



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas

y

Empresariales

Grado en Finanzas, Banca y Seguros

**Desarrollos en organización de
empresas: Revisión del análisis de
identidad empresarial desde una
óptica digital**

Presentado por:

Alejandro Repiso Miguel

Tutelado por:

Teresa García Merino

Valladolid, 28 de Mayo de 2018

Resumen

El análisis de identidad como herramienta de análisis interno empresarial es poco frecuente en la literatura de economía de la empresa. Sin embargo, aunque se trata de un término sobre el que todavía no se ha considerado una vertiente digital, los avances tecnológicos y la digitalización son los que han llevado a la necesidad de atender a tal vertiente. Por esta razón, se va a realizar este estudio que tiene como objetivo la elaboración de una nueva aportación sobre la caracterización tradicional de identidad de la empresa. Para ello será necesario redefinir las dimensiones tradicionales y añadir otras nuevas dimensiones de vertiente digital que aproximen dicha caracterización al ámbito online. A continuación, trabajaremos acerca de la utilidad de esta herramienta sobre el análisis de caso de dos empresas, y con ello comprobaremos cómo las nuevas dimensiones de identidad son imprescindibles a la hora de analizar las empresas actuales de la economía.

Abstract

The analysis of the identity as an internal analysis tool for business is not a common term in the economic of business's literature. However, although it is a term that has not being considered its digital side, the technological advances and its digitalization are what have led to the necessity to heed this aspect. For this reason, a study, which aim is a new contribution to the traditional business identity of characterization, has been done. For that, it is necessary a redefinition of the traditional definition, as well as some additions to some new digital dimensions. Moreover, a comparative analysis of two companies has been done. With this analysis we have confirmed that the new identity dimensions of identity are needed when an actual analysis of the economic business is done.

Palabras clave

Análisis estratégico, identidad, identidad digital de la empresa, Dirección Estratégica.

Códigos de la clasificación de JEL (Journal of Economic Literature)

JEL: M10, M21, O10

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	2
2.1. ETAPAS EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	3
2.2. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS INTERNO.....	5
3. IDENTIDAD DE LA EMPRESA: RASGOS DEFINITORIOS.....	6
3.1. CONCEPTO DE IDENTIDAD.....	7
3.2. APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD TRADICIONAL DE LA EMPRESA.....	9
3.3. APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD DIGITAL DE LA EMPRESA.....	10
4. LA IDENTIDAD DIGITAL DE LA EMPRESA.....	11
4.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES TRADICIONALES.....	12
4.2. PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD DIGITAL.....	15
5. APLICACIÓN AL ÁMBITO EMPRESARIAL.....	20
6. CONCLUSIONES.....	31
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios tecnológicos de las últimas décadas (la aparición de Internet y las redes sociales, la digitalización...) han supuesto una importante transformación en todos los ámbitos, incluido el empresarial. En particular, dichos cambios han incidido en distintos aspectos de la empresa cómo en el ámbito comercial, el operativo, el social o incluso en el ámbito normativo. En consecuencia, se han podido expandir y agilizar las relaciones entre empresas y consumidores, y por tanto, el contacto inmediato y directo que ha possibilitado que dichas relaciones tengan un carácter más duradero y se originen en un espacio virtual al que puedan acceder a interaccionar personas de cualquier parte del mundo.

Para el análisis interno de Dirección Estratégica se plantea como técnica de análisis la identidad corporativa, buscando tener en ella una primera caracterización de la empresa. El cambio tecnológico descrito no se refleja a la hora de aplicar dicha herramienta al análisis de las nuevas empresas que han nacido en estos últimos años, es decir, las empresas online y las offline.

De modo que parece necesario replantear la identidad de la empresa como herramienta de análisis revisando las dimensiones a las que tradicionalmente atiende en dicho análisis y ampliarlas con algunas especificaciones de carácter digital. A la vez, hay que incorporar una serie de nuevas dimensiones que planteen ciertas características que en la actualidad son necesarias a la hora de analizar las empresas. Sin embargo, este estudio no es frecuente encontrarlo en la literatura de economía de la empresa. Por esta razón, se va a realizar esta investigación que tiene como objetivo el análisis de la identidad de la empresa incorporando en ello la vertiente digital, con lo que se intentará realizar una nueva aportación sobre la caracterización tradicional de la identidad de la empresa como herramienta de análisis.

Para ello, primeramente realizaremos un breve análisis de la identidad de la empresa que posteriormente utilizaremos de base para redefinir sus dimensiones tradicionales y añadir las nuevas dimensiones de ámbito digital. Posteriormente realizaremos un análisis de caso en el que se afirmará que la identidad de una empresa vendrá caracterizada en gran medida por las decisiones de los clientes y consumidores.

2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad, las empresas y organizaciones necesitan formular estrategias para poder obtener ventajas competitivas en entornos cada vez más complejos y cambiantes. Esto implica que las empresas tienen que abordar movimientos estratégicos para sobrevivir en ese entorno y poder mejorar su rendimiento.

Las organizaciones tienen que revisar sus objetivos en la administración de sus negocios que poco a poco son más competitivos debido a la nueva dinámica de factores externos más complejos a la que están sometidos. Por esto, es necesario crear una estrategia que cree valor y que otras entidades no puedan imitar, puesto que hará que la empresa sea más fuerte en el mercado y pueda crear una ventaja competitiva mucho más fuerte que el resto de entidades.

Para ello, primeramente vamos a definir la estrategia como: “la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos” (Ronda y Guerras, 2012, p.182; Guerras y Navas, 2015, p.38). Por tanto, la estrategia que elige una empresa para competir es una búsqueda de distintos proyectos de acción que potencien su ventaja competitiva, y que además moldeen el entorno a su favor (Porter, 2010; Navas y Guerras, 2015).

Para que la empresa construya una estrategia de éxito, tendrá que tener en cuenta las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y además deberá apoyarse en sus fortalezas para combatir en el medio plazo sus debilidades con el conjunto de recursos y capacidades que ella posea.

Para que las empresas mejoren su rendimiento deberán poner en marcha una o varias estrategias en sus distintos niveles. Según la clasificación que realiza Guerras y Navas (2015), podemos encontrar tres niveles en el concepto de estrategia, que se corresponden con los niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le establecen distintas competencias en cuanto a la toma de determinaciones.

a) Estrategia corporativa o de empresa.

La estrategia corporativa consiste en la orientación básica de la empresa, es decir, los negocios en los que se va a centrar. Por lo tanto, conlleva tomar una perspectiva global, en la que son de gran relevancia la visión, la misión, los valores, los objetivos estratégicos, la

investigación de oportunidades de creación de valor o la manera en que la entidad quiere crecer en el futuro.

b) Estrategia competitiva o de negocio.

Consiste en cómo competir de una manera más eficiente en cada uno de los negocios en los que participa la empresa. Para ello es necesario la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva y de los recursos y capacidades.

c) Estrategia funcional.

Este tercer nivel consiste en “cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional para maximizar la productividad” (Guerras y Navas, 2015, p.47). En este nivel se crean los recursos y capacidades para alcanzar los objetivos de la estrategia competitiva. Destacan las políticas comerciales, de producción o de recursos humanos.

Los tres niveles presentados constituyen una jerarquía de estrategias en los que la responsabilidad se divide en distintos departamentos de la empresa, esto quiere decir que no se abordan distintos problemas sino que de un mismo problema cada nivel se ocupa de distintas cuestiones que le afectan. Por lo tanto las decisiones adoptadas en los niveles superiores condicionan las de los niveles más inferiores (Guerras y Navas, 2015).

2.1. ETAPAS EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para poder instaurar una estrategia, primeramente tendremos que desarrollar el proceso de dirección estratégica, que consiste en la toma de decisiones sobre los problemas que se presentan en la organización de la entidad para poder implantar la estrategia. Para lograr este proceso es necesario delimitar las actividades imprescindibles para llevar a cabo la estrategia.

Hay que indicar que en esta investigación se atiende al enfoque racional de la Dirección Estratégica, que consiste en que el proceso para la puesta en práctica de una estrategia en la empresa consta de varias etapas, a las que se aludirá a continuación.

El proceso de dirección estratégica está compuesto por tres grandes fases claramente identificadas en la literatura sobre estrategia empresarial: análisis, formulación e implantación de estrategias, y posteriormente se realizará un control de dicha estrategia (Johnson y Scholes, 2006; Guerras y Navas, 2015).

El análisis estratégico permitirá una evaluación de la situación en la que se encuentra la empresa para la formulación de la estrategia, es decir, analizará el marco que rodea la entidad y a la propia empresa para poder decidir su estrategia. Para ello, primeramente será necesario haber fijado visión, misión, objetivos estratégicos y valores que forman la orientación futura de la empresa. Después identificaremos las amenazas y oportunidades que tiene el entorno de la empresa tanto general como específico (análisis externo). Para finalizar abordaremos el análisis interno que definirá y valorará las variables internas que más destacan de la empresa para poder determinar las fortalezas y debilidades.

La formulación estratégica consiste en diseñar las alternativas que podría tener la empresa para alcanzar la visión y las metas que se han escogido. Para ello, habrá que trabajar con estrategias en sus diferentes niveles: competitivas y corporativas. Una vez proyectadas las distintas alternativas tendremos que realizar una evaluación de estrategias para poder escoger la mejor y posteriormente poder implantarla.

El tercer o último bloque de la dirección estratégica corresponde a la implantación de la estrategia una vez elegida. Para ello será necesario definir el soporte organizativo (estudiar la capacidad del equipo directivo para alcanzar los objetivos) y los sistemas administrativos de apoyo (realizar un plan estratégico). El proceso se completará con un control estratégico, que podrá modificar dicha implantación según las condiciones que rodeen a la empresa en ese momento. Los resultados finales deberán verificar la misión y los objetivos que previamente haya marcado la empresa.

En la siguiente imagen podemos observar el proceso de Dirección Estratégica completo con sus distintas etapas y niveles.



Fuente: Guerras Martín L. A. y Navas López J. E., 2015, p.50

2.2. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS INTERNO

De las tres etapas descritas, nos centraremos en el análisis estratégico, concretamente en el interno. Para la realización del análisis interno de la empresa se han ido proponiendo diferentes herramientas en la literatura, con objeto de conocer mejor la empresa y de poder identificar las fortalezas y debilidades a las que se enfrenta y posteriormente poder formular e implantar una estrategia.

Algunas de las herramientas más destacadas para el análisis interno son las siguientes (Guerras y Navas, 2015):

- La identidad de la empresa: identificar las características generales de una empresa, es decir, los rasgos que la definen.
- Análisis funcional y perfil estratégico: destacar las distintas actividades que desarrolla la empresa en sus distintas áreas funcionales, y con ello identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

- Cadena de valor: identificar las fuentes de la ventaja competitiva con la desagregación de la empresa en las actividades que son necesarias para poder poner en venta un determinado producto o servicio.
- Análisis de recursos y capacidades: identificar los recursos y capacidades que pueda tener una empresa de cara a conocer los que puedan generar una ventaja competitiva.
- Análisis DAFO: consiste en realizar un análisis conjunto de las debilidades y fortalezas de la empresa, y de las amenazas y oportunidades del contexto que la rodea. Se trata, por tanto de un análisis interno y externo de forma conjunta.

Nos interesa en particular profundizar en la primera de las herramientas presentadas.

3. IDENTIDAD DE LA EMPRESA: RASGOS DEFINITORIOS

A día de hoy, con la llegada de las nuevas tecnologías, los directivos empresariales deben gestionar cada uno de los atributos institucionales de las empresas con riguroso cuidado. En este contexto, deben tener en cuenta frente a la competencia que “los atributos y características organizacionales de la marca son más duraderos y resistentes a las presiones competitivas, que los atributos propios de servicio/producto” (Currás, 2010, p.10; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014, p.99). Esto es debido a que los últimos son fáciles de imitar y, por ello, no generan beneficios netos ni ventajas competitivas para la empresa (Surroca, Tribó, Waddock, 2010; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014).

Como consecuencia de la importancia que han adquirido estas características organizativas, tanto en el ámbito de organización de empresas como del marketing, se ha realizado una nueva investigación acerca de ellas, de entre las que podemos destacar: la identidad organizacional y corporativa, la reputación, la marca o branding corporativo, la comunicación corporativa, y la gestión de los grupos, debido a que son conceptos estrechamente relacionados con la empresa y su conjunto (Currás, 2010; Martínez y Olmedo, 2010; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014).

Aunque respecto al concepto de identidad de la empresa parece existir unanimidad en la literatura, en ocasiones puede dar lugar a duda respecto a los términos de imagen o reputación que están estrechamente relacionados. Por esto, vamos a realizar una breve diferenciación entre ellos, puesto que en ocasiones pueden parecer idénticos, pero en la realidad no lo son. La caracterización de la identidad la vamos a desarrollar en el siguiente apartado. La imagen es el conjunto de símbolos representativos de la identidad que estimula, una suma de impresiones sobre quién es objeto de análisis u observación. La reputación es un concepto externo que se deriva de la acumulación de imágenes individuales que tiene el público acerca de una empresa. Podemos señalar que son conceptos que están altamente relacionados, pero quizá, la identidad es un concepto de índole organizativo, mientras que imagen y reputación son términos más orientados al ámbito del marketing.

Nos vamos a centrar en el concepto de identidad, y a partir de él, realizaremos un estudio sobre cómo ha evolucionado la identidad tradicional hacia una nueva identidad digital gracias a las nuevas tecnologías y los progresos empresariales.

3.1. CONCEPTO DE IDENTIDAD

Tal como se ha señalado, el concepto de identidad organizativa es un concepto básico y necesario a la hora de definir los términos de imagen y reputación (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014).

El concepto de identidad se puede enfocar desde dos perspectivas: una interna y otra externa. Los investigadores en el área de organización de empresas han adoptado tradicionalmente un enfoque interno mientras que los responsables del marketing han elegido un enfoque claramente externo.

La orientación interna u organizativa combina aquellos rasgos que componen el carácter central de la empresa (es decir, quiénes somos como empresa), que lo distinguen de sus competidores, y que presentan cierta estabilidad durante la vida de la empresa, cómo pueden ser la estructura jurídica o el tipo de

propiedad (Abratt 1989; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014). Además, esta perspectiva interna también puede verse como un enfoque hacia las estructuras cognitivas de los miembros de la empresa.

Sin embargo, la orientación externa está centrada en cómo queremos que nos vean los clientes y el resto de grupos de interés ajenos a nuestro negocio, es decir, la imagen visual que perciben sobre el conjunto de la empresa. Esta imagen visual viene determinada por la comunicación, el comportamiento y el simbolismo corporativo que caracterizan a la empresa (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014).

Por otro lado, también existen investigadores que han optado por la posición integradora, dando entrada en el estudio a los dos enfoques, al considerar que la empresa es un conjunto de atributos institucionales que se muestra frente a sus grupos de interés. Por lo tanto, la definición de identidad atendiendo a ambos enfoques (externo e interno) consistiría en “el carácter central, distintivo y duradero de la empresa, que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones, internas y externas, de la empresa y sus miembros” (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014, p.104). Este mismo enfoque integrador parece ser el adoptado por Navas y Guerras (2015, p.209) para quienes “la identidad es un análisis de carácter muy general y su objetivo es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa”.

La aproximación al análisis de la identidad de la empresa ha ido enriqueciéndose y variando en el tiempo. Así, se han ido incorporando características que al menos puedan proporcionarnos una primera aproximación en la caracterización de la empresa. Una variación sustancial se produce con el desarrollo tecnológico de las últimas décadas, concretamente con el desarrollo digital, planteándonos por tanto, el interés de contribuir al enriquecimiento del análisis tradicional de identidad de la empresa con una aproximación al análisis de la identidad digital. A continuación vamos a ver cómo dicho desarrollo digital ha podido incidir en una ampliación de la delimitación tradicional y un nuevo desarrollo de una nueva orientación externa de la identidad de la empresa.

3.2. APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD TRADICIONAL DE LA EMPRESA

En este apartado vamos a recoger las dimensiones tradicionalmente utilizadas en el estudio de la identidad de una empresa, tal y como las proponen Balmer y Soenen (1999) (recogidas en Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014) y Navas y Guerras (2015). Según se verá a continuación, se trata de un conjunto de características fundamentales de la empresa:

- Estrategia: determinada por la misión y la visión de la empresa, los valores corporativos y el rendimiento de productos, servicios y empresa.
- Tamaño y edad: hace referencia al momento o etapa histórica en que se encuentra la empresa (emergente, desarrollada, madura...) y la dimensión que posee con respecto a las empresas del mismo sector, es decir, el volumen de negocios, el activo total o el número de empleados que posee.
- Estructura: se trata del modelo de relaciones utilizado en el funcionamiento interno de la empresa.
- Campo de actividad: conjunto de servicios/productos y mercados a los que se dirige la empresa.
- Ámbito geográfico y cultura: se refiere a la amplitud de los puntos geográficos a los que se atiende y el mix de subculturas presentes en la empresa (empresarial, nacional, regional y profesional).
- Estructura jurídica y tipo de propiedad: según la forma jurídica bajo la que se va a desarrollar la actividad de la empresa, y el tipo de propiedad pública o privada que caracteriza la empresa.
- Grupos de interés: combinación de colectivos de presión de los que depende una empresa para lograr su futuro éxito.
- Comunicación: entendida como la comunicación de productos y servicios, es decir, incluye los canales de distribución, la publicidad, las estrategias de precios, las relaciones públicas, la identidad visual e incluso la comunicación informal que nos puedan transmitir desde nuestro entorno más cercano.
- Reputación: referida al prestigio que ha conseguido crear la empresa a lo largo de su vida entre los clientes y los proveedores del sector en el

que se desenvuelve, e incluso, la visión que tiene el público en general de dicha entidad.

En la literatura del marketing también podemos encontrar al entorno como dimensión de identidad de la empresa. Esta dimensión estará conformada por las características sociales, políticas, éticas, económicas y tecnológicas que rodean a la entidad, así como por los distintos sectores de caracterización del sector. Sin embargo, dicho entorno no se suele incluir en la visión estratégica de la identidad que recoge la literatura del ámbito de organización de empresas y, por ello, hemos optado por no incluirlo.

3.3. APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD DIGITAL DE LA EMPRESA

Los avances tecnológicos de las últimas décadas nos permiten hablar de la existencia de una economía digital, que permite desarrollar múltiples interconexiones y generar nuevos servicios y productos. Esta economía ha supuesto la transformación digital de empresas tradicionales y la incorporación de nuevos productos y servicios, así como también el desarrollo de nuevos negocios con impacto en varios territorios y empleos. Nos encontramos así con compañías que desarrollan su actividad y producen sus ingresos de forma total o parcial en Internet.

En este nuevo ambiente es donde han nacido y se han constituido las empresas con presencia básica online y las empresas con presencia física pero que también recurren a la red para transmitir información y para poder efectuar transacciones comerciales. Se habla de empresas online y empresas offline (Almonacid Durán, 2015). A este tipo de empresas es a las que llamamos empresas digitales, que son aquellas en las que todos sus sistemas administrativos y financieros están digitalizados, y todos sus procesos de negocio y sus relaciones tanto con trabajadores como con sus consumidores, se llevan a cabo por medios digitales (Fernández Portillo, 2016).

En esta nueva era digital en la que trabajan las empresas se hace necesario, por tanto, revisar el modo de abordar el análisis de la identidad de la empresa y

completarlo con el análisis de otras dimensiones. Esta revisión es necesaria debido a que quizá la identidad tradicional no sea suficiente para recoger algunas dimensiones de las que pudieran caracterizar a la identidad digital. Esto, nos puede llevar a plantear nuevas dimensiones internas pero también externas, dado que en la actualidad las decisiones de las organizaciones pueden estar condicionadas, más que nunca, por agentes externos. Así, por ejemplo, la monitorización, el networking, e incluso la percepción de la imagen que tengan los usuarios sobre la empresa, pueden quizá ser dimensiones relevantes para la identidad digital de una empresa.

4. LA IDENTIDAD DIGITAL DE LA EMPRESA

Estar presente en el ciberespacio denota estar representado en el mundo online y contar, por tanto, con una identidad digital que se va a ir construyendo mediante la actividad desarrollada en Internet y la actividad que pueden desarrollar otros usuarios, influencers...

Esta identidad digital es “una representación virtual que nos permite interactuar en el ciberespacio, proyectar una personalidad y difundir una trayectoria personal o profesional” (Giones Valls & Serrat Brustenga, 2010). Este ámbito puede ser el lugar perfecto para desarrollar actividades empresariales, y será por tanto un nuevo reto que deben desarrollar y adquirir las empresas para poder seguir siendo competitivas en el mercado.

Por lo tanto, la identidad digital de una empresa podría definirse como la actividad y el conjunto de información de una entidad o empresa expuesto en Internet que conforma una descripción de dicha organización en el plano digital, es decir, todos los atributos y características que están a disposición de los demás y definen a una empresa en su actuación online. (INTECO, 2012). Para controlar esta identidad, las empresas tienen que adquirir y dominar habilidades para utilizar las herramientas y tecnologías digitales, y además, tienen que saber cuándo, dónde y por qué buscar información, y posteriormente saber evaluarla, utilizarla y comunicarla de manera eficaz y eficiente.

Cuando analizábamos la identidad tradicional de las empresas recogíamos una serie de dimensiones o atributos que caracterizan a la empresa. A continuación veremos que la identidad digital recoge la transformación de las dimensiones de la identidad tradicional y a lo sumo, unas nuevas dimensiones pero de ámbito más digital debido a la actualización de los sistemas tecnológicos de las organizaciones y debido a los cambios tanto de estructura como de imagen que han podido experimentar en los últimos años.

Hay que señalar que la identidad digital de la empresa es un término que ha nacido hace pocos años, y por tanto, no es frecuente encontrar trabajos que aborden sus dimensiones en la literatura de ámbito económico y empresarial. En los siguientes epígrafes se plantean una lista de posibles dimensiones que puede tener dicha identidad, y que han sido recogidas a partir de los trabajos de Almonacid Durán (2015) Cuesta (2007), Dávila Urreiztieta & Rojas Vera (2000), INTECO (2012), Miranda (2017), y Rodríguez (2008).

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES TRADICIONALES

Las dimensiones que presenta la identidad tradicional pueden ser incluidas en la identidad digital, sin embargo, habrá que revisar las transformaciones de carácter online que se han dado en cada una de estas dimensiones. Seguidamente vamos a analizar cada una de ellas, viendo en qué han podido cambiar con la evolución tecnológica y digital.

En primer lugar, como ya vimos en la identidad tradicional, determinaremos la estrategia que queremos aplicar a la entidad, lo que quiere decir que tendremos también que fijar su misión y visión. Por lo tanto, habrá que determinar el territorio por donde quiere moverse y la meta u objetivo que pretende conseguir a través de su reputación digital (puede ser venta, capacidad de influencia, captación de tráfico a la web, branding, etc.). El mercado digital tiene identificados conjuntos o comunidades que poseen intereses semejantes en varias áreas que se pueden asimilar a los perfiles de consumidores de los tradicionales estudios de mercado. En este espacio, los medios de comunicación especializados establecen núcleos de grupos

sectoriales de mucho interés para las entidades. Posteriormente, dentro de la estrategia, decidiremos los canales digitales en los que la empresa quiere estar presente y que estarán destinados a llegar al grupo de clientes o consumidores, es decir, decidiremos si nuestra empresa sólo quiere actuar en redes sociales anunciando sus servicios, si quiere abrir una tienda virtual en la que pueda ofrecer y ser contratados sus servicios, o si está dispuesta a actuar en los dos ámbitos. Lo más habitual es participar con una tienda virtual y en redes sociales, o solamente en redes sociales. Esta última decisión de la estrategia será una dimensión que se desarrollará en el próximo epígrafe.

La siguiente dimensión será el tamaño y la edad de la entidad que, en el ámbito online, podremos determinar atendiendo al volumen de negocios de la empresa de forma online comparándolos con empresas de su mismo sector. También, podremos ver el número de productos que ofrece. La edad vendrá dada por la etapa histórica en la que se encuentra la empresa en el plano digital.

El campo de actividad consistirá en el conjunto de productos y servicios que ofrece la empresa en su blog o su tienda virtual, y el tipo de clientes al que se dirige, teniendo en cuenta que al ofrecer los productos y servicios en Internet cualquier consumidor puede estar al alcance de ellos.

En cuanto a la estructura de la empresa podrá variar completamente para las empresas de exclusivo ámbito online. Sin embargo, para las empresas con actuación física y online podremos encontrarnos cambios más sencillos, como por ejemplo que algunas de estas empresas solamente tendrán abierto un departamento exclusivamente dedicado a llevar la tienda virtual o manejar las redes sociales de la empresa.

Por otro lado los cambios que se están experimentando en las grandes organizaciones con el fin de mantenerse competitivas se basan en la flexibilidad, especialización y optimización de la estructura de costos de la empresa (Cuesta, 1998; Dávila Urreiztieta & Rojas Vera, 2000). Hoy en día, se están aplicando estrategias con el fin de crecer mediante el uso de las TIC, y esas estrategias son las llamadas outsourcing, alianzas estratégicas, joint venture, etc., en las que su principal particularidad es la formación de redes, es decir, que actualmente las entidades ya solo mantienen únicamente el núcleo

principal de las actividades y el resto son subcontratadas (la producción de un bien puede estar conformada por distintas empresas ubicadas en diferentes partes del mundo) (Hamel y Prahalad 1993; Dávila Urreiztieta & Rojas Vera, 2000). La organización central realiza las actividades críticas para las que está cualificada, y el resto de competencias son delegadas a otras organizaciones o individuos con los que se establecen alianzas pero que trabajan desde sus propias casas o en una oficina remota de otra ciudad para ahorrar en espacio físico.

En cuanto a las organizaciones virtuales, según Jansen et. al., 1999, podemos encontrar dos tipos distinguiendo entre organizaciones virtuales fijas y organizaciones virtuales dinámicas. Ambas se asemejan en el uso de las TIC, contratar teletrabajadores, operar con telemercado, etc. La diferencia es que en las fijas sólo existe una única organización mientras que las dinámicas son las que se forman a partir de redes de empresas que se unen de acuerdo a lo que demande el mercado. Por lo tanto las organizaciones virtuales dinámicas serán la unión temporal de un grupo de empresas puesto que deben tener una estructura flexible que mantenga la oportunidad que brinda el mercado en un momento determinado. Cuando se haya terminado el trabajo, la estructura de red se disolverá pudiéndose formar nuevas redes.

Ambas organizaciones, tanto dinámicas como fijas, participaran en la economía mediante trabajadores fuera de las instalaciones de la empresa (desde la casa del trabajador o desde otra oficina), y si además las asignaciones de trabajo y los resultados del trabajo se transfieren mediante las comunicaciones tecnológicas, estaríamos frente al teletrabajo. La empresa podrá contar tanto con clientes como con empleados de cualquier parte del mundo y pertenecientes a diferentes culturas. Una de las claves del éxito de estas organizaciones será la gerencia de estas diversas culturas (Joyanes, 1997; Cuesta, 1998; Norton & Smith, 1996; Dávila Urreiztieta & Rojas Vera, 2000).

En cuanto al ámbito geográfico y la cultura diremos que con las nuevas tecnologías las empresas podrán actuar mayoritariamente en cualquier punto geográfico, combinando un mix de subculturas cada vez mayor que podemos encontrar entre la plantilla de empleados de la empresa o en los consumidores.

La estructura jurídica bajo la que operen las empresas será la misma con la que desarrollen la actividad de la entidad en el mundo real.

Para finalizar con las dimensiones que, en un principio, ya abordábamos con la identidad tradicional, podremos encontrar nuevamente los grupos de interés, que tendrán una identidad digital y serán los grupos con los que la empresa sobrevivirá y logrará su éxito, es decir, los clientes, proveedores, empleados... Estos grupos de interés pueden variar dependiendo de los puntos geográficos en los que haya incidido el desarrollo tecnológico, llegando a sociedades muy diversas con grupos de volúmenes muy distintos.

La reputación y la comunicación son dos de las dimensiones en las que más ha incidido el proceso de digitalización debido a la incidencia tecnológica de los últimos años. Estas dos dimensiones no han cambiado su objetivo principal, pero sí la forma de alcanzarlo con la aparición del consumidor digital. Atenderemos a ambas dimensiones en el siguiente punto en el que abordaremos las principales dimensiones de la identidad digital.

4.2. PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD DIGITAL

La llegada de las nuevas tecnologías y de los nuevos medios de comunicación conduce a las entidades a crear una relación y un diálogo con el público digital. Ahora, las decisiones organizativas de la empresa consistirán en un proceso en el que participa tanto la empresa como los consumidores finales. Para ello la empresa deberá crear una identidad propia a través de una web o un blog, y a través de redes sociales. Además deberá participar, influir y liderar en ese entorno digital. (Miranda, 2017). A partir de esto, la empresa podrá conseguir uno de sus mayores objetivos, es decir, conseguir una reputación online de la marca positiva en el entorno virtual.

En este epígrafe vamos a recoger una serie de dimensiones de la identidad que no se plantean en la empresa tradicional, o que si se plantean se abordarán aquí desde una perspectiva más digital. Estos nuevos enfoques serán necesarios para la empresa online y por lo tanto, para analizar la identidad digital.

A partir de la propuesta de Miranda (2017), planteamos un listado de dimensiones, a las que debería atender una empresa para contribuir a determinar su identidad digital:

- Canales comunicativos digitales: cuando la empresa tenga claro el objetivo o meta al que se quiere dirigir, tendrá que decidir las herramientas que va a utilizar, es decir, los canales dónde la marca quiere estar presente. Cada uno de estos canales aportará un tipo de comunicación diferente y por tanto, los clientes que lo recibirán por cada uno de los canales serán también diferentes. En el ámbito de lo digital, los canales de la empresa consistirán en las formas comunicativas con las que cuenta la empresa para hacer llegar el producto a los clientes, es decir, en qué plataformas podrán encontrar información sobre los productos y servicios de la empresa y cómo se podrán poner en contacto con ella. Para llegar a este punto se necesita un esfuerzo de equipo y presupuesto concreto para poder generar contenidos en diferentes formatos.

Las empresas digitales se darán a conocer mediante anuncios publicitarios digitales, como en las redes sociales o blogs que lleve la empresa. Para las empresas que sólo tienen presencia online será muy importante realizar campañas de publicidad puesto que será la única forma de que se den a conocer a todo el público en general, puesto que no existirán en ningún lugar físico donde puedan promocionarse. La publicidad, además, será la forma de conducir tráfico relevante hacia la web a un menor coste.

Una de las formas más habituales de generar publicidad online será a través de los canales de las redes sociales que darán a conocer los servicios de la empresa de forma viral. La clave para manejarlas será estar siempre activo y atento con ellas, y será preferible manejar menos redes sociales de una manera más eficiente que muchas y de manera poco dinámica.

La comunicación de la empresa online también estará determinada por el llamado “boca-oreja”, que estará definido en este caso, por la

búsqueda que pueden hacer los usuarios o consumidores en los comentarios que dejan los clientes sobre la empresa en las redes acerca de la experiencia que han tenido con los productos o servicios de la empresa.

En este entorno, las empresas deberán tener un apartado en sus plataformas con la manera de que los clientes se puedan poner en contacto con la entidad, es decir, mediante vía email o telefónicamente.

En estas nuevas formas de comunicación, la empresa puede recurrir al acuerdo con personas conocidas en el ámbito social para que promocionen en sus redes sociales los productos que la entidad ofrece.

- Contenido de las plataformas comunicativas: otro componente relevante en la estrategia digital es el contenido que la empresa se plantee mostrar y cómo lo quiera contar, puesto que será decisivo a la hora de crear una comunidad de influencia. El contenido tiene que ser relevante para los clientes, puesto que la empresa deberá posicionarse dónde se encuentren los nichos de mercados más relevantes para ella. Actualmente se está apostando por formatos muy variados como imagen, infografía, video, etc. Y por un contenido de calidad y original. La última tendencia es el “real content”, que se trata de contenido producido con rapidez para aprovechar la actualidad de las redes sociales e implicar en ellas a la marca.

El entorno virtual que presente la web o el blog de la empresa tendrá que ser un entorno cómodo para el cliente. Esto se debe a que cuando el consumidor interactúe en el proceso de compra, tendrá que estar conforme con la comunicación, herramientas y diseño del blog virtual. Las tiendas virtuales deben tener como funcionalidad la satisfacción de las necesidades de los clientes y la obtención de los resultados como reducción de los costes y/o el aumento de ventas (Pardo, 2004). El diseñador de la web debe tener en cuenta que la atracción de ésta es visual y auditiva, y por ello debe de contar con los mejores sistemas informáticos de imagen y sonido.

En cuanto al merchandising virtual de la decoración de la web y la presentación de sus productos, tiene que aparecer el nombre de la marca y varios enlaces que sirvan de intermediarios para poder contactar con el establecimiento, como puede ser vía email o vía telefónica. El diseño de “interior” consistirá en definir la estructura en la que nos ofrecerán los distintos tipos de productos dónde sus enlaces nos llevarán al diseño del catálogo electrónico de cada categoría de producto. También podrán aparecer técnicas de animación y publicidad. La facilidad del uso de la web será uno de los factores determinantes de la decisión de compra. (Davís, 1993; Rodríguez et al. 2008; Almonacid Durán, 2015).

Por otro lado será de gran relevancia el contenido que se presentará en las redes sociales. La participación en ellas estará muy relacionada con la reputación de la empresa y el contenido que se divulgue por ellas será analizado con precisión por los llamados seguidores o clientes.

- Monitorización: la empresa deberá realizar una labor de monitorización, es decir, estar informado de todo lo que ocurre en las redes, lo que dice la comunidad y lo que se comenta sobre la marca. Esta indagación servirá además para saber lo que hace la competencia y detectar algunos temas de interés con los que podamos identificar foros y grupos con los que contactar. También esta labor servirá para detectar tendencias que posteriormente pueden servir para sacar nuevos productos o servicios al mercado. Será necesario análisis de Big Data y equipos muy especializados.
- Networking: se deberán ejecutar acciones de “Networking”, es decir, dialogar y generar debate con los usuarios compartiendo contenido, de cara a tratar de generar ventaja competitiva.

En la estructura de la página web deberá existir un espacio donde los clientes puedan dejar comentarios acerca de su experiencia de compra. Además servirá para cuidar la reputación digital porque permitirá identificar posibles focos de conflicto y gestionar situaciones de crisis.

Es necesario valorar el tipo de comentarios, analizarlos y clasificar a la comunidad que escucha (competencia y medios, debido a que son especialistas en introducir conflictos de forma persuasiva). Para ello es necesario tener preparado un manual de respuesta y un equipo de comunicación de crisis.

- Reputación online: puede definirse como la opinión sobre una empresa a través del uso de las posibilidades que ofrece Internet. Es decir, “es la imagen que generan las marcas en el consumidor digital, la suma de su presencia en la red y de las informaciones que aparecen sobre ellas” (Miranda, 2017). La gestión de la reputación está formada, principalmente, tanto por la investigación (qué ocurrió), como por la monitorización (qué está ocurriendo) (INTECO, 2012).

La investigación consiste en un análisis histórico de la empresa en la que se registran valoraciones de usuarios y de medios mediante blogs, foros, redes sociales, etc. Después, se identifican las fortalezas y debilidades, o áreas de mejora de la entidad, mediante valoraciones negativas y positivas.

La monitorización de la reputación online, como ya hemos visto, es el seguimiento regular del registro de los comentarios y opiniones que se generan cada día en Internet sobre la organización de la entidad, los productos y la marca comercial.

Para poder gestionar esta reputación online se adoptan estrategias de optimización de resultados en motores de búsqueda de Internet, la publicación de contenidos en perfiles corporativos de redes sociales y páginas web especializadas, y la lucha contra contenidos dañinos. Dentro de la gestión de la reputación también es importante el llamado “branding online”, es decir la construcción de una marca en el mundo virtual y por tanto, el conjunto de actuaciones para posicionar un sitio web. El marketing ayudará mediante campañas de publicidad y de comunicación destinadas a crear una imagen de la empresa positiva y activa que influya en el negocio.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en la gestión de la reputación es la fijación de un listado de normas que deben seguir las personas que representen a la organización o pertenezcan a ella de manera laboral, es decir, sus propios empleados, puesto que si no se siguen dichas reglas, se podría poner en peligro el prestigio de la empresa.

La gestión de la reputación a medida que pasa el tiempo tiene una mayor importancia, y ha creado un nuevo perfil profesional llamado Social Media Manager o Community Manager, cuyo trabajo consiste en estar especializado en originar “conversación” desde la entidad siguiendo una interlocución directa y constante con los usuarios (INTECO, 2012). Este perfil nace a raíz de que si no te creas tu propia reputación te la crean, puesto que es imposible evitar tener una imagen en Internet. Aunque uno decida no trabajar esta gestión de forma proactiva, el nombre y la marca aparecerán involuntariamente a través de comentarios ajenos.

5. APLICACIÓN AL ÁMBITO EMPRESARIAL

Con objeto de dar aplicación a los análisis de identidad planteados, hemos optado por trabajar en el análisis de caso y centrarnos en el estudio de dos empresas: ASOS y Textiles Martínez Curiel. Las principales fuentes informativas utilizadas han sido las propias páginas web de ambas empresas, la información aportada por la web del ranking de empresas con mayor reputación del Reino Unido, y algunos informes realizados por periódicos como El País o El Economista. Ambas, en el ámbito de producción y distribución de productos textiles y de moda, han ido adaptándose a los nuevos cambios tecnológicos en las últimas décadas. Estas empresas poco a poco han ido incorporando cambios en las dimensiones de su identidad tradicional y, poco a poco, han ido creándose una identidad digital con la que actuar en la red online. A continuación vamos a analizar dichas empresas comprobando las nuevas dimensiones que las caracterizan para poder crear esa identidad digital.

ASOS

ASOS es una empresa de moda británica que nació en el año 2000, y es una empresa que trabaja la comercialización de sus productos exclusivamente a través de la vía online debido a que únicamente actúa en redes sociales y mediante su página web o tienda virtual. Tiene sus oficinas centrales en Londres desde las que trabajan sus empleados y en dónde se encuentra su almacén. Cuenta con páginas web para los países de Reino Unido, España, Alemania, Francia, Italia, Australia y EE.UU. y además realiza envíos a más de 190 países.

Seguidamente vamos a realizar una revisión de las dimensiones que caracterizan la identidad de esta empresa. Para ello iremos analizando cada una de las dimensiones que proponíamos en el epígrafe anterior.

- Estrategia: ASOS quiere ser líder en la venta online de productos textiles y tiene como objetivo conseguir llegar al mayor número de clientes a nivel mundial. La personalidad de la marca está dirigida hacia la estrategia de diferenciación en el mercado, y tiene una gran capacidad de influencia hacia un tipo concreto de clientes de edades comprendidas entre los 16 y los 34 años. Además, hay que destacar que parte de la estrategia que sigue esta empresa consiste en actuar exclusivamente en redes sociales y a través de su página web, captando a través de dichas actuaciones a sus clientes potenciales.
- Tamaño y edad: se trata de una empresa grande y se encuentra entre las etapas de desarrollo y madurez. Su tamaño lo podemos apreciar tanto en las oficinas de la sede central de Londres en las que trabajan 4000 empleados, como en el volumen de negocios que muestra su página web. ASOS oferta en su página web 60000 productos de marca propia y otros miles de 850 firmas tradicionales como Pull & Bear, Zara o Mango. Cada día se publican en la web 150 nuevos productos.
- Campo de actividad: los productos que ofrece ASOS están orientados hacia el sector de la moda y la belleza tanto para hombre como mujer. Los productos de la marca propia más importantes pasan por una sección textil (ropa), accesorios, zapatos, activewear (ropa especializada

para hacer cualquier tipo de deporte), productos para la cara y la piel (cremas, cosméticos, accesorios de peinado), posibles regalos de moda, y un apartado de outlet (rebajas). También ofrece los productos del sector de la moda de otras firmas tradicionales y de inspiración.

- Estructura de la empresa: como ya hemos dicho, tiene su sede central y almacén en Londres desde donde se dan las órdenes que tienen que ver con cuestiones financieras y de dirección, y con acciones indispensables sobre todo lo relacionado con la moda (diseño, talleres, desfiles...). También desde esta sede se ejecutan las órdenes que tienen que ver con la página web y las redes sociales.

Fuera de la sede central, realiza contratos con diferentes proveedores de toda la geografía europea, africana y asiática. También tiene convenios con distintas empresas de paquetería como por ejemplo en España con Correos, Mondial Relay, o Sky Net.

- Ámbito geográfico y cultura: como ya hemos dicho, cuenta con páginas web para los países de Reino Unido, España, Alemania, Francia, Italia, Australia y EE.UU. y además realiza envíos a más de 190 países. Por lo tanto combina un mix de culturas de distintos trabajadores y consumidores o clientes repartidos por toda la geografía del planeta.
- Estructura jurídica: ASOS es una *public limited company*, que en Derecho anglosajón es el equivalente a la Sociedad Anónima española. Por lo tanto se constituye bajo la forma jurídica de una empresa tradicional a pesar de su carácter online.
- Grupos de interés: nos interesa destacar en particular el grupo de clientes en el que la marca de la empresa se centra. ASOS estará dirigida hacia jóvenes con edades comprendidas entre los 16 y los 34 años, todos ellos bajo un registro online que les identifica con una personalidad virtual propia. También pueden aparecer otros grupos de distintas edades, que frecuentemente serán de una edad superior a 34 pero sin llegar a pertenecer a una longeva edad. La geografía también hará que aparezcan distintos grupos de interés haciéndose dependiente del clima que se dé en el lugar en el que viven su día a día.

- Canales comunicativos digitales: la plataforma más destacada de ASOS será la tienda virtual o página web donde ofrecerá sus servicios y sus productos. También está presente y de forma activa en redes sociales como Instagram, Twitter o Facebook. En la plataforma podemos encontrar un área de posible comunicación con la empresa mediante email o a través de las anteriores redes sociales. En ellas podremos releer los comentarios que dejan los usuarios sobre dudas o experiencias de compra que han tenido sobre algún producto de la empresa.

ASOS también se da a conocer mediante anuncios publicitarios que poco a poco van saltando en páginas web relacionadas con la moda en los que aparece un enlace directo a la web virtual.

Además, esta empresa, cuenta con el apoyo de numerosas personas conocidas en ámbito social que ofrecen sus productos o servicios en sus propias redes sociales, como por ejemplo la instagramer María Turiel o la actriz Paula Echevarría. Esto ayuda a que los seguidores de estas personas se redirijan, poco a poco, hacia los productos de la empresa y se conviertan en fieles consumidores y clientes.

- Contenido de las plataformas comunicativas: en la tienda virtual de ASOS, en primer lugar, podremos encontrar una página principal a la que se accede desde cualquier buscador en Internet, y cuando accedamos a ella aparecerá el nombre de la marca y una serie de apartados con las novedades del día actual. En dicha página principal tendremos la posibilidad de poder registrarnos con un usuario y contraseña para clientes fidelizados de la empresa, que nos llevará a una nueva página dónde podremos encontrar las compras que tengamos guardadas de anteriores visitas a la web.

Primeramente, podremos elegir entre la gama de productos para hombre o la gama de mujer, y a continuación podremos escoger entre las distintas secciones que nos ofrece la empresa. Dentro de ellas podremos encontrar los catálogos de cada apartado con los distintos productos y precios que ASOS ofrece a sus clientes. En estos catálogos se ofrecerá una imagen principal de cada producto y dentro de él veremos más imágenes desde distintas perspectivas del producto y la

guía de tallas de cada uno de ellos con el número disponible de prendas de cada talla y los posibles colores correspondientes. Cada producto tendrá una serie de datos que les diferenciará de los demás por su referencia.

Desde la página principal, también podremos acceder a cuestiones como el apartado de información y ayuda (ayuda en cuestión de pedidos y de envíos, y descuentos para estudiantes), cuestiones generales sobre la empresa ASOS (historia, responsabilidad y trabajo), y poder cambiar el idioma de la página.

En cuanto al contenido mostrado en las redes sociales podemos ver que ASOS sube fotos y videos de sus nuevos productos cada día, en los que sus clientes pueden dejar comentarios acerca de dudas sobre ellos o posibles experiencias. La empresa actualiza sus contenidos todos los días, lo que quiere decir que está activa en el manejo de contenidos de sus redes sociales.

- **Monitorización:** una posible vía de monitorización utilizable por ASOS consiste en realizar una investigación de los comentarios que dejan los clientes en las redes sociales de la propia empresa para ver lo que se comenta sobre la marca y ver cómo actúa la competencia (si los clientes comentan acerca de promociones o recursos que utilizan las empresas de la competencia para captar la atención de los consumidores). En la red social de ASOS en Facebook podemos observar que en ocasiones, la empresa contesta a comentarios para dar la posibilidad de generar una conversación entre los propios clientes y poder recopilar las opiniones que tienen sobre la propia marca y las marcas de la competencia. En estos comentarios se pueden detectar nuevas tendencias y algunos nuevos grupos de clientes con los que poder contactar.
- **Networking:** la tienda virtual de ASOS no tiene un apartado dónde dejar comentarios, sin embargo en las redes sociales (como Instagram o Facebook) los clientes sí que pueden dejar dudas o manifestaciones sobre algún producto en particular. Además la empresa normalmente, suele contestar dichos comentarios para evitar focos de conflicto.

- Reputación online: en 2016, ASOS fue nombrada como la empresa textil online con mayor reputación del Reino Unido por el Instituto Oficial de Reputación de Reino Unido. Además, actualmente, en la red social de Instagram tiene 7 millones de seguidores en su blog oficial y 355.000 seguidores en el blog que tiene abierto para España, y en la red social Facebook tiene alrededor de 6 millones de seguidores. La consecuencia de tener este gran número de seguidores en las redes sociales es la buena reputación con la que valoran los consumidores a esta marca, y asimismo, esto conlleva a que cuando un usuario de las redes sociales busque el perfil de ASOS y vea el número de seguidores que tiene, hará que se cree una buena imagen de la gran reputación online que posee dicha empresa. También, la posibilidad de poder leer los comentarios que dejan los usuarios acerca de los productos o acerca de la experiencia de compra de la marca, harán que los usuarios se formen su propia opinión acerca de ella.

TEXTILES MARTINEZ CURIEL S.L. (SOLERA)

Textiles Martínez Curiel es una empresa de producción y distribución de moda vallisoletana que nació en 2009 de la mano de las ideas de dos jóvenes emprendedores que con 26 y 27 años se embarcan en un proyecto profesional conjunto, creando la marca Solera con la cual se conoce a la empresa. En un principio, esta empresa se construye con una identidad tradicional abriendo una serie de tiendas en Valladolid. Poco a poco, dichas tiendas empiezan a funcionar y la empresa comienza abrir locales propios, franquicias y tiendas multimarca por toda la península. Actualmente la marca Solera cuenta con un total de veinte tiendas propias y once franquicias, aparte de estar presente en numerosas tiendas multimarca de toda España pudiendo traspasar en ocasiones las fronteras nacionales. Además desde el año 2013, está embarcada en el mundo de la venta online. Por lo tanto, esta empresa trabaja la comercialización de sus productos tanto con presencia física como en el mundo online, es decir, se trata de una empresa offline en línea de lo señalado por Almonacid Durán (2015).

A continuación vamos a realizar las posibles dimensiones que caracterizan la identidad de esta empresa.

- Estrategia: Solera, tal y como lo indica en su web, pretende crear una imagen de marca que la diferencie del resto, es decir, la estrategia que emplea para alcanzar sus objetivos es la de diferenciación. Como objetivo principal, pretende llegar a un nicho concreto de clientes con un estilo bastante marcado de toda la geografía española. Para ello, captará clientes más tradicionales con sus tiendas a pie de calle, y a la vez otro tipo de clientes de índole más digital (adentrados en el mundo online posiblemente de edad más joven) a través de su tienda virtual y de sus redes sociales.
- Tamaño y edad: está catalogada como una PYME y se encuentra en la etapa de desarrollo y madurez. La empresa cuenta con un total de entre 50 y 60 trabajadores, de los cuales cabe destacar que el 95 por ciento son mujeres. Su tamaño, también lo podemos apreciar en el volumen de negocios y productos que muestra en su página web. Al contrario que la empresa anteriormente analizada, Solera únicamente oferta productos de su propia firma, saliendo a la venta alrededor de unos 370 productos en cada nueva temporada lanzados en Marzo y en Septiembre, coincidiendo con el comienzo de las campañas de Primavera/Verano y Otoño/Invierno.
- Campo de actividad: los productos que ofrece Solera están centrados en el sector de la moda tanto para hombre y mujer como niño y niña. Podemos encontrar una sección textil que va desde una línea de sastrería exclusivamente para el hombre, hasta ropa de sport pero elegante, para ambos sexos. También encontramos una gama de zapatos, complementos (pasando por bolsos, corbatas, pajaritas, pulseras, gemelos, relojes, carteras, colonias, toallas...) y un apartado de outlet con las mejores ofertas del momento.
- Estructura de la empresa: tiene sus oficinas y su sede central en Valladolid desde donde se dan todas las órdenes a las tiendas propias, franquicias y clientes multimarca. También, dentro de la sede central se encuentra el almacén y la fábrica donde se realizan las prendas.

La oficina central se divide en los siguientes departamentos: gestión comercial, diseño de marketing, producción, informática, logística y administración. La directora de éste último departamento es la encargada de llevar las redes sociales en las que actúa la empresa, es decir, Facebook e Instagram. Además tiene subcontratada a otra empresa que es la encargada de realizar los reportajes de fotos a los modelos que luego aparecerán en los catálogos, y que también se encarga de llevar la tienda online.

Para poder enviar los productos que vende por la tienda online, Solera tiene convenios con las empresas de paquetería Correos Express y DHL.

- **Ámbito geográfico y cultura:** se trata de una empresa mediana y por lo tanto no tiene un ámbito de actuación internacional, sin embargo sí que cuenta con una gran extensión nacional. Sin embargo, desde la incorporación de la página web, Solera ha comenzado a realizar envíos a cualquier lugar de España, y en situaciones puntuales ha llegado a realizar algunos envíos al extranjero.

Hay que señalar que toda su ropa está fabricada en España, y gracias a ello hace posible un aumento del número de empleados.

- **Estructura jurídica:** Textiles Martínez Curiel se constituye como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, tanto en el ámbito físico, como en el ámbito online.
- **Grupos de interés:** al igual que la empresa anteriormente analizada, nos interesa destacar en particular el grupo de clientes. Solera, como ya hemos dicho, es una empresa que se dirige hacia un nicho de mercado muy concreto, es decir, los productos que fabrica están dirigidos a un tipo de clientes que les gusta la elegancia a la hora de vestir. Además se puede delimitar una franja de edades de entre los 16 y los 45 años, que serían las edades a las que se destinarían sus productos, sin tener en cuenta la ropa para niños.

Hay que señalar que los negocios a pie de calle podrían buscar clientes de cualquier edad, sin embargo, con las redes sociales y la tienda online se busca un grupo centrado en jóvenes clientes.

- Canales comunicativos digitales: su plataforma digital más destacada será la tienda virtual donde ofrece sus servicios y productos. Es una empresa que se encuentra muy activa en las redes sociales sobre todo en Facebook e Instagram. En la tienda online tiene un apartado para que los clientes puedan comunicarse con la empresa a través del correo personal, pero además es posible comunicar cualquier duda por las redes sociales puesto que el encargado de ellas en la empresa suele contestar a los comentarios que deja cualquier usuario.

Hay que destacar que en cuanto a los canales comunicativos tradicionales, Solera no suele utilizar cualquier tipo de publicidad sino que trata de ubicar sus propios locales en las calles más céntricas de cada ciudad.

- Contenido en las plataformas comunicativas: en la tienda virtual de Solera, tal y como veíamos con la empresa ASOS, podemos encontrar una página oficial a la que se accede desde cualquier buscador en Internet, y cuando accedamos a ella nos encontraremos con el nombre de la marca y una serie de apartados que nos llevan a la información más relevante de la empresa, es decir, al catálogo de ropa de la nueva temporada, al catálogo de calzado, al blog de la empresa dónde aparecen las asociaciones a las que destinan ayuda y los sorteos que realizan, y al apartado dónde viene la información sobre cómo puedes franquiciarte. También, aparecerán las prendas más actuales del momento, y otros apartados relevantes como la información sobre las condiciones de compra y privacidad, la forma sobre cómo poder contactar con la empresa y su ubicación, y finalmente un boletín de noticias.

Dentro de lo que es la tienda online, podremos encontrar los catálogos tanto de hombre, mujer, niño y de complementos, dónde aparecerán los distintos productos y precios que Solera ofrece a sus consumidores. En cada producto podremos ver una imagen principal, y dentro de él veremos varias imágenes distintas del producto, la guía de tallas y los colores en que está disponible.

Además en la página principal podremos registrarnos con un usuario y una contraseña que nos trasladará a una página con las compras guardadas que tengamos.

En cuanto a las redes sociales, Solera sube fotos habitualmente de las novedades del momento tanto en Facebook como en Instagram. Su contenido normalmente se actualiza cada día o cada dos, y además es posible que los clientes dejen comentarios acerca de dudas sobre el producto.

- **Monitorización:** en Solera esta acción es llevada a cabo por el departamento de Administración. Hay una persona encargada de seguir en las redes sociales a las empresas líderes de la competencia, es decir, se encarga de realizar lo que conocemos como “benchmarking”. También podemos observar, que en ocasiones, es la propia empresa la que deja comentarios en las redes sociales preguntando a sus usuarios acerca de qué les parecen las nuevas tendencias que ha sacado la propia empresa. En las contestaciones a estos comentarios también lleva a cabo una labor de monitorización.
- **Networking:** como ya hemos dicho, en las redes sociales los clientes sí que pueden dejar dudas o manifestaciones sobre los productos de la empresa. En Instagram hay un responsable que se encarga de contestar todas y cada una de las dudas que tienen los usuarios. En Facebook es la propia empresa la que genera algunas de las conversaciones con los clientes, y está atenta sobre los focos de conflicto que se pueden generar.
- **Reputación online:** Solera, según la información ofrecida por el periódico El Economista en su base de datos de Ranking de empresas [Consulta en línea: 3 Abril 2018], se sitúa entre una de las empresas que está en crecimiento con unos valores positivos y se sitúa entre las 200 mejores del sector textil nacional.

En cuanto a lo digital, podemos ver como en Facebook tiene casi cuarenta y cinco mil seguidores, lo que hace que cuando los usuarios busquen el perfil de Solera en esta red social y vean los seguidores que tiene, se creen una buena imagen de la reputación online de la empresa.

Sin embargo en Instagram, está en un proceso de captación de usuarios debido a que, de momento, tiene siete mil seguidores.

Una vez analizadas ambas empresas, podemos ver algunas diferencias entre la empresa online y la offline. La diferencia en su estructura será que en la empresa online habrá un departamento que esté encargado exclusivamente de llevar la tienda virtual y las redes sociales de la empresa. Sin embargo en la empresa offline la persona encargada de llevar las redes sociales es un empleado del departamento de administración, y la tienda virtual es gestionada por una empresa especializada que es contratada por la empresa principal.

En cuanto a los grupos de interés de clientes, ambas empresas se dirigen en cierta medida a colectivos de la misma franja de edad, sin embargo la empresa offline tiene la ventaja de poder ofrecer sus servicios a otro tipo de grupos de clientes con sus negocios a pie de calle.

Los canales comunicativos digitales y los contenidos de las plataformas de ambas empresas no se pueden comparar debido a que estas empresas no están en igualdad de condiciones en cuanto a recursos y capacidades. Por tanto, los canales comunicativos digitales y los contenidos de ASOS tendrán una calidad superior debido al mayor alcance que tiene, pero también porque la empresa ASOS solamente puede explotar sus recursos digitalmente y eso hace que esta empresa realice mayores inversiones en dichos medios. Mientras, Solera tendrá unos recursos más sencillos debido a que en la actualidad se trata de una empresa nacional y no está centrada únicamente en el negocio online.

Por otro lado hay que señalar que ambas empresas utilizan similares estrategias a la hora de aplicar las dimensiones de monitorización y networking.

Para finalizar, indicar que al igual que los canales comunicativos digitales, la reputación online de ambas empresas no es comparable debido a que ambas empresas no tienen el mismo alcance, puesto que ASOS juega un papel internacional y Solera únicamente ha explotado su negocio en España.

6. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha realizado un estudio en torno a la herramienta de análisis interno en Dirección Estratégica que nos proporciona una primera aproximación a la caracterización sobre la empresa: el análisis de la identidad de la empresa. Se ha buscado en particular atender a las dimensiones que puedan caracterizar la identidad, haciendo hincapié a que el desarrollo tecnológico y la digitalización parecen llevarnos a considerar igualmente la vertiente digital de la identidad de las empresas. En dicho estudio se ha constatado que el concepto de identidad digital es poco frecuente en la literatura de Economía de la Empresa, y por ello, se ha trabajado para dar una definición con sus rasgos más característicos que complete la existente en el análisis disponible de la identidad empresarial.

Según se ha ido avanzando en este estudio, se ha comprobado que el concepto tradicional de identidad de la empresa puede resultar insuficiente con los avances tecnológicos de las últimas décadas y las repercusiones que estos han tenido en muy distintos ámbitos de la empresa (entre ellos, y a modo de ejemplo la existencia de empresas con presencia offline y las de exclusiva presencia online).

La necesidad de introducir la vertiente digital en el análisis de la identidad viene a partir de que las dimensiones que ofrece la identidad tradicional definen de manera incompleta la actual identidad de muchas empresas, entre ellas las empresas online. Para caracterizar su identidad hay que incorporar nuevas dimensiones de carácter más digital a las dimensiones que venían definiéndola tradicionalmente.

Además ahora, las dimensiones tradicionales estarán redefinidas a partir de un componente digital, de manera que puedan completar de forma más rigurosa y específica el análisis de las empresas de ámbito online. Ahora bien, con la digitalización de estas dimensiones tradicionales, algunas de ellas seguirán teniendo mayor relevancia, y otras, quedarán delegadas en un segundo plano debido a que en ciertos casos no muestran grandes cambios de vertiente digital a la hora de redefinir dichas dimensiones (cómo por ejemplo la estructura

jurídica), sin embargo, seguirán aportando información precisa a la hora de definir la identidad digital de la empresa.

De las dimensiones tradicionales, la estrategia, la estructura de la empresa y el ámbito geográfico son, quizá, las que más amplían su contenido en el ámbito digital. En estrategia se ven ampliadas las posibilidades en el campo de actuación de numerosas empresas al poder trabajar online y comunicar con redes sociales, lo que hace poder llegar a nuevos grupos de consumidores. Por otro lado, en la estructura también se producen importantes novedades con la creación de nuevos departamentos que administran la parte digital de la empresa, y con la posibilidad de que los empleados puedan trabajar desde cualquier lugar y no tengan que asistir a la sede central. Y por último, el ámbito geográfico para las empresas ahora será mucho más amplio, debido a la prestación de sus servicios online gracias a los que podrán acceder a usuarios de cualquier parte del planeta.

En cuanto a las dimensiones digitales que se incorporan para el análisis de la identidad de la empresa, conviene prestar especial atención a los nuevos canales comunicativos digitales por los que la empresa se puede dar a conocer con un papel destacado de sus páginas web y de las redes sociales, hasta el posible acuerdo con personas conocidas del ámbito social. El contenido en las plataformas es de vital importancia sobre todo para las empresas que solo tengan presencia online. Este contenido debe ser de calidad y atrayente de manera que conforme un entorno cómodo para el usuario y consiga que la empresa sea única a la hora de que los consumidores realicen sus decisiones de compra. La monitorización y el networking son dos dimensiones imprescindibles en el proceso de caracterización de la identidad digital, puesto que generando conversación con los usuarios se podrá estar informado de todo lo que se opina sobre la propia marca y sobre las marcas de la competencia. Por lo tanto a partir de ellas podremos detectar tendencias que posteriormente le interese aplicar a la empresa y la haga diferente del resto de empresas del sector. Pero por otro lado, hay que estar atento a los focos de conflicto que pueden generar estas conversaciones con los consumidores. Por último, la reputación online viene dada por la opinión que tienen los usuarios de la red sobre las plataformas donde actúan las entidades, es decir, las empresas

deben construir un “branding online” capaz de situarlas en los mejores puestos de las opiniones de los usuarios a cerca del ranking de empresas online del sector. Por lo tanto, ahora, las opiniones de los clientes construyen una parte de la herramienta de análisis de la identidad debido que estas opiniones se van a reflejar en las decisiones internas de la empresa que tengan que ver con la construcción de una imagen y reputación que diferencie a la empresa de las demás.

Como podemos observar, tanto la revisión de las dimensiones tradicionales como la incorporación de otras nuevas más vinculadas al ámbito digital son necesarias para la caracterización y análisis de la identidad de las empresas en la economía actual. Sin embargo, en el quinto apartado de este trabajo hemos podido comprobar que la estructura, el tamaño de estas empresas y el ámbito hacia el que estén dirigidas (online u offline) son dimensiones que hacen diferenciar a las empresas en cuanto a alcance con el que pueden competir entre empresas del mismo sector, es decir, que una empresa con mayores recursos tiene más posibilidades de incorporar y competir con nuevos avances tecnológicos y con nuevas dimensiones digitales que identifiquen su identidad y la diferencie del resto. Además, dependiendo del tamaño de la organización y dependiendo del ámbito al que se dirijan, su estructura está condicionada, de tal forma que en las empresas con actuación offline se crean nuevos departamentos, mientras que la estructura exclusivamente online adquiere una estructura totalmente diferente en la que es posible el teletrabajo.

Como conclusión, se puede señalar que la identidad digital de las empresas, a medida que pase el tiempo, va a constituirse como una herramienta imprescindible que cada vez aparecerá de forma más frecuente en la literatura de economía de la empresa debido a la gran necesidad de definir o caracterizar de manera más completa las empresas de la economía actual. Ahora bien, en mi opinión, seguramente que dicho concepto sufrirá varias modificaciones a lo largo del tiempo debido a que poco a poco se irán incorporando nuevas dimensiones o caracterizaciones que identifiquen y definan a las empresas, todo ello, gracias a la continua actualización de los recursos tecnológicos que se producen cada año en cada una de las empresas.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

Abratt, R. (1989): "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, Volumen 5, nº 1, pp. 63-76.

Almonacid Durán, M. (2015): "Análisis del amor por la Marca desde la Perspectiva Digital y su Influencia en la Lealtad y Compromiso hacia la Marca", Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Apolo Buenaño, D., Altamirano Barriga, M. V., Vásconez Cadena, V. E., Cevallos Darquea, M. I., (2015), "Usuarios, clientes y consumidores digitales: Consideraciones para su abordaje desde el marketing y la comunicación corporativa", *REDMARKA UIMA-Universidad de A Coruña- CIECID*, Volumen 1, nº 14, pp. 3-19.

Apolo Buenaño, D., Guerrero S., Jiménez X., (2015), "Comunicación digital y política: Aproximaciones para su gestión", *REDMARKA*, Volumen 1, nº 15, pp.3-22

Balmer, J.M.T. y Soenen, G.B., (1999): "The ACID test of corporate identity management", *Journal of Marketing Management*, Volumen 15, nº(1-3), pp.69-92.

Cuesta, Felix (2007): "La Empresa Virtual como Conclusión del Proceso de Transformación Empresarial", *Buletinul Universității Petrol – Gaze din Ploiesti*, Volumen 59, nº1, pp.7-22

Currás, R., 2010, "Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación", *Teoría y Praxis*, 7, pp.9-34.

Dávila Urreiztieta, S. C. & Rojas Vera L. R. (2000): "Organización Virtual, Identidad y Gerencia", *Telos*, Volumen 2, nº 1, pp. 93-106.

De Esteban Curiel, J. & Antonovica, A. (2016): "Factores críticos en la comunicación de marketing online y su relación con la imagen corporativa y la mercadotecnia de relaciones en las empresas siderúrgicas chinas", Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Fernández Portillo, A. (2016): “Factores Determinantes para la Elaboración de un Modelo de Éxito de la Empresa en el Medio Digital”, Tesis Doctoral Universidad de Extremadura, Extremadura.

Fernández Burgueño, P. (2012): “Aspectos jurídicos de la identidad digital y la reputación online”, Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, nº 3, pp. 125-142.

Guiones Valls, A. y Serrat Brustenga, M. (2010): “La gestión de la identidad digital: una nueva habilidad informacional y digital”, Textos universitarios de biblioteconomía i documentació, nº 24.

Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2015): “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones”, Thomson-Reuters Civitas, Cizur Menor, 5ª Edición, (Capítulo 1 y Capítulo 6).

Henríquez, G. (2002): “El Uso de Herramientas de Internet en la investigación social” Revista Cinta de Moebio. 13.

Jonson, G. y Scholes, K. (2006): “Dirección Estratégica”, Pearson Educación, 7ª Edición, Madrid-España, (Capítulo 1, 2 y 3).

Martínez, I. y Olmedo, I., 2010, “Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 44, pp.59-77.

Miranda, R. (2017): “Identidad Digital de la Empresa: Posicionamiento en Redes Sociales y Reputación Online”, Harvard Deusto Business Review, nº 266.

Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2014): “Identidad, Imagen y Reputación de la Empresa: Integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa”, Cuadernos de gestión, Volumen 14, nº 1, pp. 97-109.

Pérez San-José, P., De la Fuente Rodríguez, S., Gutiérrez Borge, C., Álvarez Alonso, E., García Pérez, L. (2012): “Guía para Empresas: Identidad Digital y Reputación Online”, INTECO (Instituto Nacional de Tecnologías de la

Comunicación). Disponible en: <https://goo.gl/35nphG> . [Consulta: 5 de Diciembre de 2017].

Rodríguez, I. (2008): “Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información”, Madrid, Ediciones Pirámide, 3ª edición. ESIC.

Saavedra, J. (2011): “Identificación Empresa-Consumidor en Internet: Ontología de la Identidad en el Ciberespacio”, Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volumen 8, nº 2, pp. 31-49.

Surroca, J.; Tribó, J.A. y Waddock, S., (2010): “Corporate Responsibility and financial performance: The role of intangible resources”, Strategic Management Journal, nº31, pp.463-490.

Webgrafía

Pérez Subías, M. (2012): “Identidad Digital”, Telos Cuadernos de Comunicación e Innovación. Disponible en: <https://bit.ly/2HN5jgR> . [Consulta: 3 de Abril de 2018].

“Ranking de empresas” [en línea]. El Economista. Disponible en: <https://bit.ly/2HMKa6p> . (La información procede de la base de datos de INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.)). [Consulta: 3 de Abril de 2018].

Sans, E. (2015): “Los hilos del comercio online”. El País Semanal (26 de Marzo de 2015). Disponible en: <https://bit.ly/2FCfRxJ> . [Consulta: 23 de Marzo de 2018].

Wlghtman-Stone, D. (2016): “ASOS named UK’s most reputable fashion retailer”. FashionUnited (15 de Agosto de 2016). Disponible en: <https://bit.ly/2w40rm4> . [Consulta: 3 de Abril de 2018].

Web oficial de la empresa Asos: www.asos.com [Consulta: Abril 2018].

Web oficial de la empresa Solera: www.solerayarte.net [Consulta: Abril 2018].

