos como “responsables” de la organización o niveles jerárquicos, sin distinguir entre los que tienen responsabilidades de mando y los que la tienen de parcelas técnicas concretas.

8.4.2 VARIACIÓN DE LA OPINIÓN SOBRE LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS POR CARGO

Un primer ANOVA se realiza sobre las cuestiones relativas a la preparación de los directivos en los temas de utilidad de la red y en particular de las redes sociales.

Recordemos que las 4 cuestiones de este bloque, denominado *Formación y Jerarquía*, son:

- a) Los directivos de su empresa entienden las redes sociales...
- b) Los directivos de su empresa manifiestan que es necesaria una estrategia en las redes sociales...
- c) Los directivos, mandos, responsables, etc. de otras empresas, cuando manifiestan la necesidad de una estrategia en las redes sociales...
- d) Los directivos, mandos, responsables, etc. de otras empresas, cuando manifiestan la necesidad de una estrategia en las redes sociales...

Si realizamos una prueba de comparación de medias estándar para dilucidar la variación de opinión según el cargo, obtenemos los siguientes resultados:

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Directivos entienden	Inter-grupos	9,894	3	3,298	5,870	,001
	Intra-grupos	186,532	332	,562		
	Total	196,426	335			
Directivos Manifiestan	Inter-grupos	8,946	3	2,982	3,147	,025
	Intra-grupos	314,625	332	,948		
	Total	323,571	335			
Directivos de otras	Inter-grupos	5,023	3	1,674	1,561	,199
	Intra-grupos	356,165	332	1,073		
	Total	361,188	335			
Directivos empresa propia	Inter-grupos	32,070	3	10,690	7,671	,000
	Intra-grupos	440,351	316	1,394		
	Total	472,422	319			

Tabla 86. ANOVA por cargo

En la tabla ANOVA apreciamos diferencias significativas en las consideraciones sobre la preparación de los responsables en todas las cuestiones menos en la relativa a los directivos de otras empresas. Sin embargo, la prueba de homogeneidad de varianzas de Levene nos advierte de diferentes desviaciones en algunos grupos:

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Directivos entienden	2,525	3	332	,058
Directivos Manifiestan	2,108	3	332	,099
Directivos de otras	3,440	3	332	,017
Directivos empresa propia	3,584	3	316	,014

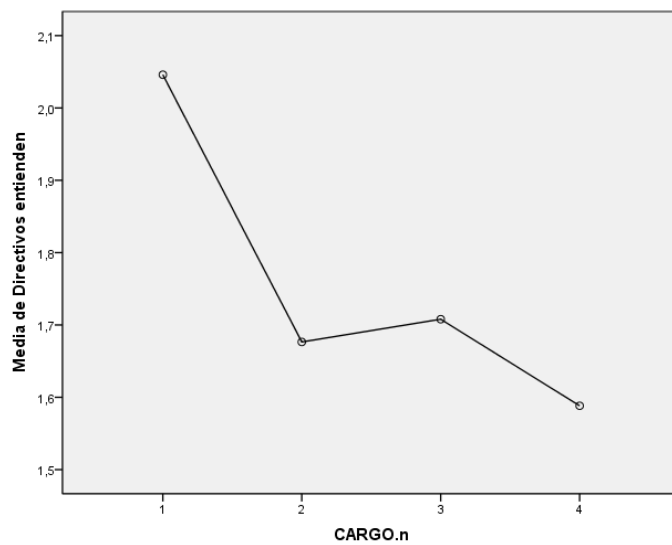
Tabla 87. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Como vemos en la tabla, tenemos dos cuestiones en las que podemos considerar las varianzas homogéneas (Directivos entienden, Directivos Manifiestan) y dos más en las que no (Directivos de otras, Directivos empresa propia). Ello nos obliga a tomar las pruebas post hoc de comparación de medias según el modelo no paramétrico en las dos últimas.

Las tablas de resultados atendiendo al modelo paramétrico o no paramétrico cuando corresponda se han extraído del anexo de tablas post hoc al final de esta tesis. Las columnas de comparación de grupos que aparecen en las tablas corresponden a los valores:

- a) Diferencia (entre grupos comparados)
- b) Error típico
- c) Significación

Teniendo presentes las consideraciones anteriores, las pruebas de comparación de medias arrojan los siguientes resultados:

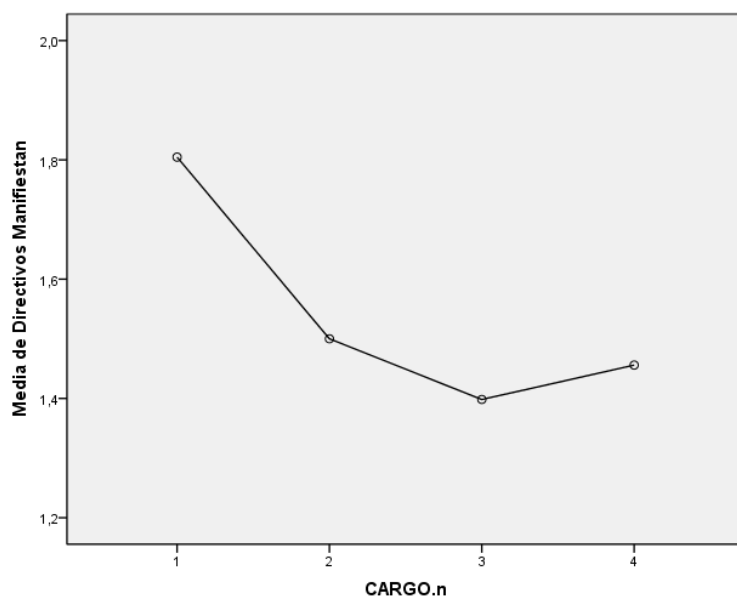


1	2	,370*	,121	,027
	3	,338*	,107	,020
	4	,458*	,121	,003
2	1	-,370*	,121	,027
	3	-,031	,115	,995
	4	,088	,129	,925
3	1	-,338*	,107	,020
	2	,031	,115	,995
	4	,120	,115	,781
4	1	-,458*	,121	,003
	2	-,088	,129	,925
	3	-,120	,115	,781

Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 39. Variación por cargo en la primera cuestión

Podemos afirmar, por tanto, que el grupo de CEOs y Directores Generales (1) puntúa más alto la comprensión de las redes sociales que los demás grupos (2, 3 y 4) al referirse a los directivos de la propia empresa.

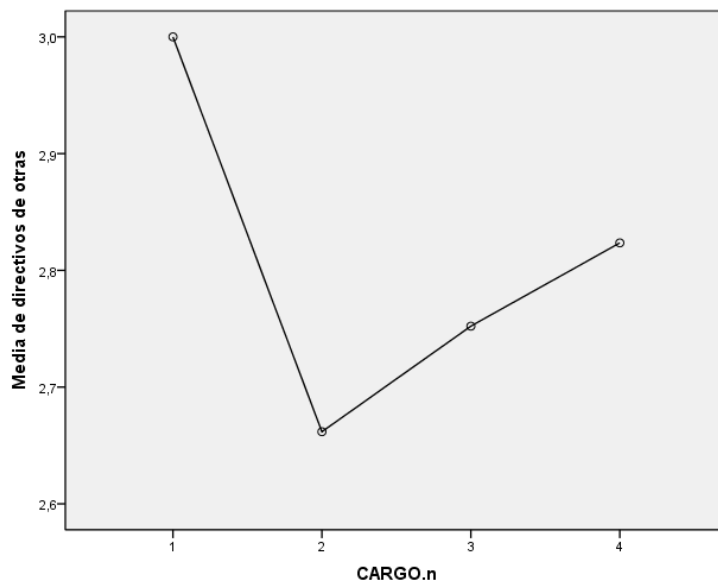


1	2	,305	,158	,293
	3	,406*	,139	,037
	4	,349	,158	,182
2	1	-,305	,158	,293
	3	,102	,149	,927
	4	,044	,167	,995
3	1	-,406*	,139	,037
	2	-,102	,149	,927
	4	-,058	,149	,985
4	1	-,349	,158	,182
	2	-,044	,167	,995
	3	,058	,149	,985

Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 5. Variación por cargo en la segunda cuestión

Podemos afirmar, por tanto, que el grupo los grupos de alta dirección (1) y mandos intermedios (3) difieren a la hora de valorar la percepción estratégica de los directivos de la propia empresa. En cambio, no hay diferencia suficiente de opinión respecto a los grupos 2 y 4 para considerarla significativa.

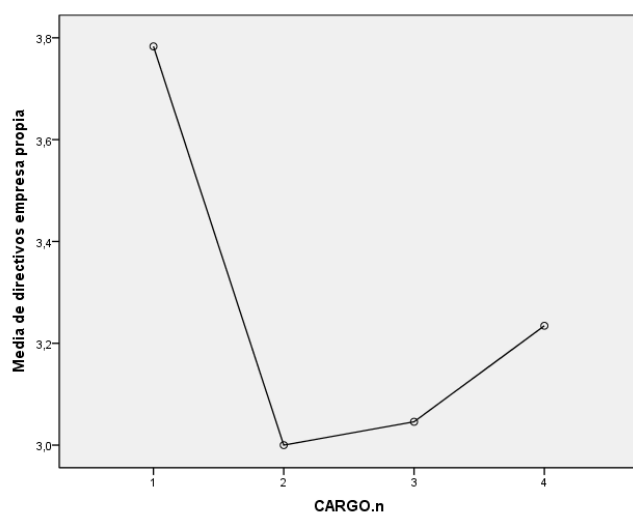


1	2	,338	,163	,214
	3	,248	,159	,538
	4	,176	,171	,886
2	1	-,338	,163	,214
	3	-,090	,146	,990
	4	-,162	,159	,893
3	1	-,248	,159	,538
	2	,090	,146	,990
	4	-,071	,155	,998
4	1	-,176	,171	,886
	2	,162	,159	,893
	3	,071	,155	,998

Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 6. Variación por cargo en la tercera cuestión

No hay diferencias significativas en el conocimiento de la estrategia en las redes sociales al opinar sobre directivos de la propia empresa.



1	2	,783*	,184	,000
	3	,737*	,167	,000
	4	,549*	,198	,038
2	1	-,783*	,184	,000
	3	-,046	,183	1,000
	4	-,234	,212	,850
3	1	-,737*	,167	,000
	2	,046	,183	1,000
	4	-,189	,197	,919
4	1	-,549*	,198	,038
	2	,234	,212	,850
	3	,189	,197	,919

Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 7. Variación por cargo en la cuarta cuestión

Nuevamente, el grupo de alta dirección (1) puntúa más alto que los demás grupos (2, 3 y 4) al referirse a los directivos de otras empresas, en el tema de la necesidad de una estrategia en las redes sociales.

8.4.3 VARIACIÓN POR CARGO DE LAS VARIABLES REPUTACIONALES

La primera variable reputacional del cuestionario está relacionada con la visión estratégica de la red por parte de los responsables de la organización. El ANOVA se realiza sobre la pregunta relativa a la estrategia que elige la empresa y, como refleja el grado de madurez de la misma, el bloque se denomina *Desarrollo web de la empresa*.

Si realizamos una prueba de comparación de medias estándar para estudiar la variación de la visión estratégica según el cargo, también en este caso obtenemos diferentes situaciones de homogeneidad de varianzas pero, como

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

veremos, la cuestión no es tan determinante como en el ANOVA anterior. La tabla de resultados es la siguiente:

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Emails a clientes, grupos de interés, etc.	3,853	3	332	,010
Página <i>web</i> alojada en grupo o directorio	1,101	3	332	,349
<i>Website</i> propio	1,573	3	332	,196
Diversos <i>websites</i> propios	10,786	3	332	,000
Posicionamiento en buscadores	1,079	3	332	,358
Presencia en redes sociales	2,480	3	332	,061
Comunidades de clientes debidamente gestionadas	1,736	3	332	,159
Ninguna de las anteriores	7,192	3	332	,000

Tabla 88. Prueba de homogeneidad de varianzas por cargo de las variables de visión estratégica web

Tal como habíamos anunciado, la cuestión de la homogeneidad queda ahora en un segundo plano ya que, como se aprecia en la tabla ANOVA, no hay ningún resultado significativo:

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

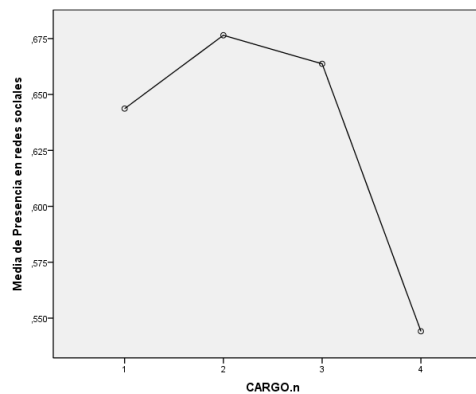
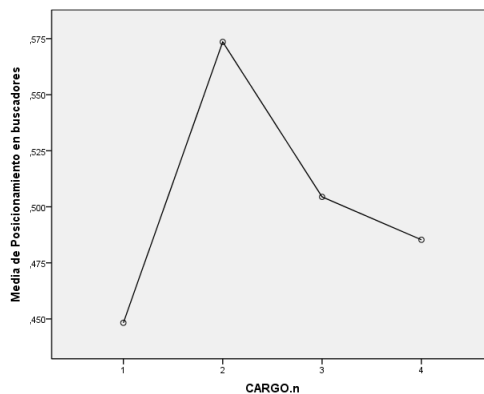
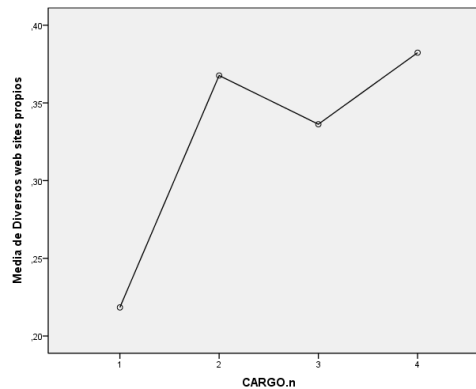
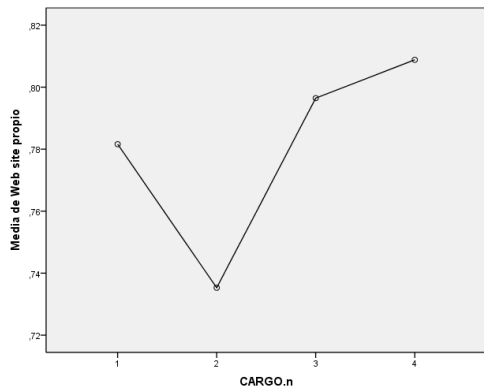
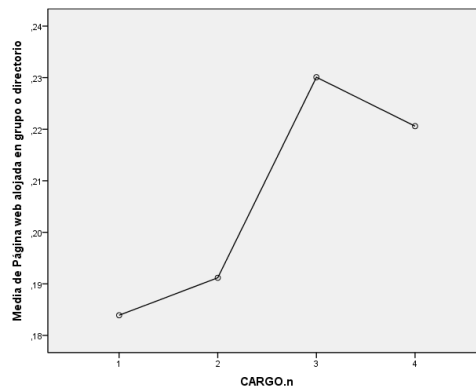
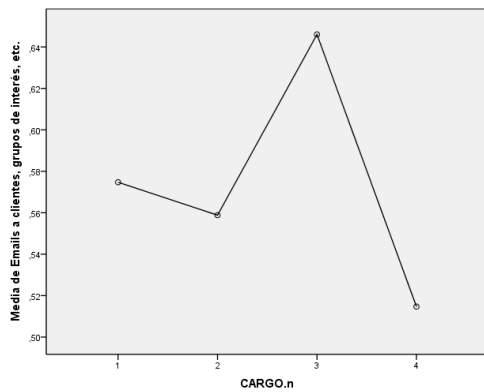
		Suma de Cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Emails a clientes, grupos de interés, etc.	Inter-grupos	,812	3	,271	1,111	,345
	Intra-grupos	80,855	332	,244		
	Total	81,667	335			
Página web alojada en grupo o directorio	Inter-grupos	,136	3	,045	,271	,846
	Intra-grupos	55,281	332	,167		
	Total	55,417	335			
Website propio	Inter-grupos	,221	3	,074	,429	,732
	Intra-grupos	56,919	332	,171		
	Total	57,140	335			
Diversos websites propios	Inter-grupos	1,346	3	,449	2,071	,104
	Intra-grupos	71,939	332	,217		
	Total	73,286	335			
Posicionamiento en buscadores	Inter-grupos	,617	3	,206	,819	,484
	Intra-grupos	83,383	332	,251		
	Total	84,000	335			
Presencia en redes sociales	Inter-grupos	,777	3	,259	1,118	,342
	Intra-grupos	76,925	332	,232		
	Total	77,702	335			
Comunidades de clientes debidamente gestionadas	Inter-grupos	,199	3	,066	,402	,751
	Intra-grupos	54,632	332	,165		
	Total	54,830	335			
Ninguna de las anteriores	Inter-grupos	,207	3	,069	1,619	,185
	Intra-grupos	14,124	332	,043		
	Total	14,330	335			

Tabla 89. ANOVA por cargo de las variables de visión estratégica web

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

En esta situación, las gráficas de comparación de medias son puramente descriptivas, ya que las diferencias no son lo suficientemente grandes para extrapolarlas a la población objeto de estudio.

En los siguientes gráficos se puede observar más fácilmente:



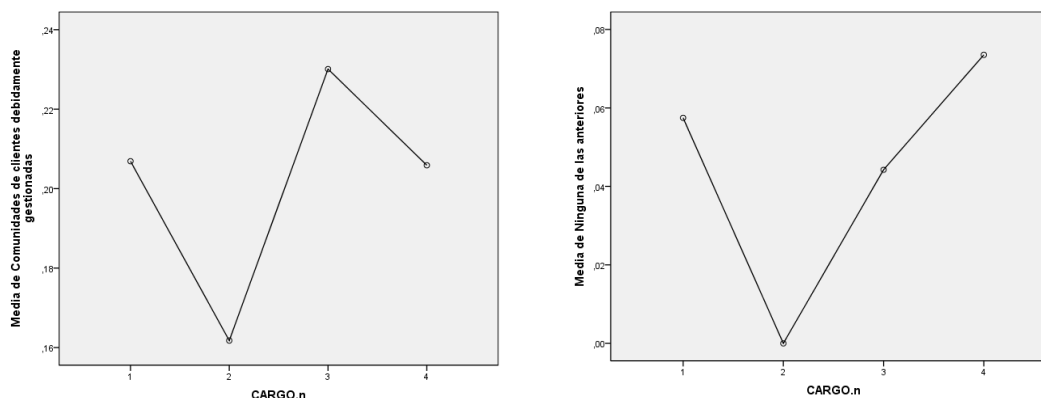


Ilustración 40. Gráfico de las medias por cargo variables de visión estratégica web .

8.4.4 VARIACIÓN POR CARGO DE LA PRESENCIA EN LAS REDES SOCIALES.

Como complemento a la pregunta sobre la visión estratégica de la red, el cuestionario incluye una segunda pregunta relativa a las herramientas usadas en las redes sociales. En capítulos anteriores, nos hemos referido a este binomio como *Estrategia y Táctica*.

El ANOVA se realiza sobre la pregunta relativa a la herramienta con que la empresa realiza su política en las redes sociales.

Si realizamos una prueba de comparación de medias estándar para estudiar la variación de la visión sobre la presencia en redes sociales según el cargo, de la misma manera que ocurría con la cuestión de estrategia web, no se aprecian diferencias significativas en el ANOVA.

Adjuntamos las tablas principales (Levene y ANOVA) y remitimos a los anexos para una consulta detallada de las diferencias entre grupos (que no son significativas).

Sobre el estudio estadístico Levene obtenemos la siguiente tabla:

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Facebook	1,741	3	332	,158
Twitter	1,943	3	332	,122
Google+	5,989	3	332	,001
LinkedIn	7,149	3	332	,000
Blog corporativo	1,949	3	332	,122
Tumbr	7,430	3	332	,000
Ninguna de las anteriores	5,284	3	332	,001

Tabla 90. Prueba de homogeneidad de varianzas para las herramientas en redes sociales.

Sobre el ANOVA obtenemos la siguiente tabla:

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Facebook	Inter-grupos	,494	3	,165	,692	,557
	Intra-grupos	78,979	332	,238		
	Total	79,473	335			
Twitter	Inter-grupos	,439	3	,146	,595	,618
	Intra-grupos	81,549	332	,246		
	Total	81,988	335			
Google+	Inter-grupos	,797	3	,266	1,396	,244
	Intra-grupos	63,191	332	,190		
	Total	63,988	335			
LinkedIn	Inter-grupos	1,177	3	,392	1,735	,160
	Intra-grupos	75,082	332	,226		
	Total	76,259	335			
Blog corporativo	Inter-grupos	,323	3	,108	,449	,718
	Intra-grupos	79,603	332	,240		
	Total	79,926	335			
Tumbr	Inter-grupos	,093	3	,031	1,772	,152
	Intra-grupos	5,800	332	,017		
	Total	5,893	335			
Ninguna de las anteriores	Inter-grupos	,374	3	,125	1,215	,304
	Intra-grupos	34,099	332	,103		
	Total	34,473	335			

Tabla 91. ANOVA para las herramientas en redes sociales.

Las gráficas de las medias (recordemos que con valor sólo descriptivo) son las siguientes:

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

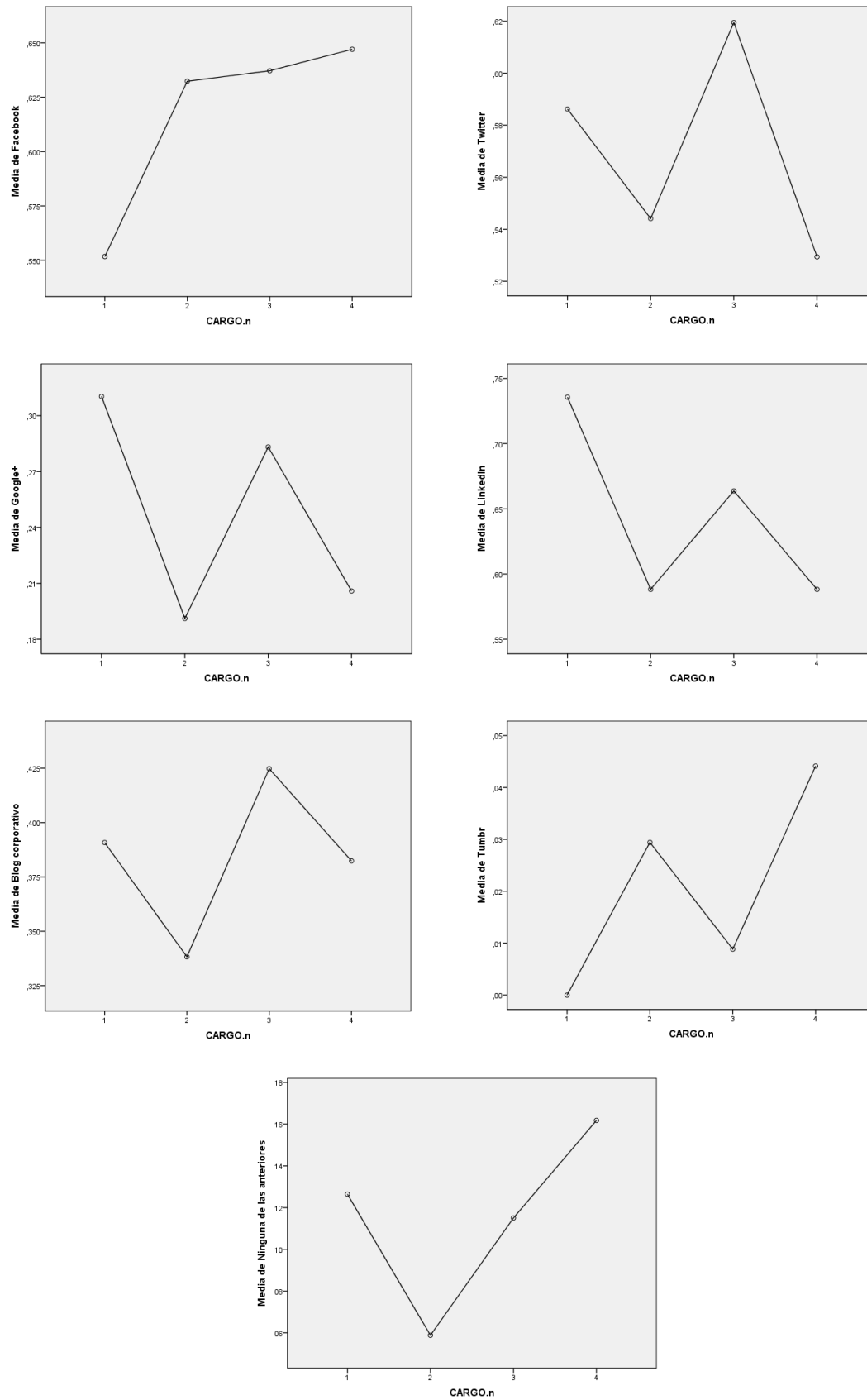


Ilustración 41. Gráfico de las medias para las herramientas en redes sociales.

8.4.5 VARIACIÓN POR CARGO SOBRE LA PRESENCIA EN INTERNET

Cabe recordar que esta pregunta se formula con la frase “establece mejores relaciones con...” al hablar de la presencia en la red de la empresa. Indirectamente, nos informa de la preparación de los responsables sobre el conocimiento de las ventajas de la red, tal como hemos comentado en el capítulo 6.

En la prueba de homogeneidad, destacamos la diferencia significativa respecto al modelo homocedástico de la variable *Trabajadores*, puesto que es la que presentará diferencias significativas y, por tanto, la que debemos considerar su homogeneidad de varianzas a efectos de comparación de grupos.

Los resultados del estadístico de Levene son:

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Clientes	,958	3	332	,413
Trabajadores	11,530	3	332	,000
Inversores	1,910	3	332	,128
Empresas colaboradoras / partners / resellers	5,993	3	332	,001
Proveedores	3,844	3	332	,010
Ninguna de las anteriores	5,307	3	332	,001

Tabla 92. Prueba de homogeneidad de varianzas para presencia en Internet.

Para el ANOVA obtenemos:

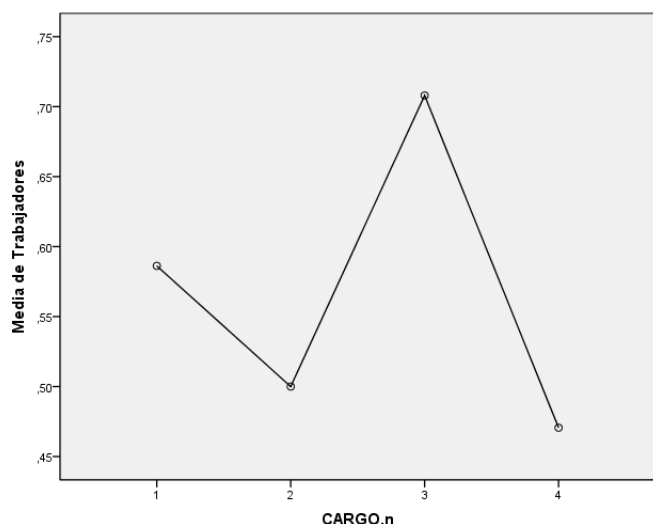
CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Clientes	Inter-grupos	,029	3	,010	,243	,867
	Intra-grupos	13,387	332	,040		
	Total	13,417	335			
Trabajadores	Inter-grupos	3,090	3	1,030	4,361	,005
	Intra-grupos	78,407	332	,236		
	Total	81,497	335			
Inversores	Inter-grupos	,909	3	,303	1,213	,305
	Intra-grupos	82,901	332	,250		
	Total	83,810	335			
Empresas colaboradoras / partners / resellers	Inter-grupos	1,003	3	,334	1,868	,135
	Intra-grupos	59,423	332	,179		
	Total	60,426	335			
Proveedores	Inter-grupos	,891	3	,297	1,232	,298
	Intra-grupos	80,061	332	,241		
	Total	80,952	335			
Ninguna de las anteriores	Inter-grupos	,034	3	,011	1,276	,282
	Intra-grupos	2,939	332	,009		
	Total	2,973	335			

Tabla 93. ANOVA para presencia en Internet.

En efecto, la opción *Trabajadores*, es la que presenta diferencias significativas.

Recurriremos a la prueba de comparación de Tukey debido a su ausencia de homocedasticidad:



1	2	,086	,081	,870
	3	-,122	,068	,379
	4	,116	,081	,636
2	1	-,086	,081	,870
	3	-,208	,075	,036
	4	,029	,086	1,000
3	1	,122	,068	,379
	2	,208	,075	,036
	4	,237	,075	,011
4	1	-,116	,081	,636
	2	-,029	,086	1,000
	3	-,237	,075	,011

Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 42. Variación por cargo para presencia en Internet

Podemos afirmar, por tanto, que el grupo mandos intermedios (3) puntúa más alto la relación con los trabajadores que se establece gracias a la presencia en Internet que los demás grupos (1, 2, y 4).

Los gráficos restantes de comparación de medias deben considerarse, pues, a efectos descriptivos:

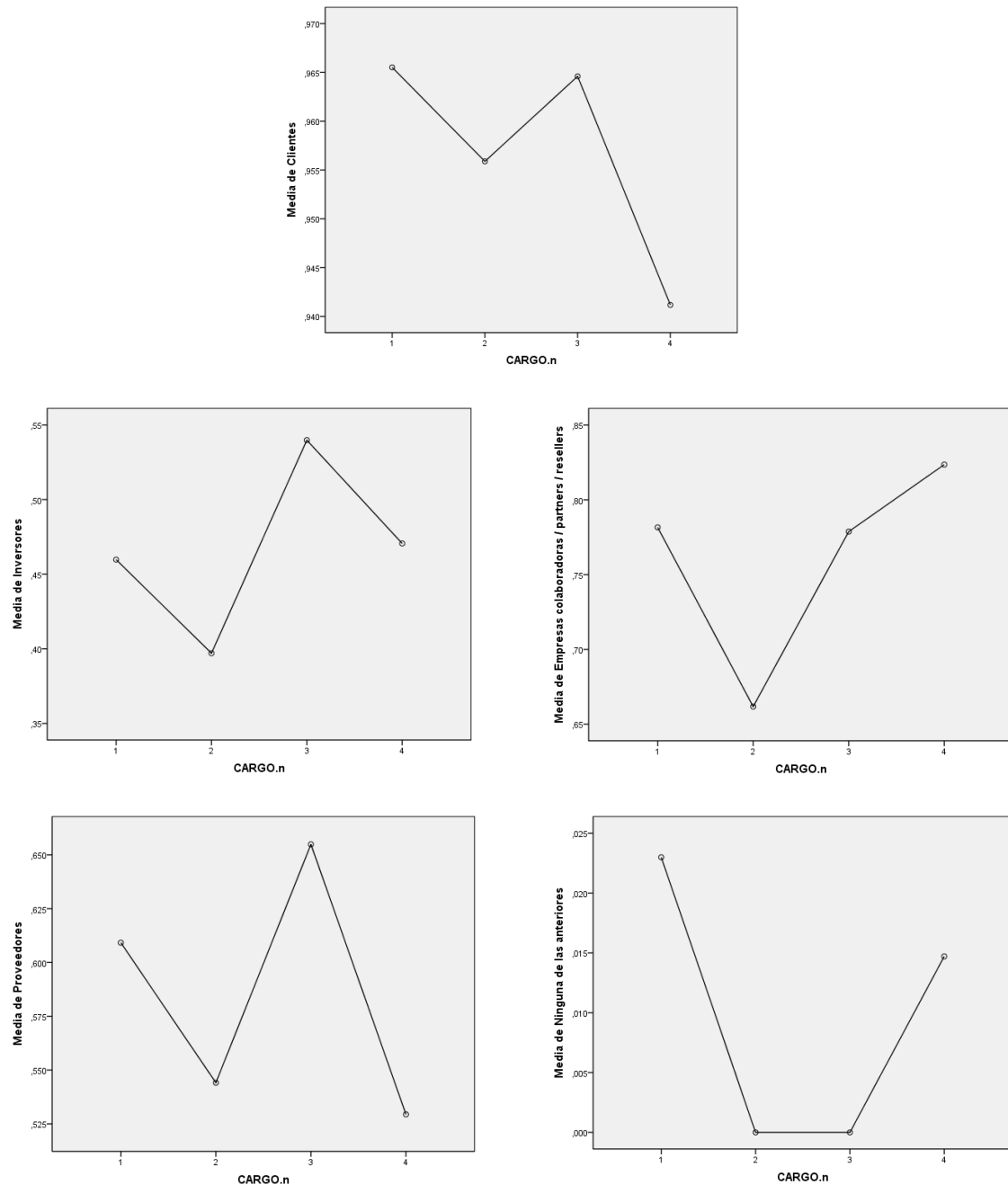


Ilustración 43. Gráfico de las medias por cargo para presencia en Internet.

8.4.6 VARIACIÓN POR CARGO SOBRE LOS OBJETIVOS DESEADOS

La pregunta sobre objetivos a reforzar en la estrategia de Internet puede combinarse con los objetivos conseguidos, o bien con las ventajas esperadas de la reputación (tal como hemos hecho en el capítulo de mapas de transiciones entres clústeres). Por tal motivo, es especialmente interesante conocer la variación de la misma por cargo.

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

En la prueba de homogeneidad, destacamos la bondad de ajuste al modelo homocedástico de la variable *Mejor liderazgo/diferenciación en el sector*, puesto que es la que presentará diferencias significativas y, por tanto, la que debemos considerar su homogeneidad de varianzas a efectos de comparación de grupos:

El estadístico de Levene nos revela la siguiente tabla:

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Buena comunicación	1,392	3	332	,245
Mejora de la imagen exterior	1,318	3	332	,268
Más transparencia	1,511	3	332	,211
Aumento de la moral de la compañía	2,714	3	332	,045
Mejor liderazgo/diferenciación en el sector	2,212	3	332	,087
Ninguna de las anteriores	2,074	3	332	,104

Tabla 94. Prueba de homogeneidad de varianzas para objetivos deseados.

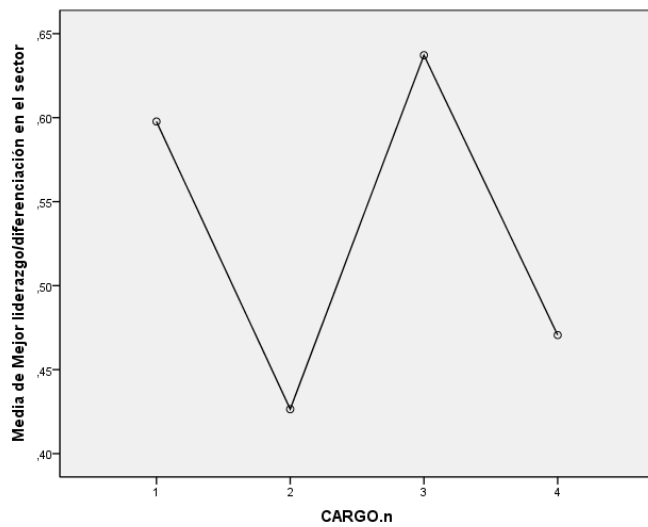
Para el ANOVA obtenemos:

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Buena comunicación	Inter-grupos	,278	3	,093	,428	,733
	Intra-grupos	71,910	332	,217		
	Total	72,188	335			
Mejora de la imagen exterior	Inter-grupos	,251	3	,084	,394	,757
	Intra-grupos	70,389	332	,212		
	Total	70,640	335			
Más transparencia	Inter-grupos	,196	3	,065	,345	,793
	Intra-grupos	62,804	332	,189		
	Total	63,000	335			
Aumento de la moral de la compañía	Inter-grupos	,241	3	,080	,715	,544
	Intra-grupos	37,256	332	,112		
	Total	37,497	335			
Mejor liderazgo/diferenciación en el sector	Inter-grupos	2,523	3	,841	3,463	,017
	Intra-grupos	80,617	332	,243		
	Total	83,140	335			
Ninguna de las anteriores	Inter-grupos	,065	3	,022	,504	,680
	Intra-grupos	14,265	332	,043		
	Total	14,330	335			

Tabla 95. ANOVA para objetivos deseados.

En efecto, la opción *Mejor liderazgo/diferenciación en el sector*, es la que presenta diferencias significativas. Recurriremos a la prueba de comparación de Scheffé debido a su homocedasticidad:



1	2	,171,080,205
	3	-,039,070,957
	4	,127,080,469
2	1	-,171,080,205
	3	-,211,076,053
	4	-,044,085,965
3	1	,039,070,957
	2	,211,076,053
	4	,167,076,185
4	1	-,127,080,469
	2	,044,085,965
	3	-,167,076,185

Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 44. Variación por cargo para presencia en Internet

Podemos considerar que el grupo mandos intermedios (3) presenta una diferencia significativa respecto de al de los altos directivos (2), por lo que se refiere a marcarse el liderazgo (o diferenciación en el sector) como objetivo deseado, si bien estamos en la frontera de la significación. Los gráficos restantes de comparación de medias deben considerarse a efectos descriptivos:

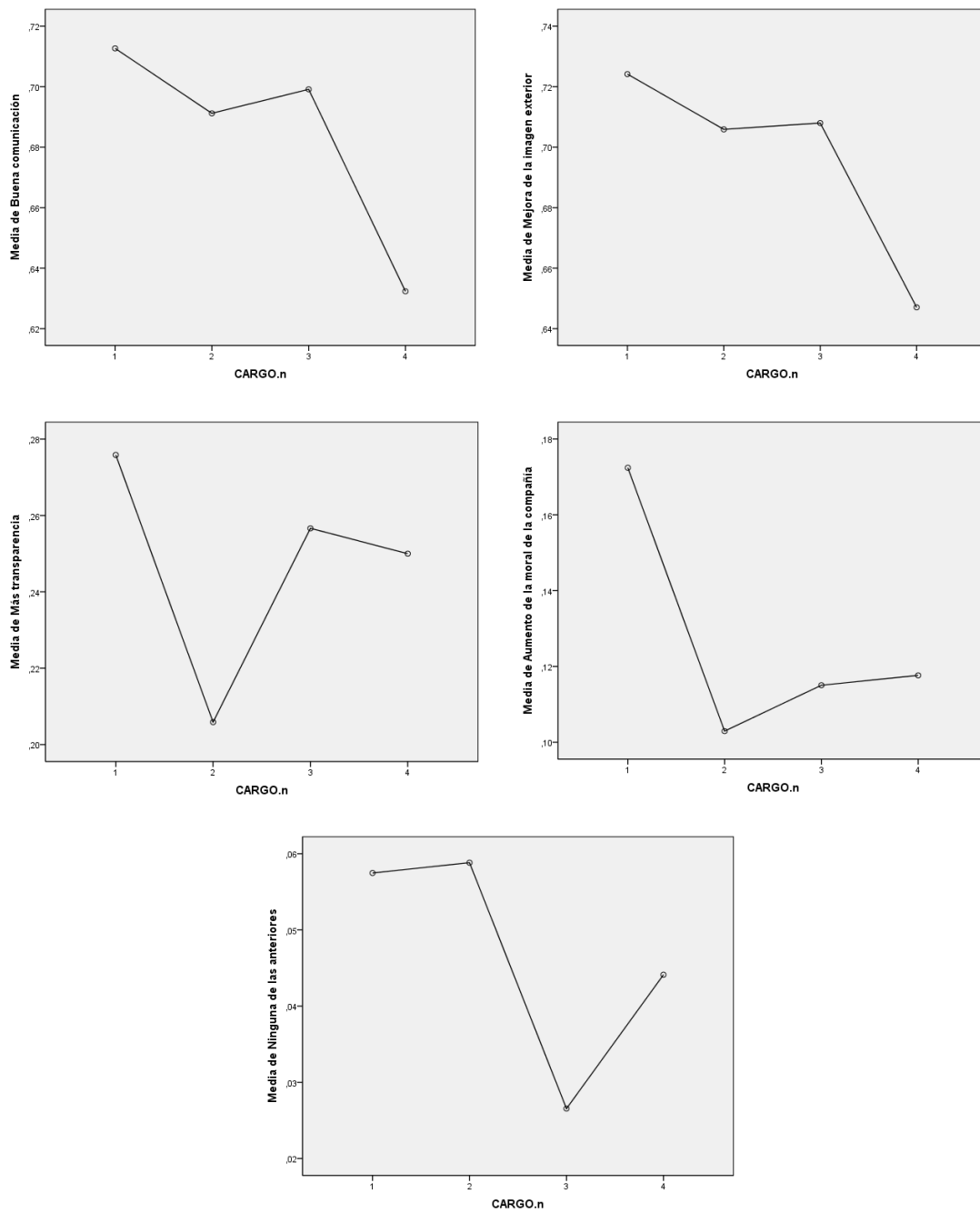


Ilustración 45. Gráfico de las medias por cargo para objetivos deseados.

8.4.7 VARIACIÓN POR CARGO DE LAS VENTAJAS ESPERADAS DE LA REPUTACIÓN

La pregunta las ventajas de la reputación se ha combinado con la de los objetivos conseguidos pero, además, puede leerse conjuntamente con la relativa a las crisis reputacionales, ya que junto a esta última forman el bloque denominado *Visión de la reputación*, y recoge tanto la parte proactiva como defensiva de la misma, según el esquema de visibilidad estratégica que hemos desarrollado en la parte teórica de esta investigación.

En la prueba de homogeneidad, destacamos diferencias significativas sobre la bondad de ajuste al modelo homocedástico de las siguientes variables:

- *Ayuda a mantener un buen clima laboral, y*
- *Atrae a inversores / partners / colaboradores en proyectos,*

Estas dos variables son las que presentan diferencias significativas y, por tanto, las que debemos considerar su homogeneidad de varianzas a efectos de comparación de grupos.

Los resultados del estadístico de Levene se pueden ver a continuación:

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Le da ventaja sobre sus competidores	,542	3	332	,654
Fideliza a sus clientes	4,760	3	332	,003
Ayuda a mantener un buen clima laboral	21,950	3	332	,000
Le ayuda a mantenerse "viva" en el mercado	1,989	3	332	,115
Atrae a inversores / partners / colaboradores en proyectos	3,616	3	332	,014
Le ayuda a mejorar la relación con sus proveedores	1,768	3	332	,153
Ninguna de las anteriores	4,128	3	332	,007

Tabla 96. Prueba de homogeneidad de varianzas para las ventajas esperadas de la reputación.

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

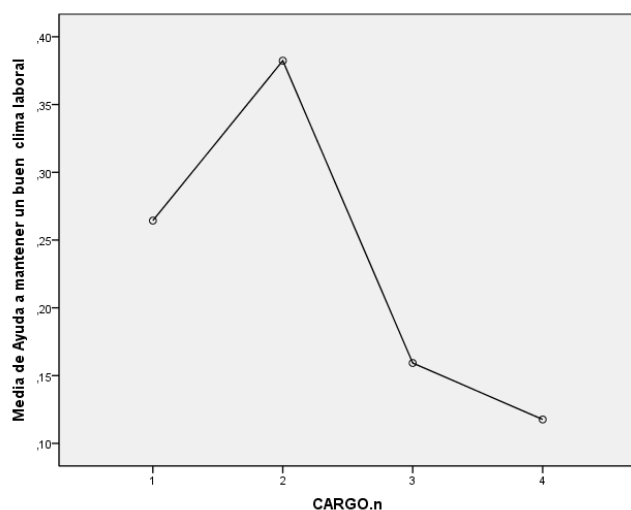
Para el ANOVA, los resultados son los siguientes:

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Le da ventaja sobre sus competidores	Inter-grupos	,108	3	,036	,146	,932
	Intra-grupos	81,880	332	,247		
	Total	81,988	335			
Fideliza a sus clientes	Inter-grupos	,609	3	,203	,936	,423
	Intra-grupos	71,951	332	,217		
	Total	72,560	335			
Ayuda a mantener un buen clima laboral	Inter-grupos	3,089	3	1,030	6,196	,000
	Intra-grupos	55,170	332	,166		
	Total	58,259	335			
Le ayuda a mantenerse "viva" en el mercado	Inter-grupos	1,446	3	,482	1,938	,123
	Intra-grupos	82,554	332	,249		
	Total	84,000	335			
Atrae a inversores partners colaboradores en proyectos	Inter-grupos	2,360	3	,787	3,263	,022
	Intra-grupos	80,065	332	,241		
	Total	82,426	335			
Le ayuda a mejorar la relación con proveedores	Inter-grupos	,254	3	,085	,402	,751
	Intra-grupos	69,984	332	,211		
	Total	70,238	335			
Ninguna de las anteriores	Inter-grupos	,236	3	,079	,994	,396
	Intra-grupos	26,261	332	,079		
	Total	26,497	335			

Tabla 97. ANOVA para las ventajas esperadas de la reputación.

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

Resulta curioso que la significación aparezca en dos variables de naturaleza totalmente diferente, dado que una es totalmente interna (*Ayuda a mantener un buen clima laboral*) y la otra, totalmente externa (*Atrae a inversores / partners / colaboradores en proyectos*). Ahora bien, dicha coincidencia tiene su lógica pues no dejan de ser dos indicadores relativos a la buena marcha de los proyectos, en tanto que manifiestan preocupación por las personas o entidades involucradas en ellos.



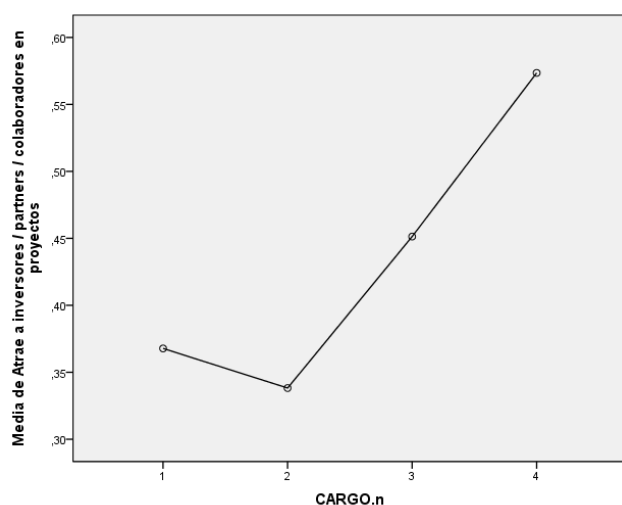
1	2	-,118	,076	,546
	3	,105	,059	,377
	4	,147	,062	,107
2	1	,118	,076	,546
	3	,223*	,069	,009
	4	,265*	,071	,002
3	1	-,105	,059	,377
	2	-,223*	,069	,009
	4	,042	,052	,965
4	1	-,147	,062	,107
	2	-,265*	,071	,002
	3	-,042	,052	,965

Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 46. Variación por cargo para "Ayuda a mantener un buen clima laboral".

Podemos afirmar, por tanto, que el grupo de altos directivos (2) puntúa más alto en la esperanza de que la reputación contribuya al clima laboral que los grupos 3 (mandos intermedios) y 4 (técnicos).

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando



1	2	,030	,078	,999
	3	-,084	,070	,800
	4	-,206	,080	,064
2	1	-,030	,078	,999
	3	-,113	,075	,570
	4	-,235	,084	,033
3	1	,084	,070	,800
	2	,113	,075	,570
	4	-,122	,077	,512
4	1	,206	,080	,064
	2	,235	,084	,033
	3	,122	,077	,512

Leyenda: 1. CEO / Director General; 2. Directivo / Alto Mando; 3. Mando Intermedio; 4. Personal Técnico y de Apoyo

Ilustración 47. Variación por cargo para "Atrae a inversores / partners / colaboradores en proyectos".

En relación a los inversores, partners o colaboradores, el grupo 4 (técnicos) puntúa más alto que el grupo 2 (los altos directivos).

Como hemos indicado en los apartados anteriores, el resto de gráficos se toman como información estrictamente muestral:

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

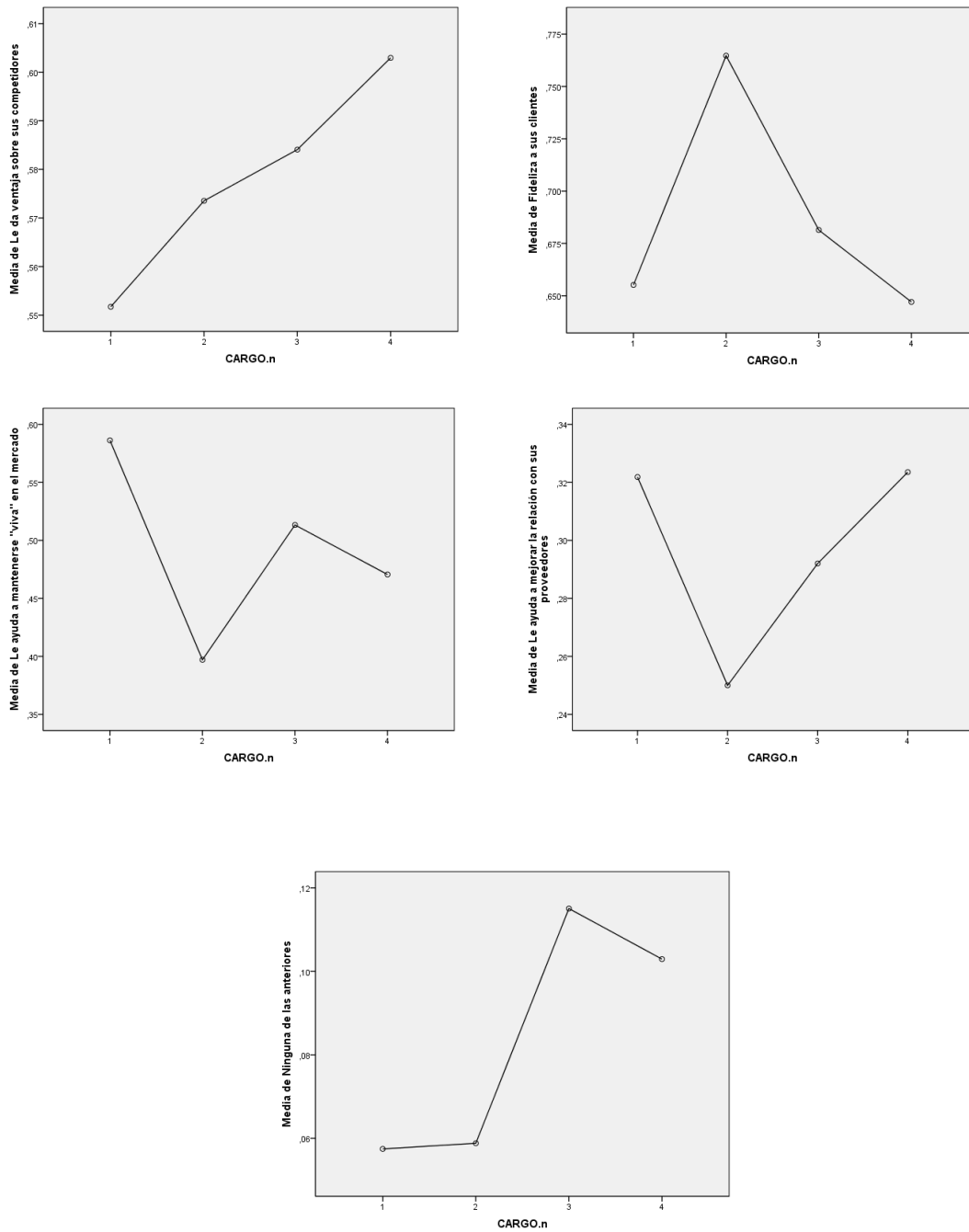


Ilustración 48. Gráfico de las medias por cargo variables reputacionales.

8.4.8 VARIACIÓN POR CARGO EN LOS OBJETIVOS CONSEGUIDOS

A diferencia de las otras cuestiones sobre objetivos o ventajas, en esta pregunta se obligaba a los encuestados a marcar una sola opción, con la intención de obligarlos a definirse.

Los resultados de las pruebas de comparación fueron no significativos para todas las variables. Por tal motivo, carece de relevancia la prueba de homocedasticidad de Levene. Los resultados para Levene y ANOVA siguen a continuación:

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Buena comunicación	3,655	3	332	,013
Buena imagen exterior	3,604	3	332	,014
Nivel adecuado de transparencia	1,172	3	332	,321
Apoyo a la moral de la compañía	4,352	3	332	,005
Buen liderazgo/diferenciación en el sector	4,694	3	332	,003
Ninguna de las anteriores	2,441	3	332	,064

Tabla 98. Prueba de homogeneidad de varianzas para objetivos conseguidos.

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Buena comunicación	Inter-grupos	,554	3	,185	1,007	,390
	Intra-grupos	60,919	332	,183		
	Total	61,473	335			
Buena imagen exterior	Inter-grupos	,479	3	,160	,684	,562
	Intra-grupos	77,494	332	,233		
	Total	77,973	335			
Nivel adecuado de transparencia	Inter-grupos	,035	3	,012	,293	,830
	Intra-grupos	13,381	332	,040		
	Total	13,417	335			
Apoyo a la moral de la compañía	Inter-grupos	,037	3	,012	1,057	,367
	Intra-grupos	3,915	332	,012		
	Total	3,952	335			
Buen liderazgo/diferenciación en el sector	Inter-grupos	,370	3	,123	1,080	,357
	Intra-grupos	37,868	332	,114		
	Total	38,238	335			
Ninguna de las anteriores	Inter-grupos	,267	3	,089	,602	,614
	Intra-grupos	49,019	332	,148		
	Total	49,286	335			

Tabla 99. ANOVA para objetivos conseguidos.

Los correspondientes gráficos (descriptivos) son:

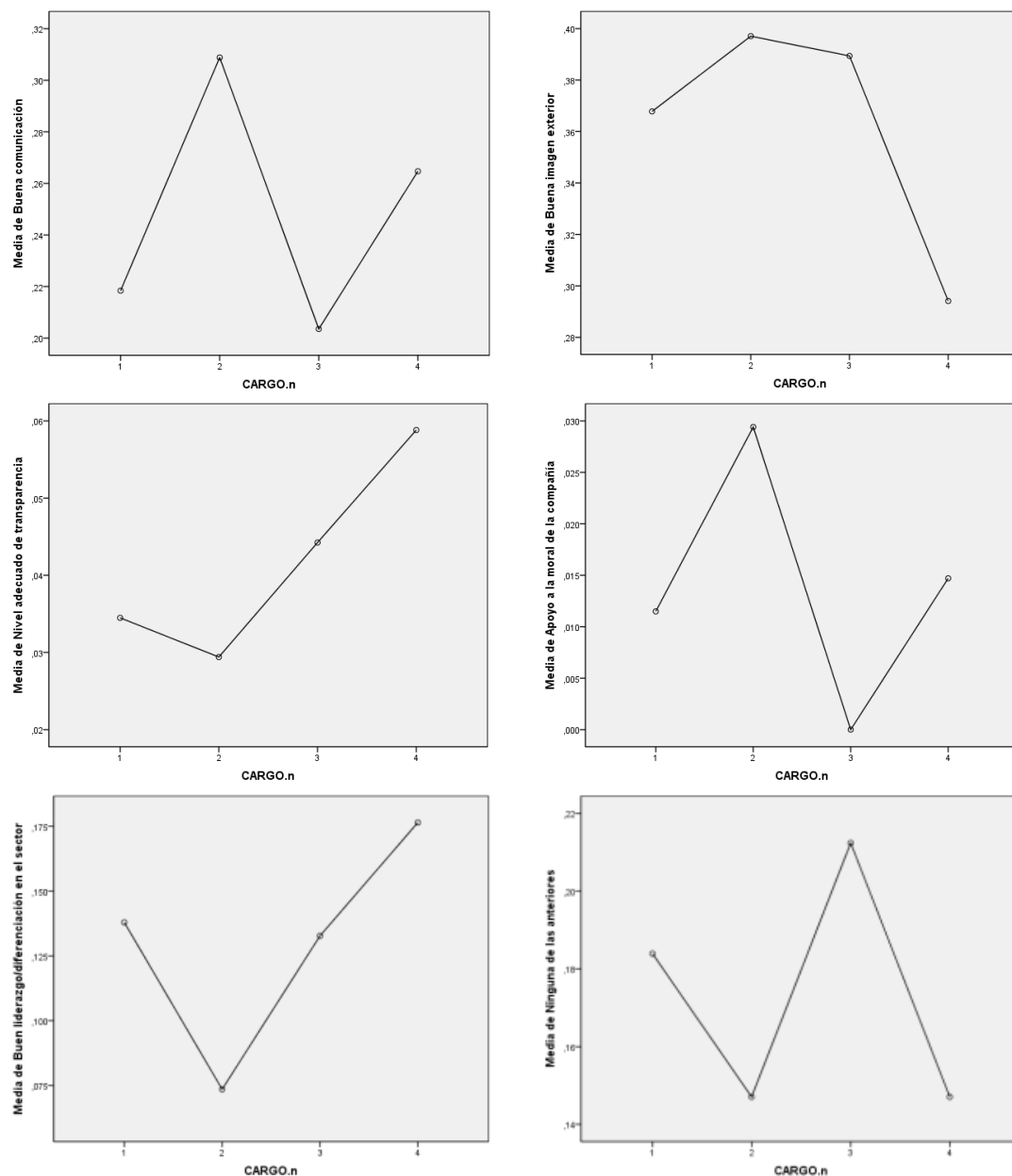


Ilustración 49. Gráfico de las medias por cargo variables reputacionales.

8.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo¹⁰⁴ se ha tratado el estudio sobre la variación según la escala jerárquica hemos comprobado lo siguiente:

¹⁰⁴ En el momento de la redacción de la presente tesis, del presente capítulo y sus conclusiones recogidas en el *short paper*, titulado Lopez-Lopez D, Bou G. y Rivera O. "Online corporate reputation strategies. Analysis based on the command chain position", ha sido aceptado para participar en el CISTI 2014 9ª Conferencia Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información, a celebrar entre el 18 y 21 de Junio de 2014, en Barcelona, España

- a) Que la distribución de la muestra tiene cargos en las proporciones adecuadas para realizar pruebas ANOVA de comparación de medias.
- b) Que, de manera general, las opiniones de los cargos son semejantes para las diferentes preguntas.
- c) Que, si miramos detenidamente las pruebas ANOVA, detectamos ciertas diferencias en las valoraciones para muchas preguntas del cuestionario.

La interpretación global de los resultados nos remite, por tanto, a dos visiones:

- a) General: puede decirse que hay cierta uniformidad en las opiniones a través de la escala jerárquica.
- b) Detallada: si miramos con una “lupa estadística” podemos detectar, dentro de esta uniformidad, variaciones hacia arriba o hacia abajo por parte de determinados cargos respecto de la opinión de los demás.

La primera visión nos da una idea de la opinión de los mandos para las diferentes preguntas del cuestionario. Nos ayuda a efectos de valorar “lo que piensan las mayorías”.

La segunda visión, sin embargo, nos informa sobre situaciones de discrepancia respecto de los demás cargos. Es decir, puede suceder que en determinada pregunta del cuestionario la valoración del director general sea muy diferente a la del resto de miembros de la cadena de mando. Así pues, nos muestra aspectos interesantes a investigar dentro de la organización y nos puede ayudar a prevenir problemas a la hora de llevar los planes a la práctica.

La siguiente tabla muestra aquellas variables en las que se detectó significación:

Ítem o bloque de ítems	Significación
En caso de un malentendido o problema con los clientes, debido al funcionamiento erróneo de un producto de la empresa...	NO
Los directivos de su empresa entienden las redes sociales...	SI

CAPÍTULO 8. Variación de visión en función de la cadena de mando

Los directivos de su empresa manifiestan que es necesaria una estrategia en las redes sociales...	SI
Los directivos, mandos, responsables, etc. de otras empresas, cuando manifiestan la necesidad de una estrategia en las redes sociales...	NO
Los directivos, mandos, responsables, etc. de su empresa, cuando manifiestan la necesidad de una estrategia en las redes sociales...	SI
Bloque táctico (herramientas TIC)	NO
Bloque estratégico (orientación de las herramientas TIC)	NO
Bloque presencia en Internet	NO significativo, excepto para "Trabajadores"
Bloque objetivos a conseguir	NO significativo, excepto para "Diferenciación"
Bloque objetivos conseguidos	NO
Bloque ventajas esperadas	NO significativo, excepto para "Clima laboral" e "Inversores"

Fuente: Lopez-Lopez et al. (2014 B).

Tabla 100. Resumen cuestiones significativas sobre variación de visión por cargo.

A partir de los datos anteriores podemos enumerar las siguientes diferencias significativas en cuanto a variación por cargo:

- Confianza en los mandos de la propia empresa: El grupo de CEO y Directores Generales (1) puntúa más alto la comprensión de las redes sociales que los demás grupos (2, 3 y 4) al referirse a los directivos de la propia empresa.

- Preparación de los mandos de la propia empresa: Los grupos de alta dirección (1) difieren de los mandos intermedios (3) a la hora de valorar la percepción estratégica de los directivos de la propia empresa.
- Presencia en Internet y afectación al clima laboral: El grupo mandos intermedios (3) puntúa más alto la relación con los trabajadores que se establece gracias a la presencia en Internet que los demás grupos (1, 2, y 4).
- Diferenciación en el sector como objetivo deseado: Los mandos intermedios (3) presentan una diferencia significativa respecto de al grupo de los altos directivos (2), por lo que se refiere a marcarse el liderazgo (o diferenciación en el sector) como objetivo deseado de la estrategia en Internet.
- Beneficios de la reputación corporativa en el clima laboral: El grupo de altos directivos (2) puntúa más alto en la esperanza de que la reputación contribuya al clima laboral que los grupos 3 (mandos intermedios) y 4 (técnicos).

Estas diferencias en los aspectos señalados pueden dar lugar, sin duda, a tensiones y enfoques diferentes en los puestos de trabajo. Las cadenas de mando pierden eficacia porque las órdenes no siempre se siguen con la debida convicción. Si tomamos, por poner un ejemplo, la primera de ellas, es un síntoma preocupante que los altos directivos estén convencidos de una buena preparación en redes sociales mientras que el resto de mandos sea más escéptico.

Ahora bien, en la parte positiva debemos hacer notar que algunas de las diferencias significativas mostradas en la tabla anterior corrigen la opinión general del colectivo cuando ésta refleja inmadurez o poco desarrollo reputacional. Es decir, el colectivo que difiere significativamente de los demás lo hace en el sentido que señalan los investigadores de la reputación corporativa y la proyección exterior de las organizaciones.

Nos referimos a este fenómeno como a una “corrección en positivo” de las tendencias organizacionales. Nuestra interpretación es que dicha corrección es

debida a que algunos colectivos son más sensibles que otros a aspectos concretos de la proyección exterior de la organización.

En el caso de las ventajas esperadas de la reputación, por ejemplo, descubrimos dos fenómenos curiosos:

- El grupo de altos directivos es más consciente de que la reputación puede contribuir al clima laboral que los grupos de mandos intermedios y técnicos. Es decir, en la alta dirección se espera que la reputación tarde o temprano repercuta en el sentimiento de pertenencia a la organización y, en consecuencia, tenga una influencia positiva en el clima laboral.
- El colectivo de los técnicos es el que tiene mayor conciencia que la reputación atrae a inversores, *partners* o colaboradores. Este resultado probablemente se deriva del hecho que los técnicos son quienes tienen acceso a un feedback más directo sobre la influencia de la empresa y, por tanto, son los primeros en saber si la reputación tiene una influencia positiva en los posibles colaboradores.

Como conclusión general, del presente capítulo, debemos recomendar a las empresas que fortalezcan sus políticas de transmisión de la estrategia en los diferentes niveles de mando, ya que estas discrepancias (que se dan a veces en las capas superiores y a veces en los mandos intermedios) entorpecen la ejecución de los planes de la organización. (Lopez-Lopez et al, 2014 B).

Por otra parte, si bien hemos señalado que algunos colectivos presentaban una corrección “en positivo” de la opinión general del grupo, no hay que ignorar que este hecho puede dar lugar a cuadros de aislamiento organizacional.

Así pues, la variación de visión en función de la cadena de mando aquí estudiada nos permite, por un lado alcanzar en el Objetivo (O4) de la presente tesis:

O4.- Determinar si la posición en la cadena de mando influye (y si fuera el caso, ¿en qué grado?) a la percepción sobre los elementos de reputación online y visibilidad estratégica.

Y, por el otro, finalizar la presente tesis mediante la validación de la última de las hipótesis planteadas Hipótesis 6 (H6):

H6. Existen diferentes percepciones, en función de la posición que ocupan las personas en la cadena de mando, sobre los elementos con los que se construye la reputación online y la visibilidad estratégica de la compañía, motivadas por una deficiencia en la comunicación de los objetivos a lo largo de dicha cadena.

Finalizada pues, en el presente capítulo, la investigación planteada y habiendo cumplidos los objetivos de investigación marcados y validado las hipótesis supuestas, en el siguiente capítulo se resumirán las principales aportaciones de presente tesis a la comunidad científica así como sus limitantes y líneas de investigación futuras. Asimismo se revisarán los métodos científicos usados para la presente investigación y se detallarán los artículos derivados de la misma.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

A través de la presente Tesis se ha llegado una serie de conclusiones que se enumerarán a continuación y que contribuyen al creciente cuerpo de conocimiento de la investigación en marketing de internet y en concreto en reputación y visibilidad. Dichas líneas de investigación, forman parte de las prioridades de investigación del *Marketing Science Institute* para el periodo 2012/2014 según se enunció en el capítulo introductorio.

9.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.- La reputación es un constructo multidimensional que depende de distintas variables independientes relacionadas entre sí, y es el activo más importante en las empresas que quieren competir en internet; es incluso más importante, en determinados casos, que sus valores tangibles.

La Reputación (y su gestión), se ha convertido en uno de los puntos clave a la hora de definir la estrategia online y el plan de marketing digital de las empresas, y está considerada como el activo más importante actualmente para aquellas marcas y empresas que quieren competir en Internet. Es más, por primera vez, parece haber un consenso general en que la reputación corporativa, la marca y todo el conjunto de los valores intangibles de una empresa son incluso más importantes que sus valores tangibles.

Curiosamente, y a pesar de dicho consenso en la necesidad de gestionar la reputación corporativa, parece no existir una definición clara, única y precisa sobre reputación. Sin embargo, sí que existen autores que coinciden en que la reputación es un constructo multidimensional que depende de distintas variables independientes que pueden guardar cierta relación, de entre las que destacan: localización, capacidades, estrategia, posición financiera, responsabilidad social, producto o servicio (calidad, precio,...), cultura

organizativa (entorno, valores,...), Reputación interna (trabajadores, directivos, clientes,...) e imagen externa (percepción de Stakeholders).

Del estudio y comparación de los métodos de valoración de reputación corporativa se desprende que existe cierta confusión terminológica entre imagen, identidad y reputación corporativa.

2.- La reputación es una variable decisiva en el comportamiento del cliente a la hora de realizar una compra en internet.

De la revisión de la literatura se extrae que existen diferentes variables que afectan a la toma de decisiones de compra de los consumidores, sin embargo, una de las más efectivas es la reputación de la compañía. En este sentido, aunque existen varias líneas de investigación científica en el campo de “comportamiento de los usuarios online” (*consumer behaviour*) y ésta es el área de con más investigaciones dentro del “Marketing de Internet”, la investigación todavía es muy fragmentada y aparece en multitud de revistas científicas. Adicionalmente la diversidad de medios y el poder que la tecnología ofrece a sus usuarios, provoca la necesidad de más investigaciones científicas para entenderla en profundidad.

3.- Para entender el comportamiento del cliente en el medio online es imprescindible estudiarlo desde vista combinado entre el marketing y la tecnología.

La revisión de la literatura nos muestra que las investigaciones actuales sobre el comportamiento del usuario online se focalizan en la actitud, intención y comportamiento en el medio online, mientras que las investigaciones sobre sistemas de información se focalizan en áreas como diseño de interfaces, usabilidad e interactividad. Sin embargo, para entender en profundidad el comportamiento del usuario en los medios digitales es necesario tener en cuenta tanto el consumidor como la tecnología que usa, es decir, se necesita

investigar este campo desde el punto de vista combinado entre el marketing y la tecnología.

4.- Las empresas que desean gestionar su visibilidad y proyección exterior en internet deben monitorizar, generar, interactuar e inferir en los mensajes, que consideran relevantes, sea cual sea su dirección y sentido dentro del canal online.

De la revisión de la literatura se concluye que para forjar una buena reputación, ya no es suficiente con que las compañías realicen una correcta comunicación sobre sus atributos únicos para que la audiencia los pueda entender y distinguir; ya que los consumidores, sin tener la necesidad de poseer conocimientos técnicos especializados, pueden generar y difundir información en los nuevos medios digitales. Es decir, han asumido el rol de gestores activos del conocimiento en blogs, comunidades y medios sociales.

La *Visibilidad* o proyección exterior de las compañías, se compone de todas las informaciones disponibles en Internet (exposición, el *feedback*, la interactividad,...) tanto las generadas por la empresa como las generadas por los clientes, consumidores y otros Stakeholders.

Esta pérdida de control de la fuente de información del canal, por parte de las compañías, da lugar a dos tipos de comportamientos: Pasivo y Activo. El pasivo incluye a aquellas compañías que emiten información en el canal pero no interactúan con él, y el activo incluye a aquellas compañías que desean generar, interactuar e inferir en los mensajes que consideran relevantes sea cual sea su dirección y sentido dentro del canal.

El comportamiento activo es la base de la visibilidad estratégica de las compañías.

5.- El modelo de visibilidad estratégica se basa en 6 componentes.

Existen 6 componentes que afectan a la visibilidad estratégica y son:

- El enfoque centrado en el usuario.
- El modelo de las células de propagación.
- El principio de la fuerza.
- El control de la reputación.
- La vertiente proactiva.
- La vertiente defensiva de las crisis de reputación.

6.- Existen empresas que disponen de estrategias claras en Internet y desarrollan planes específicos para optimizar su proyección exterior. Existen otras, sin embargo, que ejecutan planes sin estrategia definida demostrando un comportamiento de “imitación” de las primeras. Las empresas que muestran comportamiento de “imitación” no logran alcanzar sus objetivos definidos sobre proyección exterior y requieren de planes específicos de sensibilización y formación sobre estrategia y beneficios del nuevo canal online.

Del estudio de mapa de perfiles del comportamiento de las empresas en función de su estrategia en internet y de sus tácticas usadas, se desprende que las empresas se pueden clasificar en 3 grupos atendiendo a la estrategia que persiguen en internet, a saber: Competidor lento, Competidor rápido y Competidor atrasado.

Siguiendo el mismo estudio, podemos clasificar las empresas también en 4 grupos en función de las tácticas o aplicaciones usadas en internet: Sin herramientas, Sociales, Social-Profesionales y Profesionales.

Se constata que las empresas tienen un desarrollo táctico notable pero un desarrollo estratégico tan solo emergente si atendemos a la concepción actual de la reputación corporativa y su proyección en la red.

Se constata la existencia de una punta de lanza hacia la orientación Social-Profesional de la reputación corporativa.

Los gráficos de tránsito entre clústers sugieren que unas empresas están haciendo el esfuerzo investigador y en las otras se da un efecto de arrastre.

De las constataciones empíricas anteriores podemos enunciar las siguientes directrices:

- a) Existe un mercado potencial de formación y asesoramiento a empresas que disponen de las herramientas tácticas pero no estratégicas.
- b) Existe un mercado potencial de servicios de reputación corporativa online debido al arrastre que hemos detectado en las empresas sin desarrollo estratégico.
- c) Las empresas lentas deben focalizarse en el control y optimización de las tácticas en las que actualmente invierte la empresa pues dan más importancia a éstas, sobre todo en los segmentos Sociales, Social – Profesional y Profesional, que a la estrategia global de la compañía en la red, pudiendo producirse un no alineamiento de los resultados o falta de los mismos de manera satisfactoria. Estas consecuencias pueden provocar adicionalmente y, según se ha podido comprobar durante el desarrollo del presente estudio, comportamientos de no comprensión de la redes, abandono o incluso aversión a las mismas.
- d) Las empresas rápidas deben optimizar de las herramientas y tácticas usadas actualmente en tres áreas concretas (todas ellas enfocadas de forma inmediata, a corto y a medio plazo):

1. Visibilidad y posicionamiento Web
2. Visibilidad en redes sociales
3. Métricas, control y comparación.

Este tipo de empresas se caracteriza por disponer ya de una estrategia online (sobretudo el segmento Social – Profesional) y por estar ya invirtiendo en determinadas tácticas y herramientas digitales. La necesidad pues, es la de ajustar el porfolio de soluciones a la estrategia aprobada por la compañía. En menor medida y casos concretos, también son necesarios servicios de reenfoque o de ajuste de la estrategia seguida.

- e) Las empresas atrasadas requieren de información y formación sobre las posibilidades que Internet ofrece. Este tipo de empresas se caracteriza por no tener una estrategia online clara al creer que no la necesitan y, en menor medida, por desconocimiento de sus beneficios. Si bien es cierto que ya realizan determinadas acciones tácticas en las redes, estas son realizadas por imitación o por presión social, pero en ningún caso responden a patrones de comportamiento establecidos de forma consciente y meditada. Así pues, se hacen necesarios los servicios de formación, explicación y sensibilización que permitan a las empresas entender qué puede hacer el Marketing online por ellas y, de esta manera, iniciar posteriormente el desarrollo estratégico y táctico en las redes.

7.- Las empresas atribuyen a la red ventajas mayoritariamente en el terreno de las ventas, y que den resultados inmediatos. Esta visión cortoplacista y focalizada en ventas no permite a las empresas aprovechar las demás ventajas reputacionales, tanto internas como externas, derivadas de la presencia en Internet.

Del estudio de la evolución de clústeres sobre el comportamiento de las empresas respecto al binomio relaciones en la red y objetivos a reforzar, obtenemos que en función de las relaciones en la red, las empresas pueden clasificarse en 3 grupos: Orientación Interna, Orientación Exclusiva y Orientación Externa.

Si atendemos a los Objetivos de presencia en la red, el análisis de *clústeres* nos permite crear 4 grupos: Diferenciador, Completo, De Proyección y Estable.

A partir de los grupos creados, se constata que existe un núcleo fuerte de empresas que conciben la red exclusivamente como un instrumento de ventas, desentendiéndose de otras ventajas reputacionales derivadas de la presencia en Internet.

Existe un grupo de empresas con filosofía colaborativa, pero igualmente con una fuerte orientación a las ventas.

Existe un grupo minoritario que piensa a largo plazo y se caracteriza por el uso interno de la red no externo.

Por tanto, se concluye que se atribuye a la red ventajas mayoritariamente para el terreno de las ventas, y que den resultados inmediatos, desentendiéndose de aspectos organizativos o de la proyección exterior.

A partir de las constataciones anteriores podemos enunciar las siguientes directrices:

- a) Se dispone de un nicho de mercado especializado en reputación con fines comerciales.
- b) Dicho nicho de mercado puede atacarse mediante estrategias orientadas a la venta en exclusiva o, como alternativa, formando parte de estrategias sinérgicas con otras empresas.
- c) Existe tercer nicho de mercado más propenso a la fortificación de la empresa que puede atacarse con servicios de gestión interna.

8.- Las empresas que entienden la importancia de la reputación corporativa como factor de diferenciación y de competitividad tienden a conseguir sus objetivos en internet, tanto los orientados a clientes, a la cadena de suministro (partners/socios) como internos (colaboradores y clima laboral), en mucho mayor medida que las empresas escépticas.

Del estudio del comportamiento de las empresas sobre las ventajas esperadas de la reputación respecto a los objetivos conseguidos, podemos afirmar que en función de las ventajas que las empresas esperan de la reputación, éstas se pueden clasificar en 5 grupos: las que poseen buen liderazgo/diferenciación en el sector, las que tienen buena comunicación, las que tienen buena imagen exterior, ninguna de las anteriores y las que denominaremos "Otras".

En cuanto a los objetivos que las empresas consideran que han conseguido gracias a la presencia en la red, podemos generar 5 nuevas agrupaciones: las orientadas a la colaboración, teleológicas, inmediatas, casi escépticas y las totalmente escépticas.

Las constataciones experimentales más significativas son las siguientes:

Las empresas que entienden la importancia de la reputación corporativa como factor de diferenciación y de competitividad tienden a conseguir sus objetivos en internet.

Existe una alta concienciación en las empresas para traducir los conceptos de “imagen”, “diferenciación” y otros reputacionales en ventajas competitivas.

Existe un grupo de empresas que conciben la reputación como una fuente heterogénea de ventajas que se orientan a fortalecer la empresa.

Existe un grupo escéptico sobre la reputación que manifiesta una preocupación por la fidelización de los clientes y la competitividad.

Ocorre, pues, un fenómeno que puede ser interpretado de dos maneras en función del tipo de lectura realizado:

- Lectura positiva: las empresas consolidan la imagen exterior, la comunicación y el liderazgo y, en este camino, entienden la importancia de la reputación corporativa como factor de diferenciación y de competitividad.
- Lectura negativa: Ahora bien, es llamativo que descuiden aspectos como el buen clima laboral o la facilidad para conseguir *partners*, lo cual no es que nos lleve a una concepción equivocada de la reputación, sino más bien a una concepción equivocada de la empresa.

De las constataciones anteriores pueden derivarse las siguientes directrices:

- a) Se puede atacar el nicho de mercado compuesto por las empresas que están abiertas a aportaciones sobre mejora de la proyección exterior, puesto que asumen que se traducen en ventajas competitivas. Es decir,

el acceso a ellas con argumentos basados en la imagen, la diferenciación y parámetros similares tiene buena acogida.

- b) Se puede atacar a los grupos escépticos sobre la proyección exterior usando argumentos de fidelización de clientes y competitividad.

9.- Las empresas deben fortalezcan sus políticas de transmisión de la estrategia en los diferentes niveles de mando ya que las personas que ocupan diferentes posiciones en su cadena de mando tienen distintos puntos de vista acerca de los criterios que afectan a la reputación corporativa de la empresa y la comprensión de este concepto por parte de sus responsables. Estas discrepancias, que se dan sobretodo en las capas superiores jerárquicas y en los mandos intermedios, entorpecen la ejecución de los planes de la organización.

Del estudio de variación de percepción en función de la posición en la cadena de mando obtenemos las siguientes constataciones:

- Confianza en los mandos de la propia empresa: El grupo de CEO y Directores Generales puntúa más alto la comprensión de las redes sociales que los demás grupos al referirse a los directivos de la propia empresa.
- Preparación de los mandos de la propia empresa: Los grupos de alta dirección difieren de los mandos intermedios a la hora de valorar la percepción estratégica de los directivos de la propia empresa.
- Presencia en Internet y afectación al clima laboral: El grupo mandos intermedios puntúa más alto la relación con los trabajadores que se establece gracias a la presencia en Internet que los demás grupos.
- Diferenciación en el sector como objetivo deseado: Los mandos intermedios presentan una diferencia significativa respecto de al grupo de los altos directivos, por lo que se refiere a marcarse el liderazgo (o diferenciación en el sector) como objetivo deseado de la estrategia en Internet.

- Beneficios de la reputación corporativa en el clima laboral: El grupo de altos directivos puntúa más alto en la esperanza de que la reputación contribuya al clima laboral que los mandos intermedios y técnicos.

A partir de las constataciones anteriores podemos afirmar que:

- El grupo de altos directivos es más consciente de que la reputación puede contribuir al clima laboral que los grupos de mandos intermedios y técnicos. Es decir, en la alta dirección se espera que la reputación tarde o temprano repercuta en el sentimiento de pertenencia a la organización y, en consecuencia, tenga una influencia positiva en el clima laboral.
- El colectivo de los técnicos es el que tiene mayor conciencia que la reputación atrae a inversores, *partners* o colaboradores. Este resultado probablemente se deriva del hecho que los técnicos son quienes tienen acceso a un *feedback* más directo sobre la influencia de la empresa y, por tanto, son los primeros en saber si la reputación tiene una influencia positiva en los posibles colaboradores.

Como directriz derivada de las constataciones empíricas, debemos recomendar a las empresas que fortalezcan sus políticas de transmisión de la estrategia en los diferentes niveles de mando, ya que estas discrepancias (que se dan sobretodo en las capas superiores y en los mandos intermedios) entorpecen la ejecución de los planes de la organización.

9.2 INDICACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Distinguiremos en este apartado dos grupos de posibles líneas para investigaciones futuras:

1. Investigaciones orientadas a profundizar y ampliar el estudio actual mediante la aplicación de nuevos estadísticos y pruebas a los datos actuales.
2. Investigaciones que, usando de base las constataciones aquí obtenidas, obtengan nuevos conocimientos en otras áreas y disciplinas.

1.- Investigaciones orientadas a profundizar y ampliar el estudio actual mediante la aplicación de nuevos estadísticos y pruebas a los datos actuales.

La presente tesis, a partir de una encuesta de información valiosa (debido a los puestos ocupados por los encuestados), se ha ocupado de ofrecer las conclusiones más importantes. Sin embargo, dada la gran cantidad de datos recogida, se puede realizar una explotación estadística más completa que, sin duda, aportará mucha más información.

Hay que observar que la construcción de los gráficos de tráfico es laboriosa y, además, no está exenta de una metodología heurística (Senmartí, 2009). Ello quiere decir que para cada capa de clústeres que entra en un sistema de tráfico se dispone de diferentes posibilidades (puesto que los clústeres dependen en parte de las decisiones del investigador, con la idea de obtener los mejores modelos explicativos). Dado que las capas se multiplican, la complejidad de un gráfico de tráfico entre clústeres aumenta notablemente.

A pesar de ello, se recomiendan las siguientes vías de ampliación a partir de la presente investigación:

- a) Incluir en el estudio estrategias y tácticas relacionadas con la movilidad y la tecnología “que se viste” (*Wearable Technology*), ya que las estadísticas muestran que su uso es cada vez más intensivo¹⁰⁵.
- b) No se han desarrollado en esta tesis todos los gráficos posibles, sino que se han elegido aquellos más importantes en los aspectos concretos que se han detallado en la presente tesis. Queda pendiente, por tanto, el estudio de otros gráficos que pueden construirse con los datos de la encuesta. De hecho, es una opción que el propio doctorando espera poder explotar en futuros trabajos.
- c) No se han construido gráficos de más de dos capas. En investigaciones precedentes (Senmartí, 2009; Barrabeig, 2011) entran en juego sistemas consistentes de clústeres de tres capas, si bien se aprovecha la ventaja de diversas restricciones (conceptuales y de datos) que reducen la

¹⁰⁵ Véase Mobile Marketing Association. <http://mmaspain.com/> consultado 18 Abril de 2014

complejidad. Por tanto, es posible construir gráficos de transiciones de 3 o más capas y descubrir nuevas informaciones.

- d) En los gráficos estudiados se han realizado interpretaciones atendiendo sólo a las tendencias mayoritarias. Un estudio minucioso de porcentajes menores aportaría información adicional.
- e) En los gráficos estudiados se ha optado por interpretaciones “en positivo”, del tipo “grupo tiende a grupo” tomando como referencia los porcentajes de tráfico mayores. Se puede obtener información alternativa y muy diferente mediante interpretaciones “en negativo”, es decir, del tipo “grupo huye de grupo”, para descubrir las fobias, conductas organizacionales esquivas, o resultados espúreos pero que podrían aportar información.

Los puntos c) y d) podrían aplicarse también a las investigaciones propuestas en los apartados a) y b).

2.- Investigaciones que, usando de base las constataciones aquí obtenidas, obtengan nuevos conocimientos en otras áreas y disciplinas.

Se sugieren 3 líneas de investigación a partir de los resultados obtenidos en la presente tesis:

- a) Extender este estudio a otras ciudades relevantes, evaluar similitudes y discrepancias y obtener conclusiones al respecto¹⁰⁶.
- b) Crear un sistema que, de manera automática, monitorice e indexe las zonas geográficas según la proyección exterior de las empresas que existen en ellas, creando así un índice de proyección exterior por zonas¹⁰⁷.
- c) Investigar si existe relación entre la medida de proyección exterior de las compañías y sus principales ratios comerciales y financieros.

¹⁰⁶ En el momento de redacción del presente documento el autor ya ha iniciado trabajos de investigación conjunta con la Universidad de Chile para extender el presente estudio a la ciudad de Chile y posteriormente hacer un estudio comparativo.

¹⁰⁷ En el momento de redacción de la presente tesis, un grupo empresarial español ha reservado presupuesto para 3 años de investigación en esta línea.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] AAKER, D. (1996): *Construir marcas poderosas*. Editorial Gestión 2000. Madrid.
- [2] AAVV (1973): *La publicidad*. Editorial Salvat (Colección Grandes Temas). Barcelona.
- [3] AAVV (2012): “Brandfogs CEO, social media leadership survey” artículo electrónico disponible en [www.brandfog.com]
- [4] ABU-DALBOUH, M.H. (2013): “A questionnaire approach based on the technology acceptance model for mobile tracking on patient progress applications” en *Journal of computer science*, 9(6), 763-770.
- [5] ACED, C., ARQUÉS, N., BENÍTEZ, M., LLODRÀ, B. & SANAGUSTÍN, E. (2009): *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en internet*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- [6] AGUILAR, J. (2007): “Entrevista realizada a don José Aguilar” artículo electrónico disponible en [www.deloitte.com, 26/04/2007]
- [7] AKDAG, H.C., ZINELDIN, M. (2011): “Strategic positioning and quality determinants in banking service” en *The TQM Journal*, 23(4), 446-457.
- [8] ALCALÁ, M. A. (2007): “Reputación corporativa. Fundamentos conceptuales.” artículo electrónico disponible en [www.deloitte.com]
- [9] ALLOZA, A., CACHINERA, J. & PINO, I. (2012): “¿Existe la reputación online? Tres respuestas y más incógnitas informe de la asesoría Llorente & Cuenca” artículo electrónico disponible en [http://www.llorenteycuenca.com]
- [10] ALLOZA, A. (2002): “La gestión estratégica del la marca” en VILLAFANE, J. (2002): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- [11] ALMENARA, J. C., CEJUDO, M. D. C. L. & DÍAZ, V. M. (2014): “Las analíticas webs como elemento de apoyo al análisis de sitios web educativos” en *Etic@net*, 2(13).

- [12] ALONSO, C. (2007): "Reputación corporativa online e imagen de marca en internet" artículo electrónico disponible en [http://www.comunicacionpositiva.es/blog/comunicacion-digital/reputacion-corporativa-online-e-imagen-de-marca-en-internet]
- [13] ALONSO, J. (2011): "Identidad y reputación digital" en CERESO J. (2011) *Identidad digital y reputación online*. Evoca Comunicación e Imagen. Madrid.
- [14] AMIGÓ, E., ARTILES, J., GONZALO, J., SPINA, D., LIU, B. & CORUJO, A. (2010): "Weps-3 evaluation campaign: Overview of the online reputation management task" artículo electrónico disponible en [http://citeseerx.ist.psu.edu/]
- [15] AMIGÓ, E., DE ALBORNOZ, J. C., CHUGUR, I., CORUJO, A., GONZALO, J., MARTÍN, T., ... & SPINA, D. (2013): "Overview of replab 2013: Evaluating online reputation monitoring systems" en *Information Access Evaluation. Multilinguality, Multimodality, and Visualization*, 333-352. Springer Berlin Heidelberg.
- [16] ANDERSON, C. (2004): "The long tail" artículo electrónico disponible en [http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html]
- [17] ANG, I. (1996): *Living room wars: Rethinking media audiences for a postmodern world*. Routledge. Nueva York.
- [18] ARAGÓN, J. & ROCHA, F. (2004): *La responsabilidad social empresarial en España: Una aproximación desde la perspectiva laboral*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. España.
- [19] ARBELO, A. & PÉREZ, P. (2001): "La reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades", en *XI Congreso Nacional de Acede*. Zaragoza.
- [20] ARGENTI, P.A. & BARNES, C. M. (2009): *Digital strategies for powerful corporate communications*. Mcgraw-Hill. New York.
- [21] ARGENTI, P.A. & DRUCKENMILLER, B. (2004): "Reputation and the corporate brand" en *Corporate Reputation Review*, 6 (4), 368-374.
- [22] ARIAS, A. & FERNÁNDEZ, B. (1998): "La encuesta como técnica de investigación social" en ROJAS, A., FERNÁNDEZ, J. & PÉREZ, C. (1998): *Investigar mediante encuestas*. Síntesis. Madrid.

- [23] ARNAU, J. (1995): "Metodología de la investigación psicológica" en ANGUERA, M.T. ET AL. (1995): *Métodos de investigación en psicología*. Síntesis. Madrid.
- [24] ARQUÉS, N. (2007): *Y tú, ¿qué marca eres?*. Ediciones Alienta. Barcelona.
- [25] ASCH, S. E. (1946): "Forming impressions of personality" en *Journal Of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258-290.
- [26] BADÍA, D. (2011): *Metodologia dels mapes de concordança per a lestratificació de variables quantitatives: Aplicació a lassignatura de mesures electròniques*. Tesis doctoral. Universitat Ramon Llull. Barcelona.
- [27] BALAGUER, R. (2010): "Zapping, navegación, nomadismo y cultura digital" artículo electrónico disponible en [www.razonypalabra.org.mx]
- [28] BALMER, J.M.T. (1997): "Corporate identity: Past, present and future" en *Working Paper Series*. Department of Marketing, University of Strathclyde. Glasgow.
- [29] BALMER, J.M.T. (2007): "Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brands and corporate image" en *Working Paper Series*, Bradford University School of Management. Bradford.
- [30] BALMER, J.M.T. (2009): "Corporate marketing: Apocalypse, advent and epiphany" en *Management Decision*, 47(4), 544 - 572.
- [31] BALMER, J.M.T. & GREYSER, S.A. (2002): "Managing the multiple identities of the corporation" en *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- [32] BALTER, D. (2004): "The word on word of mouth" artículo electrónico disponible en [<http://changethis.com/manifesto/show/7.wordofmouth>]
- [33] BAPTISTA, P., FERNÁNDEZ, O. & HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2005): *Metodología de la investigación*. Ed. Pablo de la Torriente. La Habana.
- [34] BARICH, H & KOTLER, P. (1991): "A framework for marketing image management" en *Sloan Management Review*, 32(2), 94 - 104.
- [35] BARNETT, M.L., JERMIER, J.L. & LAFFERTY, B.A. (2006): "Corporate reputation: The definitional landscape" en *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.

- [36] BARNEY, J. B. (1986): "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy" en *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- [37] BARRABEIG, M.A. (2012): *Perfiles de rendimiento académico en la asignatura de bases de datos. Análisis mediante la metodología de los sistemas consistentes de clústers*. Tesis doctoral. Universidad Ramon Llull.
- [38] BARTON, L. (1993): *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. South-Western Publishing Company. Cincinnati.
- [39] BENNET, R., KOTTASZ, R. (2000): "Practitioner perceptions of corporate reputation: An empirical investigation" en *Corporate Communications*, 5(4), 224-235.
- [40] BETTMAN, J. R., PAYNE, J. W. & STAELIN, R. (1986): "Cognitive considerations in designing effective labels for presenting risk information" en *Journal of Public Policy and Marketing* 5(1), 1-28.
- [41] BETTMAN, J. R, ZINS, M. A. (1979): "Information format and choice task effects in decision making" en *Journal of Consumer Research*, 6(2), 141-153.
- [42] BISQUERRA, R. (1989): *Métodos de investigación educativa: Guía práctica*. CEAC. Barcelona.
- [43] BLANKSON, C. & KALAFATIS, S. (2004): "The development and validation of a scale measuring consumer/customer-derived generic typology of positioning strategies" en *Journal of Marketing Management*, 20, 5-43.
- [44] BOND, R. M., FARISS, C. J., JONES, J. J., KRAMER, A. D., MARLOW, C., SETTLE, J. E. & FOWLER, J. H. (2012): "A 61-million-person experiment in social influence and political mobilization" en *Nature*, 489(7415), 295-298.
- [45] BORGERSON, J.L., MAGNUSUSSON, M.E. & MAGNUSON, F. (2006): "Branding ethics: Negotiating Benneton's identity and image" en SCHOROEDER, J.E. & SALZER-MÖRLING, M. (2006). *Brand culture*. Routledge. London.

- [46] BORRAZ, J. & FUENTEELSAZ, L. (2005): “La gestión del ciclo de vida de las capacidades: Un análisis para el caso de la reputación” en *IV Iberoamerican Academy of Management*. Lisboa.
- [47] BOU, G. (1991): *Aprenentatge comprensiu i processos d'informació. Aplicacions educatives*. Tesis doctoral. Universidad autónoma de Barcelona.
- [48] BOU, G. (1997): *El guió multimedia*. Anaya. Madrid.
- [49] BOU, G. (2003): *El guió multimedia*. Edición 2003. Anaya. Madrid.
- [50] BOU, G. (2004): *El arte de la guerra para directivos, dirigentes y directores*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- [51] BOU, G. (2005 A): *Liderazgo estratégico para directivos, dirigentes y directores*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- [52] BOU, G. (2005 B): *Movilización y liderazgo para directivos, dirigentes y directores*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- [53] BOU, G. (2006): *Comunicación persuasiva para directivos, dirigentes y directores*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- [54] BOU, G. & FRANQUET, T. (1994): “Investigación asistida por ordenador. Enfoque metodológico” en *Revista de Investigación Educativa*, 23(1), 305-310.
- [55] BRAVO, R., MATUTE, J. & PINA, J.M. (2012): “Análisis de la información sobre identidad visual y comunicación corporativa en los sitios web: Un estudio sobre los bancos y cajas de ahorros en España” en *Information Research*, 17(2). Artículo disponible en [<http://www.informationr.net/ir/17-2/paper518.html>].
- [56] BRAVO, R., MONTANER, T. & PINA, J.M. (2009): “La imagen corporativa de la banca comercial: Diferencias entre segmentos de consumidores” en *Universia Business Review*, 21, 66-83.
- [57] BRIDWELL, T. (2011): “Hourly analysis of navigational, transactional and informational user-intents in search engine queries” en *Library Student Journal*, 6.
- [58] BRINKER, S. (2011): “Rise of marketing technologist” en *Chief Content Officer Review*, Jul-11, 16-18, artículo electrónico disponible en [<http://contentmarketinginstitute.com/2011/07/rise-of-the-marketing-technologist/>]

- [59] BRODER, A. (2002): "A taxonomy of web search" en *Acm Sigir Forum*, 36(2), 3-10.
- [60] BROMLEY, D.B. (2001): "Relationships between personal and corporate reputation" en *European Journal of Marketing* 35(3/4), 316-334.
- [61] BROWN, D. & HAYES, N. (2008): *Influencer marketing: Who really influences your customers?*. Routledge.
- [62] BROWN, T.J., DACIN, P.A., PRATT, M.G. & WHETTEN, D. (2006): "Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology" en *Journal of The Academic Marketing Science*, 34(2), 99-106.
- [63] BRYMAN, A. (2012): *Social research methods*. Oxford University Press. UK.
- [64] BUSHA, C.H., HARTER, S.P. (1990): *Métodos de investigación en bibliotecología: Técnicas e interpretación*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). México.
- [65] CACIOPPO, J. T., R. E. PETTY, ET AL. (1984): "The efficient assessment of need for cognition" en *Journal of Personality Assessment*, 42, 306-307.
- [66] CALLEJO, J. (1995): *La audiencia activa. El consumo televisivo: Discursos y estrategias*. Centro de investigaciones sociológicas, Madrid.
- [67] CAPRIOTTI, P. (2009): "De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias" en *Razón y Palabra*, 70, 1-10.
- [68] CAPRIOTTI, P. (2009): *Branding corporativo*. Colección libros de empresa. Santiago de Chile. Edición electrónica disponible en [<http://brandingcorporativo.blogspot.com.es/>]
- [69] CARR, N (2003): IT doesn't matter en *Harvard Business Review*.
- [70] CARR, N (2011): Does IT matter? en *Harvard Business Review*.
- [71] CARRERAS, R. (2011): "Nuevos medios, nuevos formatos, nuevos conceptos" en CEREZO J. (2011) *Identidad digital y reputación online*. Evoca Comunicación e Imagen. Madrid.
- [72] CARRILLO M.V., CASTILLO, A. & TATO, J.L. (2008): "El valor de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca telefónica" artículo electrónico disponible en [<http://obs.obercom.pt>]

- [73] CARRILLO, M.V. & TATO, J.L. (2004): “La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral” en *Razón y Palabra*, 39, disponible en [<http://www.razonypalabra.org.mx/actual/carrillotato.html>]
- [74] CARRILLO, M.V., CASTILLO, A. & GÓMEZ, L. (2005): *Imagen y comunicación en las pymes*. Fragua. Madrid.
- [75] CARRIÓ, M. (2011): *Creación de una nueva metodología multistakeholder para la medición de la reputación corporativa*. Tesis doctoral. Universidad Pompeu Fabra.
- [76] CARUANA, A. (1997): “Corporate reputation: Concept and measurement” en *Journal of Product and Brand Management*, 6(2), 109-118.
- [77] CASADO, A.M. (2011): *El chief reputation officer (CRO). Un nuevo modelo para la reputación corporativa*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga. España.
- [78] CASSETI, F. & DI CHIO, F. (1999): *Análisis de la televisión: Instrumentos, métodos y prácticas de investigación*. Paidós, Barcelona.
- [79] CAVES, R. E. & PORTER, M. E. (1977): “From entry barriers to mobility barriers” en *Quarterly Journal of Economics*, 91, 421-434.
- [80] CEREZO, J. & CONGOSTO, M.L. (2011): “Apuntes de una crisis de comunicación en Twitter” en CEREZO J. (2011) *Identidad digital y reputación online*. Evoca Comunicación e Imagen. Madrid.
- [81] CHERNEV, A. (2003): “When more is less and less is more: The role of ideal point availability and assortment in consumer choice” en *Journal of Consumer Research*, 30(2), 170-183.
- [82] CHEUNG, C. M. K., CHAN, G. W. W. & LIMAYEM, M. (2005): “A critical review of online consumer behavior: Empirical research” en *Journal of Electronic Commerce In Organizations*, 3(4), 1-19.
- [83] CHOULIARAKI, L. & MORSING, M. (2010): *Media, organizations and identity*. Macmillan Publishers Limited. Basingstoke, UK.
- [84] CHUN, R. (2005): “Corporate reputation: Meaning and measurement” en *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- [85] CICERÓN, Q. (1996): *Manual per a unes eleccions*. Edicions de la Magrana. Barcelona.

- [86] CLOUTIER J. (1973): "L'heure des self - media, ou l'éré d'emerec", en *Press de Université de Montreal*, 34.
- [87] COLLE, R. (2008): "La metonimia" artículo electrónico disponible en [<http://visualismo.blogspot.com.es/2008/09/10-retrica-c3-metonimia.html>]
- [88] CORNELISSEN, J.P. (2004): *Corporate communications: Theory and practice*. Sage Publications. Londres.
- [89] CORNELISSEN, J.P., HASLAM, S.A. & BALMER, J.M.T. (2007): "Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products" en *British Journal of Management*, 18, 1-16.
- [90] CORNELLA, A. (2002): *Infonomia.com. La gestión inteligente de la información en las organizaciones*. Ediciones Deusto. Bilbao.
- [91] COSTA, J. (2003): "Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI" artículo electrónico disponible en [<http://www.razonypalabra.org.mx/>]
- [92] CRAVENS, K., GOAD OLIVER, E. & RAMAMOORTI, S. (2003): "The reputation index: Measuring and managing corporate reputation" en *European Management Journal*, 21(2), 201-212.
- [93] CRESWELL, J.W., (2011): *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. 4 Edición, Pearson Education, Boston.
- [94] CURRÁS, R. (2010): "Identidad e imagen corporativas: Revisión conceptual e interrelación" en *Teoría y Praxis*, 7, 9-34.
- [95] DAVARA, A. (2014): "Retail omnichannel. Se trata del cliente". *D/A Retail: Distribución Actualidad*, 452, 7.
- [96] DAVIES, G., CHUN, R. & DA SILVA, R.V. (2001): "The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation" en *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.
- [97] DAVIES, G., CHUN, R., DA SILVA, R.V. & ROPER, S. (2003): *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge: London, UK. Visto en WHETTEN, D.A. & MACKAY, A. (2002): "A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation". *Business and Society*, 41(4), 393-414.

- [98] DE QUEVEDO, E. (2001): *Reputación y creación de valor: Una relación circular. Aplicación al sector bancario español*. Tesis Doctoral, Universidad de Burgos.
- [99] DE VAUS, D. (2002): *Surveys in social research*. 5 Edición. Psychology Press. St. Leonards, Australia.
- [100] DE VEGA, M. (1994): *Introducción a la psicología cognitiva*. Alianza Editorial. Madrid.
- [101] DELANEY, K. J. (2006): "Leadership (a special report). Wisdom for the web: Search-engine advertising is crucial these days; but marketers have to know what they are doing" en *The Wall Street Journal*, 10, 4.
- [102] DENNIS, C., MERRILEES, B., JAYAWARDHENA, C. & WRIGHT, L. T. (2010): "E-consumer behavior" en *European Journal of Marketing*, 43(9/10), 1121-1139.
- [103] DENZIN, N. K. (1970): *Sociological methods: A source book*. Aldine Publishing Company. Chicago.
- [104] DERMER, M. & THIEL, D.L (1975): "When beauty may fail" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(6), 1168–1176.
- [105] DHALLA, R. (2007): "The construction of organizational identity: Key contributing external and intra-organizational factors" en *Corporate Reputation Review*, 10(4), 245-260.
- [106] DIXON, NORMAN F. (1991): *Sobre la psicología de la incompetencia militar*. Anagrama. Barcelona.
- [107] DOLLINGER, M. J., GOLDEN, P. & SAXTON, T. (1997): "The effect of reputation on the decision to joint venture" en *Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140.
- [108] DOU, W., KAI H. LIM, CHENTING SU, NAN ZHOU, & NAN CUI (2010): "Brand positioning strategy using search engine marketing" en *MIS Quarterly*, 34(2), 261-279.
- [109] DRÈZE, X. & ZUFRYDEN, F. (2004): "The measurement of online visibility and its impact on internet traffic" en *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 20-37.
- [110] DUTTON, J.E., DUKERICH, J.M. & HARQUAIL, C.V. (1994): "Organizational images and member identification" en *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

- [111] ELLIS, D. (1989): "A behavioural approach to information retrieval design" en *Journal of Documentation*, 46, 318-338.
- [112] ELLIS, D., D. COX & K. HALL, (1993): "A comparison of the information seeking patterns of researchers in the physical and social sciences" en *Journal of Documentation*, 49, 356-369.
- [113] ENQUIRO (2007): "The brand lift of search" artículo electrónico disponible en [<http://pages.enquiro.com/whitepaper-the-brand-lift-of-search.html>, Febrero 2010].
- [114] ESCOBAR-PÉREZ, J. & CUERVO-MARTÍNEZ, A. (2008): "Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización". *Avances en Medición*, 6, 27-36.
- [115] FAINHOLC, B. (2004): *Lectura crítica en internet. Análisis y utilización de los recursos tecnológicos en educación*. Homo Sapiens Ediciones. Buenos Aires.
- [116] FAN, Y., JU, J. & XIAO, M. (2013): "Losing to win: Reputation management of online sellers" en *Society for Economic Dynamics Meeting Papers*, 192. Artículo electrónico disponible en [https://econ.arizona.edu/docs/Working_Papers/2013/Econ-WP-13-05.pdf]
- [117] FEARN-BANKS, K. (2007): *Crisis communications: A casebook approach*. 3 Edición. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ.
- [118] FELDMAN, J. M. & LYNCH, J. G. J. (1988): "Self-generated validity and other effects of measurements on belief, attitude, intention, and behavior", en *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 421-435.
- [119] FERGUSON, T. D., DEEPHOUSE, D. L. & FERGUSON, W. L. (2000): "Do strategic groups differ in reputation?" en *Strategic Management Journal*, 21(12), 1193-1214.
- [120] FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2002): *Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno*. Ariel. Madrid.
- [121] FERNÁNDEZ DE LIS, P. (2003): "El buen gobierno, según Microsoft", en *El País*, 21/09/2003.
- [122] FERRÉ, C. & OROZCO, J.A. (2012): "Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación", ponencia

- en *III Congreso Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Tarragona.
- [123] FINK, S. (1986): *Crisis management: Planning for the inevitable*. Amacom. New York.
- [124] FLAVIÁN, C., GUINALÍU, M. & TORRES, E. (2006): "How bricks-and-mortar attributes affect online banking adoption", *International Journal of Bank Marketing*, 24(6), 406-423.
- [125] FOMBRUN, C. J. & RINDOVA, V. (1994): "Reputations as cognitive constructions of competitive advantage" en *Conference on the Cognitive Construction of Industries*. Chicago.
- [126] FOMBRUN, C. J. & SHANLEY, M. (1990): "What's in a name?: Reputation building and corporate strategy", *Academy Of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- [127] FOMBRUN, C. J. & VAN RIEL, C. B. M. (1997): "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 6-13.
- [128] FOMBRUN, C. & VAN RIEL, C. (2004): *Fame and fortune*. Editorial Prentice Hall. Nueva York.
- [129] FOMBRUN, C.J. (1996): *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard University Press. Boston.
- [130] FORTIN, M. (2010): "Don't be the best... Be the first!" artículo electrónico disponible en [<http://www.4hb.com/0134sdbefirst.html>, Marzo 2014].
- [131] FUENTELESAZ, L., GÓMEZ, J. & POLO, Y. (2002): "Followers entry timing: Evidence from the Spanish banking sector after deregulation". *Strategic Management Journal*, 23(3), 245-26
- [132] GALLAGHER, A. T. (2013): *Empathy during times of crisis and corporate reputation*. Tesis doctoral. Gonzaga University.
- [133] GARASA MAYAYO, S. (2010): "La crisis propicia la proliferación de los negocios online" en *Mk Marketing+ Ventas*, 259.
- [134] GARCÍA OROSA, B. (2009): *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Comunicación social. Sevilla.
- [135] GARCÍA PERROTE, J.M. (2008): "Nuestro concepto de reputación" en BENAVIDES, J. (2008): *Nuevas tendencias de la comunicación*. Ciclos Complutenses de Comunicación. Madrid.

- [136] GARRE, M., CUADRADO, J.J., SICILIA, M. A., RODRÍGUEZ, D. & REJAS, R. (2007): "Comparación de diferentes algoritmos de clustering en la estimación de coste en el desarrollo de software". *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software*, 3(1), 6-22.
- [137] GINESTA, X. (2003): "Análisis estratégico, diseño y gestión de la implementación de servicios online" en *Conferencia de introducción al máster de diseño multimedia. La Salle, Universitat Ramon Llull*. Barcelona.
- [138] GIOGIA, D.A., SCHULTZ, M. & CORLEY, K.G. (2000): "Organizational identity, image, and adaptive instability" en *Academy of Management Review*: 25(1), 63-81.
- [139] GODIN, S. (2000): "Unleash your ideavirus" en *Fast Company*, 37, 119.
- [140] GOEL, D. & DEVI, G. (2014): "A review on impact of viral marketing" en *Global Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3).
- [141] GÓMEZ, C. (2003): "Carrefour en todas las cestas" en *El País*, 15/06/2003.
- [142] GOODE, M. M. H; L. C. HARRIS (2007): "Online behavioural intentions: An empirical investigation of antecedents and moderators" en *European Journal of Marketing*, 41(5), 512-536.
- [143] GRAY, E.R. & BALMER, J.M.T. (1998): "Managing corporate image and corporate reputation" en *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- [144] GRIFFIN, A. (2014): *Crisis, issues and reputation management: A handbook for PR and communications professionals*. Kogan Page Publishers. Londres.
- [145] GROENLAND, E.A.G. (2002): "Qualitative research to validate the RQ-dimensions" en *Corporate Reputation Review*, 4(4), 308-315.
- [146] GUTIÉRREZ-RUBÍ, A. (2005): "La reputación responsable" en *Revista de Comunicación, Arte y Literatura*. Publicación electrónica disponible en [http://www.dosdoce.com/pagina_nueva_40.htm] consultado 13 Marzo 2012.
- [147] HACKBARTH, G. & KETTINGER, W. J. (2000): "Building an e-business strategy" en *Information Systems Management*, 17(3), 78-93.
- [148] HAMILTON, R., HONG, J. & CHERNEV, A. (2007): "Perceptual focus effects in choice" en *Journal of Consumer Research*, 34(2), 187.

- [149] HANNAH, M. (2009): "In Hudson River landing, PR pros were not first responders. Media shift: Your guide to the digital revolution" artículo electrónico disponible en [<http://www.pbs.org/mediashift/2009/02/in-hudson-river-landing-pr-pros-were-not-first-responders036.html>], Marzo 2012].
- [150] HANSELL, S. (2005): "Google prepares to sell ads not related to searches" en *New York Times*, 25/04/2005. Artículo electrónico disponible en [http://www.nytimes.com/2005/04/25/technology/25google.html?_r=0]
- [151] HATCH, M.J. & SCHULTZ, M. (1997): "Relations between organizational culture, identity and image" en *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- [152] HATCH, M.J. & SHULTZ, M. (2001): "Are the strategic stars aligned for your corporate brand?" en *Harvard Business Review*, 79(2), 128-135.
- [153] HATCH, M.J. & SHULTZ, M. (2002): "The dynamics of organizational identity" en *Comunicação e Sociedade*, 8, 115-139.
- [154] HE, H. & BALMER, J.M.T. (2005): "The saliency and significance of generic identity: An explanatory study of UK building societies" en *The International Journal of Bank Marketing*, 23(4/5), 334-348.
- [155] HEALEY, M. (2009): *¿Qué es el branding?*. Gustavo Gili. Barcelona.
- [156] HELDAL, F., SJOVOLD, E., HELDAL, A. F. (2004): "Success on the internet- optimizing relationships through the corporate site" en *International Journal of Information Management*, 24(2), 115-129.
- [157] HERMOSO, L. (2002): "Los súper usan trucos para que llenemos el carrito de la compra" en *El Mundo Magazine*, 18 /08/2002. Disponible en [<http://www.elmundo.es/magazine/2002/151/1029494875.html>] consultado Abril 2012.
- [158] HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (1991): *Metodología de investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México, D. F.
- [159] HEWSON, C. (2003): *Internet research methods: A practical guide for the social and behavioural sciences*. Sage Publications. London.
- [160] HIGGINS, E. T. & KING, G. (1981): "Accessibility of social constructs: Information-processing consequences of individual and contextual variability" en *Personality, cognition, and social interaction*, 69, 121.

- [161] HITLER, A. (1997): *Mi lucha*. Ediciones FELC. Santiago de Chile.
- [162] HOCH, S. J., BRADLOW, E. T. & WANSINK, B. (1999): "The variety of an assortment" en *Marketing Science*, 18(4), 527-546.
- [163] HOFFMAN, D. L., NOVAK, T. P. & VENKATESH, A. (2004): "Has the internet become indispensable?" en *Communications of the ACM*, 47(7), 37-42.
- [164] HOGARTH, R. M. & EINHORN, H. J. (1992): "Order effects in belief updating: The belief-adjustment model" en *Cognitive Psychology* (24:1), 1-55.
- [165] HOGUE, A. Y. & LOHSE, G. L. (1999): "An information search cost perspective for designing interfaces" en *Journal of Marketing Research* (36:3), 387-395
- [166] HONG, W., THONG, J. Y. L. & TAM, K. Y. (2005): "The effects of information format and shopping task on consumer's online shopping behavior: A cognitive fit perspective" en *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 149-184.
- [167] HSIEH, M., PAN, S. & SETIONO, R. (2004): "Product-, corporate-, and country-image dimensions and purchase behavior: A multicountry analysis" en *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 251-270.
- [168] HUERTAS, A. (1998): *Cómo se miden las audiencias en televisión*. Editorial CIMS97, Barcelona.
- [169] HUTTON, J. G., GOODMAN, M. B., ALEXANDER, J. B. & GENEST, C. M. (2001): "Reputation management: The new face of corporate public relations?" en *Public Relations Review*, 27(3), 247-261.
- [170] INTRONA, L. D. & NISSENBAUM, H. (2000): "Shaping the web: Why the politics of search engines matters" en *The Information Society* 16, 169-80.
- [171] ISLAS, O. (2009): "La convergencia cultural a través de la ecología de medios" en *Comunicar*, 16(33), 25-33.
- [172] JAIN, A. K., MURTY, M. N. & FLYNN, P. J. (1999): "Data clustering: a review" en *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 31(3), 264-323.

- [173] JARVENPAA, S. L. & DICKSON, G. W. (1988): "Graphics and managerial decision making: Research based guidelines" en *Communications of the ACM*, 31(6), 764-774.
- [174] JONES, K. C. (2006): "Search sophistication to drive online sales, marketing", en *Techweb*, 2, 1.
- [175] KACHUR, L. (2003): *Displaying the marvelous: Marcel Duchamp, Salvador Dalí, and surrealist exhibition installations*. MIT Press. Boston.
- [176] KANAAN, R.K., (2009): *Making sense of e-government implementation in Jordan: A qualitative investigation*. Tesis Doctoral. Center of Computing and Social Responsibility, Montfort University. Leicester.
- [177] KAPFERER, J. (1992): *La marca, capital de la empresa*. Deusto. Bilbao.
- [178] KARAOSMANOGLU, E. & MELEWAR, T.C. (2006): "Corporate communications, identity and image: A research agenda" en *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 196-206.
- [179] KELLER, K. (2008): *Administración estratégica de marca branding*. Pearson. México D.F.
- [180] KELLY, G. A. (1955): *The psychology of personal constructs* (vol 1). Norton. New York.
- [181] KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. (2005): *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business Press. Boston.
- [182] KITTS, B. & LEBLANC, B. (2004): "Optimal bidding on keyword auctions", en *Electronic Markets*, 14(3), 186-201.
- [183] KOLBITSCH, J. & MAURER, H. (2006): "The transformation of the web: How emerging communities shape the information we consume" en *Journal of Universal Computer Science*, 12(2), 187-213.
- [184] KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2003): *Fundamentos de marketing*. 6 Edición. Pearson. México.
- [185] KOTLER, P., ARMSTRONG, G., WONG, V. & SAUNDERS, J. (2008): *Principles of marketing*. Pearson Education Limited. Londres.
- [186] KUHLETHAU, C.C., (1991): "Inside the search process: Information seeking from the user's perspective" en *Journal of the American Society for Information Science*, 42, 361-371.

- [187] KURTZ, H. (2009): "Anchors oblige public's craving for tweets", en *Washington Post*, 23/2/2009. Citado en WIGLEY, S. & ZHANG, W. (2011): "A study of PR practitioners' use of social media in crisis planning" en *Public Relations Journal*, 5(3), 1-16.
- [188] LAFFEY, D. (2007): Paid search: "The innovation that changed the web", en *Business Horizons*, 50(3), 211-218.
- [189] LAMAS, C. (1998): "El audímetro de radio, seminario AEDEMO sobre audiencia de medios" artículo electrónico disponible en [www.aimc.es/spip.php?Action=acceder_documento&arg=713] consultado 2 febrero 2014.
- [190] LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*. McGraw-Hill. Madrid.
- [191] LATORRE, A., DEL RINCÓN, D. & ARNAL, J. (1996): *Bases metodológicas de la investigación educativa*. GR92. Barcelona.
- [192] LAYCOCK, J. (2008): "Viral marketing is not the same as word of mouth" artículo electrónico disponible en [<http://www.searchengineguide.com/jennifer-laycock/viral-marketing-is-not-the-same-as-word.php>] consultado 20 de noviembre 2012
- [193] LEE, K. (2006): "Paying for shelf space in the search supermarket" artículo electrónico disponible en [<http://clickz.com/showpage.html?Page=3623308>] consultado 12 Febrero 2010.
- [194] LEVINE, R, LOCKE C, SEARLS D. & WEINBERGER, D. (2000): *The Cluetrain manifesto: the end of business as usual*. Perseus publishing. Cambridge, MA. (ed, cast. 2008: *El manifiesto Cluetrain. El ocaso de la empresa convencional*. Ed. Deusto. Barcelona).
- [195] LEVITT, T. (1986): *The marketing imagination*. Free Press. New York.
- [196] LI, D., BROWNE, G. J. & WETHERBE, J. C. (2006): "Why do internet users stick with a specific web site? A relationship perspective" en *International Journal of Electronic Commerce*, 10(4), 105-141.
- [197] LI, K., LIN, M., LIN, Z. & XING, B. (2014): "Running and chasing the competition between paid search marketing and search engine optimization" en *47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 3110-3119.

- [198] LOPEZ-LOPEZ, D., SANCHEZ-DEVESA, S. & MIRALLES, F. (2010): “Evidencia de las ventajas de utilizar conglomerados de atributos de páginas web para decidir sobre su posicionamiento en buscadores” en *Proceedings CISTI'2010 - 5 Conferencia Ibérica De Sistemas y Tecnologías de Información*. Santiago de Compostela.
- [199] LOPEZ-LOPEZ, D. & BOU, G. (2013): “Study based on cluster transitions to attract the conception of corporate online reputation to the management of organizations” en *Proceedings 12th international association on public & nonprofit marketing conference*.
- [200] LOPEZ-LOPEZ, D. & GARRIDO, G. (2013): “Segmentación de mercado en función a las necesidades de servicios de reputación online corporativa de las empresas, mediante clusterización de muestras. Claves para el desarrollo de la oferta de un start-up” en *Proceedings 3ª Conferência Ibérica De Empreendedorismo*.
- [201] LOPEZ-LOPEZ, D., BOU, G. & RIVERA, O (2014 A): “Modelo basado en técnicas de clusterización para la clasificación empresarial en función del binomio estrategia-táctica para gestionar su Reputación Online” en *Sistemas y Tecnologías de Información. Actas de la 9ª Conferencia Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*.
- [202] LOPEZ-LOPEZ, D., BOU, G. & RIVERA, O (2014 B): “Estrategias en reputación online corporativa. Análisis en función de la posición de cadena de mando” en *Sistemas y Tecnologías de Información. Actas de la 9ª Conferencia Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*.
- [203] LURIE, N. H. (2004): “Decision making in information-rich environments: The role of information structure” en *Journal of Consumer Research*, 30(4), 473-486.
- [204] MADDEN, M. & SMITH, A. (2010): “Reputation management and social media” artículo electrónico disponible en [http://pewinternet.org/~media/files/reports/2010/pip_reputation_management.pdf] consultado 26 mayo 2010
- [205] MAHON, J.F. (2002): “Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature” en *Business and Society*, 41(4), 415-445.

- [206] MÁIQUEZ, P. (2009): “La espiral de la reputación online” artículo electrónico disponible en [<http://www.collabtopia.com/espiral-reputacion-online/>] consultado 16 marzo 2012
- [207] MANGOT, M. (2006): *Comportamientos en bolsa*. Millenium Capital. Madrid.
- [208] MANSO, RAMON A. (2010): *Servicio de referencia virtual: Propuesta de un modelo basado en criterios de calidad y herramientas de la web 2.0*. Tesis Doctoral. Universidad de granada y Universidad de la Habana.
- [209] MARCOS M., GONZALEZ-CARO C. (2010): “Comportamiento de los usuarios en la página de resultados de los buscadores. Un estudio basado en Eye Tracking” en *El profesional de la Información*, 19(4), 348-358.
- [210] MARRÓN, N. (2004): “BCN busca su marca de moda” en *El Periódico*, 19/11/ 2004.
- [211] MARTÍN, G. & NAVAS, J. E. (2006): “La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles” en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 29-39.
- [212] MARTÍN, G., NAVAS, J. E. & LÓPEZ, P. (2006): “Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation” en *Journal of Business Ethics*, 63(4), 361-370.
- [213] MARTÍNEZ LEÓN, I. M. & OLMEDO, I. (2009): “La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta” en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 127-142.
- [214] MARTÍNEZ LEÓN, I. M. & OLMEDO, I. (2010): “Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial” en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, 59-77.
- [215] MARTÍNEZ PADRALES, D. (2011): “Las marcas y las redes sociales” en CEREZO J. (2011) *Identidad digital y reputación online*. Evoca Comunicación e Imagen. Madrid.
- [216] MATÉ, V. (2003): “Batalla en los lineales” en *El País Negocios*, 29/6/2003.
- [217] MCCABE, S. (2009): “Who needs a holiday” en *Annals of Tourism Research*, 36(4), 667-688.

- [218] MCQUAIL, D. (2000): *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. (segunda edición). Editorial Paidós. Barcelona.
- [219] MCQUAIL, D. (2005): *Mcquails mass communication theory*. Sage Publications. Londres.
- [220] MICHELIOUDAKIS, N. (2008): “Social psychology and elt – the halo effect” en *Tesol Magazine*, artículo electrónico disponible en [<http://www.matefl.org/page96.php>].
- [221] MINGUEZ, N. (1999): “Un marco conceptual para la comunicación corporativa en zer, revista de estudios de comunicación de la Universidad del País Vasco”, artículo electrónico disponible en [<http://www.ehu.es/zer>]. consultado 3 enero 2013.
- [222] MÍNGUEZ, N. (2000): “Un marco conceptual para la comunicación corporativa” en *ZER Revista de Estudios de Comunicación* 8, 303-321.
- [223] MOHAMMED, R., FISHER, R. J., JAWORSKI, B. J. & PADDISON, G. (2003): *Internet marketing: Building advantage in a networked economy*. McGraw-Hill. Nueva York.
- [224] MOLINA (2009): “Social media monitoring”, artículo electrónico disponible en [<http://customerexperiencesocialmedia.blogspot.com.es/2009/07/social-media-monitoring.html>] consultado 26 mayo 2013.
- [225] MOORE, F. R., FILIPPOU, D. & PERRETT, D. (2011): “Intelligence and attractiveness in the face: Beyond the attractiveness halo effect” en *Journal of Evolutionary Psychology*, 9(3), 205-217.
- [226] MORALES, P. (2013): *Sobre las hipótesis direccionales y no direccionales*. Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas. Madrid. Disponible en [<http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/hipotesis.pdf>] consultado 19 octubre 2012
- [227] MOSTO, C. (2010): “Relación entre la construcción de espacios en medios masivos y su impacto en el desarrollo de reputación corporativa” en *Revista Científica de Uces*, 14(1), 100-115.
- [228] MURRAY, K. B; HÄUBL, G. (2008): “Interactive consumer decision aids” en *Handbook of Marketing Decision Models*, 121, 55-77.

- [229] MURRAY, K. & WHITE, J. (2005): "CEOS views on reputation management" en *Journal of Communication Management*, 9(4), 348-358.
- [230] MYERS, M. D. & AVISON, D. (2002): *Qualitative research in information systems: A reader*. Sage Publications. Londres.
- [231] NIELSEN (1997): "Search and you may find" artículo electrónico disponible en: [<http://www.useit.com/alertbox/9707b.html>] consultado 12 diciembre 2012.
- [232] NIELSEN (1999): "Differences between print design and web design" artículo electrónico disponible en: [<http://www.useit.com/alertbox/990124.html>] consultado 12 diciembre 2012
- [233] NIELSEN NETRATINGS. (2006): "Online search hits all-time high of 5.7 billion searches" artículo electrónico disponible en: [http://www.nielsen-online.com//pr/pr_060302.pdf] consultado 3 febrero 2010.
- [234] NISBETT, R.E. & WILSON, T.D. (1977): "Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes" en *Psychological Review*, 84(3), 231-259.
- [235] NODA, E., FREITAS, A. A. & YAMAKAMI, A. (2003): "A distributed-population ga for discovering interesting prediction rules" en *Advances in Soft Computing*, 2003, 287-296.
- [236] NORMAN, D. A. (1982): *El aprendizaje y la memoria*. Alianza, Madrid.
- [237] NUENO, P. (1999): "Necessitas i mercat". Artículo electrónico disponible en [<http://marketingup.blogspot.com>] consultado 21 febrero 2013.
- [238] OATES, B. J. (2005): *Researching information systems and computing*. Sage Publications. Londres
- [239] OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M. & ALFARO, J. (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible*. McGraw-Hill. Madrid.
- [240] O'REILLY, C. A. (1983): "The use of information in organizational decision making: A model and some propositions" en *Research in Organizational Behavior*, 5, 103-139.
- [241] ORIHUELA, J. F. (2006): "Memes: Los virus de la mente" artículo electrónico disponible en [<http://www.ecuaderno.com/2006/02/16/memes-los-virus-de-la-mente/>] consultado 10 abril 2013.

- [242] ORTEGA Y GASSET, J. (1956): *La rebelión de las masas*. 13ª edición. Austral. Madrid.
- [243] OSTROVE, NANCY; SIGALL, HAROLD (1975): "Beautiful but dangerous: Effects of offender attractiveness and nature of the crime on juristic judgment" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), 410–414.
- [244] OVEJERO, F. (2003): "La democracia de los números" en *El País*, 1/11/2003.
- [245] PAVLOU, P. A. & FYGENSON, M. (2006): "Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior" en *MIS Quarterly*, 30(1), 115-143.
- [246] PAYNE, J.W. (1976): "Task complexity and contingent processing in decision making: An information search and protocol analysis" en *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 366-387.
- [247] PEJTERSEN, A.M. & FIDEL, R. (1998): *A framework for work centred evaluation and design: A case study of information retrieval on the web*. Report for MIRA, Grenoble, France.
- [248] PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001): *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación. Barcelona.
- [249] PÉREZ RUIZ, A. (2011): *Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: Formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*. Tesis doctoral. Universidad de Cantabria.
- [250] POLO, F. (2011): "La gestión de la reputación 2.0", en CERESO J. (2011) *Identidad digital y reputación online*. Evoca Comunicación e Imagen. Madrid.
- [251] POLO, F. & POLO, J.L. (2012): *#socialholic. Todo lo que necesitas saber sobre marketing en medios sociales*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- [252] POTTER, D. (2007): "You witness news" en *American Journalism Review*, 29, 66.
- [253] PORTER, M. E. (1987): "From competitive advantage to corporate strategy". *Harvard Business Review*.
- [254] PORTER, M. E. (2001): "Strategy and the internet" en *Harvard Business Review*. Disponible en [<http://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet/ar/1>] consultado 18 junio 2013

- [255] QUEVEDO, E. (2003): *Reputación y creación de valor*. Thomson. Madrid.
- [256] RAIN, K. (2003): *Discrete choice methods with simulation*. University Press. Cambridge.
- [257] RAMÍREZ, H. (2003): "Metodología de investigación". Publicación electrónica disponible en [<http://www.dre-learning.com>] consultado 21 enero 2012
- [258] RELAÑO, V. (2003): "Seguros a la carta" en *El País*, 7/12/2003.
- [259] REY, F. & BARTOLI, J. (2008): *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. La Crujía. Buenos Aires.
- [260] RIES, A. & TROUT, J. (1981): *Positioning, the battle for your mind*. Warner books - McGraw-Hill inc. Nueva York.
- [261] RIES, A. & TROUT, J. (1997): *Marketing de guerra*. McGraw-Hill Interamericana de España. Madrid.
- [262] RINDOVA, V.P. (1997): "Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: The image cascade and the formation of corporate reputation" en *Corporate Marketing Review*, 1(2), 188-94.
- [263] RINDOVA, V.P., WILLIAMSON, I.O., PETKOVA, A.P. & SEVER, J.M. (2005): "Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation" en *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- [264] ROBERTS, P. & DOWLING, G. (2002): "Corporate reputation and sustained superior financial performance" en *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- [265] RODRÍGUEZ C., POZO, T., GUTIÉRREZ, J. (2006): "La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en educación superior" en *Relieve, Revista electrónica de Investigación*, 12(2). Disponible en [http://www.uv.es/relieve/v12n2/relievetv12n2_6.htm].
- [266] RODRÍGUEZ, D. (2011): "El misterio de los influyentes. En identidad digital y reputación online" en CEREZO J. (2011) *Identidad digital y reputación online*. Evoca Comunicación e Imagen. Madrid.
- [267] ROMERA, J. (2004): "Leche pascual gana a Danone la batalla por la publicidad de sus yogures" en *Expansión*, 8/10/2004.

- [268] ROSE, D. & LEVINSON, D. (2004): "Understanding user goals in web search" en *Proceedings of the 13th International Conference on the World Wide Web Conference (www 2004)*. New York.
- [269] ROSENZWEIG, P. (2007): "The halo effect, and other managerial delusions" en *Mckinsey Quarterly*, artículo electrónico disponible en [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/the_halo_effect_and_other_managerial_delusions] consultado 10 diciembre 2012
- [270] ROWLEY, J. (2004): "Online branding" en *Online Information Review*, 28(2), 131-138.
- [271] RUIZ, B., GUTIÉRREZ, S. & ESTEBAN, A. (2012): "Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial" en *Strategy & Management Business Review*, 3(1), 9-31.
- [272] RUSSELL, M. A. (2013): *Mining the social web: Data mining facebook, twitter, linkedin, google+, github, and more*. O'Reilly Media, Inc. Sebastopol, CA.
- [273] RUSSO, J. E. & ROSEN, L. D. (1975): "An eye fixation analysis of multialternative choice" en *Memory and Cognition*, 3(3), 267-276.
- [274] SALAS, M. I. & GAUCHI, J. M. (2011): "La reputación corporativa como instrumento de articulación en la gestión de la organización" en *FISEC-Estrategias (Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora)*, VI, 37-59.
- [275] SALINAS, G. (2007): *Valoración de marcas*. Deusto. Bilbao.
- [276] SAMPEDRO, J. (2012): "Un mensaje en Facebook movilizó 340.000 votos en un solo día" en *El País*, 12/09/2012.
- [277] SÁNCHEZ-MELLADO, L. (2003): "30 años tirando del carro (reportaje sobre dos generaciones de consumidores en hipermercados)". En *El País Semanal*, 7/12/2003.
- [278] SANDOVAL, P. (2004): "Vuelos baratos, ¿a qué precio?" En *El País*, 1/2/2004.
- [279] SANZ DE LA TAJADA, L. (1996): *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Síntesis. Madrid.

- [280] SCHIBROWSKY, J. A., PELTIER, J. W. & NILL, A. (2007): "The state of internet marketing research: A review of the literature and future research directions" en *European Journal of Marketing*, 41(7), 722-733.
- [281] SCHNEIDERMAN, B., BYRD, D. & CROFT, W.B. (1997): "Clarifying search: A user-interface framework for text searches" artículo electrónico disponible en
[<http://www.dlib.org/dlib/january97/retrieval/01shneiderman.html>]
- [282] SCHULTZ D. E. & KITCHEN PH. J. (2004): "Managing the changes in corporate branding and communication: Closing and re-opening the corporate umbrella" en *Corporate Reputation Review*, 6(4), 347-366.
- [283] SCHULTZ, M., MOURITSEN, J., GABRIELSEN, G. & RASMUSSEN, J. (2000): "Sticky reputation: Analyzing a ranking system" en *IV Conference of Corporate Reputation, Identity and Competitiveness*, Copenhagen Business School. Dinamarca.
- [284] SENMARTÍ, X. (2010): *Ingenierías tecnológicas versus ingenierías multimedia: Estudio de perfiles aplicando la metodología de los sistemas consistentes de clústeres*. Tesis Doctoral. Universidad Ramon Llull.
- [285] SHENKAR, O. & YUCHTMAN-YAAR, E. (1997): "Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing" en *Human Relations*, 50(11), 1361-1381.
- [286] SHEPHERD, R. (1996): "Raíces: Origen y desarrollo de los profesores de medios" en APARICI, R. (1996): *La revolución de los medios audiovisuales: educación y nuevas tecnologías*. Ediciones De La Torre. Madrid.
- [287] SIMOES, C., DIBB, S. & FISK, R.P. (2005): "Managing corporate identity: An internal perspective" en *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153-168.
- [288] SIMONIN, B. L. & RUTH, J. A. (1998): "Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes", en *Journal of Marketing Research*, 35(1), 30-42.
- [289] SIMONSON, I. & TVERSKY, A. (1992): "Choice in context: Trade-off contrast and extremeness aversion", en *Journal of Marketing Research*, 29(3), 281-295.

- [290] SKEELS, M. M. & GRUDIN, J. (2009): "When social networks cross boundaries: A case study of workplace use of facebook and linkedin", en *Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting Group Work*, 95-104.
- [291] SMAIZIENE, I. & JUCEVICIUS, R. (2009): "Corporate reputation: Multidisciplinary richness and search for relevant definition" en *Inzinerine ekonomika-engineering economic*, 2, 91-100.
- [292] SOUIDEN, N., KASSIM, N.M. & HONG, H. (2006): "The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation: A cross-cultural analysis" en *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 825-845.
- [293] SPATH, H. (1980): *Cluster analysis algorithms for data reduction and classification of objects* (pp. 70-72). Ellis Horwood. Chichester, England
- [294] SPINK, A & JANSEN, B. J. (2008): "Trends in searching for commerce related information on web search engines" en *Journal of Electronic Commerce Research*, 9(2), 154-161.
- [295] SPOTO, D. (1993): *Biografía de Marilyn Monroe*. Debolsillo. Madrid.
- [296] STANTON, W., ETZEL, M. & WALTER, B. (2000): *Fundamentals of marketing*. McGraw-Hill. México.
- [297] STECKEL, J. H., WINER, R. S., BUCKLIN, R. E., DELLAERT, B. G. C., DREZE, X., HÄUBL, G., JAP, S. D., LITTLE, J. D. C., MEYVIS, T., MONTGOMERY, A. L. & RANGASWAMY, A. (2005): "Choice in interactive environments" en *Marketing Letters*, 16(3), 309-320.
- [298] SULLIVAN, D. & SHERMAN, C. (1996): *Search engine watch*. INT Media Group.
- [299] SUTHERLAND, S. (2007): *Irrationality*. 2a Edition. Pinter & Martin Ltd. Londres.
- [300] SUVIRI, JOSÉ (2010): "Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa", en *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, 22, 179-90.
- [301] TAPSCOTT, D. (2001): "Rethinking strategy in a networked world" en *Strategy + Business*, 24.

- [302] TAYLOR, D. G; STRUTTON, D. (2009): "Has e-marketing come of age? Modeling historical influences on post-adoption era internet consumer behaviors", en *Journal of Business Research*, 63(9), 950-956.
- [303] TEACH, E. (2007): "Blinded by the light: How the "halo effect" distorts our view of company performance". *CFO Magazine*. Artículo electrónico disponible en [<http://ww2.cfo.com/strategy/2007/01/blinded-by-the-light/>]
- [304] TELANG, R., RAJAN, U. & MUKHOPADHYAY, T. (2004): "The market structure for internet search engines", en *Journal of Management Information Systems*, 21(2), 137-160.
- [305] THUROW, S. (2006): "Analyzing search behavior for SEO", artículo electrónico disponible en [<http://www.clickz.com/showpage.html?Page=3607336>] consultado 11 febrero 2010.
- [306] TIMKO, M. & R. M. A. LOYNES (1989): "Market information needs for prairie farmers", en *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 37, 609-627.
- [307] TORO, J. (2009): *La marca y sus circunstancias*. Vademécum de Brand Management. Deusto. Barcelona.
- [308] TROPEA, F. (2000): "Círculos, flechas y redes en teoría y prácticas de la comunicación", artículo electrónico disponible en [Http://www.com-elisava.com/files/docs/dc_tropea_circulos.pdf] consultado 16 mayo 2013
- [309] TVERSKY, A. (1969): "Intransitivity of preferences", en *Psychological Review*, 76(1), 31-48.
- [310] TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. (1973): "The psychology of prediction" en *Psychological Review*, 80(4), 237-251.
- [311] TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. (1974): "Belief in the law of small numbers" en *Psychological Bulletin*, 76(2), 105-110.
- [312] TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. (1986): "Rational choice and the framing of decisions" en *Journal of Business*, 59(4), 251.
- [313] TZOKAS, N. & SAREN, M. (2004): "Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: Where, what and how?" en *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 124-135.
- [314] URZÚA, I.A. (2002): "El comportamiento de las audiencias de televisión en Chile". Estudio sociológico a partir de los datos generados por el

- sistema people meter” en *Revista MAD*, 7. Septiembre 2002.
 Departamento de antropología. Universidad de Chile. Artículo electrónico disponible en
[\[http://rehue.csociales.uChile.cl/publicaciones/mad/07/paper07.pdf\]](http://rehue.csociales.uChile.cl/publicaciones/mad/07/paper07.pdf)
- [315] UTKIN, L. V. (2006): “A method for processing the unreliable expert judgments about parameters of probability distributions”, en *European Journal of Operational Research*, 175(1), 385-398.
- [316] VALE, C. & VALESCA, S. (2006): “La comunicación en el marketing” en *Visión Gerencial*, 6(2), 196-206.
- [317] VAN GOMPEL, ROGER P. G., FISCHER, MARTIN H., MURRAY & WAYNE S. (2007): *Eye movements: A window on mind and brain*. Elsevier, Oxford.
- [318] VAREY, R. I. (2013): “Corporate reputation and the discipline of marketing communication”, en CARROL, C.E. (2013): *The handbook of communication and corporate reputation*, Wiley-Blackwell. Nueva York. 104-120.
- [319] VELASCO, S. (2004): “El cocodrilo más célebre” en *El Mundo Magazine* 4/7/2004.
- [320] VERPLANKEN, B., HAZENBERG, P. T. ET AL. (1992): “Need for cognition and external information search effort” en *Journal of Research in Personality*, 26, 128-136.
- [321] VILLAFAÑE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide. Madrid.
- [322] VILLAFAÑE, J. (2005): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pirámide. Madrid.
- [323] WALKER, K. (2010): “A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory” en *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- [324] WANG, F. & VAUGHAN, L. (2014): “Firm web visibility and its business value” en *Internet Research*, 24(3), 2-2.
- [325] WARTICK, S.L. (2002): “Measuring corporate reputation” en *Business and Society*, 41(4), 371-392.
- [326] WASSERMAN, T. (2006): “Google advocates change in advertising approach”, en *Brandweek*, 47(36), 12.

- [327] WEB STER, J. & PHALEN, P. (1997): *The mass audiences : Rediscovering the dominant model*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- [328] WEI, Y. (2002): "Corporate image as collective ethos: A poststructuralist approach" en *Corporate Communications*, 7(4), 269-276.
- [329] WHETTEN, D.A. (1997): "Part II: Where do reputations come from?: Theory development and the study of corporate reputation" en *Corporate Reputation Review*, 1(1), 26-34.
- [330] WHETTEN, D.A. & MACKEY, A. (2002): "A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation" en *Business and society*, 41(4), 393-414.
- [331] WIGLEY & ZHANG (2011): "A study of PR practitioners' use of social media in crisis planning", en *Public Relations Journal*, 5(3), 1-16.
- [332] WILSON, T.D. (1981): "On user studies and information needs" en *Journal of Documentation*, 37(1), 3-15.
- [333] WILSON, T.D. (1996): "Information behaviour: An interdisciplinary perspective" en *Information Processing and Management*, 33(4), 551-572.
- [334] WILSON, T.D. (2000): "Human information behavior" en *Journal of Informing Science*, 3(2), 49-56.
- [335] WILSON, T.D. & HODGES, S. D. (1992): "Attitudes as temporary constructions" en MARTIN, L. L. & TESSER, A. (2013). *The construction of social judgments*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 37-56.
- [336] WITTEN, I. H. & FRANK, E. (2005): *Data mining: Practical machine learning tools and techniques*. Morgan Kaufmann - Elsevier Ltd. Oxford
- [337] WORCESTER, R. (2009): "Reflections on corporate reputations", en *Management Decision*, 47(4), 573-589.
- [338] YUN, G. W. & TRUMBO, C. W. (2000): "Comparative response to a survey executed by post, e-mail, & web form" en *Journal of computer-mediated communication*, 6(1), 15-22.

ANEXOS

- 1. CUESTIONARIO ORIGINAL DE PROYECCIÓN EXTERIOR**
- 2. LISTADO DE ÓRDENES SPSS PARA LA CREACIÓN DE PERFILES**
- 3. LISTADO DE ÓRDENES SPSS PARA EL ESTUDIO DE VARIACIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO.**
- 4. DETALLE DE CORRELACIONES DE LA VARIABLE CARGO**
- 5. RESULTADOS POST HOC EN LAS PRUEBAS ANOVA**