



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**La creciente importancia de las redes
sociales en la estrategia de marketing de la
empresa. El caso GAM**

Presentado por Noelia Jiménez Prieto

Tutelado por Blanca García Gómez

Soria, Julio de 2014

EUCET
Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria



INDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
--------------------	---

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

Aproximación al concepto de red social

1.1. Hacia un cambio de orientación en marketing. El enfoque de marketing 2.0	11
1.1.1 Del marketing <i>offline</i> a la revolución digital.....	12
1.1.2 Internet y un nuevo modelo de marketing.....	16
1.2. La definición de red social y su evolución.....	22
1.2.1 Características de las redes sociales	23
1.3. Tipos de redes sociales	24

CAPÍTULO 2

La implantación de las redes sociales en la empresa

2.1. Utilidad de las redes sociales.....	31
2.2. Razones de implantación de las principales redes sociales	34
2.3. Consecuencias estratégicas de la implantación	38
2.3.1 Proceso para la implantación de la estrategia de redes	38
2.3.2 Social media manager	49
2.3.3 El community manager	50
2.3.4 Plan de contingencias en redes sociales.....	53
2.4. La eficacia de la estrategia de redes.....	54
2.4.1. Herramientas analíticas para las redes sociales.....	55

PARTE SEGUNDA: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 3

La estrategia de marketing 2.0 de la empresa GAM

3.1. Análisis general de la empresa	65
---	----

3.1.1. Historia de GAM	66
3.1.2. Localización de las instalaciones.....	69
3.1.3. Organización de la empresa.....	71
3.1.4. El negocio de alquilar. Marketing mix desarrollado.....	72
3.1.5. Aproximación a los recursos y capacidades.....	75
3.2. Análisis del entorno de GAM.....	78
3.2.1. Análisis del entorno genérico.....	78
3.2.2. Análisis de la competencia	80
3.3. Análisis DAFO.....	84
3.4. Estudio de la estrategia de marketing digital de GAM	85
3.4.1. Análisis de los elementos estratégicos	85
3.4.2. Efectividad de la estrategia 2.0 de GAM.....	95
CAPÍTULO 4	
Conclusiones y recomendaciones para la gestión	
4.1. Conclusiones generales	103
4.2. Conclusiones específicas.....	105
4.3. Recomendaciones para la gestión.....	107
4.3.1. Recomendaciones relativas a la página web corporativa	108
4.3.2. Recomendaciones relativas a la web Tiendagam.....	109
4.3.3. Recomendaciones relativas a la gestión de redes sociales.....	110
4.3.4. Estrategia y acciones 2.0.....	111
BIBLIOGRAFÍA	117



INTRODUCCIÓN

Desde la llegada de Internet somos testigos de importantes cambios en la relación empresa consumidor, hasta tal punto que se han producido modificaciones en los hábitos de consumo, en los canales de distribución o en la definición de servicio, entre otros aspectos clave.

Con la aparición de las redes sociales se inicia una etapa que no ha parado de revolucionar el mercado, conocida como web 2.0. El creciente protagonismo de estas herramientas al servicio de las empresas es un hecho incuestionable. Muchos y variados son los ejemplos de la presencia de los medios sociales, desde su papel clave en la campaña presidencial de Barak Obama o la revolución democrática árabe –primavera árabe–, hasta el trending topic logrado, en tal solo una hora, por el anuncio de la abdicación del Rey. La rapidez con la que se difunde la información hace de estas herramientas auténticos ciclones virales que llegan a todas partes cuyo uso se traslada a todos los ámbitos: social, político, económico o educativo, entre otros.

Así pues, la capacidad de las redes sociales para influir sobre los consumidores es una realidad que las empresas deben saber aprovechar. Conseguir que los *brand advocates* que operan en la red recomienden a la empresa es un logro de valor incalculable.

Por otro lado, aunque no menos importante, está el bajo coste de estos medios de comunicación, de manera que el ratio coste/impacto reduce significativamente el precio de la promoción, lo cual en tiempos de crisis, como los que estamos viviendo, no es desdeñable.

Las redes sociales permiten la generación de una comunicación bidireccional en la que el protagonismo del cliente emerge como un elemento clave. Este feed back permite que la empresa pueda acercarse más y mejor a

los gustos y necesidades del cliente, además de conocer los problemas de los consumidores con la marca en tiempo real. De la capacidad de respuesta rápida de la empresa dependerá, en buena medida, el éxito o fracaso de la estrategia de redes sociales desarrollada. Ésta debe emplearse como una forma de customización de la oferta, de adaptación a la “carta” del programa de marketing mix. Cada cliente es único y diferente y así debe ser tratado por la empresa.

Para llevar a cabo una adecuada gestión de redes es necesario que la empresa tome conciencia de su importancia y de las consecuencias de decisiones tomadas sin planificación, habida cuenta del efecto viral ya mencionado de estos medios de comunicación. Es por ello que consideramos que una de las deficiencias de muchas empresas es la ausencia de una adecuada dotación de personal que se dedique en exclusiva a esta tarea. La figura del community manager es la pieza clave para el desarrollo de la estrategia de social media, además de una profesión de futuro que puede abrir las puertas del mercado laboral a muchos jóvenes.

Todos los factores considerados han motivado la elección de este tema para mi trabajo fin de grado: su actualidad, su utilidad, su potencial de crecimiento, entre otras.

A partir de este planteamiento global, nos proponemos analizar exhaustivamente la estrategia de social media desarrollada por una empresa multinacional: GAM. Además de que tuve la oportunidad de conocer la empresa al realizar un periodo de prácticas en ella, la elección de esta organización radica en el hecho de ser un caso de éxito en el mercado de alquiler de maquinaria, por su evolución continua tanto en el mercado nacional como internacional y por sus buenos resultados y supervivencia aún atravesando momentos de crisis económica.

De este modo, el objetivo general de este trabajo de investigación es analizar cómo las redes sociales han penetrado en nuestra sociedad alterando conductas, comportamientos y hábitos de consumo de millones de usuarios y cómo a raíz de ellas, las empresas llevan a cabo diferentes estrategias de marketing en estos medios sociales para dirigirse a sus clientes. La aplicación del marco teórico previamente analizado al caso GAM nos permitirá ilustrar mejor el citado objetivo global.

A partir del objetivo general podemos precisar una serie de objetivos más concretos:

1. Conocer el cambio de orientación de marketing producido hasta la aparición de Internet y las redes sociales, junto con el comportamiento del consumidor del S.XXI.
2. Estudiar de las plataformas sociales más populares profundizando en las utilidades y razones de implantación de las principales redes, así como el proceso a seguir del denominado plan de social media marketing.
3. Realizar un análisis sobre la importancia de las principales herramientas analíticas que midan la eficacia de la estrategia de redes.

4. Elaborar un análisis externo de la empresa GAM, desde los puntos de vista offline y online, en el que se determinen las variables del entorno, así como su competencia resaltando las amenazas y oportunidades que afectan a dicha compañía.
5. Elaborar un análisis interno, que muestre los recursos y capacidades de GAM desde una perspectiva offline y online, resaltando las principales debilidades y oportunidades.
6. Examinar la estrategia de marketing digital seguida por la empresa caso y verificar su eficacia.
7. Aportar una serie de recomendaciones encaminadas a la mejora de la estrategia seguida por GAM.

Para el desarrollo del trabajo hemos empleado fuentes de información primarias y secundarias. Las segundas nos han facilitado la elaboración del marco teórico de la investigación y han sido principalmente manuales de marketing estratégico, monografías sobre la estrategia digital así como artículos digitales y páginas web.

La metodología utilizada para realizar el trabajo ha sido el método del caso. Analizados y desarrollados los conceptos teóricos que atañen al estudio, ceñimos nuestro trabajo a un caso real, sobre el que aplicamos dichos conocimientos técnicos. La información obtenida acerca de la empresa objeto de estudio se elaboró bajo mi conocimiento previo por haber formado parte del equipo, así como por medio de la página web de la compañía.

El trabajo se ha organizado en dos partes, la primera aborda el estudio del marco conceptual y la segunda la parte empírica. A su vez, cada una de las partes está dividida en dos capítulos.

En el primer capítulo se profundiza en la aproximación al concepto de red social, partiendo del cambio de orientación que experimenta el marketing hasta el enfoque de marketing digital. En un segundo epígrafe, se estudia en profundidad el concepto de red social y su evolución. Para terminar, dedicamos un apartado a los tipos de redes sociales; en este punto estudiamos las más utilizadas e importantes para las empresas.

El segundo capítulo, se centra en la implantación de las redes sociales en la empresa; el análisis de sus principales utilidades y el estudio de las razones de implantación son los primeros contenidos a tratar. En un punto posterior analizamos las consecuencias estratégicas de la implantación; esto implica el estudio del proceso de desarrollo del plan de social media marketing, con todas las fases que conlleva, el análisis de las figuras de social media manager y community manager, así como un plan de contingencias para actuación en redes sociales. Llegados a este punto, nos preguntamos sobre la eficacia de la estrategia de redes que es el epígrafe con el que concluimos el capítulo.

La segunda parte se ocupa del estudio empírico. En este sentido, en el capítulo tres abordamos la empresa GAM como caso de estudio y, en concreto, su estrategia de marketing 2.0. El primer epígrafe se ocupa de realizar un análisis general de la empresa, concretamente se estudia la historia de GAM, su localización, su organización, su marketing mix, así como un análisis interno

de la compañía. En un segundo epígrafe analizamos el entorno de GAM desde los puntos de vista on line y off line. Posteriormente, resumimos a través de un análisis DAFO las distintas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la multinacional. Para terminar, llevamos a cabo un estudio de la estrategia de marketing digital de GAM, en el que estudiamos los elementos estratégicos empleados, para posteriormente comprobar su efectividad.

Para concluir el trabajo, el cuarto y último capítulo lo dedicamos a las conclusiones más relevantes de nuestro estudio y a las recomendaciones futuras para la gestión de la empresa objeto de estudio.

Parte primera

MARCO CONCEPTUAL



Capítulo 1

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE RED SOCIAL

En el presente capítulo explicaremos de forma general el cambio de orientación que se ha producido en la disciplina de marketing. Concretamente, analizamos la evolución desde el enfoque de marketing tradicional –marketing off-line- hasta la actual orientación digital –marketing on-line-. En este proceso juega un papel clave Internet junto con las herramientas que éste pone a disposición de usuarios y empresas.

La aparición de Internet ha provocado un cambio actitudinal y comportamental en el consumidor que ha forzado la evolución de la estrategia de la empresa para estar allí donde opera el cliente, es decir en forma digital.

Uno de los factores fundamentales de este cambio proviene de la implantación de las TIC, tecnologías de la información y comunicación surgidas a partir de la aparición de Internet.

Para entender mejor este proceso evolutivo nos detendremos a analizar los principales cambios acontecidos en el entorno y que han obligado a la empresa a transformar su cultura para adaptarse a ellos.

Una vez estudiado el proceso de aparición del marketing digital, nos centramos en nuestro objetivo principal, el estudio de las redes sociales. En este sentido el estudio del concepto de red social, de sus características y de sus tipos será el propósito con el que concluiremos este capítulo.

1.1. Hacia un cambio de orientación en marketing. El enfoque de marketing 2.0

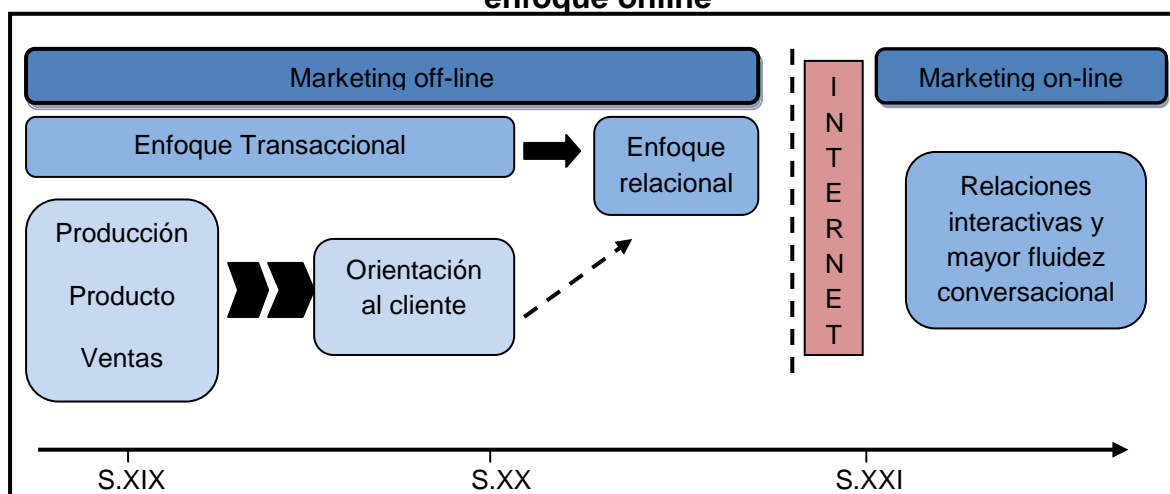
El origen del marketing como disciplina da comienzo en el S.XIX a partir de ciencias como la antropología, sociología, psicología, entre otras. El principio fundamental del marketing se basa en la idea del intercambio, dando

especial importancia a los resultados y acciones relacionadas con las transacciones (López-Pinto et al, 2010).

Según la American Marketing Association (1992) el marketing basado en el intercambio “es un proceso de planificación y ejecución, inmerso en un marco social determinado, orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos del individuo y de las organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de bienes o servicios generadores de utilidades”. En definitiva, intercambio, transacciones y relaciones entre dos o más partes son requisitos para poder hablar de marketing.

Antes de adentrarnos en la evolución del marketing hasta llegar al enfoque digital, creemos conveniente mostrar de forma gráfica el proceso seguido por la disciplina. La figura 1.1 muestra los principales hitos en esta transformación.

Figura 1.1: Evolución del marketing desde el enfoque offline al enfoque online



Fuente: Elaboración propia

La figura 1.1 divide el proceso evolutivo de la disciplina en dos grandes fases, una relativa a la aparición del marketing tradicional y otra centrada en la revolución digital. De cada una de estas dos etapas nos ocupamos a continuación.

1.1.1 Del marketing offline a la revolución digital

En un primer momento se desarrolla un **marketing orientado a la producción** derivado de acontecimientos económicos destacados, como el capitalismo y la Revolución Industrial. Como resultado, se produjo un aumento de la capacidad productiva de las organizaciones y, en consecuencia, el desarrollo y expansión del comercio.

En esta orientación, las compañías enfocaron sus negocios en la eficiencia productiva (Dvoskin, 2004). Por tanto, producir y elaborar una red de distribución, constituían la principal preocupación de las organizaciones para que los productos llegasen a todos los consumidores posibles (García, 2008;

Rodríguez, 2006). Además, se apreciaba una competencia inexistente, de modo que los consumidores se adaptaban a los productos que las empresas vendían, buscando los mejores precios (López, 2010).

Asimismo, la publicidad destacaba sobre la base de comunicaciones masivas que demostraban la existencia de mercados homogéneos (Dvoskin, 2004). Y así, Jerome McCarthy plantea las cuatro “P”, como el conjunto de acciones controlables que influyen en el comportamiento del consumidor y que se les conoce como las variables del marketing mix (Dvoskin, 2004). Estas actividades llevadas a cabo por las organizaciones están orientadas a la fijación de precios, planificación de estrategias, así como la distribución y promoción de los productos y servicios (Santesmases, 2007).

Conforme se desarrolla la oferta, surgen más competidores y los consumidores cuentan con más opciones donde elegir. Como consecuencia, surge en las empresas una **orientación al producto** centrándose en la mejora de la calidad de los bienes y servicios y en el desarrollo de nuevos atributos y beneficios de los mismos para diferenciarse de la competencia (García, 2008). Se fabricaban aquellos productos que se creían más acordes y adecuados al público pero que en la mayoría de los casos, éstos no se adaptaban a las preferencias y gustos de la población (Adell, 2006). De acuerdo con Levitt (1960), esta situación la nombra “miopía del marketing”, puesto que las compañías no tienen en cuenta las necesidades reales de los clientes y la evolución continua de las mismas. Por ello, en las empresas que se centraban en el producto en exclusiva, se producirá una obsolescencia de ellos aún siendo de una calidad impecable.

La excesiva competencia que se produjo en el mercado, provocó en los consumidores cierta confusión al percibir las ofertas de las diferentes empresas como similares, tanto en calidad como prestaciones. De manera que las compañías elaboraron medidas para promover el consumo en masa y concentrar sus esfuerzos en las ventas para conseguir el éxito deseado. Esto desembocó en un marketing **orientado a las ventas** con objetivos como destacar sobre la competencia, y persuadir e influir a los consumidores presentando las ventajas de sus productos (García, 2008). Para efectuar la venta, se llevaban a cabo prácticas promocionales abusivas por parte de las empresas, tanto que, éstas incitaban a la compra de productos innecesarios (Adell, 2006; Rodríguez, 2006).

La práctica del marketing en este período tenía una visión a corto plazo y una comunicación secuencial, (Solé, 1999) en vez de centrarse en la satisfacción de los consumidores a largo plazo. Descubriremos a lo largo del capítulo, que este enfoque va a ir cambiando paulatinamente al adoptar una orientación a largo plazo más acorde con el establecimiento de relaciones con clientes.

Ya en el siglo XX el marketing se desapega del producto para centrarse en el cliente lo cual da lugar a la llamada **orientación al cliente** que centra su atención en captar e identificar las necesidades del consumidor para poder darles una mejor satisfacción (Dvoskin, 2004). Del mismo modo Santesmases y otros (2009) explican que los consumidores son imprescindibles en el proceso de producción, ya que sus deseos o necesidades guían la producción de las organizaciones. Por su parte, autores como Sainz (2007) alegan que una

empresa debe fabricar lo que puede venderse – lo que desea el mercado- , en lugar de vender lo que la empresa fabrica. En definitiva, se abandona el objetivo de vender, para dirigir los esfuerzos a la satisfacción de los clientes (García, 2008).

Hacia el año 1990 -junto con la idea de orientación al cliente- surge una perspectiva diferente en los negocios, y las organizaciones se dirigen de forma individualizada y personalizada a cada cliente para observarlo en el tiempo con el fin de retenerlo. De esta manera, aparece el **marketing de relaciones o relacional**, cuya filosofía es el logro de elementos como: satisfacción, confianza y compromiso en el cliente (Gutiérrez y Sánchez, 2005). La tabla 1.1 recoge los principales elementos que definen el marketing de relaciones con clientes.

Tabla 1.1: Factores clave del enfoque de marketing relacional

Factores	Explicación
Eliminar idea del enfoque transaccional	Se trata de centrarse en la gestión relacional, de manera que el establecer y mantener relaciones con los clientes sea lo más importante en las empresas. Captar y vender a nuevos clientes supone grandes esfuerzos, pero una publicidad realizada por clientes satisfechos puede llevar a adquirir nuevos clientes.
Retención de los clientes	Construir una importante cartera de clientes comprometidos y que sean rentables para la empresa. Para ello, las empresas deben ofrecer un producto o servicio que cumpla con las expectativas de los clientes, y así mantener la relación en el tiempo.
Aportar valor con los productos y servicios	No se trata de centrarse en las características de los productos y servicios y que el cliente quede satisfecho en el momento de compra, sino en aportar valor y satisfacción al cliente con los productos y servicios que se le ofrecen.
Visión a largo plazo	Las empresas han de proyectar una visión estratégica de la gestión, es decir, deben planificar a largo plazo el enfoque de la empresa; y así en cada transacción se programen los impactos y resultados de la relación empresa-cliente a largo plazo.
Importancia del servicio al cliente	La relación con el cliente, desde, durante y después de la venta de un producto o servicio, tiene que ser continuada, interactiva y eficiente para mantener la relación.
Alta implicación con la clientela	La empresa se compromete con los intereses de los consumidores, usuarios o clientes, de modo que mantendrán una relación Asociativa (según las relaciones definidas por Kotler) por la que ambos trabajarán conjuntamente para solucionar problemas y encontrar oportunidades.
Contacto continuado con los clientes	El contacto continuado con los clientes favorece a las empresas en el sentido de que se lleguen a estructurar relaciones de tal forma que éstas se produzcan de forma permanente.
Gestión proactiva¹ de las comunicaciones	Se trata de llevar a cabo un programa de comunicación con los clientes, tal que las diferentes organizaciones encuentren excelentes formas de contactar con sus clientes de forma periódica. Es importante adelantarse hacia ellos, en vez de esperar a que ellos lo hagan; de ahí el término de relación proactiva.

Fuente: Elaboración propia a partir de Santesmases y otros (2009)

¹ Actualización continua que la empresa lleva a cabo con el cliente sobre el producto o servicio con el fin de mejorarlo y ofrecer servicios de soporte, para mayor satisfacción del cliente (Alcaide, 2002).

Según Kotler y Armstrong (2003) el marketing de relaciones permite generar una base de clientes fieles y, por ende, rentable. El éxito de este enfoque radica en el desarrollo de relaciones beneficiosas para ambas partes, empresa y cliente. Ello supone, en ocasiones, renunciar a las ventas a corto plazo para afianzar una relación duradera basada en la confianza del cliente.

En conclusión, según autores como Adell (2006), Christopher y otros (1994), Esteban (2008), Barroso y Martín (1999), Grönroos (1989), entre otros, marketing relacional es aquel que perfecciona todas las orientaciones anteriores y que se basa tanto en las necesidades cubiertas como en establecer y mantener relaciones a largo plazo beneficiosas entre empresas y clientes.

Simultáneamente se reconoce la existencia de un elemento cuyo papel es notable para un adecuado desarrollo de las relaciones y de los servicios al cliente: la tecnología. Esto conlleva la modificación del modelo tradicional que hasta ahora habíamos visto. Así pues, elementos como la sofisticación tecnológica, la fragmentación de los mercados, la aparición de nuevos productos y servicios o el elevado coste de los medios de comunicación masivos, entre otros, han favorecido el empleo de las bases de datos de clientes con fines comerciales. Así, las organizaciones recopilan información acerca de cada cliente con el fin de establecer una relación personal con ellos (Barroso y Martín, 1999); de ahí la importancia de la tecnología en el desarrollo del marketing de relaciones.

Al mismo tiempo y junto con la globalización y la expansión de los medios de comunicación y el desarrollo de una cultura de la información, surge Internet. En consecuencia aparecen las TIC². Todo ello va a permitir el establecimiento de nuevas formas de relación con los clientes así como plantear las operaciones de la empresa de forma diferente puesto que las nuevas tecnologías permiten la conectividad a todo tipo de usuarios (Dvoskin, 2004; Canals, 2001).

Por tanto, estos factores provocan profundos cambios económicos y sociales, no sólo materiales sino también cambios en los modelos de pensamiento humano (Kotler, 1999), de modo que, según autores como Rodríguez (2006), Solé (1999), Schiffman y Azar (2005) entre otros, las empresas van a encontrar consumidores cada vez más preparados, informados y exigentes.

Por su parte, las empresas evolucionan y cambian sus conductas para atender esas necesidades, buscando nuevos canales y medios para alcanzar resultados con éxito (Gallo y López, 2005).

La tabla 1.2 recoge los principales cambios que se manifiestan en el comportamiento del consumidor a raíz del aludido cambio tecnológico.

² *Tecnologías de la Información y de la Comunicación: "infraestructura que conecta en una sola red de redes todos los servicios relacionados con la información, ya sea a través de ordenadores, teléfono y otros (Sádaba, 2000)*

Tabla 1.2: Comportamiento del consumidor actual

Elemento	Rasgo comportamental
Sensibilidad al precio	Los consumidores se muestran más sensibles a los precios; en consecuencia, buscan y comparan aquellos productos y servicios tanto de sus marcas preferidas como las de la competencia con el fin de encontrar el mejor precio. Así Internet proporciona a los consumidores de forma fácil y rápida, las herramientas para comparar precios.
Disponibilidad de tiempo	Cada vez emplean o disponen de menos tiempo para realizar sus compras, y solicitan más utilidad al realizar el acto de compra. Las nuevas tecnologías van a proporcionar ese ahorro de tiempo que los consumidores necesitan.
Percepción de la oferta	La excesiva competencia entre empresas hace que los compradores perciban las ofertas de los proveedores de forma similar, lo que provoca mayor control y poder de decisión en el consumidor sobre las organizaciones.
Concepción de las marcas	Los consumidores revelan mayor rechazo a la marca del fabricante y admiten de mejor manera las marcas de revendedores y vendedores generales
Expectativas	Las perspectivas de los consumidores acerca de los productos y servicios son altas; es decir, éstos se muestran más exigentes y racionales y esperan de las empresas los mejores servicios, servicios añadidos, calidad, comodidad, innovación, buenos precios, entre otros.
Fidelidad	La abundancia de marcas, ofertas, competencia, entre otros, hace que los consumidores desarrollen una lealtad menguante hacia el proveedor.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (1999)

La tabla 1.2 demuestra que estas conductas de los consumidores, pueden provocar en algunos casos un problema al que deben enfrentarse las compañías. Estos consumidores actuales aspiran a la más alta calidad, servicios añadidos, la mejor seguridad y garantía y todo al menor precio (Kotler, 1999). De modo que, la orientación de marketing relacional y las nuevas tecnologías –como Internet y las TIC- pueden ayudar a solventar ciertos comportamientos incidiendo en los factores del marketing relacional vistos en la tabla 1.2.

Llegados a este punto, pasamos a analizar la aparición de Internet y las TIC y su efecto al contribuir a la generación de un nuevo modelo de marketing.

1.1.2. Internet y el nuevo modelo de marketing

Internet nace en EE.UU en el año 1969 como medio para el desarrollo de investigaciones militares en el seno del Ministerio de Defensa. Inicialmente se concibe como un conjunto de conocimientos generados por los usuarios de la red (Meerman, 2010), es decir, es la telaraña global de redes informáticas que hace posible la comunicación internacional y descentralizada.

Tras años de investigaciones, a mediados del año 1990, el uso de Internet fue propagándose de forma creciente, principalmente en EE.UU y después en el resto del mundo. De este modo comenzó a emplearse con fines

comerciales (Gutiérrez y Sánchez, 2005) al despertar gran interés entre las compañías (Rodríguez, 2006), dadas las ventajas de uso profesional y comercial que aporta, entre las que destacan la identificación de nuevas oportunidades de negocio y el acceso a nuevos mercados. Es así como surge “La Era de Internet” (Kotler y Armstrong, 2003).

Al mismo tiempo, se crea la World Wide Web (WWW), como el primer navegador red, por Tim Berners Lee y Robert Cailliau (Castells, 2001). Ésta Web a través de sus páginas, se convierte en un espacio elemental para la divulgación de información, intercambio de datos y la práctica de transacciones en Internet (Rodríguez, 2002). Una característica específica del desarrollo de Internet es su capacidad de formación de redes o comunidades virtuales entre empresas, entre consumidores finales y entre organizaciones y clientes. Pero antes de adentrarnos en el nuevo modelo de marketing creemos conveniente ilustrar al lector sobre los diferentes dominios de Internet, esto es, los tipos de mercados electrónicos que surgen a raíz del surgimiento de la Red.

Tabla 1.3: Tipos de dominios de Internet

Dominios	Nombre	Descripción
B2C	Comercio electrónico empresa-consumidor	Venta online de productos al consumidor final. La creciente penetración de usuarios en Internet permite acceder a amplios segmentos demográficos. Los consumidores concretan qué información necesitan, en qué ofertas están interesados y cuánto estarían dispuestos a pagar por ellas
B2B	Comercio electrónico empresa-empresa	Uso de redes de compra-venta de empresa a empresa tales como: subastas, catálogos en línea y otros recursos online para conseguir un acercamiento a nuevos clientes. Logran un contacto eficaz con los clientes actuales, eficiencia en las compras y mejores precios
C2C	Comercio electrónico consumidor-consumidor	Intercambio on-line de bienes, datos e información entre consumidores finales. Por ejemplo a través de eBay u otros sitios de subasta, los consumidores pueden exhibir, ofrecer y vender cualquier producto. En este tipo de comercio son importantes los foros donde visitantes también pueden crear información, lo que se denomina “rumor de web”, que se convierte en un potente influenciador de la compra
C2B	Comercio electrónico consumidor-empresa	Compra-venta online en la que los consumidores se dirigen a las empresas antes de que éstas últimas lo hagan, esto es, los consumidores realizan la oferta a las empresas, incluso los términos de la transacción

Fuente: Kotler y Armstrong (2003)

Kotler y Armstrong (2003) definen el comercio electrónico – e-commerce- como “aquellos procesos de compraventa apoyados en medios electrónicos principalmente por Internet”. Así pues, con el impulso del e-commerce, aparece una nueva orientación de marketing que provoca en las empresas realizar algunas de sus acciones de marketing a través de Internet. Por tanto, este enfoque de marketing del siglo XXI, tiene diferentes apelativos tales como: marketing online, marketing digital, marketing 2.0, e-marketing, entre otros. Podemos definir el e-marketing como “el uso de Internet para

persuadir o comunicarse con los clientes actuales y potenciales, con objetivos de atraer, vender productos y servicios y retener o expandir la base de clientes de la empresa” (Gaitán y Pruvost, 2001). En definitiva, combina los principios del marketing convencional con las oportunidades que presenta Internet y la interactividad de los servicios que ofrece.

La penetración de las empresas en Internet y, en consecuencia, en estos mercados electrónicos, ha provocado una rivalidad muy intensa basada en la innovación de ciertos servicios y, principalmente, en precios más bajos (Canals, 2001). Este hecho se debe al bajo coste de entrada que impone Internet, a la elevada oferta de productos en dicho canal, así como a la saturación de contenidos en la Red.

Este tipo de inconvenientes, entre otros, hace que las organizaciones desarrollen nuevas formas de diferenciación de la oferta, tendentes a la individualización y personalización de los clientes³. De este modo, con Internet y otras tecnologías las compañías han adquirido experiencia para individualizar bienes, servicios, mensajes y medios, y así aportan valor y experiencias al cliente así como la fidelización de los mismos (Pérez, 2002).

En conclusión, se ha producido un cambio de orientación de marketing: de un marketing tradicional –offline- a un marketing más personalizado, digitalizado y relacional – online-. Como consecuencia, se concibe un nuevo significado ampliado del marketing que lo llamaremos **marketing holístico**. Éste constituye un concepto dinámico derivado del entorno actual cuya meta es crear experiencias para los clientes. Según Kotler y Lane (2006) marketing holístico “se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos”. Por eso, expertos en marketing en el siglo XXI tratan de llevar a cabo este enfoque de marketing completo, que engloba: el marketing relacional, marketing integrado, marketing social y marketing interno, y así resaltar sobre las aplicaciones tradicionales del enfoque de marketing (Esteban, 2013). Por ejemplo si acudimos al ámbito de las marcas, la idea de ver a los productos con características funcionales va a quedar desechada y sustituida por medios que proporcionen experiencias al cliente, todo ello contribuirá a que cada vez sean mejores (Schmitt, 2006).

Una vez definido el concepto ampliado del marketing, repasamos a través de la tabla 1.4 las principales ventajas e inconvenientes del marketing digital.

³ Nos referimos a lo que se conoce popularmente como *customerization*, esto es, el propio cliente es quien diseña la oferta de marketing. Ello hace que los clientes se conviertan en prosumidores en vez de ser solo consumidores (Kotler y Armstrong, 2003).

Tabla 1.4. Ventajas e inconvenientes del marketing digital

MARKETING DIGITAL	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> - Permite una micro-segmentación y facilita la recopilación de información sobre los clientes - Mantener relaciones con los clientes a largo plazo - Publicidad rentable: se dirige a públicos concretos - Reducción de costes: se emplean formatos digitales y no papel - Rapidez y mayor eficiencia en logística - Flexibilidad: las empresas podrán efectuar ajustes constantes a sus ofertas y programas - Mejora de la productividad al fomentar la colaboración y ahorrar tiempos y costes - Soporte adecuado para apoyo al consumidor - Comodidad y conveniencia: Ahorro de tiempo y esfuerzo a través de la red - Compras fáciles y privadas: se efectúan menos trámites - Importante accesibilidad de productos y mayor surtido - Acceso a todo tipo de información - Ausencia de presiones e influencias del vendedor - Permite crear, comentar y añadir contenido, con la posibilidad de expresarlo en distintos formatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento del mundo de Internet - No todo el mundo tiene acceso a Internet y en consecuencia a las herramientas online - Excesiva dependencia del transporte puesto que puede causar una pérdida de control del mismo - Ausencia de referentes físicos en el proceso de compra y de la figura del vendedor - Desconfianza en la confidencialidad de las comunicaciones y en los sistemas de pagos - Banners, Spam, Publicidad online intrusiva, provocan en muchas ocasiones el abandono de la web de compra - Falta de tiempo disponible para participar activamente en la red - Pueden darse comentarios negativos por usuarios o clientes insatisfechos

Fuente. Elaboración propia a partir de: Kotler y Armstrong (2003); Schmitt (2006) y Hartline y Ferrell (2012)

A pesar de que Internet es un medio que requiere adopción de nuevas reglas y de algunos inconvenientes del marketing digital, éste aporta infinidad de herramientas que permiten interactividad entre los participantes. Se entiende por interactividad en el entorno empresarial, el diálogo entre empresa y consumidor.

Por tanto aparecen conversaciones de ida y vuelta – bidireccionales- con los clientes, con la consecuente desaparición del carácter unidireccional que predomina en los medios de comunicación convencionales. Los vínculos bilaterales que proporcionan los medios digitales a través de Internet, resultan más atractivos y eficaces para los usuarios (Orihuela, 2002). De este modo, las herramientas e instrumentos que Internet pone a disposición de las organizaciones, les permiten mejorar y reforzar las relaciones con los clientes (Román, 2009) y proporcionar contenidos de valor para los individuos (Castelló, 2010).

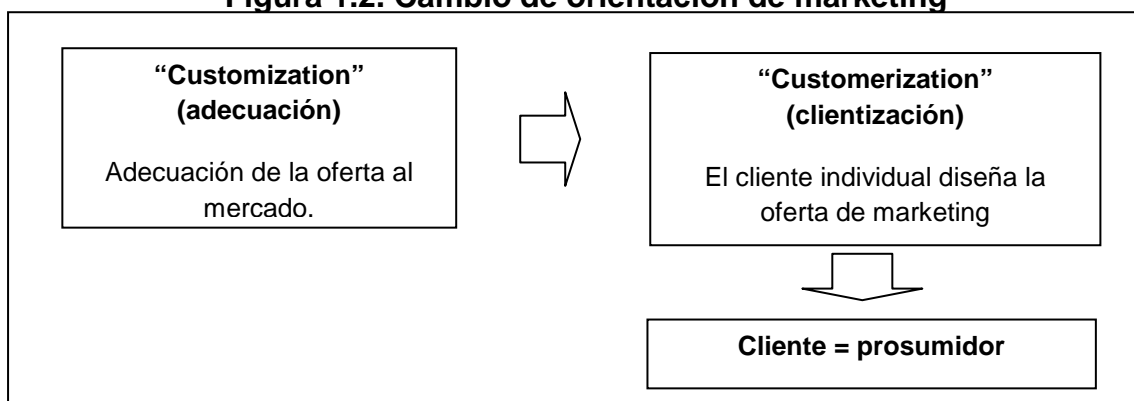
Instrumentos como el correo electrónico, páginas web y mensajería instantánea fueron de los primeros en aparecer como consecuencia de los inicios de Internet. Éstos, presentaban una base de participación muy limitada y con páginas más estáticas. Conforme los modelos empresariales evolucionan y los usuarios de la red descubren el poder de la participación, surgen nuevas

formas online para comunicarse de forma dinámica. Herramientas como los blogs son los que propiciaron primeramente mayor poder a los clientes debido a su activa participación, y a éste le siguen otras herramientas de la llamada web 2.0 como las redes sociales. Tim O'Reilly fue el fundador del término web 2.0 en el año 2004, para referirse a la evolución constante hacia un entorno donde la plataforma world wide web, cada vez más influyente, permite crear medios en línea que dejan obsoletos a los tradicionales (Domingo, 2008).

El significado de web 2.0 engloba un aspecto social (cómo nos comunicamos y relacionamos) y otro tecnológico (nuevos servicios, herramientas, aplicaciones etc.) y alude a la participación activa de usuarios o internautas en las redes sociales (Fumero y Roca, 2007; Tomé, 2011). La necesidad de los individuos por mostrar lo que son y lo que les gusta al resto de la sociedad a través de aplicaciones sociales y de creatividad e innovación, es un elemento clave del concepto de web 2.0.

De esta manera, se observa en la figura 1.2 cómo el papel del cliente ha cambiado, puesto que este nuevo enfoque de marketing apoyado en las nuevas tecnologías anima a los clientes a codiseñar productos (Kotler, 1999).

Figura 1.2. Cambio de orientación de marketing



Fuente. Kotler y Armstrong (2003)

La figura 1.2 muestra cómo los consumidores se convierten en un público activo de los medios digitales, capaces de interactuar de diferentes formas, así como convertirse en emisores de la información (López, 2005). Autores como McLuhan y Nevitt (1972) y Aguilera (2012) afirman que la tecnología electrónica permite al consumidor asumir al mismo tiempo los roles de productor y consumidor de contenidos; esto explica que el consumidor actual posea mayor poder y control, colocándose en el centro del proceso publicitario. De ahí obtenemos el significado de prosumidor (prosumer en inglés) que proviene de la fusión de dos palabras: productor (producer) y consumidor (consumer).

En este sentido, los clientes crean información valiosa para las compañías y éstas últimas hacen uso de ella para hacer networking. Esto es, relaciones de negocios en la red entre empresas y consumidores que utilizan los social networking. Así, las redes sociales han ocupado el mundo corporativo, tanto que, escuchar, conversar y relacionarse con los clientes a través de ellas supone una transformación de la cultura empresarial. Por eso, el éxito o fracaso del uso de las técnicas sociales dentro de una empresa depende de su cultura y sus metas. Estas organizaciones o compañías que se

involucran en las redes sociales reciben el nombre de social business. Un social business es una empresa participativa, transparente y habilidosa, que sabe cómo incluir la tecnología social en sus procesos, cómo utilizarla, sacarle beneficios y prevenir los riesgos que puedan surgir (Carter, 2012).

En conclusión llegamos a un tipo de marketing colaborativo, donde los propios clientes crean valor y sus actitudes y comportamientos influyen en las prácticas de marketing.

A modo de resumen de todo el contenido abordado en este epígrafe, recogemos en la tabla 1.5 las principales diferencias entre el marketing tradicional (off-line) y el marketing digital (on-line) basándonos en los cuatro instrumentos del marketing mix.

Tabla 1.5: Marketing tradicional VS Marketing digital

Características	Marketing tradicional	Marketing digital
COMPARACIÓN BASADA EN LA COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN		
Sentido de la información	Unidireccional	Bidireccional
Velocidad de difusión	Lento	Rápido e inmediato
Tipo de información	Masiva y global	Individualizada y personal
Herramientas de comunicación	Pocas	Muchas y variadas
Coste de la información	Elevado	Bajo
Perspectiva o enfoque	Visión a corto plazo	Visión a largo plazo
Orientación	Hacia producto y precio	Hacia el consumidor
Grado de participación de los usuarios	Bajo. Consumidores pasivos	Alto. Consumidores altamente implicados y participativos
Nivel de contacto empresa-cliente	Bajo contacto con los clientes	Alto nivel de contacto con los clientes
Medición de la respuesta	Lenta y complicada.	Respuestas medibles de forma rápida y sencilla.
En cuanto a la publicidad	Autoritaria	Democrática
Público al que se dirige la comunicación	Comunicación dirigida al conjunto del público objetivo	Adaptación de la comunicación de forma individualizadas
Contenido del mensaje	Único. No se puede adaptar al consumidor	Personalizado, contenido adaptado al consumidor
COMPARACIÓN BASADA EN LOS PRECIOS		
Estrategia	Precio basado en el coste más alto	Precio objetivo, lo que el cliente está dispuesto a pagar
COMPARACIÓN BASADA EN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS		
Esfuerzo en el desarrollo de nuevos productos	Grandes esfuerzos, poco conocimiento del consumidor	Resulta más fácil innovar gracias a la información del consumidor
Tipos	Fabrican un producto estándar	Productos adaptados a las necesidades de los clientes.
Según la orientación	Orientado a las características del producto	Orientado hacia los beneficios del producto
Calidad	Centrada en el producto	Centrada en toda la organización
Competencia	Escasa competencia	Elevada competencia
Desarrollo del producto	Proceso de desarrollo de nuevos productos: lento y cuidadoso	Las empresas aceleran el proceso de desarrollo

...Continúa

Características	Marketing tradicional	Marketing digital
COMPARACIÓN BASADA EN LA DISTRIBUCIÓN		
En cuanto a los intermediarios	Dependencia del intermediario para llegar al consumidor	No se necesitan intermediarios, se opera directamente con el usuario
En relación a las fronteras	No hay posibilidad de eliminar fronteras: el producto se adquiere en el punto de venta	Borra las fronteras: digital es global. Permite la adquisición de cualquier producto en cualquier parte.
Coste de distribución	Considerables	Costes mínimos

Fuente: Elaboración propia

1.2. La definición de red social y su evolución

El origen de las redes sociales se basa en “la Teoría de los seis grados”, cuyo escritor de origen húngaro fue Frigyes Karinthy e implica que “cualquier persona en la Tierra puede conectarse con otra persona en el planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de 6 intermediarios”. En el mismo sentido se pronuncia el sociólogo Duncan Watts en su libro *SixDegrees. The Science of a Connected Age* (Calvo y Rojas, 2009).

El concepto de red social ha sido objeto de muchos trabajos; la tabla 1.6 recoge algunas de las aportaciones más relevantes de la literatura. En ellas, la palabra “relación” se hace imprescindible, puesto que los social media tienen la capacidad de crear vínculos entre los usuarios que la componen.

Tabla 1.6: Definiciones de red social

Autor	Definición
Flores Vivar (2009)	Punto o lugar de encuentro, de reunión de amigos o personas con intereses comunes
Caldevilla Domínguez (2010)	Sistema abierto, en construcción permanente que involucra a conjuntos con las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos.
Meerman (2010)	Una forma de compartir ideas, contenidos, pensamientos y relaciones en línea
Fox (2013)	Espacio virtual a través del cual las empresas buscan información sobre usuarios, escuchan sus peticiones a través del diálogo para después satisfacer sus necesidades
Cuesta y Alonso (2010)	Las redes sociales son formas de comunicación donde las empresas son capaces de promocionar sus productos divulgando mensajes directos y personalizados a determinados segmentos de población
Alet (2007)	Plataforma de red en la que se cultivan relaciones (usuarios-usuarios, usuarios-empresas, empresas-empresas, empresas-usuarios) creando lazos con beneficios para cada una de las partes
Boyd y Ellison (2007)	Servicio que permite a los individuos: construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión y ver y recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema

Continúa...

Autor	Definición
Burgos y Cortés (2009)	Se denomina red social a aquella plataforma de Internet capaz de proporcionar valor en los contenidos a los usuarios
Cuesta y Alonso (2010)	Medios interactivos de marketing 2.0, que a través de ellos se pueden obtener respuestas medibles y/o transacciones en un determinado lugar
Urrueña y otros (2011)	Sitio en la red cuya finalidad es permitir a los usuarios relacionarse, comunicarse, compartir contenido y crear comunidades". Herramienta de "democratización de la información que transforma a personas en receptores y en productores de contenidos"
Santesmases y otros (2009)	La utilización de un espacio en Internet en el que se aprovechan y potencian los grupos de amigos y conocidos
Sánchez y Pintado (2010)	Soportes nuevos de comunicación y participación de los usuarios
Cobo y Pardo (2007)	Herramientas diseñadas para la creación de espacios que promuevan o faciliten la conformación de comunidades e instancias de intercambio social.
Castelló (2010)	Recurso al que acuden los anunciantes para elaborar sus estrategias con el fin de lograr sus objetivos publicitarios.
García (2009)	"Estructura social con individuos que mantienen relaciones de diferente tipo entre ellos, pero normalmente unidos por un interés o vínculo determinado"

Fuente. Elaboración propia

A partir de la revisión de la literatura propongo la siguiente definición de red social: conjunto de herramientas digitales donde usuarios activos y empresas, participan e interactúan en un mundo virtual, estableciendo conversaciones que aportan valor a las partes, con el fin de obtener un beneficio común.

1.2.1. Características de las redes sociales

Llegados a este punto creemos conveniente repasar las principales características de las redes sociales; la tabla 1.7 recoge las principales.

Tabla 1.7: Características de redes sociales

Autor/es	Característica
Pavan y otros (2012)	Permiten obtener Feedback: posibilidad de interacción
	Accesibles a todo tipo de usuario
García (2009)	Ofrecen establecer un perfil de usuario.
	Gratuitas en su mayoría y de fácil uso.
Cuesta y Alonso (2010)	No son intrusivas: libertad de pertenecer o no a una red social
	Con ellas, se obtienen respuestas fácilmente medibles así como eficaces
Kotler y Armstrong (2003)	Divulgan información de todo tipo: económica, social, financiera, profesional, entre otros.
	Carácter bidireccional: información de ida y vuelta
	Rápidas, eficientes, y coste de entrada escaso
Celaya (2011)	Se consolidan relaciones empresa-cliente a través de conversaciones en estas plataformas sociales

Continúa...

Autor/es	Característica
Hernández (2012)	Personalibles: facilita la toma de contacto de forma directa e inmediata entre empresas y consumidores
Flores (2009)	Capaces de expresar el contenido en diferentes formatos (texto, audio, vídeo, gráficos, animaciones...)
Orihuela (2002)	Actualización de información de forma constante y rápida
	Son abundantes y no hay límites sobre el volumen de información que éstas ofrecen a los usuarios de la Red
	Recopilación y almacenaje de la información, así como la creación de la misma.
Burgos et al (2009)	Capacidad viral de los contenidos: éstos se propagan de boca a boca.

Fuente: Elaboración propia

Las características mencionadas en la tabla precedente, hacen referencia a particularidades de las redes sociales en general. Más adelante, cuando analicemos en detalle las redes de interés para este trabajo, profundizaremos en los rasgos diferenciales de cada una de ellas.

1.3. Tipos de redes sociales

Antes de comenzar el análisis de los tipos de redes sociales, proponemos un repaso de los hitos más destacados en el desarrollo del marketing digital. La tabla 1.8 recoge esta información en forma de cuadro cronológico.

Es importante aclarar que en la tabla se mencionan algunas redes sociales que actualmente ya no existen o están inoperativas, bien porque no tuvieron salida o porque se han visto modificadas y mejoradas conforme los cambios tecnológicos continúan avanzando. No obstante las incluimos porque nos ayudarán a conocer el proceso de desarrollo del marketing digital tal y como hoy lo entendemos.

Tabla 1.8: Cuadro cronológico de redes sociales

Año	Redes sociales	Fundador/es	Descripción
1971	Correo electrónico	Acontecimiento	Se toma como punto de inicio el envío del primer email, no como una red social propia, sino como un acontecimiento que desencadenó las posteriores herramientas digitales.
1978	BBS (Bulletin Board Systems)	Ward Christensen y Randy Suess	Intercambio de noticias e información a través de líneas telefónicas.
1994	GeoCities	Sin datos	Surge para crear sitios web propios de los usuarios y en ciertos espacios.
1995	TheGlobe.com	Sin datos	Comunidad global de usuarios capaz de crear perfiles e interactuar con otros.
	Classmates	Randy Conrads	Classmates surge para reunir y contactar con antiguos compañeros.

Aproximación al concepto de red social

Continúa...

Año	Redes sociales	Fundador/es	Descripción
1997	AOL Instant Messenger	AOL America on Line	Herramienta de mensajería instantánea entre usuarios; coloquialmente denominado chat.
	Google	Larry Page y Sergey Brin	Plataforma de búsqueda de contenido en internet.
	Sixdegrees.com	Andrew Weinreich	Permite construir un listado de amigos y creación de perfiles personales
1998	Friends Reunited	Eva Williams y Meg Hourihan	Red creada para reunir antiguos compañeros de estudios
	Blogger	Pyra Labs	Sitio web que permite crear y publicar de forma cronológica textos o artículos, ubicándose en primer lugar aquel contenido más reciente
2000	Burbuja.com	Acontecimiento	Se refiere a la etapa de crecimiento de los negocios que experimentaron empresas vinculadas a internet. La Bolsa de valores aumentó rápidamente como consecuencia de las empresas involucradas en el sector de Internet; con el tiempo muchas de ellas quebraron.
2002	Friendster	Jonathan Abrams	Plataforma popular capaz de crear conexiones entre personas como en la vida real, pero en un espacio virtual
2003	MySpace	Chris de Wolley y Tom Anderson	Red social similar a Friendster. Web de interacción social en la que usuarios forman perfiles de usuarios, donde contiene redes de amigos, blogs, videos, fotos etc. Además cuenta con un servicio de red de mensajería y un buscador interno.
	Hi5	Ramu Yalamanchi	Red social enfocada principalmente al público joven y centrada en los juegos sociales así como permitir desarrollarlos.
	Netlog	Lorenz Bogaert y Toon Coppens	Red social belga donde los usuarios crean su propio sitio web e interactúan. Permite personalizarlo con videos, fotos, blogs etc.
2004	Facebook	Mark Zuckerberg	Plataforma social en la que usuarios de todo el mundo publican, generan y comparten información personal y profesional. Es la red social con mayor nivel de popularidad.
	Linkedin	Reid Hoffman	Red social enfocada al ámbito profesional que permite crear un perfil profesional y gestionar las ofertas de empleo, así como la búsqueda de proveedores.
	Digg	Kevin Rose y Jay Adelson	Web en la que se publican y comparten noticias sobre ciencia y tecnología.
	Orkut	Google	Red social que permite a los usuarios mantener relaciones personales, comerciales y de tipo más íntimo.
	Flickr	Ludicorp	Sitio web que permite alojar y compartir fotografías y videos
2005	Youtube	Chad Hurley y Steve Chen	Web de almacenamiento de videos que los usuarios pueden descargar y compartir.

Capítulo 1

Continúa...

Año	Redes sociales	Fundador/es	Descripción
2006	Twitter	Jack Dorsey, Evan Williams y Biz Stone	Plataforma de microblogging que permite mandar mensajes con un máximo de 140 letras a sus seguidores. A su vez permite insertar videos, archivos, fotos, entre otros.
	Tuenti	Zaryn Dentzel	Red social que se caracteriza principalmente por dirigirse a un público joven que publican y comparten información profesional y personal.
	Badoo	Andreev Andrey	Plataforma social que permite establecer relaciones personales entre gente nueva a través de Internet.
	Slideshare	Sin datos	Sitio web que permite a los usuarios subir y compartir presentaciones de diapositivas.
2008	Tumblr	David Karp	Herramienta social de microblogging que permite publicar textos, imágenes, vídeos, eventos ect como un tumblelog.
2010	Google Buzz	Google	Google Buzz fue una herramienta adicional de Gmail, que desapareció por los numerosos defectos que poseía.
	Pinterest	Paul Sciarra, Evan Sharp y Ben Silbermann	Es una red social en la que usuarios crean sus propios tabloneros personales, colecciones de imágenes de eventos o aficiones para compartirlos. Pinterest trata de conectar al mundo a través de las publicaciones interesantes de los usuarios.
	Instagram	Kevin Systrom y Mike Krieger	Programa que permite compartir fotografías en distintas redes sociales como Facebook, Tumblr y Flickr. Es una aplicación capaz de aplicar efectos fotográficos en mano de los usuarios.
2011	Google+	Propietario: Google	Red social que permite a los usuarios crear su propia cuenta para acceder a diferentes servicios (contactos, mensajes etc)

Fuente. Elaboración propia

Creemos importante resaltar que, además de las que se recogen en la tabla precedente, hay otras muchas herramientas online, tanto de tipo social como profesional y que su número continuará en aumento debido a que se prevé que cada vez haya más internautas y que éstos pasen más horas conectados a las redes. Aunque siempre existirán determinados segmentos de mercado, a los que las empresas no puedan acceder a través de las redes sociales por razones como no poseer estas tecnologías, falta de conocimientos, reacios a las tecnologías, entre otras razones (ej: segmentos de edades mayores de 75 años). Pero aun así, dependeremos cada vez más de los social media por multitud de ventajas, utilidades, y beneficios que aportan, y sobre todo porque la única opción en un mundo globalizado e informatizado, es adaptarse a ellas.

Para acometer el repaso de los diferentes tipos de redes sociales tomamos como punto de partida las más relevantes para las empresas. La tabla 1.9 se hace eco de esta información.

Tabla 1.9. Tipos de redes 2.0 en la empresa

REDES SOCIALES HORIZONTALES					
Target	Principales redes sociales		Importancia en las empresas		
<p><i>Público General:</i> se refiere a que el empleo de este tipo de redes no está acotado a un grupo de usuarios con intereses concretos en una materia. Los usuarios crean un perfil, comparten contenidos, adquieren contactos y se relacionan.</p>	Facebook: red generalista, una de las más populares. Su problema es la saturación debida al exceso de empresas, páginas o eventos, lo que dificulta la diferenciación.		Permite captar gente que muestra en su perfil que una marca "le gusta". Buena herramienta de contacto con el cliente.		
	Google +: potente herramienta para incrementar la visibilidad de la empresa y así generar tráfico en la web o en su propio blog.		Importante para comunicar el lanzamiento de productos o eventos y retransmitirlos.		
	Tuenti: público joven, menor competencia por la reciente penetración de páginas de empresa		Permite una buena segmentación del público pero el alcance de conocimiento, puede ser limitado.		
	Twitter: red de microblogging que con 140 caracteres permite enviar y publicar mensajes de texto.		Gestión de la reputación, para aumentar la visibilidad de la empresa y para transmitir el lanzamiento de productos.		
REDES SOCIALES VERTICALES					
Target	Criterios	Subgrupos	Principales redes	Importancia en las empresas	
<p><i>Público Específico o concreto:</i> el empleo de este tipo de redes suele estar limitado al uso por parte de un grupo de usuarios que integran un interés, una formación, o una pertenencia profesional comunes.</p>	<u>Temática</u>	<i>Profesionales:</i> permiten destacar atributos y capacidades profesionales	Linkedin	Las empresas las utilizan para reclutar personal y mantener relaciones profesionales	
	<u>Actividad</u>	<i>Blogs corporativos</i>	Blogger	Utilidades de la geolocalización para dar a conocer establecimientos y actividades.	
		<i>Geolocalización y movilidad</i>	Foursquare		
	<u>Contenido</u>		<i>Fotografía</i>	Flickr Instagram Pinterest	Para reforzar y fomentar la marca a través de las imágenes.
			<i>Presentaciones</i>	Slideshare	Permite incrementar el branding de la marca de la empresa, así como la imagen corporativa de la misma.
			<i>Videos</i>	Youtube	Permite excelente viralidad del mensaje a través de vídeos.
	<u>Otras</u>		RSS/ Sindicación de contenidos: la incorporación de RSS en webs corporativas, informa a medios y usuarios de novedades	RSS: no es una red social como tal	Permite conocer la visibilidad de las empresas en la red y seguimiento de publicaciones y opiniones. Importante para la gestión de la reputación online

Fuente: Elaboración propia a partir de Celaya (2011), Lafuente (2012) y Urrueña y otros (2011)

Como vemos en la tabla, las diferentes herramientas 2.0 se pueden clasificar en redes profesionales, redes de interés, redes de contenido, herramientas de publicación, entre otras. Optamos por hacer una clasificación que distingue redes sociales horizontales y redes sociales verticales, a través del criterio: público objetivo al que van dirigidas. Las primeras se dirigen al público en general sin una temática definida, con un propósito claro de interrelación en general. Frente a ellas, las redes sociales verticales se dirigen a un público específico con el principal objetivo de permitir la interrelación con otros usuarios para compartir contenidos relativos a un tema o actividad concreta.

Como vemos en la tabla precedente, hemos optado por referirnos a tan sólo 12 redes sociales de todas las existentes. Esta decisión se basa en mi propio criterio, puesto que son las de mayor utilidad para las empresas, así como las más populares. No es casualidad en este sentido que, según el ranking *Fortune Global 100*, un 79% de las empresas estén presentes en Facebook, Twitter, Youtube y Blogs (Urrueña y otros, 2011).

Observamos que se pueden dirigir a distintos tipos de usuarios que tienen objetivos diferentes; incluso un mismo usuario u organizaciones empresariales pueden ubicarse al mismo tiempo, tanto en redes sociales horizontales como verticales. La razón de esto, reside en el objetivo e intereses que persigan los propios usuarios de las redes. Asimismo, las compañías pueden crear más de una cuenta en una misma red social para abordar distintos temas como: promociones de productos, ofertas laborales, soporte de atención al cliente, imagen de empresa, entre otros, y así obtener un target al que las compañías dirijan la información personalizada.

No obstante, la decisión de ubicarse dentro del mundo 2.0, también conlleva ciertos riesgos, sobre todo si no se utilizan las herramientas de forma adecuada. Las compañías deberán ser cuidadosas, entender las redes sociales que manejan, fijar unos objetivos en ellas y ser constantes en su mantenimiento. Por eso en el siguiente capítulo, "Implantación de las redes sociales en la empresa", se explicará la figura y el papel que desempeña el Community Manager como "los ojos de la empresa en los Social Media".



Capítulo 2

LA IMPLANTACIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LA EMPRESA

En el presente capítulo se analizan desde el punto de vista general, las principales utilidades de las redes sociales, tanto para la empresa como para los consumidores. A su vez, y de forma específica, se analizan las razones de implantación y uso de las principales redes 2.0 en las organizaciones.

Por otro lado, se estudia el proceso a seguir por las compañías para integrar en sus negocios determinadas redes, así como las estrategias empleadas por las empresas para acercarse al cliente con el fin de ser más competitivas. De este modo, se explican las consecuencias estratégicas provocadas por la implantación del social media en la estrategia de marketing. Además, se analizan las figuras del social media manager y del community manager, claves en el proceso.

Finalmente, dado que toda empresa necesita conocer la eficacia de sus acciones y, en consecuencia, el grado de alcance de sus objetivos, el capítulo concluye con una explicación del procedimiento de análisis de la eficacia de la estrategia de redes.

2.1. Utilidad de las redes sociales en la empresa

El éxito de las redes sociales se debe a su facilidad por mantener actividades sociales que proporcionan a los usuarios recompensas, ya sean, emocionales, económicas, informativas, entre otras.

Por tanto, la implantación de redes sociales en la empresa lleva a las organizaciones a mantener un diálogo con sus consumidores que les aporte valor y a colaborar con ellos en aquello – mejoras en los productos y servicios, por ejemplo - con lo que beneficiarse mutuamente. Sin embargo, si esto no

fuera así las empresas continuarían manteniendo una conversación unidireccional y tanto organizaciones como consumidores no recibirían las utilidades y ventajas que ofrecen estos medios sociales.

En cuanto a los usuarios que conforman estas redes sociales, existe un pequeño porcentaje de consumidores o usuarios que participan de forma activa en ellas y que generan conversación. Éstos son el perfil de usuarios que - a través de las redes 2.0 – mayor utilidad aportan tanto a empresas – feedback – como a otros consumidores en forma de recomendaciones y consejos.

Por otro lado, predomina en su gran mayoría un tipo de usuarios que participan de forma pasiva en las redes sociales, que aunque no generen conversaciones pueden llegar a convertirse en clientes. Por tanto, los usuarios activos en redes son los que atraen al resto a través de sus comentarios, opiniones, consejos, críticas, entre otras cosas, de modo que, organizaciones y todo tipo de usuarios van a obtener beneficios mutuos (Godoy, 2012).

En cualquier caso, para obtener la máxima utilidad¹ de las redes sociales, las empresas deben incentivar el diálogo y la colaboración con sus clientes. Precisamente en la tabla 2.1 se recogen las principales utilidades que el social media ofrece tanto a empresas como a consumidores.

Tabla 2.1: Utilidades de las redes sociales

UTILIDAD PARA LAS EMPRESAS	UTILIDAD PARA LOS CONSUMIDORES
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la efectividad de las relaciones internas, mayor coordinación organizacional. - Capacidad para crear comunidad - Acceso a información en tiempo real sobre consumidores, proveedores y competencia. - Mejorar actividades de retención de clientes. - Favorecer el contacto marca-consumidor. - Mejorar la efectividad de las relaciones externas: proveedores, socios. - Dar a conocer nuevos productos y obtener las primeras opiniones de sus usuarios. - Colaboración de cliente en diseño del producto - Soporte al usuario en aspectos de producto: usos, resolución de problemas, etc. - Contribuir al branding empresarial. - Viralización de mensajes y contenidos. - Aumentar la notoriedad de la marca. - Fidelizar y captar nuevos clientes. - Ayudar en la selección de RRHH. - Incremento de la notoriedad de la empresa. - Incrementar las oportunidades de venta. - Ampliar el mercado a nivel mundial. - Reducir costes de comunicación - Conseguir más tráfico para el sitio web 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir el contacto online en cualquier momento y lugar. - Ofrecer información acerca de temas en los que el consumidor se ha interesado. - Ofrecer información detallada y puntual, continuamente actualizada. - Medio para efectuar compras online. - Permiten tomar decisiones de compra y consumo más exigentes. - Conocer las opiniones, recomendaciones o quejas de otros consumidores sobre productos, precios o marcas. - A través de ellas los consumidores reciben contenidos útiles e interesantes. - Permiten solucionar problemas a los clientes en determinados temas. - Por medio de las redes sociales, los clientes pueden obtener promociones adaptadas a sus necesidades. - Autopromoción - Acceso de manera voluntaria a la web de empresa a través de las redes sociales. - Ofrecen la oportunidad de mantener comunicaciones personalizadas

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez y Pintado (2010)

¹ Cuando hablamos de utilidad nos referimos al grado en que un usuario considera que la información obtenida en la red social le proporcionará una serie de beneficios de los que no podría disponer si no participara en ella. Así pues, los usuarios se conectan a las redes sociales porque les interesa la información que publica su lista de contactos.

La implantación de las redes sociales en la empresa

A modo de ejemplo, la tabla 2.2. recoge algunos ejemplos de compañías que utilizan las redes sociales como herramientas generadoras de utilidad tanto para sus marcas como para los clientes o consumidores.

Tabla 2.2: Ejemplos sobre marcas en redes sociales

Marcas en los social media	Acciones de utilidad	Utilidad para el cliente	Utilidad para la empresa
Iberdrola en Twitter	MT @tuiberdrola: La iluminación supone el 9% del consumo eléctrico. Puedes reducirlo con interruptores divididos para encender los necesarios.	Información que ayuda a reducir el consumo.	Contribuye a mejorar la reputación corporativa.
Vitamin Water en Facebook	Concurso en el que los usuarios de Facebook podían elegir el sabor, diseño del envase y nombre de su nueva bebida.	Ser partícipe del proyecto al colaborar en la elaboración del producto.	Más oportunidades de venta, dar a conocer el nuevo producto, conocer la opinión del cliente,
Coca-Cola en Facebook	Comparte en tu muro Facebook la lata con tu nombre. Que todos vean el bonito nombre que tienes, en una Coca-Cola virtual exclusiva para ti.	Valor añadido derivado de la personalización de la lata, sentirse importante, ilusión	Despertar actitudes positivas, generar empatía con el cliente, viralización, aumento de ventas
Iberia en LinkedIn	La nueva Iberia.com revoluciona el panorama digital con aplicaciones como el social seating que permite al cliente elegir asiento según afinidades. Todos los detalles en http://bit.ly/13jbeoo	Facilidad en la elección de asiento online	Mejora de imagen corporativa.
Cosmopolitan en Google +	Para esta #Navidad te proponemos llevar #faldasdefiesta. ¿Con cuál de estas te quedas?	Aporta contenido útil sobre tendencias de moda para Navidad, libertad en la decisión de compra.	Vender y conocer gustos de los consumidores
Orange en Twitter	¿Aún no has participado en el sorteo de nuestras cestas de Navidad? Solo tienes que entrar en el área de clientes... http://bit.ly/ft7acf	Información útil en forma de obsequio.	Mejora de imagen de empresa y aumento de notoriedad.
Starbucks en Tuenti	Concurso vasos rojos: queremos compartir con vosotr@s nuestra pasión por las Navidades, y dar la bienvenida al invierno en Starbucks. Para participar debes ser fan de nuestra página oficial en Tuenti y subir tus fotos navideñas Starbucks. Los premios a los ganadores serán: 1º ganador recibirá 10 vales para una bebida, una cafetera italiana y un paquete en grano exclusivo Christmas Blend; 2º ganador recibirá 5 vales para una bebida y una cafetera italiana; 3º ganador recibirá 5 vales para una bebida gratis	Entretenimiento y posibilidad de obtener una recompensa económica	Mejora de la imagen y visibilidad de la empresa, viralización de contenidos, generación de tráfico en la web de la empresa
GAM en Twitter	Historia del éxito de #GAM y cómo sobrevivió al mismo. Un libro de @PepeMonteserín.	Conocimientos sobre la empresa a través de un libro.	Imagen, notoriedad, promoción de la marca, y acercamiento al usuario.

Fuente: Elaboración propia

La información que los consumidores obtienen de una red social y que perciben como utilidad, ejerce una influencia positiva sobre su actitud y sobre

su intención de compra. Así pues, las empresas también apreciarán utilidad cuando consigan algún beneficio por parte de sus clientes (información, venta de productos, nuevas adquisiciones de clientes, o conocimientos sobre clientes, entre otras).

En definitiva, los medios sociales actúan de intermediarios entre compañías y consumidores. Su papel se basa en ofrecer herramientas sociales pertinentes, con el fin de que empresas y clientes las utilicen con el objetivo de generar utilidad y obtener un beneficio mutuo.




2.2. Razones de implantación de las principales redes sociales en las empresas

Actualmente, la presencia de las redes sociales es clave para cualquier negocio, puesto que los modelos de comunicación unidireccional dan muestras de debilidad frente a las herramientas sociales. De modo que, las organizaciones tienen en cuenta la visibilidad y promoción que las redes permiten a sus marcas y a la empresa en particular, el bajo coste de entrada que requieren, la amplia capacidad de venta y distribución que poseen, la ilimitada creatividad que permiten, entre otras. Además, los consumidores actuales dan más credibilidad a las redes sociales respecto a productos o marcas, y confían en las opiniones que hacen expertos y conocidos en los foros, ya que las compañías se muestran de forma abierta, cercana y transparente en ellas (Carter, 2012). Para comprobarlo, un estudio realizado por Nielsen afirma que un 70% de los consumidores tienen en cuenta las opiniones de otros internautas² a la hora de tomar la decisión de compra frente a otras fuentes de información como prensa, publicidad, entre otros (Nieto y Rouhiainen, 2012).

Seguidamente, la tabla 2.3. detalla las razones de implantación y uso específicas por las que las empresas deciden integrar redes como Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, entre otras, en sus procesos. Hay que destacar que Facebook y Twitter son dos redes de las más importantes para impulsar el negocio puesto que en ellas se encuentran las mayores cifras de usuarios.

² Especial interés en este sentido tienen los brand advocates o embajadores de la marca quienes a través de las redes sociales resaltan los beneficios de determinadas marcas o empresas actuando como auténticos prescriptores cuyas opiniones son de gran credibilidad para los consumidores y, por ende, de gran utilidad para la empresa que se beneficia de una publicidad de gran valor.






Tabla 2.3: Razones de implantación y uso de las principales redes sociales en las empresas

Red social	Razones de implantación	Empleo en la empresa
Facebook 	Gran audiencia: abarca públicos distintos.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar relaciones más eficientes y duraderas con clientes. - Compartir información e intercambiar opiniones. - Detectar rumores y quejas de forma rápida. - Generar valor con: publicaciones que sirvan de soporte al cliente, publicar manuales de productos y servicios, de próximos lanzamientos, de fotos de nuevos productos, de información relacionada con la empresa, entre otros. - Crear concursos con la aplicación Easypromos. - Uso de Facebook Insights para obtención de resultados y estadísticas acerca de la actividad de la página de la empresa.
	Valiosas opciones de segmentación del mercado.	
	Integración sencilla con aplicaciones y páginas.	
	Facilidad y amplitud para hacer Networking.	
Google + 	Importante popularidad de Google.	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones de productos. - Uso de los círculos para una gestión de contactos y compartir información de distintas formas (bien sea a grupos de clientes, o miembros del equipo ...) - Crear páginas privadas para clientes selectos. - Dar soporte técnico interactuando con el cliente y responder sus dudas en directo. - Selección de personal a través de Hangouts³.
	Generación de feedback de los seguidores.	
	Permite acceder a publicaciones antiguas.	
	Páginas de Google + para empresas con el fin de favorecer el networking	
	Importante para la gestión de reputación corporativa.	
Twitter 	Genera conversaciones marcas-seguidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de productos y lanzamiento de eventos. - Servicio de atención al consumidor. - Trato especial a cada uno de los clientes. - Útil para posicionar la marca de la compañía. - Obtención de información valiosa del sector. - Hacer Benchmarking⁴ siguiendo a la competencia. - Generar valor publicando ofertas destinadas a la gente que le gusta la marca o producto de la empresa. - Premiar a los consumidores seguidores. - Espacio para ver las tendencias del mercado. - Uso de las herramientas analíticas de twitter para obtener resultados.
	Transmisión de información inmediata	
	Posee una forma de presentación simple.	
	Potente medio de viralidad de ofertas.	
	Facilita el incremento de la base de clientes y ventas	
	Importante herramienta de reputación.	
	Canal de soporte al cliente por su rapidez.	
	Conecta en tiempo real con sus clientes.	
	Permite crear una amplia red de contactos	

³ Hangouts: herramienta capaz de mantener una videoconferencia con varias personas a la vez (Pavan y otros, 2012).

⁴ Benchmarking: estrategia empresarial cuyo objetivo es “seguir” a la competencia, evaluando y observando sus pasos, así como el comportamiento y prácticas con sus clientes para copiar sus mejores prácticas (Villalobos, 2012).





...Continúa

Red social	Razones de implantación	Empleo en la empresa
Tuenti 	Alta participación por parte de una audiencia especialmente joven	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir información sobre, preferencias, gustos o actitudes de los usuarios. - Realizar eventos patrocinados con acciones de comunicación muy segmentadas. - Crear Tuenti páginas y dirigirse a los usuarios para agregar campañas, noticias, fotos, promociones, vídeos, para facilitar la interacción y fidelización del mercado. - Ofrecimiento de ofertas interesantes
	Facilidad de impacto en el público joven	
	Incorpora servicio de publicidad	
LinkedIn 	Mejora de la reputación corporativa a través de la presencia de sus empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones de ofertas de empleo. - Crear comunicación acerca de la empresa. - Contactar con profesionales. - Uso de los grupos y preguntas para ampliar los lazos comerciales de la empresa. - Buscar clientes. - Establecer alianzas. - Reconocimiento del esfuerzo de los empleados.
	Herramienta para incrementar la visibilidad de la empresa.	
	Importante forma de establecer contactos	
	Gran herramienta para el dpto. RRHH	
	Canal de oportunidades comerciales.	
Pinterest 	Gran visibilidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir fotos, vídeos e imágenes y clasificarlas. - Vender los productos de la empresa. - Subir imágenes del lugar de trabajo y empleados. - Interactuar con los clientes en el tablón de la red social. - Añadir enlaces de imágenes de la empresa a la Web Corporativa.
	Viralidad de mensajes y contenidos por medio de fotografías.	
	Mayor posicionamiento en la web	
Blog Corporativo Blogger 	Por su informalidad, que aporta cercanía al consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar conocimientos y experiencias a los clientes. - Publicar temas complementarios a la actividad de la empresa.
	Permite posicionar a la empresa en un buen lugar.	
	Permite crear debates de forma ágil sobre cualquier tema.	
Foursquare for Business ⁵ 	Buena herramienta de comunicación corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear promociones. - Ofertas especiales para aquellos que hacen uso de la aplicación. - Relacionarse con los visitantes.
	Importante para campañas de marketing.	
	Vinculada con otras redes sociales de gran visibilidad (Twitter y Facebook por ejemplo).	
	Potencia la visita del establecimiento de la empresa.	

⁵ Foursquare for Business: red social orientada a los negocios con posibilidad de hacer visible su propio establecimiento en la red y crear una experiencia personalizada a los individuos que lo visitan. Su principal inconveniente es que está limitada a dispositivos móviles (Pavan y otros, 2012).

La implantación de las redes sociales en la empresa

...Continúa

Red social	Razones de implantación	Empleo en la empresa
Flickr 	Mostrar productos y servicios con fotografías. Herramienta para crear o reforzar la marca, o su imagen. Muestra la imagen corporativa de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Uso fotográfico para presentar productos. - Empleo de la estructura de álbumes, grupos y etiquetas. - Permitir opinar a los clientes sobre los productos de la compañía.
Instagram 	Incremento de la visibilidad de los productos de las compañías a través de fotografías. Importante para crear una imagen corporativa de la organización. Gran impacto en los usuarios por medio de las fotografías.	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir fotos de los productos y servicios de la compañía. - Interactuar con clientes y usuarios de la red. - Anunciar novedades de negocio vía fotografías. - Uso de hashtags para hacer visibles las marcas. - Utilización de álbumes sobre el ambiente de la compañía.
Slideshare 	Herramienta para publicar proyectos o estudios asociados a la imagen de la empresa. Las presentaciones se pueden compartir en otras redes sociales Aumento de la visibilidad de la empresa así como las visitas al sitio web. Importante para el contacto entre empresa – proveedor (B2B)	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de las presentaciones tanto públicas como privadas - Presentaciones interactivas para mayor dinamismo a la información. - Publicar los contenidos que la empresa haya compartido en una conferencia. - Conocer la opinión de los clientes mediante comentarios.
Youtube 	Gran notoriedad por ser un producto de Google. Comunidad de vídeos más conocida. Importante herramienta de marketing viral. Dirigida a clientes, proveedores y expertos. Incremento de la imagen corporativa de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de vídeos y sonidos para presentar productos, marcas, eventos, etc - Compartir vídeos de Youtube en otras redes sociales para ganar visibilidad. - Mostrar convenciones y congresos - Enlazar con otras redes sociales. - Presentaciones de nuevos lanzamientos. - Conversación directa con la clientela a través de opiniones y comentarios.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, tanto pymes como grandes empresas han encontrado un gran aliado en las redes sociales, por todas las razones ya mencionadas, pero sobre todo por su capacidad para generar información cualitativa, adaptada y actual sobre el mercado. De este modo las redes sociales permiten enseñar y mantener actualizadas a las organizaciones sobre las tendencias de su propio sector, no sólo sobre los gustos y tendencias de su mercado objetivo sino también sobre las acciones de la competencia y la opinión de los consumidores sobre éstas. No es casualidad por tanto que, según un estudio publicado por LinkedIn y extraído del blog puromarketing.com, el 81% de las empresas utilicen a día de hoy las redes sociales como un elemento más dentro de su estrategia de marketing.

2.3 Consecuencias estratégicas de la implantación

Antes de comenzar a hablar de consecuencias estratégicas, creemos conveniente dedicar unas líneas a explicar el proceso a seguir para la implantación de medios sociales

2.3.1 Proceso para la implantación de una estrategia en redes sociales

Para participar en la web 2.0, las organizaciones deben estudiar los factores positivos y negativos de integrar herramientas sociales, así como comprender adecuadamente las normas de la conversación que se producen en la red (Celaya y Herrera, 2007). De ahí la importancia de llevar a cabo un adecuado proceso de planificación que permita la correcta implantación de un social media, que contribuya a la creación y posterior consolidación de la identidad digital corporativa de la empresa. No es para nada recomendable lanzarse a crear perfiles en diferentes redes sociales sin tener unos objetivos estratégicos claros, le dará mucho trabajo a la empresa pero no logrará mejorar sus resultados.

Según Nieto y Rouhiainen (2012) para conseguir una cultura corporativa basada en el diálogo, una participación más comunicativa y colaborativa, para obtener beneficios en forma de ventas y captar nuevos clientes, las compañías deberán trabajar en tres direcciones:

- Buen posicionamiento de la empresa que atraiga tráfico de calidad a la web y/o blog.
- Plan de marketing digital con una gestión eficaz en redes sociales que consiga captar tráfico de calidad a la web y/o blog.
- Creación de una web que logre convertir el tráfico que llega en clientes.

Así pues, la empresa debe comenzar planteándose muchas preguntas tales como: ¿cuál es mi público objetivo?, ¿cuáles son los objetivos de mi empresa?, ¿qué estrategia se va a seguir?, ¿qué redes sociales se van a utilizar?, entre otras. La respuesta a todas estas preguntas se concreta en el llamado social media plan.

Autores como Gálvez (2010) y Cano (2013), definen el social media plan como el conjunto de actividades que desarrolla una organización para dirigirse al target deseado, utilizando los diferentes elementos que pone a disposición la web 2.0, con el fin de conseguir los objetivos propuestos. Por tanto este tipo de guía o plan irá en función de las metas globales de la empresa.

Tras varias lecturas acerca del social media marketing (SMM), propongo la siguiente definición del denominado plan: *proceso de diagnóstico, análisis y evaluación, en el que se hace necesaria la fijación de objetivos, estrategias y acciones de marketing para los medios sociales o redes sociales que opte la empresa, con el propósito de fomentar la participación y las relaciones con el target adecuado.*

En definitiva, un plan de marketing digital, es un plan de marketing tradicional adaptado al entorno 2.0.

Una de las principales características que tiene un plan de marketing 2.0 es su alta flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que puedan suceder, puesto que se basa en una comunicación directa con usuarios en tiempo real, donde la reputación de la marca puede verse afectada, y por ende, la empresa en su conjunto (Cano, 2013).

A partir de la información obtenida de diferentes blogs de expertos en la materia se ha elaborado la figura 2.1. que muestra gráficamente las diferentes etapas que han de seguir las empresas para el desarrollo de un social media plan.

Figura 2.1: Etapas de un plan de social media marketing



Fuente: Elaboración propia

Nos ocupamos a continuación de explicar cada una de las fases mencionadas en la figura anterior de manera detallada.

2.3.1.1. *Análisis de situación*

El análisis de situación para el desarrollo de estrategias en las redes sociales, ayuda a las empresas a averiguar dónde se sitúa actualmente en el mercado, para poder decidir hacia dónde ir. Por eso, es necesario realizar un estudio basado en las variables del entorno de la organización, así como un estudio apoyado en el análisis de los agentes más cercanos a la empresa (Gálvez, 2010). Esta información permitirá a la compañía conocer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de su comunicación online, y en consecuencia, trabajar en la reducción de puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes. Todo ello junto con la misión, visión y valores de la compañía, son la base para construir la imagen digital de la empresa.

La tabla 2.4, sintetiza los aspectos tanto internos como del entorno enfocados al ámbito offline y online que se deben analizar.

Tabla 2.4: Análisis de situación empresarial

	Estudio desde una perspectiva offline	Estudio desde una perspectiva online
Análisis del entorno Descubrimiento de la capacidad de gestión de la organización	- Entorno económico - Entorno social y cultural - Entorno político - Entorno tecnológico	- Canales que utiliza el público objetivo de la empresa. - Preferencia y uso que hacen los clientes de las redes sociales. - Comportamiento de los clientes en social media en el sector al que pertenece la empresa. - Estudio de aspectos como la dimensión, usuario y tendencias del mercado online donde opera la empresa.
	Análisis de mercado	
Análisis interno Observación detallada de la compañía	Recursos y capacidades de la empresa: recursos humanos, tecnología empleada, reputación de la marca, etc	- Perfiles de redes sociales con los que cuenta la empresa - Análisis de la presencia y acciones de la empresa en redes sociales. - Reputación de la marca en redes sociales. - Estrategia online
Análisis de competencia Identificación de la competencia y análisis de sus estrategias	- Competencia de producto: empresas con productos similares - Competencia genérica: empresas con productos sustitutos - Estudio de datos generales de la competencia, posicionamiento en el sector, estrategia de marketing y de comunicación, entre otras.	- Evaluación de medios sociales en los que se encuentra. - Estrategia y acciones que llevan a cabo en los social media. - Análisis del número y calidad de los fans.

Fuente: Elaboración propia

En el caso de ser una empresa que no tiene presencia en los medios sociales, el análisis interno desde una perspectiva online resultará menos complicado y más escueto, puesto que aún no cuenta con perfiles sociales, pero no por ello será menos importante. No obstante, analizar todos los elementos del análisis de situación contribuye a averiguar posteriormente a qué canales sociales le conviene pertenecer.

El elemento clave de este análisis inicial es la **definición del público objetivo** – segmentación 2.0 - al que la empresa quiere llegar con la estrategia de redes sociales. Determinar el público objetivo de la organización, requiere distinguir entre clientes y prescriptores. Por un lado, identificar convenientemente el perfil del cliente permite determinar dónde, qué, cómo y cuándo, las empresas podrán dirigirse a su público objetivo con el fin de que la comunicación se produzca de manera eficiente (Carballar, 2012). Por tanto para definir el target de la empresa se tienen en cuenta criterios como los siguientes: sociodemográficos (edad, sexo, nivel de estudios, estado civil, lugar de residencia), socioeconómicos (nivel de ingresos y clase social) y psicográficos (gustos y preferencias, estilos de vida, personalidad, intereses, hábitos de consumo).

La implantación de las redes sociales en la empresa

Aparte de estas variables, centrarse en el cliente significa tener mayor conocimiento sobre ellos, así como ofrecer una comunicación directa y personalizada.

Por otro lado y siguiendo a Godoy (2012), la tabla 2.5 muestra los distintos tipos de segmentación.

Tabla 2.5: Tipos de segmentación 2.0

Tipos	Descripción
Segmentación por canal	Se refiere a averiguar qué motiva al usuario a utilizar una determinada red social y cómo la usa. Por tanto, será preciso diseñar estrategias diferentes para plataformas distintas y fijar objetivos distintos para perfiles de consumidores distintos.
Segmentación por usuario	Se pueden encontrar distintos tipos de usuarios en redes sociales: usuarios más jóvenes, abiertos a contactos, presentes en más redes a la vez; usuarios expertos que participan en muchas redes sociales y saben manejarlas; y usuarios que utilizan las redes para algo concreto. Cada grupo de usuarios responderá ante las interacciones de las empresas de manera diferente y percibirá la presencia de la empresa según su nivel de uso en redes y según sus motivaciones.
Segmentación por actividad	Se trata de segmentar los diferentes grupos de usuarios en función de la actividad más destacada que realicen en las redes.
Segmentación por momento de uso	Se ha de tener en cuenta que el usuario utiliza las redes sociales desde diferentes dispositivos (ordenador, móvil, tablet) para estar conectado en cualquier momento y cualquier lugar. Muchos son los casos de usuarios que participan en redes por la noche o que consultan información sobre productos y servicios desde el móvil en cualquier lugar.

Fuente: Elaboración propia

No menos importante es analizar el perfil de los prescriptores o influenciadores. Desde el punto de vista offline, las recomendaciones o consejos que hacen familiares, amigos, compañeros u otros influenciadores, resultan importantes en la toma de decisión de compra, y en consecuencia, desde una perspectiva online, estas personas logran influir en la toma de decisiones de compra. Por tanto, se trata de una persona o grupo de personas experta/as en un tema concreto que adquieren un reconocimiento y credibilidad importantes mediante sus acciones en los social media. Estos individuos hacen comentarios en blogs, foros, redes sociales, acerca de diferentes productos y marcas. Los consumidores suelen dar mucha credibilidad a este tipo de comentarios de modo que con frecuencia acuden a estos foros para buscar consejo a la hora de tomar una decisión de compra. Por consiguiente, colaborar con determinados prescriptores de gran influencia, resulta útil para que las organizaciones logren sus objetivos (Carballar, 2012).

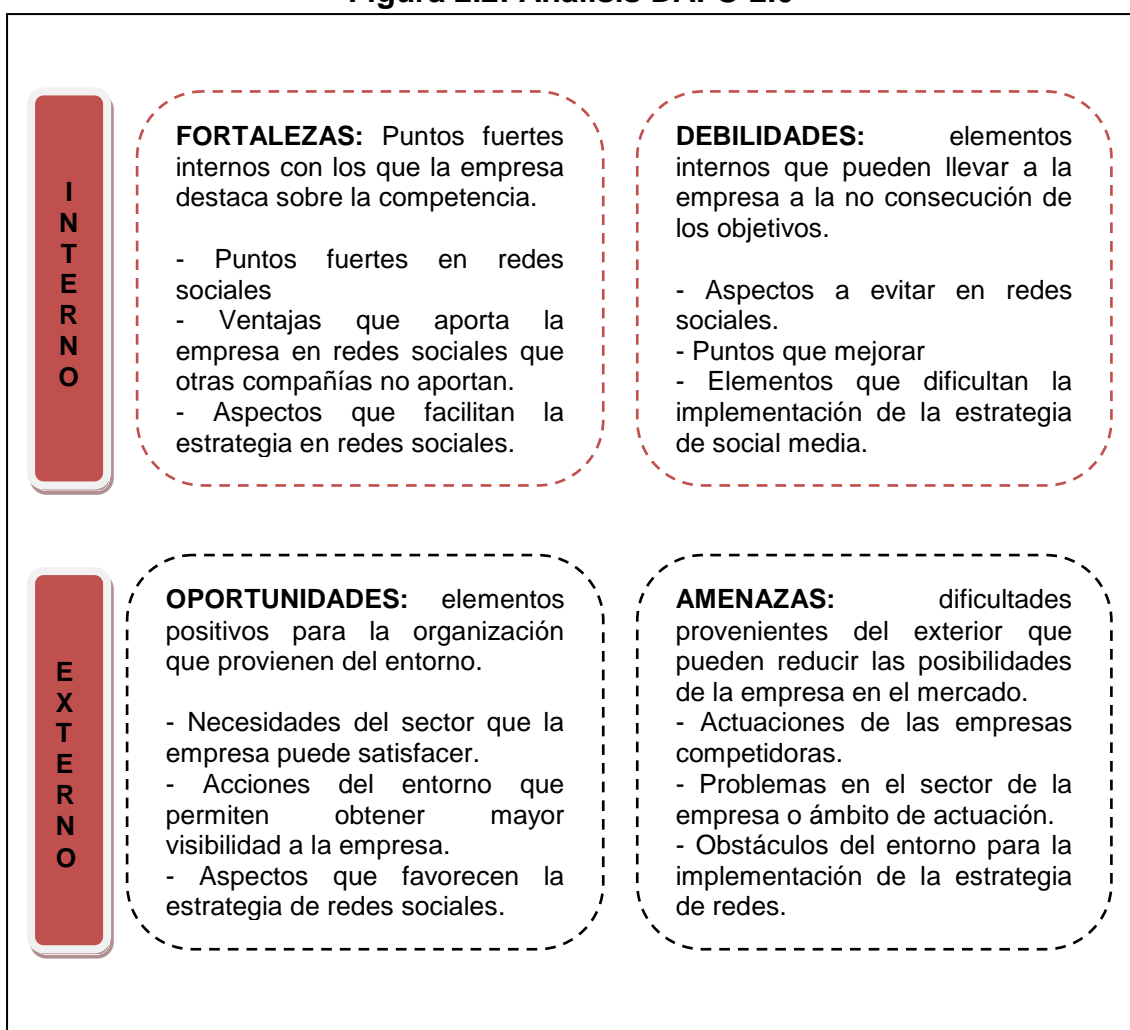
En conclusión, el conocimiento del público objetivo resulta imprescindible para definir posteriormente las estrategias y tácticas encaminadas a conseguir los objetivos.

2.3.1.2. Análisis Dafo 2.0

El análisis DAFO constituye una parte clave dentro de la planificación estratégica ya que permite un diagnóstico completo de la situación de partida de la empresa. En él se estudian las debilidades y fortalezas que definen a la empresa, junto con las amenazas y oportunidades existentes en el entorno en el que opera la empresa. Su principal objetivo se concreta en averiguar si la situación externa e interna de la empresa – en este caso, en los medios sociales- es adecuada para desarrollar el plan de negocio 2.0.

La figura 2.2 muestra de forma esquemática los contenidos del análisis DAFO adaptado al análisis en el entorno 2.0.

Figura 2.2: Análisis DAFO 2.0



Fuente: Elaboración propia a partir de Santesmases (2007); Asensio y Vázquez (2009)

La tabla 2.6 recoge una serie de ejemplos relativos a las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que las organizaciones pueden encontrarse en el uso de redes sociales.

Tabla 2.6. Modelo DAFO en redes sociales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Uso de redes sociales internas que permiten mayor conocimiento interno sobre la estrategia.</p> <p>Escoger los social media adecuados permiten un contacto directo entre marca y potenciales clientes</p> <p>Recomendaciones de usuarios fidelizados contribuyen al aumento de las ventas.</p> <p>Combinación de la estrategia de marketing offline y online</p> <p>Gran participación por parte de directivos, ejecutivos y personal de la empresa, para la consecución de un Plan de social media marketing.</p> <p>Variedad de recursos, tanto a nivel informático como de profesionales formados y tiempo para ejecutarlo</p> <p>Disponer de figuras como Social media manager y Community manager</p> <p>Gran número de usuarios en las redes sociales de la marca de la empresa.</p> <p>Uso de redes sociales afines al público objetivo</p> <p>Buena formación sobre uso y manejo de redes sociales del personal de la empresa.</p> <p>Posibilidad de hacer benchmarking: conocer cómo trabaja la competencia en sus redes sociales y averiguar los gustos y comportamientos de los consumidores de la competencia.</p>	<p>No disponer del personal adecuado para el manejo de redes sociales</p> <p>Dificultad de las compañías de adaptarse de forma rápida y eficiente ante los cambios constantes en redes sociales</p> <p>Efecto viral negativo: efecto negativo hacia la empresa por la difusión de mensajes o contenidos críticos por parte de los consumidores.</p> <p>Exceso de redes sociales que la organización deba y sepa gestionar.</p> <p>Falta de tiempo de dedicación y mantenimiento a las redes donde se encuentra la empresa.</p> <p>Expuestos en redes sociales a la competencia, supone dejar visibles las estrategias empleadas.</p> <p>Necesaria formación del personal de la empresa en medios sociales para lograr una comunicación coordinada.</p> <p>No disponer de las herramientas informáticas adecuadas para monitorizar y controlar las campañas y acciones en los social media.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Existencia de nuevas redes sociales y aplicaciones móviles que provienen de avances tecnológicos.</p> <p>Posibilidad de segmentación y diversificación.</p> <p>El uso de las redes sociales es una tendencia creciente en todo el mundo.</p> <p>Aparición de cursos sobre formación en redes sociales.</p> <p>Desarrollo tecnológico en general.</p>	<p>Rápida difusión de la comunicación a través de redes sociales que provoque en las empresas no poder reaccionar a tiempo</p> <p>Riesgo de reputación online continua, y en consecuencia del conjunto de la empresa.</p> <p>Estrategias en planes de social media marketing de la competencia que afecte a la empresa de forma directa</p> <p>Entrada de la competencia en redes sociales con la posibilidad de conseguir atraer los fans de la empresa.</p> <p>Aparición o auge de nuevas redes sociales donde la empresa no tenga presencia y que ocasionen la migración de sus clientes a ellas.</p> <p>Desaparición o cierre de algunas de las redes sociales donde tenga presencia la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.3. Definición de objetivos

A partir del análisis de la situación comentado en el apartado anterior, se determinan los objetivos de la estrategia 2.0. Es muy importante tener en cuenta que los objetivos marcados por las compañías deben ser temporales, realistas, cuantificables y flexibles. Por tanto, las compañías en esta fase

Capítulo 2

determinan qué es lo que desean conseguir al hacer uso de los medios sociales. Dependiendo de la naturaleza de la empresa y del público objetivo al que se dirija, los objetivos de unas u otras organizaciones pueden ser diferentes; incluso para determinados target, los objetivos pueden ser distintos.

Con el fin de aclarar esta etapa, en la tabla 2.7 se citan algunos objetivos, distinguiendo entre cuantitativos y cualitativos, que las compañías precisan en sus estrategias.

Tabla 2.7: Objetivos para la estrategia de social media

OBJETIVOS CUANTITATIVOS	OBJETIVOS CUALITATIVOS
Aumento de visitas a la web de la empresa: las redes sociales pueden ejercer un gran papel por ejemplo incluyendo enlaces hacia la web con cualquiera de las publicaciones que hagan en sus redes sociales u ofrecer algún tipo de incentivo para visitarla (regalo, descuento, información...).	Creación de marca (branding): la creación de campañas en alguna red social, tiene como objetivo mantener una presencia de la marca en estos medios y transmitir sus valores.
Aumento de seguidores o fans.	Fidelización de clientes: los medios sociales permiten mejorar la relación, resolver posibles desajustes y crear una situación de compromiso.
Ahorro de costes	Investigación: observando las empresas pueden hacer benchmarking, estudiar el comportamiento del mercado, de los clientes, participar en comunidades donde solicitar opiniones y comentarios, entre otros.
Acceder o captar nuevos clientes y crear nuevos contactos	Ofrecer promociones comerciales para todos los públicos o crear promociones específicas para los usuarios de una comunidad
Aumento de ventas a corto, medio, largo plazo	Mejorar la reputación online: conseguir que la empresa sea referente del sector al que quiere dirigirse.
Rentabilizar la presencia de la empresa en la web	Mejorar el servicio de atención al cliente gracias a la inmediatez de los medios de comunicación sociales.
Incrementar la cuota de mercado	Lanzar un nuevo producto
	Consultar y recibir opiniones de los clientes y compradores potenciales para su posterior valoración.
	Generar notoriedad y visibilidad de la empresa: favorecer la posición de la empresa en buscadores, conseguir que el público considere a la compañía como fuente de referencia, entre otras.
	Conversar con los clientes objetivo: proveerles de la información y ayuda que requieran (incrementar el nivel de interacción de los usuarios: que soliciten presupuestos, que contacten con la empresa, que opinen...)
	Posicionamiento de marca
	Mejorar la efectividad de las acciones de marketing
	Aportar valor y crear contenido

Fuente: Elaboración propia a partir de Carballar (2012)

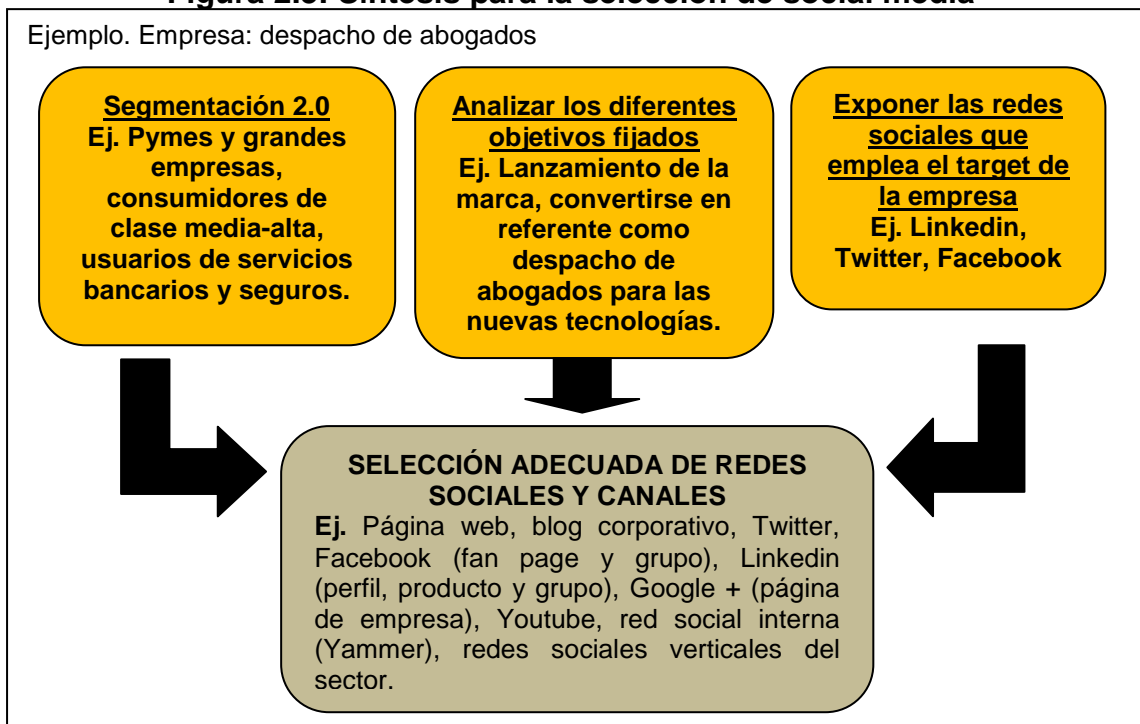
2.3.1.4. Diseño de la estrategia

En esta fase del plan, por un lado la empresa escoge las redes sociales más adecuadas para el logro de los objetivos previstos teniendo siempre en cuenta las características del público objetivo. Por otro lado, se han de determinar las estrategias y planes de acción que va a seguir la empresa en dichos medios. En definitiva, una vez que la empresa ha determinado donde quiere llegar, debo concretar qué medios va a emplear para dicho logro. No obstante, conviene recordar que el éxito de las estrategias de social media marketing dependen de la participación activa, del diálogo y el fomento de relaciones con los seguidores, clientes y consumidores.

La empresa debe comenzar por la **selección de medios sociales**. La tabla 2.2 muestra gráficamente el citado proceso aludiendo a las diferentes redes a disposición de la organización. Conviene aclarar que, aunque aparece un gran número de redes en la figura, no se trata necesariamente de pertenecer a todas ellas, sino de seleccionar las que previsiblemente mejor contribuirán a la consecución de los objetivos de la empresa.

A continuación se presenta la figura 2.3, como un ejemplo de la selección de medios y redes sociales; en este caso, se trata de un despacho de abogados. Consiste en analizar tres elementos importantes: target, objetivos y redes sociales del target, de forma simplificada, para concluir con la selección de las redes y canales sociales adecuados. Posteriormente, para la fijación de estrategias, se muestra la continuación del ejemplo determinando las estrategias y acciones llevadas a cabo por el despacho de abogados.

Figura 2.3: Síntesis para la selección de social media



Fuente: Elaboración propia

Para la selección de las redes más adecuadas en función de los objetivos y del target de la empresa es preciso conocer el número y tipo de usuarios de cada una de ellas. En este sentido por ejemplo, IAB Spain (2013) revela en un estudio realizado que, hay un 79% de usuarios que pertenecen a redes sociales, y que las más utilizadas por los usuarios son las siguientes – ordenadas de mayor a menor utilización- Facebook, Youtube, Twitter, Tuenti, Google +, LinkedIn, Instagram, Flickr, Pinterest, Foursquare.

En cuanto a **estrategias y acciones** del plan, las compañías tendrán en cuenta las siguientes variables para conseguir los objetivos marcados:

- Branding social: las comunicaciones personalizadas, interacciones y experiencias de marca que la empresa ofrece en los medios sociales, permiten la creación de comunidades en torno a la marca, de modo que, aportar valor, posicionarse, fidelizar y crear la reputación online de la marca, será su cometido.
- Conversación: viralizar e influenciar a seguidores, grupos y líderes de opinión, puesto que según se mencionó anteriormente, los consumidores confían en los canales sociales para sus decisiones de compra y consumo.
- Engagement: crear conexiones y experiencias positivas entre empresa y consumidor, tanto que, se trata de construir relaciones sólidas, recíprocas, continuadas y duraderas con el público objetivo de manera que escuchar, informar, conversar, mostrar interés, entre otras, sean acciones clave.
- Servicio al cliente: proporcionar una atención a los clientes correcta, cercana, satisfactoria, resolutiva y comprometida.

En base a ello, y siguiendo a Lance Talent, se agrupan los objetivos en tres bloques: atraer clientes, convertir clientes y fidelizar clientes, para determinar las tácticas adecuadas.

La tabla 2.8 recoge un conjunto de líneas estratégicas de marketing online en función del objetivo a lograr. No obstante, actualmente las compañías invierten más en redes sociales que en publicidad online estática y unidireccional. Así pues, las acciones orientadas a los intereses de los clientes y dirigidas a captar su atención serán claves para el social media marketing.

Tabla 2.8: Estrategias del plan de social media marketing

ESTRATEGIA	ACCIONES	OBJETIVOS
Marketing de atracción Generar nuevos clientes o conseguir aumentar las visitas al sitio web.	Posicionamiento en buscadores: SEM ⁶ y SEO ⁷	Atraer clientes: visibilidad y atracción de tráfico.
	Marketing de contenidos: empleo de redes sociales y otros canales para ofrecer contenido de calidad al target.	
	Publicidad online: campañas online, banners, patrocinio de sitios web, anuncios en google adwords, facebook ads...	
	e-mail marketing	
	Blended marketing: estrategia que combina elementos digitales y tradicionales (comunicación en el pack, en el punto de venta y campaña online)	
	Generación de tráfico por programas de afiliación.	
	Marketing en redes sociales: fomentar la participación y el diálogo con acciones específicas en cada red (información relevante, promociones y descuentos, eventos...)	
	Advergaming: práctica de crear videojuegos para publicitar una marca, producto u organización.	
Campañas Remarketing ⁸		
Marketing de retención Aumentar el grado de fidelización de los visitantes del sitio web.	Web marketing: diseño, creatividad, usabilidad, arquitectura, navegabilidad, contenidos relevantes y de calidad, dinamismo, actualización y adaptación al target.	Conversión del tráfico en clientes y fidelizar clientes.
	Publicidad online: anuncios en google adwords, facebook	
	Marketing en redes sociales: dirigir al público objetivo a la web de la empresa con acciones atractivas en las redes.	
	Promociones	
	Sindicación de contenidos (RSS)	
	Newsletters	
Marketing de recomendación Conseguir que el cliente satisfecho actúe como prescriptor	Marketing viral o buzz marketing	Atraer tráfico, captar clientes y fidelizar.
	Marketing en redes sociales	
	Blogmarketing	

Fuente: Elaboración propia a partir de Morales (2010)

⁶ SEM (Search Engine Marketing) o Marketing en motores de búsqueda, estrategias que se ocupan de garantizar la presencia de una empresa en los buscadores (ejemplo: Google) para aumentar el tráfico y su visibilidad – posicionamiento de la empresa en los resultados pagados de los buscadores- (Román, 2009; Gálvez, 2010).

⁷ SEO (Search Engine Optimization) u Optimización para los motores de búsqueda, engloba los procesos y técnicas que tengan como objetivo mejorar la posición de la empresa en los resultados orgánicos de los buscadores. Es una herramienta englobada en el SEM (Román, 2009; Gálvez, 2010).

⁸ Remarketing. Según el blog Comenzando de cero, se trata de una campaña de marketing, cuyo cometido es llamar nuevamente la atención a los consumidores que han accedido anteriormente a la web de empresa, y que por diferentes motivos no efectuaron la compra. De esta manera, mientras que el consumidor navegue en otras webs, le aparecerán los productos o servicios que no compró en forma de banners.

Cada una de las estrategias se compone de diferentes acciones que la empresa tendrá que concretar y describir en el plan de marketing online. Siguiendo el ejemplo de la empresa de la figura 2.3, se observa que su objetivo es convertirse en referente de su sector y atraer clientes a su web de empresa. Por tanto, podría llevar a cabo una estrategia de marketing en buscadores (SEM y SEO) con acciones como análisis de palabras clave, mejora del diseño de la página web, entre otras. Por otro lado, se debe definir una estrategia específica para cada una de las redes sociales en las que la empresa haya decidido operar, por ejemplo:

- Twitter: ofrecer información relevante al público objetivo sobre las actividades de la empresa, noticias del sector así como utilizar la red como canal de atención al cliente. Además ofrecer descuentos por ser seguidor de twitter.
- Facebook: generar valor mediante publicaciones acerca de los productos y servicios que ofrece la compañía y hacer email marketing con promociones.
- LinkedIn: contacto con otros profesionales del sector.
- Youtube: ofrecer vídeos sobre la empresa y el personal para transmitir una imagen cercana y transparente al cliente.
- Redes sociales del sector: participar en grupos de debate.

Por último, una vez definidas las acciones vinculadas a cada estrategia, es conveniente elaborar un cronograma de actividades –timing-; éste se refiere a la planificación y fijación de tareas a realizar, donde se incluya el día, la hora, la plataforma social, la estrategia a seguir, las acciones a realizar, entre otras, con el fin de establecer una organización clara de estrategias.

2.3.1.5. Puesta en marcha de la estrategia

En esta fase, la empresa se ocupa de la selección, contratación o formación del equipo social media, es decir, del personal que va a llevar a cabo las acciones en marketing de medios sociales. Para ello, se distinguen dos perfiles importantes: social media manager o social media strategist – encargado de la elaboración del plan de marketing 2.0 - y community manager – responsable de la gestión de las diferentes redes sociales -. Además resulta imprescindible que los empleados de la compañía conozcan los distintos usos y ventajas del empleo de redes sociales, para conseguir mayores beneficios de las mismas y así integrar los valores 2.0 en todos los niveles de la cultura empresarial (Gálvez, 2010).

Simultáneamente, se procede a la creación y diseño de la web de empresa, con el fin de que las redes sociales actúen como un complemento de la misma, para generar tráfico, utilidad, entre otras, y que su interactividad genere en los consumidores una atracción hacia la web corporativa. Además, se lleva a cabo la creación de cuentas en las redes sociales que la organización haya decidido, con la finalidad de poner en marcha objetivos, estrategias y acciones adaptadas al target.

2.3.1.6. Activación de la estrategia

La alineación de los canales de redes sociales con la dirección estratégica de la organización, la activación de cuentas, la búsqueda y selección de contactos, el inicio de la comunicación, la compra de campañas online, la escucha y atención al cliente, valoración del presupuesto del plan de marketing online, entre otras, son tareas de la presente etapa.

Es importante que las empresas procedan a la activación de canales de redes sociales cuando la estrategia y acciones estén correctamente definidas, porque de lo contrario, éstas actuarán de forma errónea, llevando a cabo acciones sin estudiar y que ni siquiera saben si lograrán algún impacto sobre los clientes.

Por tanto, en esta etapa, las organizaciones ponen todo a punto para comenzar a trabajar, es el momento de que entre en escena el community manager.

2.3.1.7. Analítica y monitorización, evaluación y control

Por último, llegamos a la etapa de evaluación y control donde se lleva a cabo el análisis de las diferentes estrategias y acciones que la empresa ejecuta en su plan, junto con la posterior evaluación de resultados. Para ello, es necesario que la empresa establezca una serie de métricas; esto es, indicadores que permitan comprobar la efectividad de la estrategia empleada; además su evaluación y análisis permite optimizar las estrategias de marketing digital. Estos indicadores son los denominados KPI's que se explican de forma detallada más adelante, y algunos de ellos pueden ser: métricas en el sitio web asociadas a redes sociales (visitas desde redes sociales, tasas de conversión...); métricas de la reputación de la empresa (por ejemplo, socialmention); métricas en Facebook (número de me gusta, número de comentarios en el muro, tipo de comentarios de los usuarios...); métricas en Twitter (número de retweet y menciones, número de seguidores...); y métricas en otros canales de social media (Mejía, 2011).

No nos detenemos más en el estudio de este aspecto puesto que dedicaremos al mismo el 2.4. En él se explica con detalle el concepto de analítica de redes y las principales herramientas de análisis que utilizan las compañías según los objetivos a lograr.

2.3.2. Social media manager

El perfil del social media manager surge a raíz de la aparición del nuevo modelo de marketing y, en consecuencia, de la aparición de los planes de social media marketing, puesto que resulta necesario en las empresas contar con una persona que se dedique exclusivamente a planificar y diseñar las acciones online.

Por ello, un social media manager se define como la persona encargada de crear, introducir y dirigir la estrategia de una empresa o marca en redes

sociales, es decir, define la imagen de la empresa en las redes 2.0, decide en qué redes operar, con qué objetivos, a qué target dirigirse, con qué estrategias y acciones y elige las herramientas de medición y evaluación acordes al plan (Gutiérrez, 2013; Rojas, 2011). En definitiva, planifica y define todas las etapas anteriormente explicadas.

A su vez, es importante que el estratega conozca perfectamente la empresa, sus objetivos globales, los productos y servicios, entre otras cosas, para poder adaptar de forma eficaz la estrategia. En el caso de que la empresa deba modificar la estrategia por diferentes contingencias que sucedan en su transcurso, resulta aún más importante que el social media manager conozca la empresa y todo lo relacionado con ella, para reaccionar de forma rápida y flexible ante los cambios. La tabla 2.9 resume las principales funciones a realizar por el social media manager.

Tabla 2.9: Principales funciones de un social media manager

FUNCIONES	DESCRIPCIÓN
Investigación de mercado	Analizar el tipo de público y comportamiento que frecuenta las redes sociales, observación respecto al interés de los usuarios hacia la marca o productos de la empresa y tendencias.
Segmentación del público objetivo	Distinguir y definir los distintos públicos a los que la empresa va a dirigirse.
Planificación	Diseño de la estrategia, planificación de campañas y tácticas, objetivos de social media, presupuesto, entre otras.
Control de acciones	Establecer las acciones que debe realizar el gestor de la comunidad – Community manager –, establecer contacto con otros departamentos para coordinar y controlar el uso de los medios sociales según la estrategia definida, así como mentalizar al personal de la organización de la importancia del plan.
Análisis de resultados	Evaluación y análisis de los resultados obtenidos de la analítica web, valorar la eficacia de las tácticas empleadas y si fuera necesario, decidir los cambios y mejoras en la estrategia para optimizar resultados.
Plan de crisis	Planificar una estrategia en caso de crisis de reputación y liderarla para tomar decisiones oportunas con el resto de personal de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el social media strategist será la persona que asuma la mayor responsabilidad en la política social media de la empresa. Por tanto, este perfil requiere una gran capacidad de organización, liderazgo, importantes conocimientos acerca de la política de comunicación de la empresa y habilidades comunicativas.

2.3.3. El Community Manager

El boom de las redes sociales, la preocupación de las organizaciones por defender una reputación online con inmediatez y transparencia, el

seguimiento y la gestión de las diferentes conversaciones, el uso de un lenguaje cercano e informal, ofrecer información y contenidos relevantes y la gestión de la comunidad online de forma profesional, ha demandado la presencia de una figura que asuma estas responsabilidades, denominado community manager o gestor de la comunidad (Castelló, 2010; Rojas, 2011)

Por tanto, según la Asociación Española de Responsables de Comunidad Online (2009), Burgos et al (2009); Castelló (2010), Rojas (2011), y Urrueña y otros (2011), entre otros, un community manager es aquella persona responsable de sostener, acrecentar y en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos, que trata de fidelizar la comunidad que le ha sido asignada, convirtiéndose así en el nexo de unión entre la marca, la empresa o el producto y dicha comunidad. Por su parte Bensen (2008) afirma que el gestor de la comunidad es la voz de la empresa de forma externa e internamente es la voz de los clientes.

Así pues, la misión del community manager se puede resumir en: escucha activa, responder, informar y generar valor, de forma que logre establecer una relación de confianza con los usuarios, recoger el feedback de los mismos y utilizarlo para proponer mejoras internas.

Algunos autores como Ponte (2010), afirman que las responsabilidades y funciones de un community manager son demasiado amplias para ser ejecutadas por una sola persona. Por tanto, determinadas compañías que cuenten con una gran comunidad online, podrían conformar un equipo de trabajo de community managers y así dividir funciones. En cualquier caso, ya sea una persona, equipo de trabajo o una agencia social media, ser community manager requiere ciertos conocimientos, habilidades y destrezas para llevar a cabo su trabajo. Por tanto, el perfil adecuado de un community manager reúne las siguientes características: poseer una formación relacionada con la comunicación y el marketing además de un amplio conocimiento de las plataformas sociales en las que se involucre la empresa, ser una persona activa y resolutiva con capacidad de reacción y respuesta y, finalmente, poseer dotes para la redacción y cierta dosis de creatividad para conseguir captar la atención del público.

A modo de resumen, la tabla 2.10 recoge las principales funciones a desarrollar por un community manager.

Tabla 2.10: Principales funciones de un community manager

FUNCIONES	DESCRIPCIÓN
Investigación	Estudio e investigación sobre el producto, el sector, la competencia, el público objetivo, líderes de opinión, las tendencias, entre otros.
Gestión de plataformas sociales	Conocer las redes sociales de la empresa y mantenerlas a diario para conseguir los objetivos que se fijaron.
Monitorizar la información	Análisis de las conversaciones más relevantes sobre su empresa en la red, analizar el grado de satisfacción de los usuarios sobre la marca de la empresa, estudiar las acciones de la competencia y ejecutar aquellas que la empresa crea conveniente, entre otras.
Información interna	Escuchar a los consumidores y detectar sus necesidades presentes y futuras, con el objetivo de transmitir las al departamento correspondiente.
Interacción	Elaborar contenido relevante -tanto para los clientes presentes como para los clientes potenciales- para mantener, reforzar y transmitir los valores de la marca participando en los canales y redes sociales donde la empresa tenga presencia activa. El community manager realiza una actualización continua de contenidos, revisa comentarios y responde y se involucra en la comunidad.
Motivar la participación y atraer clientes	El community manager se encarga de fomentar la participación de los consumidores, a través de eventos, concursos, juegos, conversaciones, promociones...
Atención al cliente y soporte técnico	Escuchar a los clientes y agradecer sus aportaciones, así como responder a preguntas, quejas, consejos, soluciones... que éstos realicen y de la manera más rápida, útil y eficaz posible.

Fuente: Elaboración propia

Además de estas funciones, el community manager desarrolla tareas específicas en cada una de las redes sociales en las que tenga presencia la empresa. Por ejemplo, en el caso de una empresa con cuenta en twitter, su gestor de redes establece enviar al menos tres tweets nuevos diarios; en pinterest, fija publicar fotos al menos una vez al mes de los productos y servicios nuevos que ofrece la empresa, etcétera.

En definitiva, el community manager es la figura de la empresa encargada de gestionar las redes sociales –interactuar con los usuarios- según los objetivos y pautas marcadas por el social media manager. Por ello, es el responsable de la reputación online de la marca o empresa. Debemos resaltar la importancia de esta figura por cuanto su capacidad de reacción y de respuesta ante los comentarios de los clientes es clave para el mantenimiento de la buena imagen de la empresa.

2.3.4. Plan de contingencias en redes sociales

Las redes 2.0 se caracterizan por su amplia y rápida difusión de contenidos y por su fácil acceso, de modo que, cualquier comentario negativo, queja o crítica por parte de un consumidor insatisfecho puede conducir a la empresa a una crisis de reputación si no se toman las medidas adecuadas con rapidez. Ello exige que, del mismo modo que la empresa elabora su plan de marketing en redes sociales, debería elaborar un plan de respuesta ante una eventual crisis de reputación online. En este plan o guía de actuación de deben identificar las personas clave –tanto consumidores insatisfechos como personal responsable de la empresa- con el fin de evitar que la imagen de la marca o empresa se vean perjudicadas.

Un aspecto clave a considerar a la hora de enfrentar problemas de reputación online, es no eliminar o ignorar los comentarios negativos que los consumidores exponen hacia la marca o empresa, ni amenazar a sus seguidores, ni negar la respuesta a los clientes. Cualquier acción en este sentido podría provocar en los usuarios o consumidores un mayor descontento, y en consecuencia, la pérdida definitiva de su relación con la compañía.

La tabla 2.11 muestra un resumen de las principales pautas para afrontar y manejar una situación de crisis online.

Tabla 2.11: Proceso para solventar una crisis de reputación online

ETAPAS	DESCRIPCION	
Monitorizar	Detección del problema para evitar la aparición de más críticas o comentarios negativos hacia la marca. En esta etapa, la figura del community manager es imprescindible: detecta el problema a través de la escucha activa en las redes sociales, investiga el problema que ha desencadenado la crisis y elabora una respuesta adecuada en cada uno de los medios donde se haya extendido.	
Identificar	Averiguar quiénes son los usuarios insatisfechos y localizar la persona que ha desencadenado la crisis. Comprobar si es una persona real o un perfil ficticio que busca perjudicar a la empresa sin motivo y dañar su imagen.	
Reunir al personal y a la alta dirección	La responsabilidad de tener presencia en redes sociales, depende de toda la organización, de manera que todos los departamentos están afectados por una crisis. Ante tal situación, la empresa reúne a los dptos. de: comunicación y RR.PP, atención al cliente, operaciones, legal y comunicación online	<ul style="list-style-type: none"> - Exponer las causas origen de la crisis - Valorar el alcance y repercusión de la situación (nº de usuarios, ubicación ...) - Dirigirse a los detonantes de la crisis de forma individual, una vez que se tenga la solución y el mensaje a comunicar. - Proponer soluciones o compensaciones para los usuarios afectados. - Elaborar el mensaje de respuesta, y si procede, pedir disculpas. - Valorar los medios sociales en los que comunicar el mensaje.
Ejecución del plan de acción	El área de comunicación publicará en el sitio web – si lo hay- el mensaje de disculpa y el plan de respuesta que se ha acordado. Atención al cliente responderá las quejas, transmitiendo la disculpa y llevándoles al comunicado oficial de la web. Comunicación online publicará la disculpa a los usuarios raíz de la crisis y difundirá el comunicado oficial en los perfiles de la empresa.	
Seguimiento y control	Comprobar y controlar el plan de acción a través de la monitorización de acciones. Simultáneamente continuar fomentando la participación de los usuarios para conservar la reputación online.	
Conclusiones	Analizar la situación de crisis y el plan llevado a cabo para mejorar la comunicación interna y si fuese necesario, el plan de contingencias.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Pavan y otros (2009); puromarketing.com

En síntesis, ejecutar un adecuado plan de social media marketing permite a las organizaciones: ganar competitividad frente a las empresas de su sector, facilita la coordinación interna de la organización, adaptar las acciones de marketing a los segmentos adecuados, conseguir cercanía con el cliente a través del rol que ejerce el community manager y obtener resultados eficaces en consonancia con los objetivos establecidos.

2.4. La eficacia de la estrategia de redes

En términos de marketing, la eficacia resulta ser el valor que se le da al logro de los objetivos en el tiempo fijado, y por eficiencia, se entiende la realización de tareas que se llevan a cabo para la consecución de los objetivos de la campaña con los recursos previamente asignados. Por tanto, en marketing digital, se plantea la eficacia teniendo en cuenta los objetivos de la campaña, el tiempo o timing, el ROI⁹ y el IOR¹⁰. Por su parte, la eficiencia tiene en cuenta la presencia tanto en internet (página web) como en redes sociales. Así pues, las organizaciones tratarán de buscar eficacia y eficiencia en sus campañas de marketing.

Tras conocer el estudio de implantación de redes sociales, resulta imprescindible la valoración de resultados; la analítica social se encarga de ello. La analítica social, se entiende como el proceso realizado por las compañías para medir, recoger y analizar datos, interpretar el nivel de implicación, influencia y visibilidad de los distintos usuarios en los medios sociales con el objetivo de entender, evaluar y optimizar resultados. En definitiva, la analítica social es una disciplina que ayuda a las empresas a medir y explicar el rendimiento de las iniciativas sociales dentro del contexto de sus metas y objetivos.

Para comprobar si la estrategia de redes sociales resulta eficaz, las empresas en primer lugar, establecerán una serie de medidas para cada actividad concreta en cada una de las redes sociales escogidas. Por ello, para realizar el seguimiento de las campañas de medios de comunicación social es necesario definir el concepto de indicadores clave de rendimiento o Key Performance Indicators (KPIs); se trata de una serie de parámetros con los que es posible comprobar la efectividad de una campaña o acción en relación con los objetivos de la organización. No se trata de medir todo, sino aquello que realmente sea importante y que permita a la compañía tomar decisiones (Carballar, 2012; Morales, 2010). Según el blog de Puro marketing, algunos de

⁹ ROI o retorno de la inversión es la rentabilidad que se obtiene de invertir en una campaña de marketing, teniendo en cuenta los costes y los beneficios que ha generado, es decir, es el valor cuantitativo que refleja el impacto y rentabilidad de las acciones (Burgos, 2007).

¹⁰ IOR o impact of relationship, metodología que se basa en cuantificar la presencia y las relaciones de la marca en los medios sociales, a través de cuatro variables de impacto en relaciones: influencia del contenido compartido por la marca, participación de los seguidores en los canales sociales donde tiene presencia la empresa, tráfico generado a la web de empresa por medio de canales sociales e influencia de la marca en medios sociales (Cavalcanti y Sobejano, 2011).

estos instrumentos pueden ser: número de visitas únicas, número y tipo de comentarios recibidos (positivos, negativos...), número de menciones de la marca o empresa, lugar de procedencia de los usuarios, tiempo que los usuarios dedican al contenido que ofrece la empresa, dispositivo utilizado para ver el contenido, número de seguidores en Facebook, Twitter, Pinterest, tiempo medio de resolución a clientes, retweets, tiempo medio de respuesta, conversiones, satisfacción, entre otros.

En segundo lugar, establecerán una serie de herramientas que permitan medir el alcance de la estrategia de redes de forma cuantitativa. A través de ellas, las compañías pueden conocer la imagen que proyectan al exterior, el crecimiento del número de seguidores, medir el ROI e IOR, analizar la reputación de la marca, medir los resultados de eventos, concursos y promociones, analizar el comportamiento de los usuarios y la competencia, entre otras. A partir de toda esta información estarán en condiciones de tomar las decisiones oportunas en caso de que se tenga que corregir la estrategia o establecer mejoras en la misma.

2.4.1. Herramientas analíticas para redes sociales

A continuación, se explican las principales herramientas que permiten medir los resultados de las acciones llevadas a cabo por la empresa en el ámbito de las redes sociales. Según e-interactive.com, cuatro son los tipos de herramientas escogidos: herramientas de monitorización, de visibilidad de marca, de integración de redes y otras herramientas.

Las **herramientas de monitorización** tratan de supervisar los resultados en redes sociales. Entre las funcionalidades con las que cuentan, destacan: capacidad de monitorizar las conversaciones en la red sobre un tema concreto o marca, medición y ajuste de aspectos emocionales en las conversaciones con la capacidad de ajustarlo al criterio de la empresa, integran analítica web, facilidad de uso y manejo, entre otras.

Las **herramientas de visibilidad** permiten realizar un estudio sobre todo el contenido que se produce alrededor de la marca y/o producto, conocer los comentarios de usuarios acerca de la marca, cómo éstos llegaron a la marca o quién se la recomendó, entre otras, y así llevar a cabo las medidas necesarias para gestionar la reputación online de la marca y atraer nuevos clientes.

Las **herramientas de integración de redes** tratan de gestionar todos los perfiles y tener una visión conjunta de los mismos, puesto que la mayoría de las compañías tendrán más de una red social que mantener. De esta forma, la gestión de redes se ejecuta con mayor facilidad.

Además, existen otro tipo de herramientas útiles: por ejemplo las herramientas específicas de Twitter (TweetDoc, Backtweets, Bit.ly, SocialOomph, Tweetreach, Twittercounter, Twitter Analytics, entre otras) (ANEI Y DIRCOM, 2011); Instagram (Statigram, Simply Measured, Instafollow, Followers+, Nitrogram) (bitelia.com); Facebook (Facebook fan pages Facebook

insights...) entre otras, que permiten un análisis concreto acerca de todo lo que sucede en dichas redes.

Con todo este elenco de herramientas, las empresas tendrán la posibilidad de analizar sus resultados en el momento que deseen (diariamente, semanalmente, mensualmente) para mantener y controlar todo lo relacionado con su marca en los social media. Debemos recordar que el análisis continuo y en tiempo real es imprescindible para evitar cualquier crisis de reputación que se pueda producir.

La tabla 2.12 recoge las principales herramientas analíticas para redes sociales, ya sean gratuitas o de pago.

Tabla 2.12: Herramientas analíticas de redes sociales

Tipos	Herramientas
Monitorización	<p>Radian 6: es una herramienta de monitorización, análisis y evaluación de la reputación online y social media. Permite a las organizaciones medir y escuchar lo que se dice de ellas influyendo y mejorando en los objetivos de negocio, tácticas de marketing, desarrollo de productos, entre otras. Mantiene una amplia cantidad de mensajes y actividades diarias de una gran variedad de plataformas como Facebook, Twitter, blogs, plataformas para compartir fotos, entre otras. Tiene la capacidad de realizar búsquedas en tiempo real o hacer combinaciones de palabras para mostrar gráficos sobre lo que se está hablando. Url: www.radian6.com</p>
	<p>Spiral 16: ofrece información en profundidad sobre la reacción del usuario ante la marca, qué está comentando sobre la marca, el feedback que aporta a la marca y mucho más. Por tanto, permite comprender las necesidades de los usuarios. Url: www.spiral16.com</p>
	<p>Alterian: herramienta de monitorización, medición y análisis de conversaciones en los medios sociales. Alterian ofrece alertas en tiempo real, la capacidad para agregar feeds personalizados, análisis del engagement, tono y sentimiento o la opción de excluir información no deseada. Es una herramienta clara y sencilla para la gestión de servicios al cliente que permite construir el conocimiento eficaz, eficiente y pertinente que se aplicará a su público lo que ayudará a mejorar el valor de la imagen de marca. Url: www.alterian.com</p>
	<p>SocialBro: capaz de obtener información precisa sobre la comunidad (a quién sigue la empresa y qué usuarios le siguen) mediante el uso de los diferentes criterios de búsqueda. De modo que, la compañía puede conocer exactamente cómo es su comunidad y sus intereses. SocialBro organiza a los seguidores y seguidos en listas a partir de los resultados de las búsquedas en el propio programa y actualiza las listas ya existentes con los nuevos miembros. También puede descubrir quiénes son nuevos seguidores y devuelve el follow (seguirles) fácilmente. Url: www.socialbro.com</p>

...Continúa

Tipos	Herramientas
Visibilidad de marca	<p>Socialmention: herramienta que permite realizar la búsqueda y el análisis de la visibilidad y presencia en las redes sociales de una marca. Monitoriza las menciones en tiempo real que los usuarios hacen de la empresa e indica el tiempo y lugar de las mismas. Además permite medir la influencia de la marca de empresa en blogs, microblogs, redes sociales, vídeo, entre otras.</p> <p>También cuenta con Social mention alerts para recibir avisos programados cuando la palabra clave de la empresa sea mencionada. Url: www.socialmention.com</p>
	<p>Howsociable: ofrece la posibilidad de medir la visibilidad de la marca. Se trata de introducir el nombre de la marca o blog para que HowSociable calcule o muestre la presencia de la marca en sitios como Google, Yahoo, Technorati, Twitter, Facebook, YouTube, Flickr, Delicious, LinkedIn, entre otros. Finalizado el proceso de análisis, se muestran los resultado con una puntuación que sirve para comparar la visibilidad de la compañía con otros sitios, marcas o blogs. Url: www.howsociable.com</p>
	<p>Google Alerts: es un servicio de alertas de menciones que informa a través de un correo electrónico si alguna temática ha sido mencionada en noticias, blogs, vídeos, foros, entre otras. Para su activación es imprescindible definir términos de búsqueda, frecuencia, volumen y dirección del email del destinatario. Url: www.google.es/alerts</p>
	<p>Trendistic: permite conocer los trending topics actuales, conocer nuevas tendencias y oportunidades dentro de Twitter, así como realizar seguimientos a un tweet concreto en un determinado periodo de tiempo y conocer cuál ha sido su impacto dentro de Twitter. Url: www.trendistic.com</p>
	<p>Klout: permite conocer el grado de influencia de opiniones, enlaces y recomendaciones de la compañía.</p>
	<p>Post Rank Analytics: herramienta capaz de proporcionar informes de Benchmarking con los competidores respecto a un tema.</p>
Integración de redes	<p>TweetDeck: software que permite administrar una o varias cuentas en varios medios sociales, aunque su principal objetivo es la gestión en Twitter. Permite añadir varias cuentas de twitter, así como varias columnas por cada cuenta agregada: timeline, menciones, mensajes directos, trending topics, favoritos, feeds de búsquedas y listas. A su vez permite añadir columnas para feeds de otras plataformas como Facebook, LinkedIn, Foursquare, entre otras.</p>
	<p>Hootsuite: servicio web capaz de administrar más de una cuenta en distintas redes sociales.</p>
	<p>Social Engage: permite administrar un número ilimitado de conversaciones en Facebook y Twitter.</p>
	<p>Sobees: herramienta de escritorio (también disponible para móviles) que permite gestionar las cuentas de Facebook, Twitter, LinkedIn y MySpace desde un mismo sitio. Url: www.sobees.com</p>

Fuente: Elaboración propia

Además de estas herramientas creemos conveniente dedicar unas líneas a Google Analytics, una importante herramienta de análisis web basada en una plataforma de informes de fácil uso. Según la página web de Google, a través de estos informes, las organizaciones podrán medir en tiempo real y entender cómo interactúan los usuarios en los perfiles de la empresa (si el contenido o promoción atrae tráfico a la web, si los tweets tienen efectos inmediatos). También permite determinar los segmentos de clientes y su

implicación con el perfil de la empresa, y visualiza la ruta que siguen los clientes hasta el sitio de la empresa, entre otras. La tabla 2.13 recoge un resumen de las utilidades de esta herramienta.

Tabla 2.13: Tipos de analítica en Google analytics

Tipos de análisis	Variables de análisis
Contenido: permite descubrir la frecuencia con que los usuarios visitan las páginas de la empresa, durante cuánto tiempo y con qué frecuencia realizan conversiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Descubrir lo que buscan los usuarios en los sitios de la empresa, y así adelantarse a ellos. - Usar analítica de página para analizar de forma visual el comportamiento de los visitantes en la página web.
Móviles: se trata de crear campañas de marketing eficaces, que lleguen a los visitantes de la web de la empresa, en cualquier sitio que estén.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación exhaustiva de la experiencia del usuario con las aplicaciones móviles. - Permite conocer el tráfico desde móviles, descubre los dispositivos utilizados para entrar en la web y así poder presentar la marca en los mejores formatos para dichos dispositivos.
Conversiones: permite analizar el funcionamiento de todos los canales de marketing digital en su conjunto para atraer visitas al sitio de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento acerca del comportamiento de los usuarios para generar ventas y conversiones. - Identificar qué acciones de los usuarios tienen más probabilidad de que la empresa consiga sus objetivos. - Descubrir qué canales llevan a los visitantes a la oferta de la compañía y cuáles terminan en ventas para equilibrar los programas de marketing de la empresa. - Identificar los puntos fuertes y débiles de la navegación del sitio de la empresa.
Social: trata de medir el impacto de las redes sociales en los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - El informe Conversiones de redes sociales permite medir la eficacia del marketing (ROI) y muestra el impacto de los medios sociales en la empresa. - Permite descubrir comunidades importantes para la marca. - Un informe denominado Fuentes sociales muestra las rutas utilizadas por los usuarios hasta llegar al sitio de la empresa y además muestra las métricas de implicación y conversión de cada red social. - El informe de Complementos sociales representa los artículos del sitio de la empresa, que se comparten con mayor frecuencia y los botones sociales en los que se hace clic para compartirlos. - El flujo de actividad explica las interacciones que realizan los usuarios con el contenido de la empresa en los sitios web externos.
Publicidad: consiste en analizar todos los canales digitales de la compañía para comprobar cómo afectan a los porcentajes de conversiones y de retorno.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite que el marketing en los motores de búsqueda sea más eficiente. - Hacer remarketing permite obtener resultados con detalle sobre los clientes que muestran interés en los productos y servicios de la organización. - Descubrir el comportamiento de los usuarios en las campañas de marketing para móviles. - Permite averiguar los canales digitales de publicidad (SEM, redes sociales...) que mejor funcionan y muestra los menos eficaces. - Permite la medición de campañas de todos los canales digitales para comprobar las actividades que verdaderamente son rentables.

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, la clave para medir correctamente los resultados, reside en un mix adecuado de personas, procesos y herramientas. Por su parte, el uso de

las diversas herramientas de análisis servirá de soporte a las compañías para obtener resultados y actuar en consecuencia.

Completado el proceso de implantación de social media, estamos en condiciones de abordar el capítulo 3, donde se analiza un caso real, el caso de la empresa GAM.

Parte segunda

ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO



Capítulo 3

LA ESTRATEGIA DE MARKETING 2.0 DE LA EMPRESA GAM

Llegados a este punto y analizada la implantación de las redes sociales en la empresa, el capítulo que se inicia se dedica exclusivamente al estudio del caso GAM; concretamente, al análisis de la estrategia de marketing 2.0 en dicha empresa.

Tal y como se expuso en anteriores capítulos, la planificación de una compañía en social media requiere dedicación e implica definición de procesos, realización de análisis, selección de redes sociales, delimitación de objetivos y elaboración de conclusiones, entre otras tareas.

El capítulo comienza con un análisis general de la empresa, donde se describe la historia, la localización y el marketing mix desarrollado por la misma. A continuación, se detalla el análisis estratégico de la empresa, en el que se estudia su entorno, su competencia y sus características internas, tanto desde una perspectiva offline como online. Seguidamente, tiene lugar el estudio de la efectividad y eficacia de la estrategia seguida por GAM con la finalidad de identificar las posibles mejoras en la estrategia.

3.1. Análisis general de la empresa

El apartado que se emprende, trata de explicar el recorrido de la empresa multinacional GAM desde sus inicios hasta su situación actual. Además, se exponen las diferentes localizaciones de sus instalaciones, se muestra la organización de la empresa, así como su extensa cartera de productos y otras variables del marketing, en la que el concepto del alquiler es la base.

3.1.1. Historia de GAM

El origen de la marca GAM, debe su nombre al acrónimo de General de Alquiler de Maquinaria S.A. Se trata de una compañía multinacional especializada en servicios de alquiler, mantenimiento, formación y compra-venta de maquinaria a una gran variedad de sectores tales como la obra civil e infraestructuras; el mantenimiento industrial y de vías; logística; energético y de medio ambiente; explotaciones portuarias; *handling* en aeropuertos¹; limpieza de bosques y playas; la organización de eventos, entre otras, atendiendo en la actualidad a grandes empresas de referencia en cada una de éstas áreas (www.gamalquiler.es).

Los pasos previos a la consolidación de GAM, tienen su origen en el protagonista Pedro Luis Fernández, presidente actual de la multinacional. Éste con anterioridad inició su negocio de carretillas industriales con la compañía Ascasa y luego Caprisa, ambas en Oviedo (Monteserín, 2013).

Más tarde, en el año 2002, se crea GAM bajo la denominación Million Investments S.L, como una sociedad sin actividad y cuyo presidente fue Manuel Campa (Folleto informativo, 2010), y de ahí, en el año 2003 tiene cabida la fundación de la empresa GAM, con financiación de Cajastur y el apoyo de las empresas de capital riesgo Dinamia y Nmás1, con cuyos socios lideran un proyecto de consolidación -build up- (Banesto, 2006). La adquisición inicial, fue la compra de Alquioviedo, T. Cabrera y Aldaiturriaga. Así surge el principio de GAM, con Pedro Luis Fernández como presidente.

Desde 2004 la compañía ha ido paulatitamente adquiriendo otras empresas -hasta 15- con el fin de crecer. Algunas de ellas fueron: Renta Mas, SAFE 2000, J. Crespo, Vilatel, Viasolo (Aluguer de Máquinas S.A), Prosec, Comercial Marsal o Guimerá, Crosland. La anexión de estas compañías, supuso un complicado proceso de unificación para GAM al objeto de que cada empresa adherida se convirtiera en partícipe del proyecto global de GAM y así se lograra una filosofía común para todo el grupo. La filosofía actual del grupo GAM se centra en espíritu de liderazgo, profesionalidad, trabajo en equipo, valentía, progreso, eficacia y calidad; en definitiva, en el compromiso de dar el mejor servicio a sus clientes, el de ofrecer la máxima calidad en los equipos que alquilan, el compromiso interno con sus empleados así como con sus accionistas e inversores. En este sentido podemos afirmar que GAM participa de la filosofía de marketing de orientación al mercado.

Su crecimiento continúa con la salida a bolsa, en el año 2006, bajo el símbolo GALQ. Fue un largo y complejo recorrido, en el que llevaron a cabo un road show ²por el mundo, con el fin de adquirir visibilidad y captación de capital para obtener financiación. Muchos inversores de gran potencial económico y

¹ *Handling*, término que proviene del inglés y se refiere a la asistencia en tierra a aeronaves, es decir, el conjunto de servicios que se suministran a una aeronave desde que aterriza hasta su próxima salida.

² Cuando una empresa se propone salir a bolsa o vender un proyecto, el término road show es el hecho de realizar varias visitas a compañías de inversión y analistas por el país e incluso por otros países (Monteserín, 2013).

financiero apostaron por la empresa; algunos como: BBK, Fidelity International, Gondaral, Unión Banca Suiza (UBS), AKO, Caixanova, Caja Navarra, entre otras (Monteserín, 2013). Se destaca que hasta el momento, es la única empresa española de su sector que cotiza en la Bolsa de Madrid.

Por otro lado, desde 2006 GAM desarrolla una estrategia de diversificación al implantar varias líneas de negocio con el propósito de ofrecer una respuesta especializada a las nuevas necesidades de los clientes a medida que se desarrollan nuevos mercados (www.gamalquiler.es). La tabla 3.1 recoge la descripción de cada una de ellas.

Tabla 3.1: Líneas de negocio de GAM 

Líneas de negocio	Descripción	Productos que engloba
GAM energía	Dedicada a cubrir las necesidades de alquiler de maquinaria en actividades que requieran equipos de electricidad	Compresores, generadores, grupos electrógenos
GAM verde	División especializada en maquinaria para la jardinería y agricultura, instalaciones deportivas, limpieza y reciclaje de playas y forestal.	Motosierras, Cortasetos, Desbrozadoras, segadoras, minitractores
GAM eventos	Cubre las necesidades de alquiler para actividades relacionadas con el montaje de grandes estructuras para eventos y espectáculos	Carpas, andamios, torres de iluminación, gradas, vallas
GAM vías	Dedicada a la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio en el desarrollo de las infraestructuras ferroviarias del país.	Dúmperes con diplores, carretillas, plataforma de carga de vías, retroexcavadoras con diplores.
GAM industrial	Destinada a clientes que operan en la producción industrial.	Maquinaria de mantenimiento (logística), plataformas aéreas, generadores, carretillas elevadoras
GAM puertos	Pretende el abastecimiento de maquinaria específica para el desarrollo de infraestructuras y operaciones portuarias.	Grúas marítimas, contenedores, portacontenedores, palas cargadoras
GAM estructuras	Su objetivo es cubrir las necesidades de alquiler de equipamiento en obras temporales aunque con largo período de ejecución. Actualmente, el objetivo de la empresa es eliminarlos al completo por ser un producto que desvirtúa al mercado e impide ser competitivos al lado de una empresa que los liquida (Monteserín, 2013).	Andamios, encofrados, casetas
ServiGAM	División especializada en el alquiler de maquinaria pequeña, herramientas y furgonetas para todo tipo de trabajos y reformas, dirigida especialmente a particulares y profesionales. En España, esta división desapareció puesto que autónomos y particulares tienden a comprar la maquinaria pequeña en vez de alquilarla	Herramientas y maquinaria pequeña
GAM eólico	Especializada en el transporte, montaje y mantenimiento de parques eólicos.	Camiones

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, la compañía mantiene esta línea de diversificación, pero a nivel comercial apuestan por mantener la marca GAM como única (Muñoz, 2014). Además, debido al extenso número de filiales y la necesaria

optimización de recursos, ha llevado a la compañía a implantar una estructura más sencilla y simplificada de la misma, fusionando casi todas sus filiales españolas (Alimarket construcción, 2014).

También, en el año 2006, la compra de la empresa portuguesa Viasolo Alquiler de Máquinas, hace que GAM comience su recorrido en el extranjero, y en la actualidad, la sociedad continua su estrategia de expansión internacional. Después de la implantación de una delegación en Portugal y bajo el concepto de diversificación de lugares y mercados, en 2007, GAM atiende las necesidades de países como Bulgaria y Rumanía; en 2008, se añaden Polonia y Méjico como nuevas filiales; en 2009 y siguientes años, se incorporan nuevos focos como Brasil, Colombia, Chile, Perú, Panamá, Arabia Saudí, Irak, Marruecos, es decir, mercados emergentes con oportunidades y vías de salida (Monteserín, 2013), por lo que GAM se convierte en la compañía del sector con mayor cobertura de mercado.

La amplia expansión internacional que desarrolló GAM en los años 2008 y 2009, en parte, se debe a la desaceleración de la economía general y nacional, que supuso una ralentización de los ritmos de construcción en España afectando al negocio de alquiler de maquinaria. Actualmente, más del 40% de las ventas de la compañía proceden de los mercados internacionales.

Aparte de la exportación de maquinaria al extranjero, GAM también participa y vende en el mercado de segunda mano. Ritchie Bros Auctioneers, es uno de los subastadores a nivel mundial a los que la compañía vende maquinaria.

En el año 2013, GAM inaugura en Oviedo su primera tienda de venta al público con artículos de ocasión, en la que se ofrece una amplia variedad de maquinaria, herramientas, repuestos, elementos de jardinería, equipos de sonido y otros accesorios. Se trata de productos que provienen de “un uso” o semi-nuevos que son acondicionados y revisados por profesionales del área de taller de GAM. Además, la compañía abre su segunda tienda de venta al público en Alicante, con los mismos objetivos que la anterior.

Durante estos años, la empresa multinacional ha llevado a cabo importantes proyectos y acciones de relaciones públicas, entre ellos: *la participación en eventos* como II Freestyle, Gran premio de España Fórmula 1, Expo 2008 Zaragoza, Fiestas del Pilar, Supercross, Fiestas de san Mateo, Copa Davis, Copa del Rey, producciones de televisión (el Hormiguero), Cirque du Soleil, montaje de escenarios (El canto del Loco), rodajes de películas (Los amantes viajeros); *organización de eventos* como I y II Torneo GAM de golf; *la exposición y participación en ferias* como FICNI 2006, IBERFLORA, MATELEC, Dijous Bo de Inca en Mallorca; *participación en proyectos* como el Viaducto Elevado Bicentenario (Ciudad de México), construcción de la planta Carozzi en Chile, montaje del parque eólico Zephyr en Constanta (Rumania), Puente Vidín en Bulgaria, Central Hidráulica de Chiriquí (Panamá), construcción de la presa de Ancash en Perú, entre otros.

Respecto a la actividad de GAM, ésta puede dividirse en función del mercado de alquiler que atiende, de la siguiente manera:

- Sector generalista: comprende la actividad de alquiler del sector de obra pública y construcción y los elementos de transporte, como apoyo a la actividad propia de alquiler.
- Sectores especializados: se corresponden con sectores de actividad concretos que responden al mercado de eventos (GAM eventos), energías renovables – eólica- (GAM energía), actividad en puertos (GAM puertos), industria (GAM industria), agricultura y forestal (GAM verde), mantenimiento de vías (GAM vías), GAM estructuras.
- Sector internacional: se refiere a la actividad de la compañía fuera de España.

Por último y para concluir el origen e historia de la compañía, ésta en un futuro se prevé que sea una compañía multinacional donde España sea un mercado más, mucho más diversificada geográficamente, por actividades, por clientes e incluso por tipología de maquinaria (Oleo, 2014).

3.1.2. Localización de las instalaciones

El principal objetivo de la compañía, reside en satisfacer todas las necesidades de alquiler, formación y mantenimiento, entre otras, que requieran sus clientes. Para ello, además de su recorrido y desarrollo a nivel internacional, que le ha permitido un know how especializado en el sector, GAM ha llevado a cabo una amplia distribución geográfica para conseguir mayor cobertura y, en consecuencia, lograr atender cualquier necesidad relacionada con el objeto de su negocio de sus clientes actuales y potenciales.

A continuación, la tabla 3.2. recoge una distribución geográfica de la totalidad de focos o delegaciones donde se encuentra la empresa. Según la página web corporativa www.gamalquiler.es, cerca de un centenar son las delegaciones con las que cuenta la compañía, además de dos tiendas de venta al público.

Tabla 3.2: Distribución geográfica de GAM 

Líneas de expansión	Comunidad autónoma	Provincias
GAM ESPAÑA	GALICIA	A Coruña, Lugo, Pontevedra, Ourense
	ASTURIAS	Oviedo, Meres, Llanes, Navia
	CANTABRIA	Santander
	PAÍS VASCO	Álava, Vizcaya
	NAVARRA	Berrioplano
	LA RIOJA	Navarrete
	ARAGÓN	Zaragoza
	CATALUÑA	Barcelona, Girona, Lleida, Tarragona
	CASTILLA Y LEÓN	Ávila, Burgos, León, Salamanca, Segovia ³ , Soria, Valladolid
	MADRID	Madrid
	COMUNIDAD VALENCIANA	Alicante, Castellón, Valencia

³ La zona de Segovia es atendida desde la delegación de Ávila.

Continúa...

Líneas de expansión	Comunidad autónoma	Provincias
GAM ESPAÑA	CASTILLA LA MANCHA	Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Toledo, Guadalajara ⁴
	EXTREMADURA	Cáceres, Badajoz
	MURCIA	Murcia
	ANDALUCÍA	Amlería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga, Sevilla
	ISLAS BALEARES	Ibiza, Mallorca, Menorca
	ISLAS CANARIAS	Fuerteventura, Lanzarote, Las Palmas de Gran Canaria, Tenerife
GAM INTERNACIONAL	BULGARIA	Sofía, Vidin
	POLONIA	Kraków, Poznan, Rzeszów, Warszawa, Wrocław, Zabrze
	PORTUGAL	Algarve, Grande Lisboa e zona sul, Grande Porto e zona norte, Zona Centro
	RUMANÍA	Constanza, Ilfov
	ARABIA SAUDÍ	Dammam
	IRAK	Erbil
	MARRUECOS	Casablanca, Kenitra, Tánger
	BRASIL	Rio de Janeiro, Sao Paulo
	CHILE	Antofagasta, Concepción, Puerto Montt, Santiago de Chile
	COLOMBIA	Bogotá, Cartagena de Indias, Medellín
	PERÚ	Arequipa, Lima, Piura
	MÉXICO	Guadalajara – Jalisco, México DF, Monterrey, Querétaro, Veracruz
PANAMÁ	Chiriquí, Panamá City, Veraguas	

Fuente: Elaboración propia a partir de www.gamalquiler.es

Las tiendas especializadas en la venta directa están situadas una en Oviedo y otra en Pedreguer. Según Alimarket Construcción (2014), GAM prevé abrir más tiendas de venta al público próximamente.

De esta manera, la compañía se caracteriza por su capilaridad, puesto que al tener un alto número de delegaciones repartidas entre la geografía europea, Norte de África, Latinoamérica y Oriente Medio, permite ofrecer una respuesta rápida y efectiva a sus clientes. Cada delegación española atiende, de media, un radio de 100 km, lo que permite a la compañía tener unas tasas de ocupación por encima de la media sectorial.

En cuanto a su parque de maquinaria, la empresa cuenta con una flota aproximadamente de 30.000 unidades en total. En la adquisición de sus equipos, la empresa se centra especialmente en dos factores: la calidad, puesto que compra activos de las mejores marcas (Haulotte, JCB, Manitou, Pramac, entre otras); y la adaptabilidad de sus equipos, ya que éstos se adaptan a diferentes sectores.

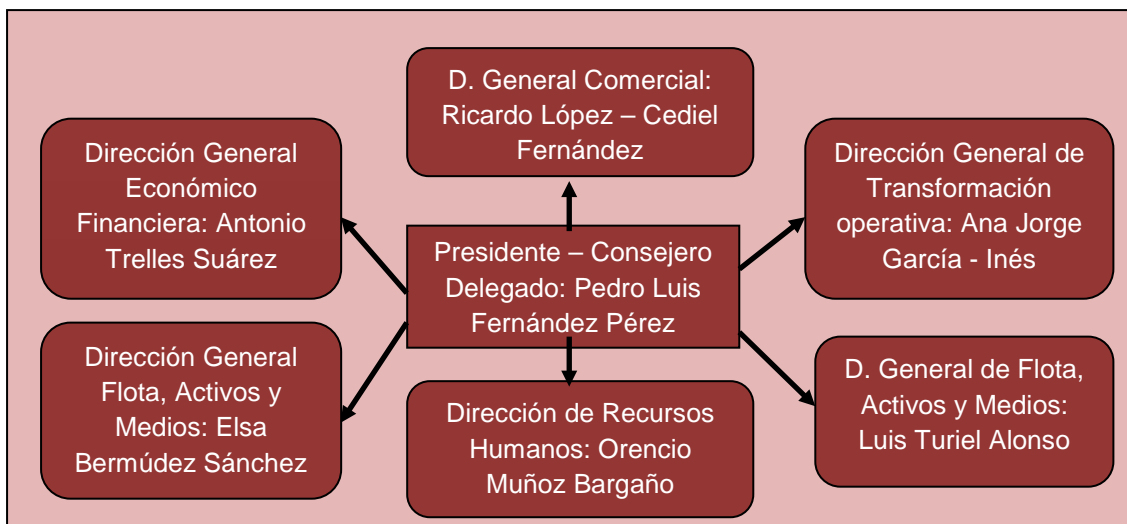
Sus servicios y oficinas centrales se encuentran: una, en el polígono Espíritu Santo (Oviedo); y otra en Madrid, las cuales, coordinan el resto de delegaciones.

⁴ La zona de Guadalajara, es atendida desde la delegación de Madrid.

3.1.3. Organización de la empresa

La organización de la empresa representa una estructura jerárquica piramidal, formada por las siguientes figuras – ordenadas de mayor a menor responsabilidad-: presidente ejecutivo, director general, varios directivos de áreas funcionales, directores territoriales, directores de divisiones especializadas, delegados de zona y trabajadores. Así pues, se observa en la figura 3.1, los miembros de la alta dirección de la compañía.

Figura 3.1: Comité de Alta dirección de GAM 



Fuente: Elaboración propia a partir de www.cnmv.es (2013)

A su vez, la tabla 3.3 representa la forma que adopta el órgano de administración y de representación de la sociedad.

Tabla 3.3: Consejo de Administración de GAM 

CARÁCTER DEL CARGO	NOMBRES Y CARGO
Ejecutivo	- D. Pedro Luis Fernández Pérez: presidente y consejero delegado.
Dominical	- D. Gonzalo Hinojosa Poch: consejero - Asturiana de administración de valores mobiliarios S.L: consejero - Meteotec S.L: consejero - Dña. Carolina Tejuca Álvarez: consejera
Independiente	- D. Carlos Puente Costales: consejero - D. Lorenzo Martínez Márquez: consejero - D. Jordi Morral Hospital: consejero

Fuente: Elaboración propia a partir de gamalquiler.es (2013)

Por consejero dominical se entiende la persona que accede al consejo de administración de una compañía por ser titular o representar a los titulares de paquetes accionariales de la sociedad, que por su volumen tienen capacidad de influir por sí solos, o por acuerdos con otros, en el control de la sociedad. Por otro lado, un consejero independiente, es un miembro del consejo de administración de una compañía cuyo nombramiento se realiza en

razón de su alta cualificación profesional y al margen de que sea o no accionista. Ambos son consejeros externos (no ejecutivos) (Mapfre.com).

3.1.4. El negocio de alquilar: marketing mix desarrollado

El presente epígrafe trata de desgranar de forma resumida las variables de la estrategia de marketing de la multinacional GAM: productos y servicios, precios, distribución y comunicación.

3.1.4.1. Análisis del producto

La compañía GAM, en la que el alquiler es su principal servicio, actualmente cuenta con una gran variedad de otro tipo de servicios. En un principio, ésta se dedicaba exclusivamente al alquiler, pero la diversificación de su actividad, le ha llevado a ofrecer otros servicios relacionados con la maquinaria. Con el objetivo de conocerlos, se representa la tabla 3.4, con todos ellos.

Tabla 3.4: Cartera de productos de GAM 

CLASE DE PRODUCTO Y/O SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Alquiler de maquinaria	Servicio de prestación de maquinaria por un periodo determinado – corto, medio o largo plazo - mediante unas condiciones previamente pactadas.
Mantenimiento de máquinas y equipos	Mantenimiento correctivo y/o preventivo y reparaciones en obra, en las instalaciones del cliente o en las delegaciones de GAM. Servicio mecánico permanente, asistencia técnica 24 horas y equipos de sustitución.
Formación	Cursos abiertos ⁵ y cursos a medida ⁶ : consiste en una formación “ad-hoc” en función del perfil y las necesidades de cada empresa (cursos de manipulación, de carretillas, entre otros) destinada a los operarios que manipulan la maquinaria. Para su realización la empresa cuenta con formadores certificados propios o la colaboración de alguna empresa local en cada zona.
Transporte de maquinaria y servicios de importación y/o exportación	Se trata de los movimientos de maquinaria que la compañía realiza dentro de una misma obra, de una delegación a una obra, o incluso de un país a otro ofreciendo en este último caso la realización de las gestiones relacionadas con la exportación y/o importación. Para ello, la empresa cuenta con vehículos propios o por medio de sus proveedores preferentes.
Compra – venta de maquinaria	Exposición de máquinas de ocasión. Venta de maquinaria de ocasión a precios competitivos. Búsqueda de la maquinaria específica para el cliente: localización, compra y entrega. Servicio dedicado a la venta de equipos de clientes, en el mercado nacional o extranjero.
Seguros	Seguros de maquinaria y circulación, análisis de flota y control de riesgos. Seguros de responsabilidad civil para autónomos y empresas. Seguros para naves e instalaciones.

⁵ Se trata de cursos para alumnos de diferentes empresas.

⁶ Cursos dirigidos en exclusiva al personal de la empresa solicitante.

Continúa...

CLASE DE PRODUCTO Y/O SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Asesoramiento	El departamento comercial, ofrece un asesoramiento en cuanto a la elección de la maquinaria adecuada. Visitas a obras por parte de los comerciales, con el fin de evaluar el terreno y el espacio para asignar una determinada máquina.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.gamalquiler.es

En cuanto a marcas, la empresa trabaja con fabricantes de referencia a nivel mundial. Así pues, la empresa satisface la demanda de equipos y marcas concretas que el cliente requiera, así como la incorporación al parque de las innovaciones del sector. La tabla 3.5 hace alusión a las principales marcas que la empresa ofrece.

Tabla 3.5: Principales marcas



TIPO DE MAQUINARIA	FABRICANTES
Compresores	Ingersoll-Rand, Kaeser, Boge, Atlas Copco
Compactación	Wacker, Ingersoll-Rand, Bomag, Hamm
Dúmpster y autohormigoneras	Ausa, Thwaites, Piquersa
Equipos de hormigón	Wacker, Neumac, Alba, Putmeister
Movimiento de tierras	JCB, Bobcat, Komatsu, New Holland, CAT
Manipulación y descarga	Manitou, Ausa, JCB, Genie
Casetas	FH Metal, Pratur
Andamios	Peri
Andamios motorizados y montacargas	Camac
Martillos y taladros	Ingersoll-Rand, Wacker, Bosch
Bombas de agua y lodos	Wacker, TFB-Fly
Plataformas	JLG, Genie, Haulotte
Grúas	Demag, Liebherr, Palfinger, Grove
Industrial	Nissan, Jungheinrich, Linde, Hyster, Atlet
Transporte	Volvo, Mercedes, Iveco, MAN

Fuente: www.gamalquiler.es

Por tanto, a través de los productos y marcas, GAM trata de satisfacer las necesidades de sus clientes. De manera que, el equipo de personas que forman la empresa garanticen un asesoramiento personalizado y global hacia sus clientes. Así pues, el servicio de calidad de GAM, se manifiesta en el concepto de ventanilla única que permite atender las distintas necesidades de sus clientes de manera coordinada y eficiente, lo que provoca una mayor satisfacción, mayores ingresos y márgenes y el fortalecimiento de la imagen de marca.

Además, en este sector el éxito o fracaso de un producto, no acaba una vez cerrada la operación de alquiler, sino que existe un servicio post-alquiler que será el factor determinante del éxito de la operación comercial. Por ello, durante el periodo del contrato de alquiler, pueden surgir una serie de ventas derivadas como el suministro de recambios, asistencia técnica, entre otras. Por tanto si el servicio al cliente durante el alquiler de la máquina resulta adecuado generará éxitos a la compañía.

3.1.4.2. Estudio de la decisión de precios

El precio de los productos y servicios de la empresa, se rige por una serie de tarifas establecidas en función del tipo de máquina o servicio que se ofrezca y de la duración del contrato de los mismos.

A su vez, la compañía establece los denominados “Acuerdos marco”. Se trata de una negociación o contrato con la empresa cliente, que se abastece de una serie de máquinas que GAM provee por un periodo de tiempo determinado y en ciertas zonas geográficas preestablecidas. Del mismo modo, el servicio de transporte también se incluye en el acuerdo en función de las distancias en kilómetros desde la delegación hasta el punto de destino.

El principal objetivo de la firma de estos contratos, es fomentar el alquiler con los clientes y establecer relaciones a largo plazo, así como ofrecer unos precios competitivos. Este tipo de acuerdos, son llevados a cabo con empresas como Acciona, Dragados, FCC, Ferrovial, Sacyr, entre otros.

3.1.4.3. Análisis de los canales de distribución

La distribución de GAM, es una distribución nacional e internacional, cuyo objetivo es ampliar su presencia en distintas zonas geográficas para que su imagen, prestigio y calidad den constancia.

La totalidad de sus servicios y actividad comercial se divide –como se mencionó anteriormente- en Europa (con España, Portugal, Bulgaria, Rumanía, Polonia), Latinoamérica (con Méjico, Panamá, Colombia, Perú, Brasil y Chile), en el Norte de África (con Marruecos) y Oriente Medio (con Arabia Saudí e Irak).

Por otro lado, en cuanto al tema logístico, la entrega y recogida de la maquinaria es llevada a cabo por la empresa mediante vehículos propios o transportes contratados, dependiendo de la máquina a transportar y la demanda de ese momento (puede ser con camión grúa, góndola, furgoneta...). A su vez, la compañía realiza movimientos internos de maquinaria, es decir, entre delegaciones, con la finalidad de repartir la maquinaria de manera uniforme y por la demanda que surja en una determinada zona que obligue a trasladar maquinaria de otras bases.

Por tanto, la gran variedad de países en los que está presente la empresa y el gran número de máquinas, obligan a GAM a llevar un control exhaustivo de su flota. Así pues, en cada una de las delegaciones existe un delegado comercial y logístico que se ocupa de los movimientos de su zona y de la maquinaria que sale a otras delegaciones. A su vez, un responsable de logística que se ocupa del control de máquinas de varias zonas geográficas, manteniendo especial contacto con los delegados de zona.

En definitiva, la compañía apuesta por la mejora de su eficiencia operativa optimizando los sistemas internos de gestión e información logística. De esta manera, consigue una mayor rotación de su parque de alquiler, con una mejor capilaridad y evitando roturas de stock o desplazamientos excesivamente costosos.

3.1.4.4. Decisiones de comunicación

Dentro de la comunicación general de GAM, se realiza una publicidad de empresa o global con el objetivo de consolidar aún más su imagen de marca y su posicionamiento actual. La publicidad corporativa es responsabilidad exclusiva de la compañía, de forma que ellos eligen el medio, el mensaje a transmitir, el formato, etc. Además, llevan a cabo una comunicación interna a través de un boletín de información, en el cual se transmite a los empleados información relativa a: los objetivos alcanzados y perseguidos, el esfuerzo realizado, historias interesantes, eventos realizados, y el agradecimiento a todo el personal, con el objetivo de transmitir cercanía y hacer partícipes a cada uno de ellos de los logros obtenidos.

Los principales medios utilizados por GAM son: ferias, patrocinación (patrocinadores de un equipo ciclista llamado Relax-GAM, del programa de televisión El Hormiguero, entre otros), eventos, relaciones públicas, página web corporativa (www.gamalquiler.es), página web de venta (www.tiendagam.com, www.gamusado.com) redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Google +), portales de empleo (Infojobs), entre otros. El principal objetivo de estos medios, es transmitir el significado de su logo – figura de elefante - como fuerza, inteligencia, tamaño, firmeza, y potencia. En la parte de análisis interno digital, se estudiará cada uno de estos medios sociales en los que tiene presencia.

En conclusión, por medio de estas variables de marketing, la empresa GAM, se ha convertido en líder y referente en su sector, consiguiendo mediante una excelente estrategia de crecimiento nacional e internacional comercializar sus servicios en determinados mercados del mundo con distintas necesidades.

3.1.5. Aproximación a los recursos y capacidades

En el presente epígrafe se pretende realizar un diagnóstico de los recursos disponibles y capacidades de la empresa GAM. Por tanto, desde una perspectiva offline, se analizarán los recursos humanos, la tecnología empleada, reputación de la marca y otros recursos.

3.1.5.1. Recursos humanos

Este apartado trata de definir el trabajo que aporta el conjunto de los empleados de la organización. En toda empresa, el papel de los recursos humanos es de vital importancia para poder desarrollar y conseguir las estrategias de la empresa. Un equipo de trabajo debidamente coordinado y organizado por departamentos, es clave para transmitir al exterior la misión, visión y valores de la compañía, además de agregar valor a la misma.

Por otro lado, GAM considera como objetivo prioritario garantizar que sus actividades se lleven a cabo manteniendo el máximo nivel de seguridad para el conjunto de sus trabajadores. Por tanto, la sociedad cuenta con un sistema de gestión que integra prevención de riesgos laborales. Para ello, asume el compromiso de facilitar a sus empleados un entorno seguro y estable,

y se compromete a actualizar de manera permanente las medidas de prevención de riesgos laborales, así como a respetar minuciosamente la normativa aplicable en esta materia en todos los lugares en que desarrolle sus actividades.

Además, con el objetivo de captar y retener los mejores profesionales para sus actividades, el grupo tiene una política de recursos humanos que comprende diversas actividades formativas.

3.1.5.2. Tecnología empleada

La finalidad de la tecnología en una empresa es generalmente la optimización de recursos y alcanzar altos grados de calidad. A su vez, en determinadas ocasiones, contar con una tecnología adecuada puede suponer a la organización una ventaja competitiva.

En el caso de GAM, dentro de las inversiones que ésta denomina no operativas, se encuentra el programa Expertis implantado en 2007 como una herramienta informática de gestión del negocio, cuyo objetivo es la optimización de la gestión de la cartera de clientes así como la maximización del ratio de utilización del parque de máquinas (Folleto informativo, 2010)

Actualmente cuentan con un programa más sofisticado llamado Microsoft Dynamics NAV (Navision). Se trata de una línea de soluciones de gestión de finanzas, relaciones con clientes y cadena de suministro que ayuda a la empresa a trabajar de una manera más eficaz. Además, permite conocer y gestionar la ubicación de su principal patrimonio, las máquinas.

3.5.1.3. Responsabilidad social

Desde el comienzo de GAM, ésta ha potenciado sus acciones de responsabilidad social colaborando con varias organizaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, a través de distintas vías – mediante la donación de maquinaria, aportaciones de tipo económico o especie.

Algunas de sus ayudas sociales se han desarrollado en el continente africano. Entre los proyectos realizados se destacan: Proyecto en Ruhengeri (Ruanda), en el que GAM entregó maquinaria y material donde trabajaron para mejorar las condiciones de vida de 45000 personas; proyecto de desarrollo y modernización agrícola en Costa de Marfil junto con la ONG Deporte y Desarrollo (www.gamalquiler.es).

A su vez trata de fomentar la formación y el desarrollo mediante la firma de convenios con empresas y universidades. Algunos de los convenios son: colaboración con ESADE Business School para contribuir al fomento y consolidación de programas de formación para el desarrollo en Asturias, con dos cursos de postgrado – programa de desarrollo directivo (PMD) y curso superior de dirección estratégica en marketing – (www.colegioeconomistas.com); colaboración con universidades con el objetivo de integrar alumnos al mundo laboral y en el mundo de la maquinaria, ofreciendo una formación en determinados departamentos de GAM durante un periodo de tiempo determinado.

3.5.1.4. Reputación corporativa

La reputación corporativa es el prestigio que tiene una organización, tanto dentro como fuera de la misma. Al ser un activo intangible puede cuantificarse y evaluarse a través de variables que determinen el mayor o menor grado de reputación de una empresa. Se destacan algunas variables como: calidad del producto o servicio, comportamiento ético de la compañía, responsabilidad social corporativa, resultados económico-financieros, atractivo emocional, calidad laboral, actuación medioambiental, cultura empresarial, innovación, dimensión global y presencia internacional, proyectos pasados, presentes y futuros, entre otras variables.

La imagen corporativa de GAM, lleva una trayectoria vertiginosa en sus diez años desde su constitución. Tanto que, según datos extraídos del autor Monteserín (2013), éste plasma en su libro la historia de éxito de la compañía comparándola con algunas empresas importantes a nivel mundial – aunque no de su mismo sector. Así pues, Google, ejemplar empresa de elevado crecimiento, en sólo 4 años desde su fundación facturaba 400 millones de USD, mientras que GAM lo consiguió en el mismo periodo; ZARA, empresa española con gran presencia internacional, tardó 13 años en abrir su primera tienda fuera de España, por el contrario GAM tardó únicamente 4 años; Microsoft, tardó 11 años en impulsar su proyecto de salida a bolsa, mientras que la multinacional GAM, lo consiguió en sólo 3 años. Este mismo libro – escrito en el décimo aniversario de la compañía - sirve como imagen de marca para GAM, puesto que muestra al lector la gran gestión llevada a cabo por la empresa a través de una historia de progreso, a pesar de la situación de crisis económica.

También la inversión y colaboración con importantes fabricantes de maquinaria y grandes marcas como JCB, Haulotte, entre otras, le otorgan a GAM una imagen notoria en el mercado, puesto que estas grandes marcas tienen gran aceptación en los mercados que opera GAM.

A su vez, las estrategias seguidas por la organización como build up (adquisición de varias empresas líderes en sus respectivas regiones) ayuda a la compañía a potenciar su imagen de grandeza ante sus clientes y proveedores. Otras como diversificación, internacionalización, reducción de la deuda, son propicias para adquirir una buena reputación.

Además, la participación en eventos y proyectos a nivel nacional e internacional, las acciones sociales (algunas ya mencionadas anteriormente), la preocupación por el medio ambiente y la salud y seguridad de sus trabajadores, son otras variables de reputación.

Por último, según un estudio realizado por la empresa en 2010, por medio de una entrevista a más de 500 responsables de obra, el 71% de los jefes de obra eligieron a GAM como la mejor empresa de alquiler, por ser la que mejor ofrece los elementos esenciales de la actividad: parque, profesionalidad de su equipo humano y servicio técnico. Por el contrario, sólo un 12% de los entrevistados escogieron la siguiente empresa de alquiler (www.gamalquiler.es).

En definitiva y a juzgar por los hechos precedentes, la reputación de la multinacional GAM se hace notoria y significativa, tanto en el mercado español como en el mercado internacional.

3.1.5.5. Otros recursos

En cuanto a riesgos medioambientales, la Sociedad cuenta con un sistema de gestión que integra calidad y medioambiente, es decir, Sistemas Implantados de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001 (www.cnmv.es).

3.2. Análisis del entorno de GAM

El análisis del entorno de GAM se corresponde con el análisis de situación empresarial estudiado en el capítulo 2 (véase tabla 2.4). En este caso, se analizan las variables del entorno y la competencia de la compañía. Con esto, seremos capaces de estructurar un DAFO 2.0 formado por las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en medios sociales. Todo ello, serán los pasos previos a la definición de la estrategia de marketing 2.0.

3.2.1. Análisis del entorno genérico

El sector de la construcción en general en España ha sufrido una ralentización desde la desaceleración de la economía en el año 2008, lo cual ha afectado sobremanera al negocio de alquiler de maquinaria. Pese a ser el sector que mayor contribución hace al PIB, actualmente es uno de los que mayor desequilibrio presenta.

Entre los rasgos que caracterizan al sector de la construcción y alquiler de maquinaria, según el Folleto Informativo de GAM (2010) y otras fuentes, se mencionan los más importantes:

- Descenso de la actividad en el sector, y en consecuencia, descenso del número de alquileres, ocasionado por los distintos desequilibrios de la economía española.
- Elevada y fuerte competitividad del sector.
- Presión a la baja de los precios medios de alquiler en España: guerra de precios en el mercado.
- Riesgo en las obligaciones de pago a proveedores.
- Incremento de la morosidad por el empeoramiento de la situación crediticia de los clientes.

- Fuerte inversión tecnológica por parte de las empresas españolas con el objetivo de hacer más competitivos sus equipos.
- Aumento de la inversión en países extranjeros.

Este grave escenario, enmarcado en un entorno turbulento, obligó a las empresas a realizar ajustes (como: cierre de delegaciones, recorte de plantilla o venta de maquinaria, entre otros) en sus estructuras para adaptarlas a su demanda actual. Por otro lado, ejecutaron estrategias de crecimiento basadas en diversificación hacia otras actividades, especialización e internacionalización para garantizar la viabilidad de sus proyectos de futuro (Muñoz, 2011).

Además, el entorno político no favorece el crecimiento de las obras públicas, debido a los recortes realizados en los presupuestos para este tipo de inversiones, derivados de la desfavorable situación económico-financiera. En consecuencia, las empresas constructoras disminuyen su actividad y, por ende, los clientes que alquilan maquinaria.

Por tanto, son los mercados extranjeros los que están ayudando a las empresas españolas del sector de la maquinaria a evadir la situación del mercado nacional (ICEX, 2011). Mercados como Norte de África, Iberoamérica, Asia, Europa, entre otros, donde las compañías españolas exportan el know how adquirido en el mercado nacional.

Según Euroconstruct (2012) y BBVA Bancomer (2013), el ajuste del sector de la construcción en España se moderará a partir de 2014 – registrándose un crecimiento prácticamente nulo-, pero no será hasta 2015 cuando la actividad constructora empiece a crecer.

En el caso particular de GAM, desde el año 2009 se ve afectada por la desfavorable situación del sector, que ha provocado una considerable reducción de sus ingresos por causa de una bajada de los precios del alquiler, por una menor actividad y demanda de maquinaria en el mercado. Las medidas adoptadas a las que nos acabamos de referir, tienen como fin mantener la cifra de ventas y obtener la necesaria liquidez para hacer frente a las obligaciones de pago. Actualmente la compañía multinacional, tras un largo período de ajustes, reduce su deuda progresivamente con una estrategia de desapalacamiento y reducción de costes y avanza frente a la crisis económica (www.gamalquiler.es).

El incremento de los índices de morosidad por parte de los clientes en la cartera de GAM, supone un riesgo en el periodo de cobro a la compañía. No obstante, la aprobación de la Ley 15/2010 contra la morosidad, tiene como principal objetivo reducir los periodos medios de pago a proveedores.

En cuanto a factores legales, numerosos son los casos de accidentes relacionados con maquinaria de construcción. Por ello, las máquinas puestas en el mercado con fecha posterior al 1 de enero de 1995 deben cumplir los

requisitos establecidos por el Real Decreto 1435/1992 y el Real Decreto 56/1995 por el que se modifica el anterior. Se considerarán conformes con los requisitos de seguridad y salud, las máquinas que estén provistas del marcado CE ⁷ y que dispongan de la declaración CE de conformidad y por lo tanto cumplirán los requisitos establecidos del Real Decreto 1215/1997⁸. Si un equipo, puesto a disposición de los trabajadores no cumple lo establecido en el RD 1215/1997, se estaría actuando fuera de la legalidad. En este caso, GAM se ve obligada a llevar un control excepcional de la documentación de su flota, puesto que cualquier problema de seguridad relacionado con sus máquinas, podría acarrear problemas de aspecto legal.

3.2.2. Análisis de la competencia

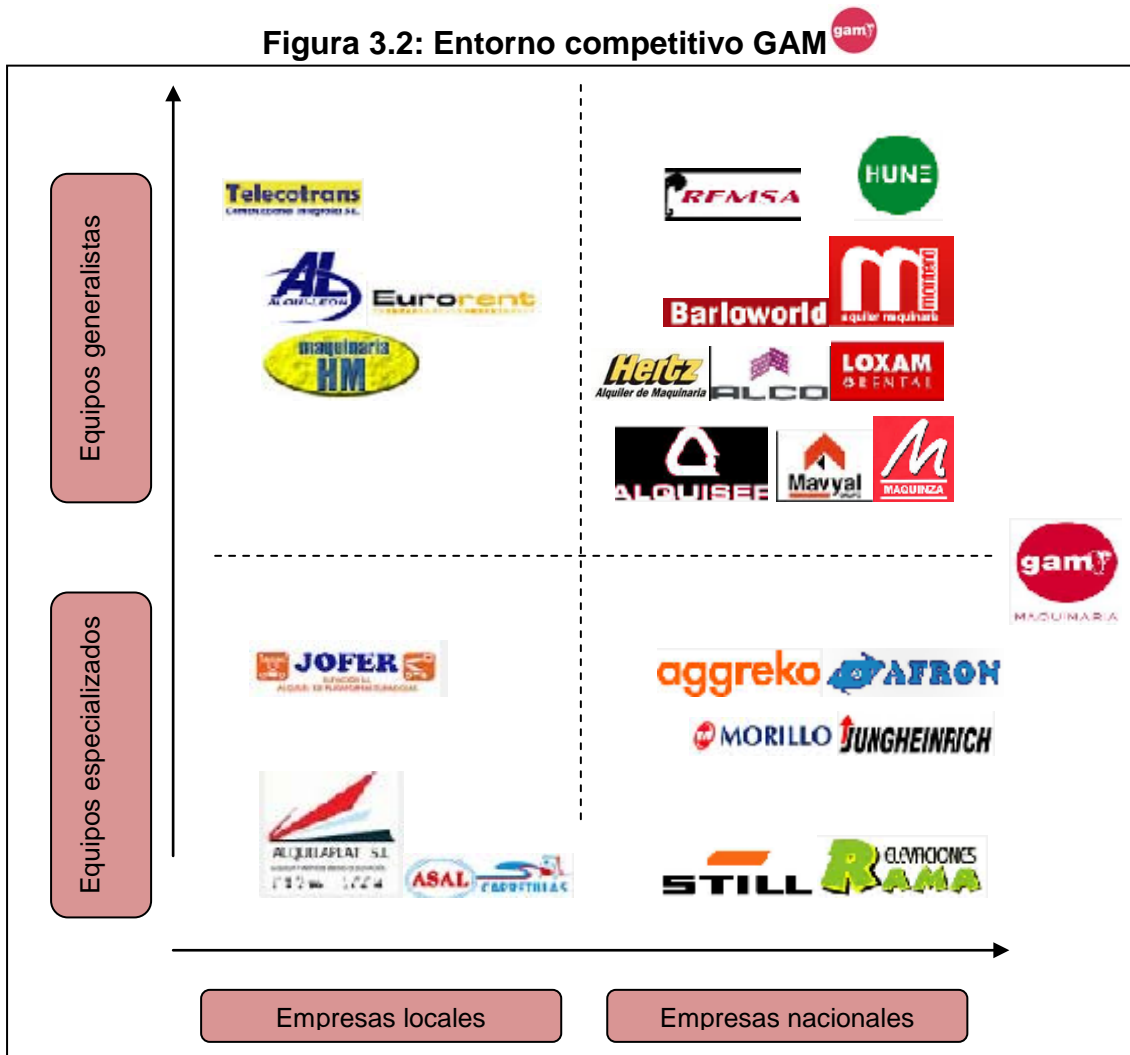
La razón principal de elaborar un análisis de competencia, reside en conocer las fuentes de ventaja competitiva de nuestra empresa frente a las demás y viceversa. Ello nos ayudará a diseñar la estrategia de mercado más adecuada en aras de lograr el éxito a largo plazo. También es importante realizar un análisis cuantitativo de la competencia, tanto en número de empresas, como en potencial de mercado de las mismas.

En este sentido, el sector del alquiler de maquinaria en España se encuentra altamente fragmentado, con más de 1000 operadores, de los que la gran mayoría son empresas pequeñas con un accionariado familiar y una capacidad de servicio limitada debido a una cobertura geográfica reducida. Estas empresas pequeñas, con parques de maquinaria reducidos y amortizados o a punto de amortizar pueden ser muy agresivas en precios. Además la elevada fragmentación del mercado influye de manera desfavorable en la capacidad de negociación de los clientes. Por tanto, las presiones competitivas podrían afectar negativamente al negocio de GAM, reduciendo su cuota de mercado (www.cnmv.es).

En el sector en el que opera GAM, encontramos cuatro tipos de competidores. A continuación la figura 3.2. muestra la matriz del entorno competitivo en el que se encuentra GAM.

⁷ El denominado marcado CE, indica que un producto es conforme con todas las disposiciones de las directivas que les son de aplicación y garantiza que el fabricante ha tomado todas las medidas oportunas para garantizar el cumplimiento de las mismas y el producto cumple con los requisitos esenciales de las directivas de aplicación (www.osalan.euskadi.net)

⁸ Real Decreto 1215/1997 es una disposición española de obligado cumplimiento. Disposición de emana de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales que determina el cuerpo básico de garantías y responsabilidades precisas para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Nos detenemos a continuación en comentar brevemente cada uno de los competidores señalados en la figura 3.2.

- Empresas locales con productos variados: empresas pequeñas de carácter familiar cuyo ámbito de actuación es local y su principal público objetivo son pequeñas organizaciones y particulares. Entre ellas están: Eurorent, Maquinaria HM – ofrecen alquiler de todo tipo de máquinas con un ámbito de actuación en Madrid -, Telecotrans, entre otras.
- Competidores directos: grandes compañías que operan a nivel nacional e internacional y dirigen sus servicios tanto a grandes empresas como a pymes y autónomos. Este tipo de competidores, son los que más perjudican a la multinacional GAM restándole cuota de mercado, puesto que se encuentran en su mismo mercado ofreciendo servicios similares. Entre ellos están: Hune Rental, Loxam, Alquiser, ALCO, Montero, Barloworld, Mavyal, Maquinza, entre otros.
- Empresas dedicadas exclusivamente al alquiler de una línea concreta de productos ofreciendo cobertura local, como por ejemplo es el caso

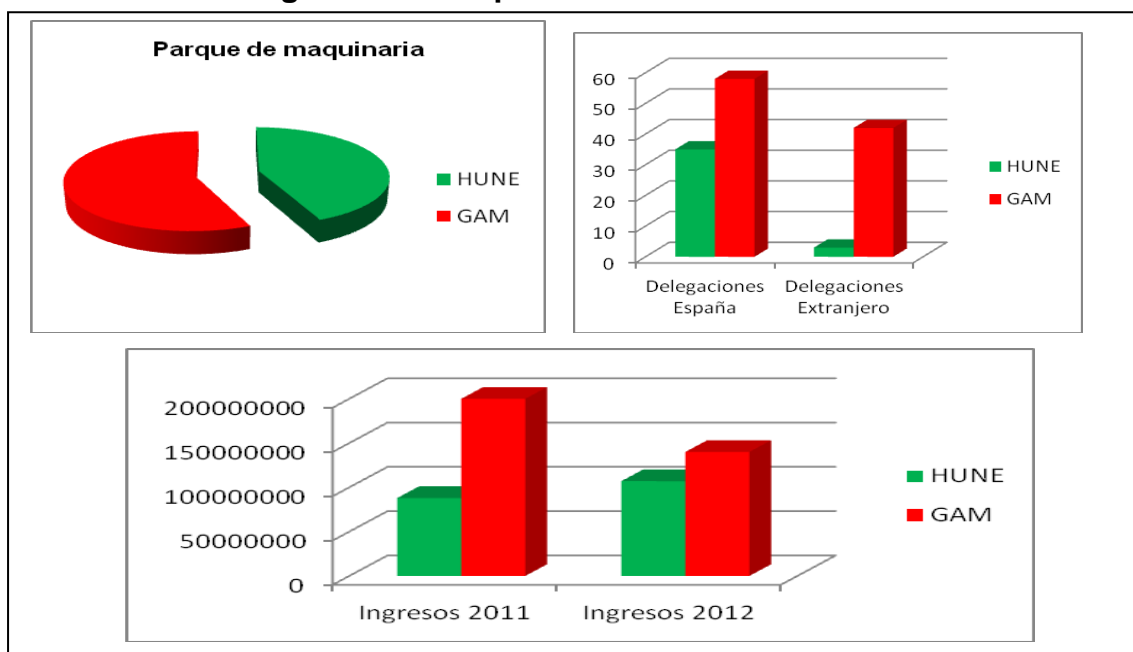
de Asal – especializada en el alquiler de carretillas elevadoras -, Alquilaplat o Jofer Elevación – dedicadas al alquiler de plataformas elevadoras.

- Compañías que operan en un ámbito de actuación nacional o internacional y ofrecen equipos especializados o concretos. Entre ellos, podemos destacar: Aggreko – centrada en el alquiler de grupos electrógenos, con presencia nacional e internacional -, Still – gama de carretillas, Rama – especialista en elevación -, entre otras.

En cualquier caso, el crecimiento de GAM, se mantiene muy por encima de muchos de sus competidores siendo la séptima empresa en cifra de negocio dentro del mercado europeo, y situándose entre las quince primeras a nivel mundial (García, 2011). Durante los últimos años, la empresa ha pasado por una serie de desastinos debido a la situación económica desfavorable, pero que ha sabido manejar y sobrevivir a la crisis, mientras que otras empresas de alquiler de maquinaria han desaparecido.

El competidor Hune Rental en concreto, es la empresa que sigue de cerca los pasos de GAM en la geografía española, así podríamos decir que son competidores directos. Hune ofrece servicios similares, precios parecidos, asesoramiento y cobertura global. Por ello, con la finalidad de conocer algunos aspectos relevantes de actualidad, se presenta la figura 3.3 en la que se muestran tres gráficos haciendo referencia a las delegaciones, parque de maquinaria e ingresos de ambas compañías.

Figura 3.3: Comparativa GAM vs Hune Rental



Fuente: Elaboración propia

La figura precedente clarifica la situación actual de ambas empresas. Hune Rental, nació en 2008 siguiendo la estrategia de adquisición y fusión de pequeñas empresas tal y como lo hizo GAM. Se observa que GAM posee un parque de maquinaria superior a Hune, que el número de delegaciones tanto españolas como extranjeras que posee GAM es muy superior a Hune; sobre

todo en las bases fuera de España. Como dato a destacar según Alimarket, desde el año 2008, Hune ha tenido que cerrar muchas de sus bases, pasando de empezar con 70 delegaciones a contar con 38 en total con la finalidad de adaptarse a la crisis de la construcción. A su vez, GAM sostiene una facturación por encima de Hune tanto en 2011 como en 2012, debido a su mayor penetración en el extranjero.

A pesar de operar en un sector atomizado y poco profesionalizado, GAM posee varias ventajas competitivas además de disfrutar de importantes ventajas que constituyen fuertes barreras de entrada para competidores potenciales como: alta disponibilidad y fiabilidad del equipo, gestión eficaz de su cartera de productos y servicios con el amplio abanico de flota, su servicio y atención al cliente a través de las numerosas delegaciones, diversificación de actividades e internacionalización con su ampliación de negocio que genera aprendizaje, mejores prácticas, clientes y proveedores globales, economías de escala. Además, la multinacional asturiana, única empresa de su sector que cotiza en bolsa, consigue una serie de ventajas que otras no poseen como: dar liquidez a sus accionistas, fortalecer la estructura de capital e incrementar la flexibilidad financiera y resaltar la imagen de marca y de calidad de la compañía (Sabadell, 2006). Por el contrario, GAM está expuesta a determinados riesgos que otros competidores no tienen, al pertenecer al mercado de valores.

La tabla 3.6 recoge un listado de las principales empresas competidoras de GAM. El objetivo es mostrar los rasgos fundamentales de la estrategia de marketing digital desarrollada por cada una de ellas; concretamente se analiza su posicionamiento web y las redes sociales en las que interactúan.

Tabla 3.6: Análisis digital de competencia de GAM 

Empresa competidora	Páginas web	Page Rank	Redes sociales
Hune Rental	www.hune.com	3	Twitter, LinkedIn
Loxam Rental	www.loxam.es	3	Twitter, LinkedIn (página y grupo corporativo), Facebook
Alquiser	www.alquiser.es	2	-----
Mavyal	www.mavyal.com	1	-----
Montero	www.monteroalquiler.es	1	-----
Maquinza	www.maquinza.com	3	Facebook, Twitter, Youtube, Portales de empleo (infojobs, interempresas)
Elevaciones Rama	www.elevacionesrama.com	2	-----
Afron	www.afronsa.com	3	Twitter, Facebook
Eurorent Maquinaria	www.eurorentalquiler.com	0	----
Asal	www.asal.es	2	Facebook, Twitter, Youtube
Alco	www.alcogrupos.es	2	----
Aggreko	www.aggreko.es	---	LinkedIn, Youtube, Twitter

Fuente: Elaboración propia

Principalmente, las empresas competidoras poseen una página web como seña de identidad digital, pero cada vez más podemos encontrarlas en otros canales sociales para adaptarse al entorno 2.0 y mejorar la atención al cliente. La mayoría de estas empresas tienen actividad diaria y actualizada en

sus redes sociales pero no consiguen interactividad con los usuarios y clientes. Aunque GAM esté muy por encima de la mayoría de las empresas mencionadas, el empleo de redes sociales por parte de la competencia, por un lado es un inconveniente para GAM puesto que éstas pueden ofrecer una atención al cliente impecable y en consecuencia igualarse a ella; por otro lado puede considerarse una ventaja puesto que GAM podría investigar exhaustivamente a su competencia, sus modos de trabajar, sus estrategias, entre otras cosas, y tener la posibilidad de hacer benchmarking.

En síntesis, a partir de la información reflejada en la tabla 3.6 comprobamos que GAM está mejor posicionada que sus competidoras en el entorno online, al tener un 4 de Page Rank. También supera a su competencia en presencia web al tener dos páginas relacionadas con la venta de maquinaria. Finalmente está presente en redes sociales variadas en las que tiene actividad constante, pero presenta la misma carencia que su competencia en lo que a deficiencias en interactividad y generación de conversación se refiere.

3.3. Análisis DAFO

Una vez realizados los análisis pertinentes, se plasman en la tabla 3.7 las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, bajo los puntos de vista offline y online.

Tabla 3.7: Análisis DAFO de GAM 

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Punto de vista offline	Deuda presente Bajada de precios	Política de compras: adquisición de empresas Excelente cobertura geográfica y parque de maquinaria competitivo Numerosas delegaciones Buena diversificación y servicios especializados en maquinaria Servicio integral al cliente Personal técnico especializado
Punto de vista online	Escasa formación del personal en social media Falta de mantenimiento de algunos perfiles de redes sociales Falta de interacción con los usuarios Falta de estrategia digital	Idoneidad de social media empleados Contenidos relevantes. Buen posicionamiento 2.0 respecto a su competencia. Twitter y Facebook, redes sociales populares, donde GAM tiene mayor actividad.
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Punto de vista offline	Dependencia del ciclo constructor Retroceso de las inversiones en infraestructuras y obra pública Incremento de la competencia Alta competencia en precios Desfavorable situación crediticia de los clientes Riesgo del tipo de cambio	Crecimiento previsible del sector de la construcción en los próximos años. Posibilidades de incrementar su presencia en los países emergentes donde opera Incremento creciente del alquiler de maquinaria

Continúa...

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Punto de vista online	<p>Fuerte competencia existente en variadas redes sociales.</p> <p>Exposición de la empresa en redes sociales poniendo en riesgo su reputación</p> <p>Nuevas estrategias en social media de la competencia que afecten a la empresa.</p>	<p>Mayor accesibilidad al cliente a través de internet y social media.</p> <p>Posibilidad de innovar en la relación con los clientes.</p> <p>Hacer benchmarking de las estrategias y acciones de la competencia.</p> <p>Examinar detalladamente a los clientes, proveedores y competencia.</p> <p>Oportunidad de investigar el mercado y acceder a nuevos clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explica brevemente el análisis DAFO con el propósito de comprender si la situación externa e interna es adecuada para el entorno digital.

Desde el punto de vista interno, las debilidades que presenta GAM son inferiores a los puntos fuertes que ésta posee. A pesar de ello, los puntos débiles deben ser objeto de mejora para la compañía; sobre todo, fomentar la participación con el usuario e idear nuevas estrategias.

Desde el punto de vista externo, las amenazas vistas en el entorno online hasta el momento no son preocupantes para GAM, puesto que su competencia no posee adecuados planes estratégicos en social media. Por otro lado, GAM puede aprovechar las oportunidades que tiene en el entorno online para conseguir sus objetivos; sobre todo en proporcionar un mejor servicio al cliente, aumentar las relaciones y acceder a nuevos mercados.

3.4. Estudio de la estrategia de marketing digital de GAM

El epígrafe que se inicia pretende analizar la estrategia de marketing de GAM desde el punto de vista online, con el objetivo de evaluar y valorar resultados que indiquen la efectividad de la misma.

3.4.1. Análisis de los elementos estratégicos

Desde el punto de vista online, se presenta brevemente al tipo de cliente de GAM en forma digital y se estudian y analizan: los recursos humanos con una perspectiva digital, su posicionamiento y reputación 2.0, los canales y perfiles sociales con los que cuenta la empresa y sus estrategias y acciones 2.0.

3.4.1.1. El cliente digital

Principalmente, el público objetivo de GAM desde una perspectiva online, son grandes y pequeñas empresas, autónomos y particulares - del sector de la construcción, obras públicas y otros sectores –. También se dirigen a otro tipo de profesionales del sector como ingenieros, arquitectos, periodistas, asociaciones, consultores, entre otros.

La mayoría de los grandes clientes de GAM con presencia online, resultan ser activos; clientes como por ejemplo Acciona, Iberdrola, Ferrovial etc. Fundamentalmente se trata de empresas de tamaño diverso, dedicadas al sector de la construcción en general. Esto supone una ventaja para GAM puesto que tiene la posibilidad de interactuar con ellos a través de redes sociales. Por otro lado, GAM tiene mayor dificultad para acceder a clientes autónomos y particulares a través de canales sociales, puesto que éstos son más reacios al uso de social media.

Procedemos al estudio simplificado de una muestra representativa de varios clientes efectivos y potenciales de GAM que utilizan los medios sociales. El objetivo es conocer los más usados por el público objetivo y el uso que hacen de ellos. Concretamente hacen uso de web corporativa como seña de identidad digital, con el fin de presentar la compañía vía online y facilitar el acceso desde cualquier lugar a los usuarios. A su vez, y de forma complementaria, están presentes en un gran abanico de redes sociales como: Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube, Pinterest, Slideshare, Tuenti, Google +, Flickr, Instagram, Blogs de empleo, Blogs especializados (refiriéndonos por ejemplo a un blog de sostenibilidad, en el caso de la compañía Acciona). También alguna de ellas cuenta con sindicación de contenidos RSS, Newsletter, Boletines informativos, apps, portales de empleo, entre otros medios.

Por poner algunos ejemplos, la tabla 3.8 muestra algunos clientes concretos que tienen presencia digital.

Tabla 3.8: Público objetivo de GAM en social media 

EMPRESAS	SOCIAL MEDIA UTILIZADOS
Acciona	Web corporativa: www.acciona.es , Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube, Pinterest, Slideshare, Tuenti, Google +, Blog de empleo, blog de sostenibilidad, Flickr.
Ferrovial	Página web: www.ferrovial.com , Twitter, Facebook, Google +, Youtube, LinkedIn, Flickr, Slideshare, Pinterest, Instagram, Blog sobre innovación, transporte y ciudades del futuro.
Soria Natural	Página web: www.sorianatural.es , Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Newsletter.
Isolux Corsán	Web: www.isoluxcorsan.com/es , Twitter, Youtube, LinkedIn, RSS de noticias, Facebook.
Gamesa	Web: www.gamesacorp.com/es , Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn, Google +.
Red Eléctrica de España	Web: www.ree.es , Facebook, Twitter, Youtube, Piccasa, Revista REE, Servicio red al día (publicaciones y contenidos online de la empresa).
FCC	Web: www.fcc.es , Twitter, LinkedIn, Youtube, RSS.
Sacyr	Web: www.sacyr.com , LinkedIn, Youtube, Facebook, Newsletter, Revista Dimensión,
OHL	Web: www.ohl.es , Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Slideshare, Revistas OHL (Mosaico y Tecno),

Fuente: Elaboración propia

Se observa que hay una tendencia en las empresas de mantener una presencia en Twitter, Facebook, Youtube y LinkedIn como los canales sociales más utilizados. De modo que GAM tendrá en cuenta dichas redes sociales.

En cuanto a la preferencia y usos que los distintos clientes hacen en los canales sociales se mencionan los siguientes: información del sector a los usuarios, exposición de noticias de interés, datos de la empresa, información

de eventos y conferencias, datos sobre proyectos presentes y futuros que llevan a cabo, ofertas de empleo, vídeos que muestran la imagen corporativa y su personal, presentación de resultados, fotos de conferencias, proyectos y obras, información y consejos acerca de su gama de productos, promoción de productos para provocar el incremento de las ventas, proyectos de acciones sociales, innovaciones realizadas, información a accionistas, analistas o profesionales del sector financiero sobre las Juntas Generales de Accionistas, entre otros. A modo de ejemplo, según un estudio elaborado por Inforpress en colaboración con el IESE (2014), Ferrovial figura entre las empresas más activas del Ibex-35 en las redes sociales durante la Junta de Accionistas en 2013, llegando a participar en seis redes diferentes. La principal ventaja de ello, es la difusión de la información en tiempo real que fomenta las interacciones. De este modo, se observa que la transparencia empresarial, es la finalidad más importante por la que apuestan las organizaciones.

Por otro lado, el comportamiento que llevan los diferentes clientes en los social media, se trata de una actitud informativa, sociable, cercana, participativa y constante hacia los usuarios a través de publicaciones de todo tipo y en diferentes redes, con la finalidad de crear vínculos sociales y dar servicio.

Cada vez son más las compañías del sector de la construcción que tienden a dedicar tiempo y dinero a las redes sociales con el objetivo primordial de mantener una relación más cercana con sus clientes. Bajo mi punto de vista, el uso de los social media para las empresas de este sector será diferente al uso que puedan realizar empresas del sector de la alimentación o el textil por ejemplo, en lo referido a descuentos. Lo que significa que en el sector de la construcción y del alquiler de maquinaria no tiene tanto sentido por ejemplo realizar un descuento de una máquina vía Twitter, sino que lo más importante es establecer una relación a largo plazo con el cliente para que éste acuda a la empresa o viceversa, y así conformar el contrato de alquiler. Aunque en el caso del grupo GAM, es viable ofrecer promociones y descuentos sobre cursos de formación o de los productos que ofrece en sus tiendas de venta al público, vía redes sociales o página web.

Por tanto, los social media van a resultar útiles para este tipo de compañías, puesto que un buen uso y constancia de los mismos, pueden ser claves en el aumento del número de alquileres u otro tipo de servicios, pero sobre todo en el crecimiento de relaciones. No obstante, éstas deberán llevar a cabo un cambio de su cultura empresarial a la hora de introducir medios sociales.

3.4.1.2. Posicionamiento 2.0

Un buen posicionamiento en la web, se alcanza apareciendo en las primeras posiciones de los buscadores cuando el usuario teclea las palabras clave. Además de esto, las empresas tendrán que reflexionar sobre el contenido que se va a publicar. Así pues, para que la empresa consiga hacer eco de su marca en el entorno online, tratará de: publicar contenido de calidad, original y relevante para su público; actualización constante; enlaces de calidad desde otros sitios web; participación en redes sociales; buena indexación del contenido en forma de fotos, vídeos, textos...; tener en cuenta las palabras

clave en el diseño gráfico de la página web, entre otras. A su vez, todo ello influye en un mejor posicionamiento SEO (posicionamiento en buscadores natural), puesto que un comentario favorable hacia la marca, generar actividad en redes sociales y en definitiva apostar por el *word of mouth*, favorecerán a la compañía. También es importante el posicionamiento SEM, que al ser de pago Google da mucha importancia a sus anunciantes.

En el caso de la empresa GAM, analizando las palabras clave “alquiler maquinaria” en el buscador de Google, se comprueba en la figura 3.4 que posee un buen posicionamiento SEM y SEO.

Figura 3.4: Posicionamiento SEO y SEM de GAM

The image shows a Google search results page for the query "alquiler maquinaria". The search bar at the top contains the text "alquiler maquinaria" and a search icon. Below the search bar, there are navigation tabs for "Web", "Maps", "Imágenes", "Noticias", "Vídeos", "Más", and "Herramientas de búsqueda". The search results indicate "Aproximadamente 28.700.000 resultados (0,36 segundos)".

The organic search results (SEO) are as follows:

- Alquiler Maquinaria - Jardinería. 639 617 367 - fercon.net** (Anuncio) - www.fercon.net/ - 916 37 57 70. Descripción: escarificar, zanjar, desbrozar. Ubicación: Leroy Merlin, CC Megapark Pza. Comercio s/n, San Sebastian de los Reyes.
- Alquile Maquinaria Madrid - maquinariahm.com** (Anuncio) - www.maquinariahm.com/. Descripción: Construcción, Limpieza, Jardín, Pintura, Bricolaje.
- Alquiler Maquinaria - peysermaquinaria.com** (Anuncio) - www.peysermaquinaria.com/. Descripción: Todo para su Reforma y Obra Calidad y Precio sin Competencia.
- GAM - Alquiler de Maquinaria | Somos líderes en alquiler de ...** (www.gamalquiler.es/). Descripción: General de Alquiler de Maquinaria, S. A. (GAM) es una Compañía multinacional especializada en servicios de alquiler, mantenimiento y compra venta de ... Delegaciones - Catálogo - Alquiler de Maquinaria - En Alquiler. Has visitado esta página 2 veces. Fecha de la última visita: 7/04/14.
- GAM - Alquiler de Maquinaria | Somos líderes en alquiler de ...** (www.gamalquiler.es/). Descripción: General de Alquiler de Maquinaria, S. A. (GAM) es una Compañía multinacional especializada en servicios de alquiler, mantenimiento y compra venta de ... Delegaciones - Catálogo - Alquiler de Maquinaria - En Alquiler.

The paid search results (SEM) are as follows:

- Alquiler Maquinaria Limpieza** (www.logismarket.es/). Descripción: Seguramente, tenemos lo que busca. Solo debe solicitar presupuesto.
- GAM Alquiler Maquinaria** (www.gamalquiler.es/). Descripción: Líderes en Alquiler, Mantenimiento y Compra Venta de Maquinaria.
- Alquiler Carretillas HUNE**
- GAM Alquiler Maquinaria** (www.gamalquiler.es/). Descripción: Líderes en Alquiler, Mantenimiento y Compra Venta de Maquinaria.

On the right side of the page, there is a map titled "Mapa de alquiler maquinaria" showing a location in Madrid. Below the map, there are several advertisement cards, some of which are highlighted with red boxes, corresponding to the SEM results listed above.

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, los clientes que busquen a través de las palabras clave “alquiler maquinaria” encontrarán a la empresa en primeras posiciones.

Por otro lado, para conocer la importancia de un sitio web, el indicador page Rank de google puede ser de utilidad. De modo que, la figura 3.5 recoge el page Rank de las páginas web de GAM.

Figura 3.5: Page Rank de Google & GAM



Fuente: Elaboración propia

Se observa que tanto la web principal de la empresa (www.gamalquiler.es) como la web de su maquinaria usada en venta (www.gamusado.es) tienen un buen PageRank, frente a su web más reciente www.tiendagam.com. No obstante, es preciso que en cada una de ellas se lleven a cabo estrategias de contenido, de diseño, entre otras, con el objetivo de alcanzar un mayor ranking, y en consecuencia, obtener mayor visibilidad.

3.4.1.3. Reputación 2.0

La reputación digital corporativa es el concepto que mide cuál es la valoración que hace el público de una compañía en el entorno online. El conocimiento, seguimiento y control de toda la información que afecta a una empresa en el entorno online, forma parte de lo que se llama gestión de la reputación online. Según el blog de puromarketing.com, la gestión de la reputación en una compañía es de gran importancia y utilidad para obtener información real y dinámica que contraste con los objetivos de la empresa, una forma de corregir desviaciones, un modo de ofrecer mejores servicios y de evaluar la organización en términos técnicos y de conducta.

Internet y las plataformas sociales alojan información sin límites derivada de millones de usuarios. De modo que, los comentarios, opiniones etc, pueden ser una ventaja de promoción empresarial cuando éstos son positivos, pero en el caso de ser negativos, la consecuencia será una mala reputación y la empresa deberá llevar a cabo políticas de actuación en este tipo de situaciones (plan de contingencias explicado en el capítulo 2). De ahí que la gestión de la reputación online debe ser eficaz.

Esta gestión, contempla un conjunto de prácticas como la adopción de estrategias de optimización de resultados en motores de búsqueda (SEO) y posicionamiento en los buscadores de Internet (SEM), creación y publicación de contenidos en perfiles corporativos de redes sociales y páginas web

especializadas, el desarrollo de notoriedad y presencia en Internet. Todo ello encaminado a lograr un adecuado *branding on line*⁹.

Otro aspecto relevante en la gestión de la reputación de una organización depende de un grupo de usuarios conocidos como influenciadores o prescriptores (definidos en el capítulo 2) que son un importante recurso de promoción y buena reputación.

A su vez, el papel del social media manager y community manager son claves para gestionar la imagen y marca de la empresa en los medios sociales. Por eso, el mantener una interlocución directa y constante con los usuarios generará conversaciones, y por ende, buena imagen.

En el caso de la empresa GAM, a pesar de que en sus perfiles sociales tiene escasa interactividad, presenta buen posicionamiento en los buscadores.

3.4.1.4. Recursos humanos 2.0

El departamento de marketing y desarrollo corporativo son claves en la estrategia 2.0 de la compañía, y es el personal de este departamento el que se encarga de elaborar la estrategia de marketing, así como del mantenimiento de los distintos medios sociales. Así pues, cuentan con la figura del community manager que defiende la imagen y la reputación de GAM.

Aparte del personal relacionado directamente con el departamento de marketing, y en concreto con la estrategia digital, es importante destacar que los empleados de una empresa son relevantes en la imagen de marca y en la participación de acciones online. De modo que, según el blog de puromarketing.com, los empleados pueden convertirse en los mejores defensores de las empresas y marcas, es decir, actuar como *brand advocates*. Las principales razones de que el capital humano de una compañía puede actuar como prescriptores de marca son: mayor conocimiento de la empresa y de los puntos fuertes de la misma, lo que les lleva a transmitir el valor diferencial de la compañía frente a la competencia; las actuaciones y participaciones de los trabajadores tienen un alto grado de credibilidad, y por último pueden fomentar el *engagement* con el público objetivo.

Para conseguir unos empleados participativos e involucrados con la marca en los social media, es necesario fomentar la comunicación interna, generar conversaciones y relaciones fluidas entre los distintos departamentos de la empresa, y sobre todo motivar a los trabajadores – hacerles partícipes de las acciones de la compañía y reconocer sus esfuerzos -. Así pues, la empresa conseguirá una actitud positiva en su capital humano.

Además, según avanzan las nuevas tecnologías, la formación del personal en el área de social media es imprescindible para adaptarse al entorno 2.0, puesto que contribuye tanto a mejorar la comunicación interna como a reforzar la posición de la empresa. Por ello, muchas organizaciones apuestan por las redes sociales internas o blogs de comunicación interna,

⁹ Nos referimos con este término al conjunto de estrategias empleadas para posicionar un sitio web y atraer tráfico de forma que generen una imagen de la empresa positiva y activa en medios sociales.

tendientes a crear mayor dinamismo entre los trabajadores, mayor rapidez y eficiencia, útiles para la transmisión de ideas y valores, herramienta de debate, reducción de costos y tiempos en recolección de opiniones, posibilidad de impartir cursos o planificar proyectos tanto de forma grupal como individual, mejora del trabajo en equipo, entre otras ventajas.

Por tanto, para que la multinacional GAM cuente con un personal involucrado y participativo, ha de elaborar una política de actuación en social media donde se detallen las normas de actuación, riesgos y objetivos e invertir en herramientas sociales internas y formar a sus empleados en social media.

En definitiva, aparte de la colaboración del community manager, si GAM coordina toda su plantilla en social media, conseguirá mejorar sus resultados en la ejecución y desarrollo de su estrategia digital así como las relaciones con los grupos de interés de la compañía.

3.4.1.5. Medios y redes 2.0 de GAM

Los medios sociales con los que cuenta GAM, son varios. Por ello, analizaremos por separado webs corporativas, redes sociales y portales de empleo, que actualmente posee la empresa.

Comenzando por la **web corporativa**, se analizan en la tabla 3.9 las tres con las que cuenta la empresa.

Tabla 3.9: Análisis web corporativo de GAM 

Variables	www.gamalquiler.es	www.tiendagam.com	www.gamusado.es
Descripción	Página principal corporativa	Página web de venta de maquinaria nueva y usada	Página web de venta de maquinaria de ocasión.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar información sobre la compañía. - Atraer y fidelizar clientes vía online. - Generar notoriedad y visibilidad de la empresa. - Potenciar la imagen de empresa y su marca. - Mejorar el servicio de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre los productos - Ofrecer ofertas y promociones semanales. - Atraer clientes. - Aumento de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de las ventas. - Información de precios y máquinas. - Atracción de clientes.
Público objetivo	Empresas, autónomos particulares, inversores, accionistas.	Todo tipo de cliente relacionado con bricolaje, jardinería, calefacción, sonido, iluminación, material de seguridad, material eléctrico, entre otros.	Empresas, autónomos y particulares relacionados con la construcción.
Diseño	Sencillo y formal	Informal	Informal
Contenido	Relevante y actualizado.	Escaso. Únicamente informativo.	Escaso y poco dinámico

Fuente: Elaboración propia

La página web *www.gamalquiler.es*, se utiliza para lograr un adecuado posicionamiento en el entorno digital. Es una web escueta, con muchos huecos vacíos, poco contenido y pocas funcionalidades. Si analizamos el contenido, la

información volcada sobre la empresa es muy reducida; por otro lado, la sección de noticias se mantiene actualizada y con hechos de interés y la información que ofrece a inversores y accionistas, es una información completa y relevante del mercado bursátil. A su vez, cuentan con un enlace al portal de empleo infojobs.net para hacer conocidos a los usuarios de la web, de las ofertas de empleo activas que tienen. También poseen una galería de imágenes de máquinas para venta, así como un formulario para solicitar información con el objetivo de ofrecer un servicio personalizado sobre la maquinaria deseada.

En definitiva, todos los aspectos que transmitan al usuario transparencia empresarial en la web principal de la empresa, fomentarán la buena reputación e imagen de marca.

En cuanto a la web *www.tiendagam.com*, se trata de una página encaminada a la venta de maquinaria nueva y semi-nueva. Es una web de referencia y apoyo a sus dos tiendas físicas de venta al público en Oviedo y Pedreguer. El principal objetivo es ofrecer un servicio online al cliente acerca de los productos disponibles para venta. La empresa pretende dirigirse a todo tipo de clientes, pero sobre todo a particulares que deseen la compra de maquinaria pequeña. Para atraer clientes, el diseño de la página web es muy importante; en este sentido, GAM ha creado una web informal y llamativa. En cuanto al contenido, las aportaciones existentes no son constantes, no están actualizadas y no reciben ningún comentario por parte de usuarios.

Por último, la web *www.gamusado.com*, se trata de una web encaminada a la venta de maquinaria usada presente en las distintas delegaciones de la compañía. Su principal objetivo es detallar información de la maquinaria que se ofrece y aumentar las ventas offline. La página se centra principalmente en una galería de imágenes de las máquinas puestas en venta junto con su ficha detallada y su precio de venta, para ofrecer una información completa al usuario interesado. Además hacen referencia a los puntos (países) donde se encuentran sus exposiciones de maquinaria, para facilitar al cliente la ubicación si desea desplazarse y observarlas físicamente.

En cuanto al estudio de **redes sociales**, la compañía tiene presencia en Facebook, Twitter, Youtube, Lindedin y Google +. Mediante la tabla 3.10, se presenta un resumen de las principales redes.

Tabla 3.10: Análisis sintético de redes sociales de GAM 

Variables de estudio	Facebook		Twitter	Youtube
	GAM Maquinaria	Tienda GAM	@GAM_Maquinaria	gam alquiler
Descripción	Perfil en el que la empresa ofrece información de la compañía y del sector	La empresa informa sobre descuentos y promociones en determinados productos.	Información de empresa y sector	Canal que transmite vídeos corporativos.
Interacciones	Poca interactividad	No hay interactividad	Poca interactividad	No hay

Continúa...

Variables de estudio	Facebook		Twitter	Youtube
Seguidores	Cuenta con 117 personas que siguen sus publicaciones	Escaso número de seguidores (44 personas)	283 seguidores.	Cuenta con 26 suscriptores y un total de 3915 visualizaciones
Engagement	Conexiones escasas con el cliente, pero con capacidad para fomentar el engagement.	No existen conexiones positivas con el cliente.	Con capacidad para crear engagement con los usuarios.	Inexistente, pero impulsar la imagen de la empresa con vídeos da lugar a un engagement positivo con el cliente.
Comportamiento de la empresa	Informativo	—	Informativo y de atracción	—
Contenido	Relevante, abundante, con publicaciones diarias	Escaso; pocas publicaciones.	Relevante y abundante; publicaciones diarias	Escasos vídeos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, analizamos cada uno de los perfiles de forma detallada con el objetivo de mostrar aspectos que se deben tener en cuenta para tener éxito en redes sociales.

En Facebook, GAM cuenta principalmente con dos perfiles. Por un lado, **[www.facebook.com/GAM Maquinaria](http://www.facebook.com/GAM_Maquinaria)**, perfil por el que la empresa ofrece información a los usuarios sobre el sector de la construcción en general y sobre la empresa en particular. El contenido que ofrece es relevante y actualizado pero, según se observa, existe una interacción nula con el cliente, es decir, la compañía no consigue obtener feedback por parte de los usuarios, y en consecuencia, no es posible averiguar sus motivaciones, necesidades, gustos y preferencias, entre otras cosas. Por otro lado, cuenta con el perfil **www.facebook.com/tiendaGAM**. La creación de este perfil es idónea, y se complementa con la página web www.tiendagam.com, puesto que permite ofrecer a los usuarios los descuentos y promociones que se dan en sus tiendas físicas de venta al público. De modo que, por medio de facebook, el cliente puede mantenerse informado en tiempo real acerca de todo el contenido relacionado con la tienda. Se observa que el perfil cuenta con escasas publicaciones, sin actualizar y que no generan conversación. En definitiva, el perfil no tiene un mantenimiento constante.

En concreto, debido al décimo aniversario de GAM, ésta creó una página en Facebook denominada **www.facebook.com/GAM.vueltalmundo**, en la que los empleados son los protagonistas. Esta acción consiste en la papiroflexia del elefante para recordar a GAM desde todo el mundo, inspirado en la obra de la historia de las postales que le enviaban a Amelie en la película de Jean Pierre Jeunet (Monteserín, 2013). De esta manera, cientos de empleados, publican sus fotos con el elefante rojo que caracteriza a la multinacional y así invitan a conocer a los usuarios las ciudades, parajes, lugares, alturas donde tiene

presencia GAM. A modo ejemplo, la figura 3.6, muestra fotos capturadas desde Varsovia, Navarra, Perú y Bogotá.

Figura 3.6: GAM vuelta al mundo vía Facebook 



Fuente: Elaboración propia

En Twitter, GAM está presente con su perfil **@GAM_Maquinaria**; en él ofrece información relevante, interesante, actualizada y diaria del sector y de la empresa. Se trata de un perfil de empresa con varias publicaciones al día; aspecto importante puesto que puede dar lugar a crear engagement con su target. Hay que destacar que cuenta con un escaso número de seguidores; por ello, es necesario realizar estrategias y acciones de atracción que motiven a los usuarios seguir a la empresa. El tipo de público que sigue GAM, son ingenieros, periodistas, gente de referencia, entre otros, pero cuenta con un escaso número de clientes.

GAM, también está presente en el canal social Youtube (**gamalquiler**) donde expone algunos vídeos principalmente corporativos. Es un canal con escasa o nula actividad puesto que son publicaciones de hace más de medio año, y por tanto no hay dinamismo. La ventaja de Youtube, es su gran impacto visual a través de vídeos; por ello la empresa ha de aprovechar este recurso. Además, según el blog de puomarketing.com, los vídeos son una herramienta para mejorar la experiencia a los clientes, y que implica buena percepción de los usuarios sobre la marca de las empresas.

General de Alquiler de Maquinaria S.A, es el nombre con el que se presenta en la red LinkedIn. A través de este canal social, la compañía detalla brevemente los servicios que ofrece pero no existe actividad. Cuenta con 923 seguidores y 111 empleados, los cuales, son importantes en la mejora de

reputación corporativa a través de sus recomendaciones. Así pues, el mantenimiento de esta red social facilita en el incremento de las relaciones de la empresa, al departamento de recursos humanos y es un canal de oportunidades comerciales.

Por último, GAM tiene presencia en Google + (**Gam Alquiler**) con un escaso número de publicaciones que no generan interactividad. De modo que, para conectar con su público objetivo y hacer networking, es un producto de Google muy efectivo. GAM, además de tener la posibilidad de ofrecer publicaciones variadas, este canal social permite a través de las Hangouts dar soporte técnico a los clientes respondiendo sus dudas en directo así como emitir y grabar conversaciones.

3.4.2. Efectividad de la estrategia 2.0 de GAM

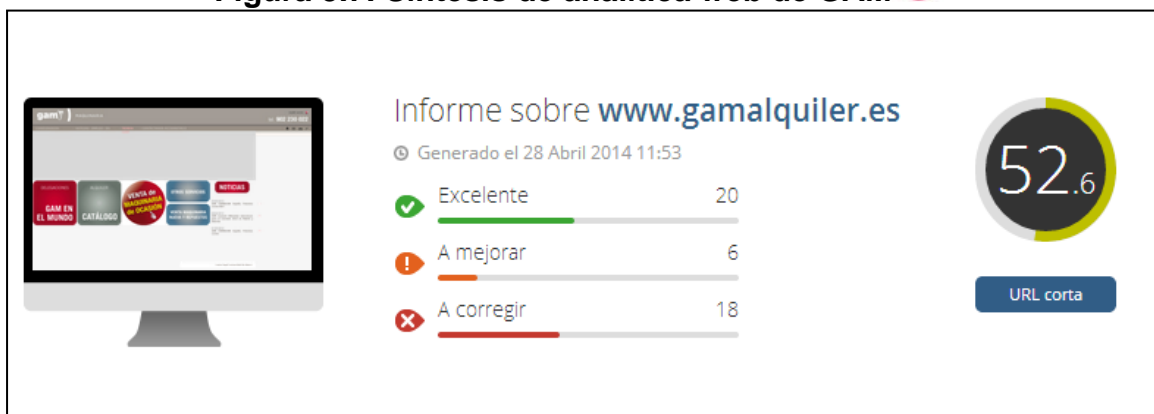
Haciendo un breve repaso, para comprobar la eficacia de la estrategia social media es imprescindible la analítica social. Para ello, se fijarán los indicadores clave con el objetivo de hacer un seguimiento de la actividad de la empresa en los distintos canales sociales.

Las métricas que utilizaremos están relacionadas con el sitio web de la empresa y con la actividad que tiene GAM en Facebook y Twitter, puesto que son dos de las redes sociales donde mayor presencia presenta.

A continuación, se realiza un informe en el que se analizan aspectos como: visitantes, redes sociales, móvil y SEO.

En primer lugar, la figura 3.7 representa un resumen general analítico sobre www.gamalquiler.es, donde se muestran los aspectos correctos que tiene la web de la empresa y los aspectos que debe mejorar y corregir.

Figura 3.7: Síntesis de analítica web de GAM 



Fuente: Elaboración propia a partir de woorank.es

El WooRank es una calificación dinámica en una escala de 100 puntos, que representa la efectividad del marketing de la compañía en internet. En este caso, GAM posee un 52,6, lo que significa que su estrategia de marketing en internet es efectiva al 50%.

El análisis de visitantes a la web de la empresa se muestra a través de la figura 3.8, donde se presenta una estimación del tráfico web.

Figura 3.8: Análisis del tráfico web de GAM

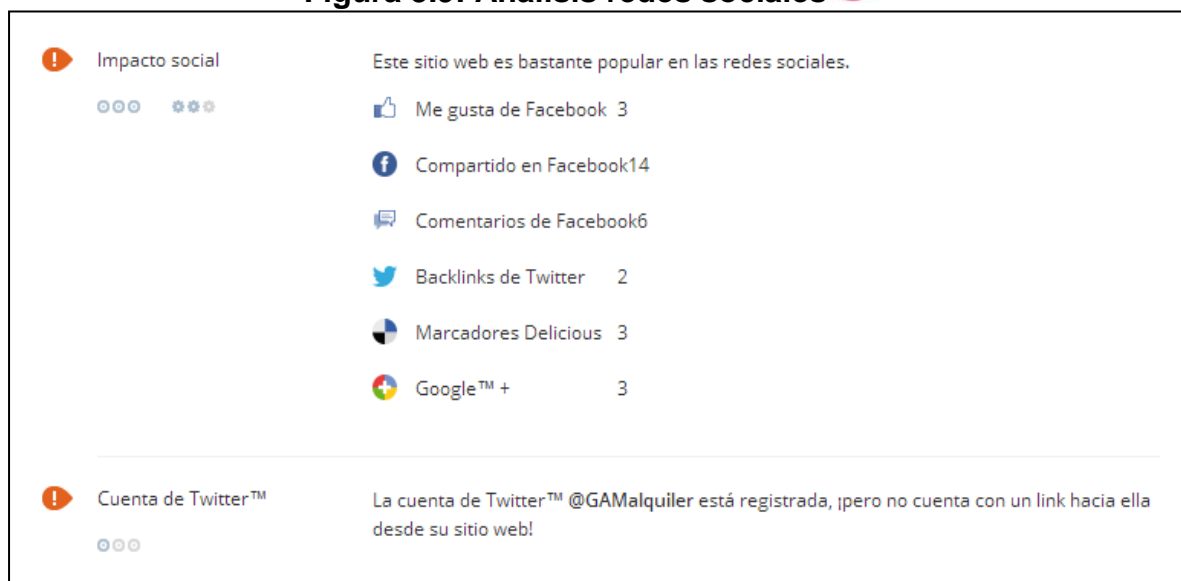


Fuente: Elaboración a partir de woorank.es

En este caso, se han empleado las herramientas Google Trends y Alexa. La clasificación de GAM en Alexa, es una buena estimación del tráfico mundial de su web, aunque no es completamente precisa según woorank.es. En cuanto al tráfico de Adwords, éste representa un 12,4%, lo que significa que hay un 12,4% de tráfico pagado a través de la herramienta Adwords, frente al tráfico orgánico (no pagado).

A continuación, la figura 3.9 muestra el impacto social que tiene la empresa en los canales sociales.

Figura 3.9: Análisis redes sociales



Fuente: Elaboración propia a partir de woorank.es

Con el objetivo de mejorar el impacto de las redes sociales hacia la web de la empresa, en el blog de WooRank se mencionan herramientas útiles para gestionar la campaña de social media como Hootsuite, SproutSocial, Postling y CrowdBooster.

Concretamente analizamos Facebook y Twitter, puesto que son las redes sociales más utilizadas por la empresa. A continuación la tabla 3.11 recoge el análisis de ambas redes a través de los siguientes KPIs o indicadores:

Tabla 3.11: Indicadores de efectividad de Facebook y Twitter de GAM 

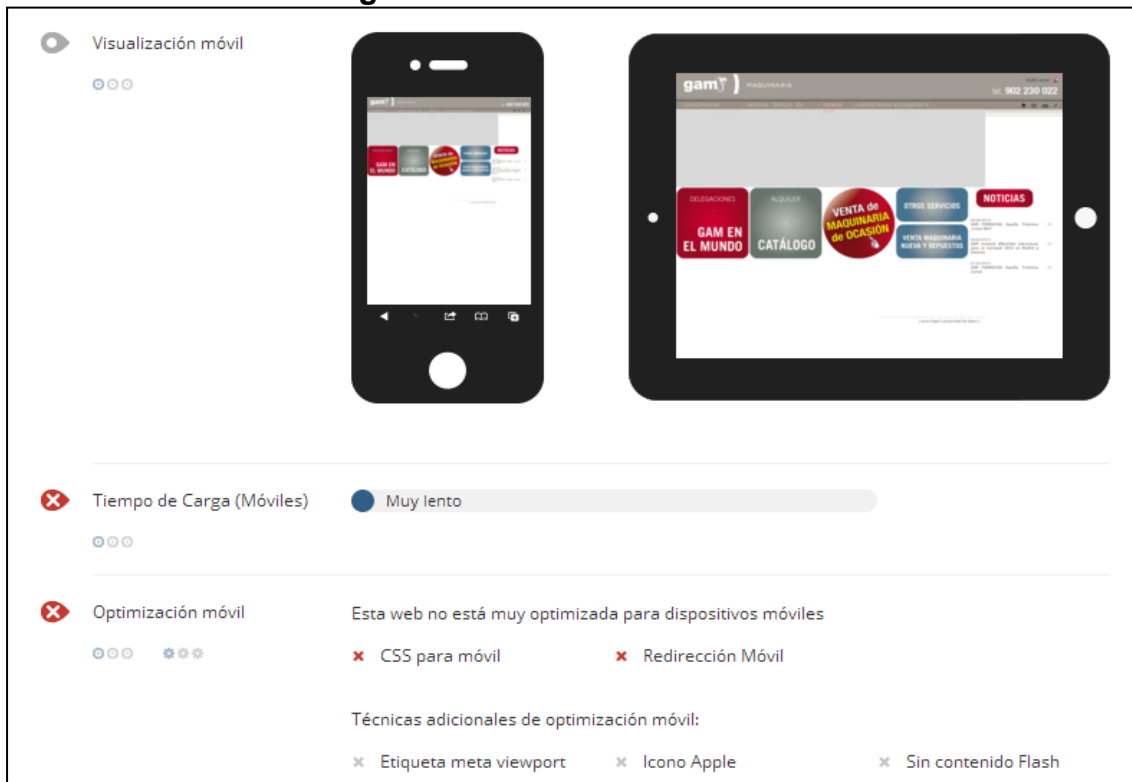
	Facebook: Tienda GAM	Facebook: GAM Maquinaria	Twitter: @GAM_ Maquinaria
Publicaciones	5	Elevada cantidad	Muchas (609 tweets y en constante aumento diario)
Número de comentarios	Ninguno	Escasos	Escasos
Tipo de comentarios	Ninguno	Positivos	Positivos
Nº me gusta / Retweets	46	123	----
Nº de seguidores	46	123	297
Interacciones	No hay interacciones	10 personas están hablando de GAM	Pocas

Fuente: Elaboración propia

Según los indicadores precedentes, es necesaria la mejora de la estrategia en los perfiles sociales Facebook y Twitter para conseguir mejores resultados de efectividad.

Simultáneamente, la figura 3.10 recoge de forma visual el análisis en móviles de la página web de GAM.

Figura 3.10: Análisis móviles GAM 



















Fuente: Elaboración propia a partir de woorank.es

Teniendo en cuenta que el número de personas que utilizan internet móvil está creciendo, el sitio web de la compañía debería visualizarse de forma atractiva en los dispositivos móviles más populares como smartphones y iphone. A su vez, la empresa debe precisar de una herramienta analítica para controlar el uso móvil del sitio web de la empresa.

En cuanto al análisis SEO, la figura 3.11 muestra una serie de variables, en las cuales, la empresa podría incidir para impulsar la estrategia SEO.

Figura 3.11: Análisis web SEO 

	Resolver www	Este sitio web sin www no redirecciona a www. ¡Es contenido duplicado!
		
	Reescribir URL	¡Cuidado! Se han detectado parámetros en varias URL.
		
	Canonicalización de la IP	Sí
		
	Robots.txt	http://www.gamalquiler.es/robots.txt
		
	Mapa del sitio XML	http://www.gamalquiler.es/sitemap.xml
		
	Guiónes bajos en su URL	Sí
		
		http://www.gamalquiler.es/ver_noticias.php
		http://www.gamalquiler.es/accionista_index.php
		http://www.gamalquiler.es/noticias_detalle.php?idnoticia=2324
		http://www.gamalquiler.es/noticias_detalle.php?idnoticia=2323
		http://www.gamalquiler.es/noticias_detalle.php?idnoticia=2322
	Título	GAM - Alquiler de Maquinaria Somos líderes en alquiler de maquinaria
		Longitud: 70 caracteres
	Descripción	General de Alquiler de Maquinaria, S. A. (GAM) es una Compañía multinacional especializada en servicios de alquiler, mantenimiento y compra venta de maquinaria a una gran variedad de sectores tales como la obra civil e infraestructuras; el mantenimiento industrial y de vías; logística; energético y muchos más.
		Longitud: 311 caracteres

Continúa...

✓

Imágenes

○○○ ⚙️

Se han encontrado 12 imágenes en esta URL.

3 atributos ALT están vacíos o no aparecen.

imagenes	/cabecera.jpg
imgs	/ver_english1.jpg
imagenes	/telefono.jpg

✗

Análisis de Páginas Internas

○○○ ⚙️

Título	Descripción	Texto/HTML
GAM - Alquiler de Maquinaria Somos lideres en alquiler de maquinaria	General de Alquiler de Maquinaria, S. A. (GAM) es una Compañía multinacional especializada en servicios de alquiler, mantenimiento y compra venta de maquinaria a una gran variedad de sectores tales como la obra civil e infraestructuras; el mantenimiento industrial y de vías; logística; energético y muchos más.	7.3%
GAM - Alquiler de Maquinaria Somos lideres en alquiler de maquinaria	GAM es la empresa líder en el mercado ibérico en alquiler de maquinaria. Más de 100 delegaciones repartidas por España y Portugal y una flota superior a 77.000 equipos de los mejores fabricantes del mercado.	2.29%
GAM - Alquiler de Maquinaria Somos lideres en alquiler de maquinaria	General de Alquiler de Maquinaria, S. A. (GAM) es una Compañía multinacional especializada en servicios de alquiler, mantenimiento y compra venta de maquinaria a una gran variedad de sectores tales como la obra civil e infraestructuras; el mantenimiento industrial y de vías; logística; energético y muchos más.	8.72%

✗

Ratio texto/HTML

○○○ ⚙️

2.43 %

✗

Flash

○○○ ⚙️

Sí

✓

Marcos

○○○ ⚙️

No

✗

Blog

○○○ ⚙️

No se ha encontrado ningún blog en este sitio web.

✓

PageRank

○○○ ⚙️

PR4

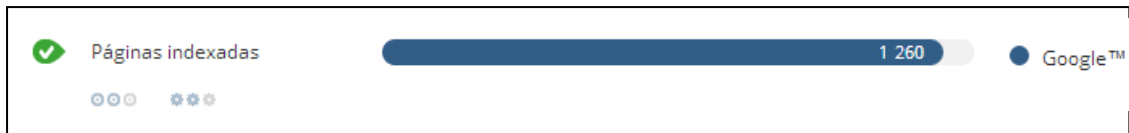
👁️

Sitios web relacionados

Nº	URL
1	http://www.hune.com/
2	http://www.gomezoviedo.com/
3	http://www.eleconomista.es/empresa/GAM
4	http://www.loxam.es/

Capítulo 3

Continúa...



Fuente: Elaboración a partir de woorank.es

Por tanto, GAM a pesar de poseer un buen posicionamiento tiene alguna carencia en su estrategia. WooRank indica algunos aspectos en los que ha de mejorar como: crear más contenido de texto, crear un blog, utilizar guiones (-) en vez de guiones bajos (_) en la web para optimizar el SEO, entre otras.

Finalizado el análisis de la estrategia de marketing 2.0 del caso GAM, en el cuarto capítulo sacaremos algunas conclusiones de carácter general y específico, partiendo de los resultados obtenidos.



Capítulo 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo reflejar las conclusiones generales del estudio, así como las específicas que atañen al caso GAM y a su estrategia de marketing online. En último lugar, se detalla un epígrafe con las recomendaciones que podría tener en cuenta GAM para su gestión.

4.1. Conclusiones generales

El primer capítulo hace un repaso de los cambios que se han producido en la disciplina de marketing hasta llegar al concepto general de red social. Partiendo de una concepción del marketing como un sistema de intercambio, transacciones y relaciones entre dos ó más partes, éste atraviesa varias etapas: marketing orientado a la producción, marketing orientado al producto, marketing orientado a las ventas y marketing orientado al cliente. Este proceso evolutivo concluye con el concepto de marketing relacional o de relaciones, centrado en la satisfacción de cada cliente como punto de partida para lograr su satisfacción.

A continuación, resaltamos el protagonismo de la tecnología en la creación y desarrollo de relaciones con clientes. La implantación de nuevos sistemas de comunicación basados en las TIC ha provocado importantes cambios actitudinales y de comportamiento, tanto en empresas como entre los clientes. Así pues, la llegada de Internet y las TIC proporciona una comunicación internacional y descentralizada, nuevas oportunidades de negocio y acceso a nuevos mercados, de manera que supone grandes ventajas tanto a compañías como a consumidores. Por ello, surge un nuevo enfoque de marketing denominado marketing digital o marketing 2.0, capaz de persuadir o comunicarse con los clientes actuales y potenciales a través de

Internet, con objetivos de atraer, vender productos y servicios, retener o expandir la base de clientes de la empresa y aportar valor y experiencias al cliente.

En definitiva, somos testigos de un importante cambio de orientación de marketing: de un enfoque offline a un marketing online y cuyo significado ampliado se denomina marketing holístico, puesto que engloba el conjunto de ideas de los enfoques de marketing relacional, marketing integrado, marketing social y marketing interno.

Posteriormente, conocimos algunas de las ventajas e inconvenientes del marketing digital. Una de las principales utilidades de este enfoque on line radica en la posibilidad generar un diálogo empresa cliente, superando así el tradicional carácter unilateral de la información. Ello redundará en beneficio de la empresa al facilitar el conocimiento del cliente, la solución de problemas y, en definitiva, el establecimiento de relaciones interactivas y participativas entre usuarios. Así pues, a través de instrumentos como el correo electrónico, páginas web y mensajería se inició el camino desde una comunicación estática hacia una comunicación más dinámica, que alcanza su máxima expresión con herramientas como los blogs y las redes. De modo que, gracias a la tecnología digital, los consumidores asumen al mismo tiempo los roles de productor y consumidor de contenidos, poseyendo mayor poder y control de la información. Por su parte, las empresas aprovechan la información relevante que los usuarios aportan dentro de las redes o canales sociales para hacer networking; en definitiva, escuchar, conversar y relacionarse con los clientes a través de plataformas sociales. Este cambio estratégico y de orientación obligará a realizar una transformación de la cultura empresarial para adaptarse al entorno 2.0 y, en consecuencia formar parte de ese grupo de organizaciones denominadas social business; esto es, compañías participativas, transparentes y que incluyen tecnología social en sus procesos.

El primer capítulo finaliza con un repaso de las redes sociales, de su concepto y utilidad para las empresas. Nos permitimos recordar la definición aportada de esta herramienta 2.0: *conjunto de herramientas digitales donde usuarios activos y empresas participan e interactúan en un mundo virtual, estableciendo conversaciones que aportan valor a las partes con el fin de obtener un beneficio común.*

A la vista de los contenidos globales del capítulo uno concluimos que la adaptación de las empresas al entorno on line, además de ser conveniente y necesaria, permitirá identificar y aprovechar oportunidades de negocio al lograr una mayor cercanía y conocimiento del cliente. Frente a las herramientas on line, los formatos promocionales tradicionales no logran los mismos niveles de notoriedad, viralidad y capacidad de segmentación por lo que pierden eficacia.

El segundo capítulo se ocupa del análisis de la implantación de las redes sociales en la empresa, junto con el proceso a seguir en el diseño del plan de social media marketing. La introducción de plataformas sociales en las empresas y el uso de éstas por parte de millones de usuarios, se debe a las utilidades que éstos obtienen de las diferentes redes 2.0. Por tanto, compañías y usuarios se involucran en el uso de los medios digitales para lograr beneficios mutuos en forma de recomendaciones, consejos, información relevante o feedback, entre otros.

A continuación, para entender la implantación y uso de social media en las empresas, vimos las razones de carácter general y de tipo específico con el objetivo de situar al lector antes del comienzo del proceso de implantación de la estrategia de marketing digital. Especialmente, la credibilidad que los consumidores dan a las redes sociales, es una de las principales razones por las que muchas organizaciones implantan medios sociales en sus procesos; sobre todo si la información proviene de expertos u otros internautas, conocidos como *brand advocates*. Por eso, contar con opiniones o comentarios positivos por parte de ese tipo de internautas, también denominados prescriptores, permite generar una percepción positiva de los usuarios hacia la marca. Actualmente, se sabe que la presencia de las redes sociales es clave para cualquier negocio por lo que empresas de todo tipo deberían ver las plataformas sociales como un aliado para completar su estrategia de marketing. Ello se debe principalmente a su capacidad para generar información cualitativa, adaptada y actual del mercado, para conocer las tendencias del sector, los gustos y opiniones de los consumidores y para analizar a la competencia.

En este momento, la tendencia en la gran mayoría de compañías es impulsar su negocio a través de canales sociales. Pero, para ello se deben llevar a cabo una serie de pautas, así como realizar un plan estratégico adecuado. Si no se cumplen estas dos premisas, su estrategia de marketing 2.0 resultará poco eficaz, con el peligro añadido de que una mala gestión de la actividad online entorno a la marca pueda dañar su reputación online. Ello sin perjuicio de que la empresa deba prever siempre un plan de contingencias para que, en caso de que se produzca una crisis de imagen en la red, se actúe de la forma más rápida y eficaz para atajar el problema.

Por tanto, realizar un análisis de situación, definir el público objetivo, fijar unos objetivos y diseñar las estrategias y acciones van a facilitar a la empresa tanto la elección de medios sociales, como la puesta en marcha y activación de la estrategia. Dentro de este proceso, son necesarias las figuras del social media manager y del community manager, puesto que son los responsables de elaborar y gestionar respectivamente, la estrategia de la compañía en social media. De modo que, la buena imagen de la empresa va a depender en buena medida de la actuación de los gestores de la marca en redes sociales. No obstante, todo el personal de la organización debe involucrarse en la estrategia digital para conseguir una cultura empresarial adaptada al entorno 2.0.

Es indudable que, como en todo proceso de planificación, se prevean los medios y herramientas para medir los resultados obtenidos a partir de las acciones puestas en marcha. Efectivamente, definir unos indicadores adecuados y hacer uso de herramientas analíticas servirán de soporte a la compañía para obtener conclusiones y, en muchos casos, planificar acciones de mejora.

4.2. Conclusiones específicas

Este epígrafe se centra en analizar las conclusiones extractadas del estudio de la empresa seleccionada así como de su estrategia de marketing digital, al objeto de conocer sus puntos fuertes y débiles y poder proponer acciones de mejora futuras.

General de Alquiler de Maquinaria se constituye en el año 2003 con Pedro Luis Fernández como presidente, siguiendo una estrategia de build up (adquisición de empresas). Su principal propósito fue expandir, tanto dentro de España como en otros países, el negocio del alquiler de maquinaria, así como otros servicios relacionados. En la actualidad, es una de las compañías de alquiler de maquinaria más importantes, sobre todo en España que es donde concentra mayor número de delegaciones.

GAM desarrolla una estrategia de diversificación al implantar varias líneas de negocio, con la intención de ofrecer una respuesta personalizada e individualizada a cada cliente. A ello se le une el número total de delegaciones (aproximadamente un centenar) donde opera la compañía, es decir, su amplia distribución geográfica (Europa, Norte de África, Latinoamérica y Oriente Medio) que le permite disfrutar de una mayor cobertura de mercado y ofrecer una respuesta rápida y efectiva a sus clientes.

La compañía, conforme ha evolucionado, ha creado una amplia cartera de productos y dispone de las mejores marcas de maquinaria a nivel mundial para ofrecer la más alta calidad y adaptabilidad de sus equipos a todos sus clientes. Además, su sistema de precios, que permite la retención de clientes a largo plazo; su distribución, que apuesta por la mejora de su eficiencia operativa y su comunicación y buena reputación corporativa, basada principalmente en las relaciones públicas, son variables clave de su estrategia que contribuyen firmemente al logro de unos buenos resultados de negocio.

A pesar de su buena marcha, al igual que les ha ocurrido a empresas de todo tipo y sector, la crisis económica actual ha obligado a GAM a realizar importantes ajustes para reducir su deuda.

En términos de mercado, a pesar de la intensa competencia existente, GAM se sitúa entre las quince primeras empresas a nivel mundial en cifra de negocio. Desde el punto de vista online, podemos reconocer la buena posición de GAM respecto de sus competidores. No obstante, la creciente importancia de las redes y canales sociales en las estrategias de marketing, hace que exista una elevada competitividad en el entorno digital, por lo que aspectos como la constancia, actualización, interacción y participación activa en medios sociales podrán ayudar a lograr interesantes ventajas competitivas.

La presencia de GAM en el mercado on line le permite ofrecer a sus clientes un servicio complementario a su estrategia off line, al aportar información relevante y personalizada en los distintos canales. El buen posicionamiento en buscadores SEM y SEO permite que la empresa haya ganado en visibilidad y haya conseguido incrementar el volumen de tráfico en su web principal. Además, ha logrado difundir información en tiempo real sobre la empresa y su sector, con la consiguiente mejora en la prestación del servicio a través de la web y de las plataformas sociales. Por otro lado, la empresa ha conseguido un mayor conocimiento de su mercado objetivo o target gracias a la investigación online, esto es, aprovechando el volumen de información generada a través de las diferentes herramientas on line puestas en funcionamiento.

Otra consecuencia de su estrategia virtual ha sido el notable aumento y refortalecimiento de sus relaciones comerciales. Todo ello ha redundado en la

mejora de su imagen de marca digital y su afianzamiento respecto de las marcas competidoras.

A pesar de lo indicado en líneas precedentes, la gestión de la reputación online es una tarea compleja que requiere atención continuada por parte de la empresa, ello al objeto de evitar una pérdida de imagen de marca debido a “fuegos” provocados por comentarios negativos de usuarios. Ello nos lleva inevitablemente a resaltar el papel del community manager o experto en el uso de las herramientas de social media. En este sentido, la multinacional GAM cuenta con una persona encargada de ser el nexo de unión entre las necesidades de los seguidores de la marca y los objetivos de la empresa. Aparte del community manager, el personal de la compañía es relevante para participar en la estrategia digital, puesto que pueden actuar como influenciadores de su marca, y en consecuencia, generar conexiones positivas con el cliente. Por tanto, para que la multinacional GAM cuente con un personal involucrado y participativo, ha de elaborar una política de actuación en social media donde se detallen las normas de actuación, riesgos y objetivos e invertir en herramientas sociales internas y formar a sus empleados en social media.

La adecuada coordinación de sus tres páginas web corporativas, dedicadas a cada una de sus áreas de negocio, permiten potenciar la imagen de la empresa y su marca, así como transmitir a los usuarios o clientes transparencia empresarial.

Por otro lado, GAM tiene presencia en diferentes redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn y Google+, aunque destacan los perfiles corporativos que posee en Twitter y Facebook ya que es donde más actividad y contenidos generan. A pesar de ello pudimos constatar carencias en relación al dinamismo que exigen estas herramientas para que sean eficaces, es por ello que en el apartado posterior plantearemos algunas recomendaciones en este sentido.

Finalmente, del análisis de la efectividad de la estrategia digital de GAM, de la que se estudiaron diferentes parámetros relativos a su página web, redes sociales, SEO y móvil, podemos concluir que la estrategia de marketing desarrollada es efectiva al cincuenta por ciento; por tanto, GAM deberá adoptar acciones de mejora para conseguir un mejor resultado en el futuro. A continuación, fruto del análisis realizado, nos permitimos proponer algunas recomendaciones que creemos que pueden ayudar a la empresa a mejorar su estrategia de marketing on line, principal objetivo de este trabajo.

4.3. Recomendaciones para la gestión

En primer lugar apuntaremos algunas recomendaciones generales aplicables a la estrategia de marketing digital en su conjunto. Como punto de partida debemos recomendar que se diseñe un correcto planteamiento de los objetivos a lograr, precisando por un lado los atribuibles a la estrategia en su conjunto y, por ende, a lograr en el largo plazo y, por otro, las metas a conseguir con cada una de las acciones tácticas a desarrollar en el corto plazo.

A nivel operativo es importante que la empresa establezca un horario semanal de acciones online al objeto de conseguir una estrategia bien estructurada. Ello sin perjuicio de que se lleve a cabo un obligado y constante mantenimiento de los perfiles sociales de la firma. Es éste un aspecto clave por cuanto el abandono o escasa actualización de un perfil provoca desinterés en los usuarios. Es fundamental mantener vivo el interés de los clientes realizando publicaciones constantes y de relevancia para el target. Conviene aclarar en este punto que las publicaciones no han de estar siempre centradas en la oferta de la empresa, sino que pueden y deben versar sobre aspectos relacionados con el objeto social de la empresa, contenidos que aporten información de interés. Por ejemplo la publicación en un blog de contenidos relativos a opiniones sobre nuevas máquinas.

La empresa debe dar un paso adelante en la gestión de las redes sociales animando a participar mediante comentarios, recomendaciones, “me gusta” o “retweets”, entre otras acciones.

Evidentemente toda planificación debe contemplar una fase final de análisis de los resultados obtenidos y corrección, en su caso, de las desviaciones. Para ello proponemos el uso de herramientas como Google Analytics.

4.3.1. Recomendaciones relativas a la página web corporativa

Para hacer un análisis más preciso de las diferentes herramientas digitales a disposición de la empresa, comenzamos por la más general, esto es, por la página web corporativa principal. Consideramos que, para atraer tráfico y fidelizar clientes, se debería apostar por un modelo web de e-branding; una web con un atractivo diseño visual cuyo objetivo sea potenciar la imagen de la empresa y su marca. Ello ha de comenzar desde la página principal a la que debería darse un cambio que favoreciera la respuesta e interés de los usuarios.

Por otro lado, aparte de ofrecer en su web, catálogos y fichas de productos con información detallada, deberían apostar por una estrategia de contenidos que refuerce su imagen de marca.

Bajo mi punto de vista, hay otros aspectos relevantes que la compañía podría integrar en su web corporativa principal como: iconos visuales, líneas de negocio, equipo humano, contenidos, responsabilidad social y un buscador.

En primer lugar, si la empresa desea atraer tráfico a su página web y tiene presencia en medios sociales, deberá informar sobre ello a los usuarios, clientes, accionistas, proveedores, entre otros. Por tanto, con integrar iconos visuales, nos referimos a utilizar la expresión “síguenos en Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn...” con la finalidad de que los usuarios sean conocedores de las redes sociales en las que GAM está presente y así lograr seguidores.

También sería clave, explicar cada una de las líneas de negocio donde opera la empresa (eventos, puertos, vías, industrial, construcción, eólico, entre otros), para reflejar las características de cada uno de esos sectores, el público objetivo al que se dirige cada uno, los productos –máquinas- que ofrecen y, por último, subir fotos y vídeos acerca de las diferentes líneas de negocio.

Otro tipo de contenidos que consideramos de gran importancia son los relativos al equipo humano que integra GAM: la formación que aporta la empresa a su personal, la participación y convenios que llevan a cabo con Universidades y empresas para incentivar el empleo y la formación laboral y aspectos relacionados con los protocolos de seguridad para sus trabajadores. Toda esta información serviría para mostrar la imagen de una compañía implicada, tanto con su personal, como con causas sociales como el estímulo al empleo. Para este fin sería interesante recurrir a la creación de una galería de imágenes que incluya fotografías de la empresa, del personal, del comité de dirección o de eventos y conferencias. Este tipo de recursos aportan mayor dinamismo a la web.

El siguiente paso es lograr la implicación y compromiso de los clientes. Los contenidos son clave en el desarrollo de acciones de engagement marketing. En este sentido, la organización de concursos, sorteos o juegos interactivos relacionados con la cartera de productos de la empresa, pueden contribuir a la consecución de esa implicación del target. Por último, incluir un buscador en la web facilitaría al usuario la búsqueda de información deseada.

4.3.2. Recomendaciones relativas a la web tiendagam

La página web www.tiendagam.com, de reciente creación, ofrece al usuario información pero no permite la realización de compras. Creemos que el nombre de la web puede confundir al cliente, al crear la expectativa de poder comprar. Es por ello que quizás no es el nombre más adecuado, o bien, la empresa debería plantearse habilitar la compra, así como introducir descuentos y promociones, contenidos relativos al uso de los productos y newsletter.

El escaso número de puntos de venta físicos aconseja, por otro lado, el desarrollo de e-commerce como una forma de ampliar el mercado, principalmente desde un punto de vista geográfico, así la empresa lograría una mayor cobertura.

Para dar a conocer esta web, así como sus nuevas funciones (posibilidad de comprar) se aconseja que se coordinen diferentes acciones on line conectadas con los perfiles en redes sociales, al objeto de viralizar la información y llegar al mayor número de clientes potenciales. Los contenidos concretos con los que se podría trabajar son: descuentos y promociones exclusivas para los seguidores de GAM en redes sociales, participación en eventos o en sorteos; siempre hay que tener en cuenta que las “recompensas” ligadas a las promociones deben tener cierta relación con el objeto de la empresa o con su target.

En cuanto a los contenidos, al igual que recomendamos para la página web corporativa de GAM, es necesario mantenerlos actualizados para que mantengan el interés de los usuarios; informar acerca de la apertura de nuevos establecimientos, sobre el lanzamiento de nuevos productos y ofrecer consejos y recomendaciones son aspectos que se deberían considerar en este sentido.

Por último, para atraer y fidelizar clientes, se recomienda publicar un boletín informativo mensual – newsletter- con las novedades y noticias de los productos de sus tiendas, al cual se suscriba todo usuario que desee.

4.3.3. Recomendaciones relativas a la gestión de redes sociales

En primer lugar nos detenemos en el perfil de Facebook de la empresa GAM [www.facebook.com/GAM Maquinaria](http://www.facebook.com/GAM_Maquinaria) por ser el más importante y el que concentra el mayor volumen de tráfico. Dado el gran potencial de esta red se recomienda su dinamización a través de eventos y de la publicación de contenidos que ayuden a conseguir y reforzar vínculos con su público objetivo. Ello exige el desarrollo de una cuidada estrategia de contenidos que puede englobar: eventos online a través de Facebook, publicación de las diferentes actividades desarrolladas, ya sea con clientes, de lanzamiento o presentación de nuevos productos, de apertura de nuevos establecimientos o la inclusión de invitaciones para exposiciones, jornadas de puertas abiertas o subastas de maquinaria, entre otras.

También es interesante que se aproveche el potencial de Facebook como herramienta de recogida de información al servicio de la investigación de mercados. En este sentido se puede analizar el contenido generado por clientes en la red o bien organizar encuestas sobre diferentes aspectos del servicio que ayuden a recabar información sobre la percepción del cliente sobre la empresa.

Finalmente debemos recalcar la necesidad de que el perfil de Facebook www.facebook.com/tiendaGAM logre captar más atención y usuarios participativos y para ello creemos fundamental que la empresa sea constante en las publicaciones realizadas, ya que su principal carencia es la conservación constante y diaria del perfil.

En el perfil que la compañía posee en Twitter, [@GAM_Maquinaria](https://twitter.com/GAM_Maquinaria), sería necesario elaborar una estrategia de captación, es decir, seguir y agregar a los clientes actuales y potenciales y así mantener y hacer notoria - en los timelines de los clientes - la presencia de GAM (clientes de su base de datos como por ejemplo: Acciona, Soria Natural, Saint Gobain, Isolux, Gamesa, Red eléctrica española, Sacyr, entre otros). A su vez podrían seguir a proveedores para conocer sus actividades, así como a accionistas e inversores.

Por otro lado, en la red social Youtube (*gamalquiler*), aparte de una sección corporativa, podría estructurar sus publicaciones en función de los sectores donde opera la compañía, es decir, publicaciones sobre industria, energía o eventos, entre otros, con el fin de crear un interés en su target y que éste escoja el sector deseado. Además de las publicaciones existentes en la red social, GAM podría subir vídeos con contenidos de diferente índole como por ejemplo: vídeo con el mensaje del presidente de la corporación, mensajes de los responsables de los diferentes departamentos con información sobre temas de interés, película de los diferentes eventos y conferencias desarrolladas, consejos sobre el uso de maquinaria, vídeo ilustrativo de las instalaciones y del personal, entre otros. Para aprovechar esta importante herramienta de marketing viral, es de gran utilidad compartir y enlazar los vídeos con otras redes sociales de la empresa y así ganar visibilidad, así como elaborar material de corta duración que no haga que se pierda el interés de los usuarios.

En LinkedIn, **General de Alquiler de Maquinaria S.A**, podría publicar noticias enlazadas con la página web principal de la empresa, así como ofertas

de empleo en todos los países y delegaciones y becas para formación laboral y, sobre todo, fomentar la participación de los empleados.

Además de las redes sociales anteriores, hay otras populares y donde se encuentran muchos clientes de GAM, como Pinterest y Slideshare. Por ello, añadir Pinterest a su cartera de redes sociales, sería ventajoso para transmitir las acciones y la imagen de la empresa bajo una perspectiva visual, en imágenes, con la fotografía como elemento clave, así como enlazar y compartir el contenido fotográfico en otras redes sociales con el objetivo de ser más visibles.

Por otro lado, la red Slideshare sería de utilidad a la compañía para compartir los eventos desarrollados tales como conferencias, consejos de uso, tutoriales y todo tipo de acontecimientos, con el propósito de mostrar al público objetivo transparencia empresarial. También en este canal social es importante enlazar las presentaciones con otras redes sociales (Twitter o Facebook).

En último lugar, la creación de un blog también podría ser adecuada y beneficiar a la empresa. GAM puede aprovechar su know how y dedicar su blog a temas de interés colectivo entre su target, por ejemplo, la seguridad en las máquinas sin conductor debido a la peligrosidad que puede suponer si no se tiene experiencia y formación. Así pues, sería una plataforma de servicio al cliente que ofrecería contenido relevante acerca de medidas preventivas, ropa y calzado de seguridad, cursos de formación de las diferentes máquinas, manuales de uso y manejo de maquinaria, resolución de dudas administrativas de seguridad, resolución de preguntas y consultas, entre otras. Además, la empresa podría incluir algún evento o conferencia sobre seguridad junto con alguna asociación como por ejemplo ANAPAT y publicarlo en su blog o agregar al blog presentaciones realizadas desde slideshare, entre otras. En definitiva, crear un blog útil, al servicio de sus clientes, que genere dinamismo y sirva de soporte al cliente.

Para finalizar este apartado de recomendaciones sobre redes sociales conviene insistir en la necesidad de imbricar todas las acciones entre sí, como si se tratara de un todo único, sólo así se logrará la mayor eficacia en la comunicación. Además, es importante que cada una de las herramientas empleadas estén enlazadas con la web principal de la empresa, con el objetivo de atraer tráfico web y retener clientes.

Finalmente nos permitimos recordar que las acciones de social media son adecuadas sólo si su mantenimiento es correcto para generar branding social, engagement, servicio al cliente y conversación.

4.3.4. Estrategias y acciones 2.0

Una vez realizadas las recomendaciones para las páginas web corporativas y perfiles sociales, empleamos este apartado para ofrecer una serie de recomendaciones que sirvan a GAM para su actual estrategia de marketing 2.0. En definitiva, se trata de estrategias y acciones que no posee en estos momentos y que debería estudiar. En este sentido, podemos agruparlas distinguiendo entre: estrategias de atracción, de retención o de recomendación.

4.3.4.1. *Marketing de atracción*

Dentro de la estrategia de marketing de atracción, la multinacional debería llevar a cabo acciones de marketing de redes sociales, aplicaciones sociales y blended marketing.

En cuanto a acciones en redes sociales, aportamos un par de ideas para llevar a cabo en Facebook o Twitter puesto que, como hemos visto, son dos de las redes donde mayor actividad tiene GAM. En el caso de Facebook, proponemos la organización de eventos online relativos a temas de interés. Siguiendo el ejemplo de la empresa Acciona, la cual realiza eventos online como “Día mundial del agua”, GAM podría llevar a cabo un evento online de este estilo poniendo como ejemplo “Encuentro en Facebook sobre máquinas y seguridad ambiental” estableciendo una fecha y hora para los invitados. Del mismo modo, este tipo de eventos podría emplearse para uso interno, es decir, destinados al personal de la empresa.

En el caso de Twitter, debido a la importancia de GAM en el mercado de valores, se podría organizar un evento para informar en tiempo real a los accionistas y analistas sobre las Juntas Generales.

En cuanto a aplicaciones sociales, nos referimos a la creación de una App de GAM, para dispositivos android e iphone con el objetivo de permitir a los clientes encontrar la delegación más cercana, acceder a promociones exclusivas, recibir noticias y otras muchas utilidades para hacer el alquiler más fácil. Por tanto, se trata de una aplicación ideada para que el cliente pueda explorar todas las áreas de negocio de la empresa, un lugar donde visitar los grandes proyectos de la empresa, donde consultar la información bursátil en todo momento y donde conocer las últimas novedades de la compañía, así como las vacantes de empleo disponibles en todo el mundo.

Por último dentro de las estrategias de atracción, mostramos la idea del blended marketing. Se trata de crear campañas físicas creativas que tengan sus raíces en la red. Así pues, desde las delegaciones y tiendas de GAM, podrían colocar anuncios impresos en los que se informe a los clientes sobre las redes sociales donde la empresa tiene presencia para que conozcan las novedades en alquiler, compra, venta, formación, sobre el sector, entre otras. También, otro tipo de ejemplos como: utilizar las redes sociales para realizar el seguimiento de un evento realizado en un espacio físico.

4.3.4.2. *Marketing de retención*

A continuación, dentro de la estrategia de marketing de retención, se podrían tener en cuenta las siguientes ideas para la gestión: web marketing y newsletter. En cuanto a web marketing, es una idea relacionada con los aspectos a integrar en la web principal ya mencionados anteriormente. Se trata de hacer hincapié en el diseño, usabilidad, arquitectura, navegabilidad, contenidos relevantes y de calidad, dinamismo, actualización y adaptación al target, con el propósito de que sea una página repleta de contenidos y no quede vacía. La figura 4.1 ilustra la idea descrita.

Figura 4.1: Idea web marketing para GAM



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado aconsejamos la creación de un boletín de información semanal o mensual. Los clientes podrán recibir a través de su correo electrónico todas las novedades y noticias de GAM. Este tipo de estrategia supone una ventaja añadida para la empresa, puesto que le permite obtener la dirección de correo electrónico para agregar a la base de datos de la empresa. La creación de una base de datos es el punto de arranque para el desarrollo de un buen marketing de fidelización.

4.3.4.3. Marketing de recomendación

Dentro de la estrategia de marketing de recomendación GAM podría desarrollar acciones de marketing viral y la puesta en marcha de un blog.

En cuanto a marketing viral, se trata de aprovechar el efecto viral que las redes sociales provocan, de manera que los mensajes que publique la empresa (vídeos, publicidad, promociones...) se transmitan de cliente a cliente y generen estados de opinión. Para captar la atención y viralizar el mensaje, éste debe ser entretenido, seductor y capaz de generar una experiencia satisfactoria al usuario. Por ejemplo publicar un vídeo interesante de GAM en Youtube y ofrecer el link de éste en redes como Facebook o Twitter, podría provocar "me gusta" o "retweet" de algunos clientes u otro tipo de usuarios y así los seguidores de estos últimos tendrían la posibilidad de verlo. En definitiva se produciría un efecto cadena sobre esa información, y en consecuencia sería positivo para GAM.

Respecto a la idea de blog marketing, se trata de que GAM transmita, a través del blog descrito en un apartado anterior, su *expertise* aportando valor con contenidos relevantes y actualización continua de los mismos con el objetivo de hacer crecer su comunidad. Además del contenido, es importante el cuidado del blog en lo que se refiere a estructura y diseño.

4.3.4.4. *Otras acciones de marketing*

En última instancia, mencionamos otro tipo de estrategias a tener en cuenta por la empresa. Por un lado, acciones de relaciones públicas, por ejemplo organizar una jornada de puertas abiertas, en la que se invite a los clientes con el objetivo de que el público presente a la empresa sus proyectos y necesidades de alquiler para los próximos meses, además de aprovechar para que la compañía presente sus novedades en maquinaria. Todo ello debe ir acompañado de una adecuada comunicación del evento en las redes sociales y en la web de la empresa. También se pueden ofrecer descuentos y sorteos entre los asistentes.

Por otro lado, aunque ya lo hemos comentado con anterioridad, debemos insistir en el uso de las redes sociales como herramientas de gran utilidad al servicio de la investigación de mercados. Permiten obtener un flujo continuo de información puntual a un coste prácticamente nulo.

Este listado de estrategias y acciones pretende aumentar la presencia y visibilidad online de GAM, además de ofrecer una mayor satisfacción y atención a sus clientes y otros usuarios. A su vez, otro objetivo primordial y no menos importante, es conseguir el aumento de clientes, alquileres y ventas.

BIBLIOGRAFÍA



ADELL, R (2006): *Aprender marketing*. Ediciones Paidós, Barcelona.

AGUILERA, J (2012): “Las organizaciones en la Era de la conversación: Un nuevo modelo de gestión para una nueva manera de relacionarnos”. Revista Luciérnaga, Año 4, N8. Grupo de Investigación en Comunicación, Facultad de Comunicación Audiovisual, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín-Colombia. ISSN 2027-1557. Págs. 11-19

ALCAIDE CASADO, J.C (2002): *Alta fidelidad. Técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*. ESIC, Madrid.

ALET, J (2007): *Marketing directo e interactivo*. ESIC Editorial, Madrid.

ANEI Y DIRCOM (2011): “Guía de herramientas tecnológicas para profesionales de la comunicación”. Patrocinado por escuela europea de negocios y best relations.

ASENSIO DEL ARCO, E Y B, VÁZQUEZ BLÓMER (2009): *Empresa e iniciativa emprendedora*. Ediciones Paraninfo, Madrid.

BARROSO CASTRO, C Y E, MARTÍN ARMARIO (1999): *Marketing relacional*. ESIC Editorial, Madrid.

BURGOS GARCÍA, E (2007): *Marketing relacional: cree un plan de incentivos eficaz*. Netbiblo, La Coruña.

BURGOS GARCÍA, E Y M, CORTÉS RICART (2009): *Iníciate en el marketing 2.0: los Social Media como herramientas de fidelización de clientes*. NETBIBLO, La Coruña.

BURGOS, E ET AL (2009): *Claves del nuevo marketing, cómo sacarle partido a la Web 2.0*. Gestión 2000, Barcelona.

CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, D (2010): “Las redes sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual”. Documentación de las ciencias de la información; 33: 45-68.

CALVO MUÑOZ, M Y C, ROJAS LLAMAS (2009): *Networking. Uso práctico de las redes sociales*. ESIC Editorial, Madrid.

CANO FERNÁNDEZ, C (2013): “Descubre qué es un plan de social media marketing”. Disponible en: www.comenzandodecero.com

CARBALLAR FALCÓN, J.A (2012): *Social media marketing personal y profesional*. RC Libros, Madrid.

CARBALLAR FALCÓN, J.A (2012): *Social Media: marketing personal y profesional*. RC Libros, Madrid.

CARTER, S (2012): *DESTACA! Utiliza las redes sociales para impulsar tu negocio*. Grupo Anaya, Madrid.

CASTELLÓ MARTÍNEZ, A (2010): “Una nueva figura profesional: el community manager”. Revista de la red académica iberoamericana de comunicación. Artículo nº 4: paginas 74 – 77.

CASTELLÓ MARTÍNEZ, A (2010): *Estrategias empresariales en la Web 2.0: las redes sociales online*. Editorial Club Universitario, Alicante.

CAVALCANTI, J Y J SOBEJANO (2011): *Social media IOR: las relaciones como moneda de rentabilidad*. Bubok Publishing, España.

CELAYA, J (2011): *La empresa en la Web 2.0*. Gestión 2000, Barcelona

CELAYA, J (2011): *La empresa en la Web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000, Barcelona.

CELAYA, J Y P, HERRERA (2007): *Comunicación empresarial 2.0*. Grupo BPMO.

CEREZO GILARRANZ, J Y OTROS (2011): *Identidad digital y reputación online*. Evoca Comunicación e imagen, Madrid.

CHRISTOPHER, M Y OTROS (1994): *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing*. Díaz de Santos, Madrid.

COBO ROMANÍ, C Y H, PARDO KUKLINSKI (2007): “Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food. Grup de Recerca d’Interaccions Digitals, Universitat de Vic”. Flacso México. Barcelona/ México DF.

CUESTA, F Y M.A, ALONSO (2010): *Marketing directo 2.0, cómo vender más en un entorno digital*. Gestión 2000, Barcelona.

DVOSKIN, R (2004): *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Granica, Buenos Aires.

ESTEBAN TALAYA, A Y OTROS (2008): *Principios de Marketing*. ESIC Editorial, Madrid.

ESTEBAN TALAYA, A Y OTROS (2013): *Fundamentos de Marketing*. ESIC Editorial, Madrid.

FLORES VIVAR, J.M (2009): “Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales”. *Comunicar*; 33, 17: 73-81.

FOX, V (2013): *Marketing de la Era Google, tu estrategia en internet es tu estrategia comercial*. Grupo ANAYA, Madrid.

FUMERO, A Y M, GARCÍA (2008): “Redes sociales, contextualización de un fenómeno dos-punto-cero”. n° 76: 56 – 78.

GAITÁN, J.J Y A.G, PRUVOST (2001): “El comercio electrónico al alcance de su empresa”. Universidad Nacional del Litoral, Argentina.

GALLO, M Y M, LÓPEZ DE MIGUEL (2005): “Fundamentos del nuevo marketing. Del fin de las teorías clásicas a las nuevas estrategias de clientes”. *The marketing intelligence review*, n°3.

GÁLVEZ CLAVIJO, I (2010): *Introducción al marketing en internet: marketing 2.0*. IC editorial, Málaga.

GARCÍA OROSA, B (2009): *Gabinetes de comunicación online. Claves para generar información corporativa en la red*. Editorial Comunicación Social, Sevilla.

GARCÍA SÁNCHEZ, M.D (2008): *Manual de marketing*. ESIC editorial. Madrid.

GENERAL DE ALQUILER DE MAQUINARIA S.A (2010): “Folleto informativo”. Información creada por la empresa.

GODOY, J (2012): *Social media de 3ª generación. El fin del experimento, el inicio de la rentabilidad*. Mind Your Social Media.

GRÖNROOS, C (1989): “Defining marketing. A Market Oriented Approach”. *European Journal of Marketing*; vol 34 (3), pp: 5-14.

GUTIÉRREZ ARRANZ, A.M Y M.J, SÁNCHEZ FRANCO (2005): *Marketing en Internet: estrategia y empresa*. Ediciones Pirámide, Madrid.

HARTLINE, M.D Y O.C, FERRELL (2012): *Estrategia de marketing*. Cengage Learning, México.

KOTLER, P (1999): *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Ediciones Paidós, Barcelona.

KOTLER, P Y G, ARMSTRONG (2003): *Fundamentos de marketing (6ª ed)*. Prentice Hall, México.

KOTLER, P Y G.M, ARMSTRONG (2003): *Fundamentos de marketing*. Pearson educación, México.

KOTLER, P Y K, LANE KELLER (2006): *Dirección de marketing*. Pearson Educacion, México.

LAFUENTE MAQUEDA, J (2012): *Marketing para los nuevos tiempos*. Mc Graw Hill, Madrid.

LEVITT, T (1960): "Marketing myopia". Harvard Business Review, Jul-Ago, pp: 24-47.

LOPEZ, P Y BERNARDO ET AL (2010): *Los pilares del Marketing*. Ediciones UPC, Barcelona.

MCLUHAN, M Y B, NEVITT (1972): *Take today, the executive as dropout*. Harcourt Brace Jovanovich, Virginia.

MEERMAN SCOTT, D (2010): *Las nuevas reglas del marketing: cómo utilizar las redes sociales, blogs, vídeos en línea y marketing viral para llegar directamente al comprador*. Grupo ANAYA, Madrid.

MONTESERÍN, P (2013): *El peligro del éxito y sobrevivirlo*. Ediciones Nobel, España.

MORALES MARTÍNEZ, M (2010): *Analítica web para empresas: Arte, ingenio y anticipación*. Editorial UOC, Barcelona.

NIETO CHURRUCA, A Y L, ROUHIAINEN (2012): *La web de empresa 2.0: guía para atraer visitas y conseguir clientes*. Global Marketing Strategies, Madrid.

ORIHUELA, J.L (2002): "Internet: Nuevos paradigmas de la comunicación". Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui, 77.

PÉREZ DEL CAMPO, E (2002): *La comunicación fuera de los medios:" below the line"*. ESIC editorial, Madrid.

RODRÍGUEZ ARDURA, I (2002): *Marketing y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Ediciones Pirámide, Madrid.

RODRÍGUEZ ARDURA, I (2006): *Principios y estrategias de marketing*. Editorial UOC, Barcelona.

ROJAS AGUADO, P (2011): *Community management en una semana*. Gestión 2000, Barcelona.

ROMÁN, R (2009): *Del 1.0 al 2.0: claves para entender el Nuevo marketing.* Bubok publishing, España.

SÁDABA CHALÉZQUER, M.R (2000): “Interactividad y comunidades virtuales en el entorno de la world wide web”; *Comunicación y sociedad*, 1, 13: 139 – 166.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M (2007): *El plan de marketing en la práctica.* ESIC Editorial,

SÁNCHEZ HERRERA, J Y T, PINTADO BLANCO (2010): *Estrategias de marketing para grupos sociales.* ESIC Editorial, Madrid.

SANTESMASES MESTRE, M.A (2007): *Marketing: conceptos y estrategias.* Ediciones Pirámide, España.

SANTESMASES, M Y OTROS (2009): *Fundamentos de marketing.* Ediciones pirámide, Madrid.

SCHMITT, B.H (2006): *Experiential Marketing, cómo conseguir que los clientes identifiquen en su marca: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones, relaciones.* Ediciones DEUSTO, Barcelona.

SHIFFMAN, L.G Y L, AZAR KANUK (2005): *Comportamiento del consumidor.* Pearson Educacion Prentice Hall, México.

SOLÉ MORO (1999): *Los consumidores del siglo XXI.* ESIC, Madrid.

TOMÉ, P (2011): *Conecta! La empresa en la red social: aprovecha la fuerza de los medios digitales para crear ventajas competitivas.* Libros de cabecera, Barcelona.

DOCUMENTOS ONLINE

AERCO Y TERRITORIO CREATIVO (2009): La función del Community Manager, cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades. Disponible en: <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>

BANESTO (2006): “Sociedad de valores y Bolsa: General de alquiler de maquinaria”. Disponible en: http://www.gamalquiler.es/documentos_accionistas/index_informesdecobertura/gam_banesto_septiembre2006.pdf

BENSEN, C (2008): “Community manager job description”. Estados Unidos: Blog Connie Bensen Community Strategist. Recuperado en noviembre de 2010. Disponible en: <http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/>

BOYD, D y N, ELLISON (2007): “Social network sites: Definition, history, and scholarship”. Journal of Computer-Mediated Communication. [Documento en línea]. Disponible: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>

CANALS MARGALEF, J (2001): “La estrategia de la empresa en la era de internet”. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía ISSN 0019-977X, nº 793. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_793_57-75__8FB379B613928AC476BE3A4ED838214F.pdf

CASTELLS, M (2001): “Internet y la sociedad red: Conferencia de presentación del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento”. Disponible en www.engage.intel.com

DOMINGO, C Y OTROS (2008): “La web 2.0, una revolución social y creativa”. Revista Telos, nº 74, pag 134 – 141. Disponible en: <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulodocumento.asp?idarticulo=3&rev=74.htm>

HERNÁNDEZ DÍAZ, A (2012): “¿Qué es el marketing directo?, ventajas y dimensiones”. Consultoría de marketing digital en Sevilla; Disponible en: <http://alfredohernandezdiaz.com/2012/06/04/que-es-el-marketing-directo-ventajas-marketing-relacional/>

<http://www.marketingcomunidad.com/community-manager-%C2%BFuna-profesion-confecha-de-caducidad.html>

IAB SPAIN – ELOGIA (2013): IV Estudio Anual de Redes Sociales. Disponible en: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf

LÓPEZ GARCÍA, G (2005): “El ecosistema digital: modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet”. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de Valencia. Disponible en <http://www.uv.es/demopode/libro1/EcosistemaDigital.pdf>

MEJÍA LLANO, J.C (2011): “Métricas en redes sociales: la importancia de los KPI en Social media marketing”. Disponible en: <http://www.ecbloguer.com/marketingdigital/?p=1136>

MUÑOZ, D (2014): “Permaneceremos muy fieles a nuestro símbolo de identidad”. Disponible en: <http://www.interempresas.net/ObrasPublicas/Articulos/120130-Entrevista-a-Pedro-Luis-Fernandez-presidente-de-GAM.html>

OLEO, F (2014): “Entrevista a Pedro Luis Fernández”. Actualidad económica. Disponible en: <http://www.actualidadeconomica.com/2014/02/GAM.html>

PAVAN, B Y OTROS (2012): “Las mejores prácticas en redes sociales para empresas: guías y casos de éxito”. Disponible en <http://ebooks.hipertextual.com/mejores-practicas/>

PONTE, D (2010): “Community manager, ¿una profesión con fecha de caducidad?, [en línea]”. España: Blog Marketing Comunidad. Recuperado en noviembre de 2010 de

URRUEÑA, A Y OTROS (2011): “Las redes sociales en Internet. Estudios del ONTSI”. Disponible en: www.osimga.org/gl/documentos/d/20111201_ontsi_redes_sociais.pdf

PÁGINAS WEB

PÁGINA WEB DE MAPFRE: <http://www.mapfre.com/>

PÁGINA WEB ALIMARKET: <http://www.alimarket.es/construccion> (2014) y <http://www.alimarket.es/noticia/97663/Hune-clausura-varios-almacenes> (2012)

PÁGINA WEB AMA (American Marketing Association): Definición de marketing. http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M

PÁGINA WEB BBVA: BBVA BANCOMER (2013) http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/recuperacion-del-sector-de-construccion-en-el-2014-bbva-bancomer__9882-22-c-105085__.html

PÁGINA WEB CASTILLA Y LEON CCOO: http://www.castillayleon.ccoo.es/comunes/recursos/6/pub3995_MANUAL_DE_MAQUINAS_Y_EQUIPOS_DE_TRABAJO_.pdf

PÁGINA WEB COLEGIO DE ECONOMISTAS: http://www.colegioeconomistas.com/colegio_economistas/informacion/informacionver.asp?cod=3534&te=4938&idage=15652&vap=0

PÁGINA WEB COMENZANDO DE CERO: www.comenzandodecero.com/que-es-el-remarketing-como-convertir-visitas-en-clientes

PÁGINA WEB COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES: <http://www.cnmv.es/AUDITA/2013/14930.pdf>

PÁGINA WEB DE GAM: www.gamalquiler.es y http://www.gamalquiler.es/documentos_accionistas/index_informesdecobertura/gam_ibersecurities_agosto2006.pdf (Sabadell, 2006)

PÁGINA WEB DE GOOGLE: http://www.google.com/intl/es_ALL/analytics/features/analysis-tools.html

PÁGINA WEB DEL INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX) (2011): www.icex.es

PÁGINA WEB E-INTERACTIVE: <http://www.e-interactive.es/blog/las-30-mejores-herramientas-en-redes-sociales/#axzz2t07fAv8t>

PÁGINA WEB EL ECONOMISTA: Inforpress en colaboración con el IESE (2014) www.ecodiario.eleconomista.es/

PÁGINA WEB EL MUNDO: EUROCONSTRUCT (2012) <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/12/14/suvienda/1355482001.html>

PÁGINA WEB EMPRENDEDORES: GARCÍA, I (2011):
www.emprendedores.es/casos-de-exito/lider-español-maquinaria-pesada

PÁGINA WEB INTEREMPRESAS: MUÑOZ, D (2011)
<http://www.interempresas.net/ObrasPublicas/Articulos/57069-Pasado-presente-y-futuro-del-alquiler-de-maquinaria-en-Espana.html>

PÁGINA WEB OSALAN EUSKADI: http://www.osalan.euskadi.net/s94-osa9999/es/contenidos/informacion/congreso_ponencias/es_dia_17_s/adjuntos/Ponencia_maquinas.pdf

PÁGINA WEB PUROMARKETING: www.puromarketing.com