







El directivo y las redes sociales

Equipo de trabajo: Mª José Cayuela, Grupo BPMO

Javier Celaya, Dosdoce.com Àlex Manyé, Dosdoce.com

Coordinación: José Mª Jordá, Fundación CEDE

Patrocinado por:







Este estudio se ha podido realizar gracias a la participación y colaboración de:

Amparo Moraleda, miembro del Patronato de la Fundación CEDE

Benjamí Puigdevall, director de "e-laCaixa"

Carina Szpilka, CEO de ING DIRECT España

Cristóbal Fernández, director de Comunicación de Tuenti

David Urbano, director de Servicios Móviles y Digital Networks de "e-laCaixa"

Dioni Fernández, gerente de Innovación de Everis

Elena Gómez del Pozuelo, presidenta de la Asociación Española de la Economía Digital y fundadora de La Cigüeña del Bebé

Enrique Huerta, CEO de Spain Liberty Seguros

Ismael Nafría, director de Innovación Digital del Grupo Godó

Jesús Encinar, fundador y CEO de Idealista.com

Joana Sánchez, fundadora y presidenta ejecutiva de Inesdi

Jorge Blasco, CEO y fundador de Boutique Secret

José de la Peña, director de Educación y Conocimiento en Red de Fundación Telefónica

José Luis Verdes, Director de Desarrollo de Negocio y Alianza Estratégicas de PRISA Digital

José Manuel Velasco, presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)

Juan José Alert, director del sector de Banca para Europa de Fujitsu

Juan José Azcárate, CEO de CCC

Marcos de Quinto, presidente de la división Ibérica de Coca-Cola

Mariana Feged, directora de Negocios Digitales de Círculo de Lectores

Rafael Gimeno-Bayón, CEO y socio de Uneon

Santos Palazzi, responsable del área Mass Market del Grupo Planeta

Xavier Uribe-Etxebarría, fundador y CEO de Anboto Group



"Los mercados son conversaciones", declaraba uno de los puntos clave del llamado The Cluetrain Manifesto, creado en un lejano 1999 por un grupo de visionarios para anticipar la influencia que tendría en el mundo de los negocios la conectividad masiva y abierta que impulsaba internet. En aquel entonces, por cierto, faltaban años para que nacieran las conocidas redes sociales cuya explosión vivimos hoy.

Aquellos visionarios acertaron no sólo por su sagacidad para mirar hacia delante, sino por su inteligencia para mirar hacia dentro. En esa sencilla formulación se expresa un revelador vínculo entre esta era de la hiperconectividad y la esencia más pura y atemporal de la actividad de una empresa: ¿acaso no es una conversación, desde el origen de los tiempos, el fundamento de cualquier relación comercial?

Por esa misma razón, cualquier abordaje sólido a las redes sociales como un factor estratégico de la actual gestión empresarial debe empezar desde dentro. No puede haber transformación auténtica hacia el exterior, si no está basada en la solidez y la coherencia de la transformación de los pilares internos. De este modo, decir de nuevo, algo tan aparentemente básico y sencillo como "las empresas son personas" deja de ser un lugar común para convertirse en un prioritario territorio para la acción, la innovación y el ejercicio del liderazgo.

Las redes sociales nos brindan la oportunidad de dar un salto evolutivo de enormes posibilidades en el modo en que una empresa potencia el talento, la colaboración y la aportación de sus profesionales; en el modo en que se relaciona con sus clientes; y, cerrando el círculo, en el modo de conseguir una interacción más intensa, eficiente y valiosa entre sus clientes y sus profesionales. Como tal proceso evolutivo, además, su desarrollo es imparable y sus efectos decisivos. Se abre un horizonte apasionante para repensar y redefinir sustancialmente lo que una empresa hace y cómo lo hace.

Todas las personas con responsabilidad de gestionar recursos y de dirigir equipos tenemos que conocer y entender las tendencias macroeconómicas, tecnológicas, sociales y regulatorias que tienen influencia o pueden comprometer el éxito de nuestro proyecto o modelo de negocio y monitorizarlas permanentemente para que no nos sorprendan.

La irrupción de los dispositivos inteligentes de la hiperconectividad o de las redes sociales es un claro ejemplo de ese tipo de cambios: mirando sólo 4 años atrás, sólo una minoría usaba redes sociales, wikis, blogs.... Hoy un smartphone es un millón de veces más barato que los primeros ordenadores científicos de hace 30 años y 1000 veces más poderoso... y la tendencia se repetirá a lo largo de los próximos 25 años. La tecnología es sin duda una de las variables con mayor impacto económico y social.

¿Cómo están impactando y van a impactar las redes sociales a nuestro modelo de negocio, a nuestra reputación corporativa, a nuestra organización, a nuestra manera de gestionar y dirigir



equipos, a nuestra forma de relacionarnos con nuestros grupos de interés? Hoy se estima que entre un 30% y un 40% de los profesionales utilizan redes sociales públicas para el intercambio de información profesional. Desde la Fundación CEDE hemos querido aportar el conocimiento de los expertos y experiencias prácticas sobre este tema para animar a la reflexión y sobre todo a la acción.

En un tiempo tan disruptivo, incierto y complejo como el actual, no es fácil saber qué hacer, pero siempre es seguro "volver a los básicos". Actuar para que nuestros equipos puedan y quieran dar lo mejor de sí mismos en el esfuerzo por crear conversaciones del máximo valor posible con nuestros clientes, con nuestros socios y con el conjunto de la sociedad es un camino básico. Lo podemos potenciar, logrando que alcance una nueva categoría, en importancia y en posibilidades, a través de las redes sociales. Cuando se abre un horizonte nuevo para repensar y redefinir sustancialmente un aspecto tan nuclear de lo que una organización hace y cómo lo hace, como ocurre hoy con las redes sociales, no estamos ante algo externo que hay que vigilar para ver cómo nos afecta. Estamos ante una necesaria y formidable oportunidad de transformación que nos pertenece y que, como directivos, tenemos la apasionante responsabilidad de liderar.



Amparo Moraleda Patrono de la Fundación CEDE

ÍNDICE

"Redes sociales: innovación y oportunidad", Benjamí Puigdevall, director de "e-laCaixa"	9
"Tecnología para las personas", Juan José Alert, director del sector de Banca para Europa	
de Fujitsu	П
Introducción Jesús Alcoba González, director de La Salle Graduate Business School	13 13
Capítulo I: Cómo los entrevistados descubrieron las redes sociales	17 17
Capítulo II: Gestión de la reputación online	25
Conversación con Rafael Gimeno-Bayón, CEO y socio de Uneon	26
Conversación con Joana Sánchez, fundadora y presidenta ejecutiva de Inesdi	29
Otras observaciones de los entrevistados	3 I
Caso de estudio: AirBnb	32
Caso de estudio: KFC	34
Capítulo III: Nuevas formas de promocionar y vender productos y servicios	37
Conversación con David Urbano, director de Servicios Móviles y	
Digital Networks de "e-laCaixa"	38
Conversación con Santos Palazzi, responsable del área Mass Market del Grupo Planeta	39
Otras observaciones de los entrevistados	41
Caso de estudio: Tesco	41
Caso de estudio: IKEA	43
Capítulo IV:Aproximación al cliente	45
Conversación con Jorge Blasco, CEO y fundador de Boutique Secret	46
Conversación con Cristóbal Fernández, director de Comunicación de Tuenti	48
Caso de estudio: Four Seasons	50
Caso de estudio: "la Caixa" - Club Ahora	52



Capítulo V: Buscando el beneficio	55
Conversación con Dioni Fernández, gerente de Innovación de Everis	56
Conversación con Marcos de Quinto, presidente de la división Ibérica de Coca-Cola	59
Caso de estudio: Grupo Prisa	61
Caso de estudio: T-Mobile	64
Caso de estudio. 1-1 lobile	04
Capítulo VI: Imagen de marca	67
Conversación con Carina Szpilka, CEO de ING DIRECT España	68
Conversación con Juan José Azcárate, CEO de CCC	70
Caso de estudio: KLM	71
Caso de estudio: Campofrío	73
Caso de estudio. Camponio	/ 3
Capítulo VII: Mejora de procesos gracias a las redes sociales	75
Conversación con José de la Peña, director de Educación y Conocimiento en Red	
de Fundación Telefónica	76
Conversación con Mariana Feged, directora de Negocios Digitales de	
Círculo de Lectores	78
Otras observaciones de los entrevistados	79
	80
Caso de estudio: JetBlue	
Caso de estudio: Lenovo	81
Lecciones aprendidas	83
Epílogo por Javier Celaya, socio fundador de Dosdoce.com. "Reaprender a comunicar	
en la era digital"	89
Gracias a todos	91
	•
Notas y fuentes	93

Redes sociales: innovación y oportunidad

Ya no es una moda. Las redes sociales han entrado en nuestro día a día como usuarios y también en nuestras empresas. Se acabó ir a la red para simplemente observar, hemos dado un paso más y ahora interactuamos utilizándola como vehículo a través del cual podemos opinar y compartir.

Las redes sociales están aquí para quedarse, y prueba de ello son sus niveles de actividad, que alcanzan cifras hasta ahora inigualables en el mundo real: desde Facebook, con millones de usuarios y con la presencia de cada vez más empresas, hasta Twitter, menor en tamaño pero con un público muy fiel que genera más de 7.000 tuits por segundo.

Otro de los atributos claramente distintivos de las redes sociales es el frenetismo con el que aparecen, se propagan y alcanzan niveles de penetración en la sociedad. Un ejemplo es Pinterest, una red social con pocos años en el mapa social y que pasa a ser la tercera red social a nivel mundial y el sitio que más tráfico está llevando a las tiendas online; o Google Drive, un espacio que nace con la promesa de revolucionar el e-commerce.

El motivo principal que provoca una revolución de tal magnitud, más allá de una red social concreta, debe atribuirse al hecho de que las redes solo son la expresión visible de una nueva forma de comunicar, que la digitalización de las relaciones se ha gestado en los últimos años conforme la penetración y el uso de Internet crecía en nuestra sociedad. Y no es la primera vez que esto ocurre.

Sin ir más lejos, la comunicación por carta o papel era la forma más habitual de comunicación personal e incluso profesional no hace mucho más de 10 años, y sin duda sufrió la obsolescencia que provocó el nacimiento del correo electrónico y que innegablemente supuso también una nueva forma de comunicar todavía hoy en uso, pero que empieza a presentar ciertos rasgos de cansancio.

Asumiendo que la transformación es razonablemente evidente en el ámbito de la gestión de la comunicación a nivel personal, lo debe ser también en cuanto a la oportunidad que existe detrás de una correcta interpretación o traducción del modelo de comunicación en las redes sociales, en el proceso productivo de nuestras empresas y en el modelo de relación que queremos mantener con nuestros clientes. O mejor dicho, el modelo que nuestros clientes quieren mantener con nuestra empresa, clave para poder construir una efectiva vinculación emocional con los mismos.

Un ejemplo en el sector financiero de esta innovación en la forma de relación con los clientes es la creación de redes sociales diseñadas especialmente para las necesidades de un colectivo concreto y con una propuesta de valor concreta, como es el caso de Online Community CaixaEmpresa, una red social creada para los clientes empresa de "la Caixa" (fundamentalmente pymes y autónomos), para que puedan ampliar la red de contactos y puedan tener acceso a posibles nuevos socios, clientes o proveedores. Otro caso sería la comunidad Club Ahora, el programa diseñado para el colectivo de clientes que forman parte del programa Club Ahora de "la Caixa", donde se puede conocer a otros miembros de la comunidad, estar al día sobre temas de interés y descubrir todas las ventajas disponibles por formar parte del club.

No existe fórmula alguna para decidir cuál es la mejor estrategia que debe seguir nuestra empresa para aprovechar este fenómeno en la forma de relación entre personas, lo único que es universalmente cierto es que la profundidad del cambio es tan relevante que debe realizarse un análisis de todas las perspectivas, para identificar cada una de las fuentes de oportunidad que están a nuestro alcance.



Benjamí Puigdevall Director de "e-laCaixa"

Tecnología para las personas

Fujitsu es la compañía japonesa líder en tecnologías de la información y comunicación (TIC), con una gama completa de productos, soluciones y servicios tecnológicos. Sus 170.000 empleados dan soporte a clientes en más de 100 países. Utilizamos nuestra experiencia y el poder de las TIC para modelar el futuro de la sociedad con nuestros clientes.

Con una inversión de 2.800 millones de dólares al año, Fujitsu aporta a la sociedad una línea de investigación apoyada en su visión Human centric intelligent society, una iniciativa que refleja la integración de diferentes tendencias y tecnologías y que nos permite plantear soluciones para los nuevos desafíos de la sociedad moderna, no solo los relativos a la demografía, la logística y la ecología, sino también los que afectan a cuestiones más profundas como son los cambios en las relaciones entre las personas, los hábitos de consumo o los modelos de negocio.

El resultado es la aportación de soluciones tecnológicas avanzadas, apoyadas en *cloud fusion*, dispositivos y sensores, y la supercomputación, aplicados en multitud de campos con el objetivo de lograr una sociedad más dinámica.

En este sentido, el uso de las redes sociales es claramente un factor clave que influye fuertemente en la vida de las personas y determina nuevas formas de desarrollar los negocios e interactuar con los clientes. Por lo tanto, se convierte en una de las piezas clave que debemos tener en cuenta a la hora de aportar tecnología a la sociedad.

Además, las redes sociales se han convertido en algo indispensable en el día a día de todos los ciudadanos, creando un espacio virtual a través del cual todos nos podemos expresar, comunicar, crear opinión y marcar tendencias, eliminando las barreras físicas y dando lugar a una sociedad más conectada y más informada.

El directivo y las redes sociales recoge la experiencia de una representación importante de dirigentes de las grandes compañías asentadas en España y nos permitirá conocer con mayor profundidad la evolución en el uso de las redes sociales, así como su influencia en la vida de los ciudadanos y en los negocios.

Este estudio nos desgrana, con cada uno de los relatos recogidos en el mismo, cómo ha evolucionado este fenómeno hasta convertirse en un elemento muy importante y tremendamente potente, no solo en la estrategia de comunicación de todas las compañías y en la forma de hacer negocios, sino también en el día a día de los ciudadanos.

Las redes sociales son ya, sin duda, una realidad sin precedentes que debemos acoger en nuestras vidas y aprovechar con una serie de buenas prácticas.



Como proveedores líderes mundiales, tenemos además la responsabilidad de apoyar las redes sociales con soluciones y servicios de alto nivel hacia una sociedad más ágil y segura. Tenemos que seguir invirtiendo para aportar respuestas rápidas, flexibles y eficientes, adaptarnos con inmediatez a las nuevas formas de relacionarnos y vivir, y convertir en realidad los sueños de personas en todo el mundo.

Resulta apasionante ver cómo, día a día, las TI generan impresionantes mejoras en la sociedad y en el tejido empresarial. Unos logros que obligan a compañías como Fujitsu a seguir innovando y creando valor.



Juan José Alert Director del sector de Banca para Europa de Fujitsu

INTRODUCCIÓN

Las redes sociales abren un amplio abanico de posibilidades que las empresas deben aprovechar. Este estudio recoge algunas de estas interesantes opciones, tales como la gestión de la reputación online (capítulo II), las nuevas formas de promocionar y vender (capítulo III), la aproximación al cliente (capítulo IV), la búsqueda de beneficio (capítulo V), la imagen de marca (capítulo VI) y la mejora de los procesos (capítulo VII). Dentro de cada una de ellas se recogen entrevistas a directivos y se exponen casos de estudio de diferentes empresas que han logrado incursiones exitosas en este terreno.

Una verdad evidente es que los directivos deben conocer en profundidad el medio de las redes sociales y saber cómo alinear su uso con la estrategia. Sin embargo, hay al menos dos factores que hacen que esto no sea una tarea trivial.

El primer factor es la gran diversidad de acciones que se pueden emprender en las redes sociales y la diferente profundidad con la que se puede graduar cada una de ellas. No es lo mismo motivar para que los directivos de una pequeña empresa tengan una cuenta en Twitter que diseñar una red social propia para los clientes de una gran corporación. De igual forma, tampoco es lo mismo que una empresa comience a hacer recruiting usando redes sociales, que mover una parte sustantiva de la gestión de la relación con

el cliente a esta dimensión. Y de ahí parte del valor que aporta este estudio: ofrecer reflexiones y ejemplos de distintas empresas y sectores que puedan servir de inspiración para que otros directivos den forma a sus propias iniciativas.

El segundo factor de dificultad en torno a las redes sociales es precisamente su mayor ventaja: la cercanía al cliente. Hace décadas las empresas hacían llegar sus propuestas de valor a través de medios fundamentalmente estáticos. Era como si cada cliente tuviera una fotografía de cada producto o servicio. Con la popularización de la televisión, y más tarde con Internet, aparecieron formas más rápidas y dinámicas de llegar al cliente, y la fotografía se convirtió en un vídeo. Sin embargo, la metáfora que mejor explica la irrupción de las redes sociales es la del diálogo. A través de estos medios las empresas mantienen una conversación constante con sus clientes, en la que no solo es importante diseñar el mensaje, sino cómo retroalimentarlo: cómo responder, cómo argumentar, cómo razonar o cómo emocionar. Ya no se trata de hacer un discurso rotundo y estático, sino del delicado arte de conversar. Porque en las redes sociales no está la audiencia, ni el público, ni los espectadores en general; está una serie de ciudadanos individuales que expresan las cosas como las sienten y a los que hay que saber llegar con cercanía y a través del diálogo.

Los medios técnicos han puesto de manifiesto redes entre personas que siempre han existido



y a las que alimenta la necesidad humana de estar juntos, el deseo de comunicarse y compartir. Y a pesar de que las organizaciones están también formadas por personas, lo cierto es que las empresas no son simplemente un elemento más dentro de estos medios. Entre otras cosas porque el cliente de hoy ha cambiado mucho: cada vez se habla menos de vender cosas o de crear necesidades, porque está demostrado que nadie puede vender nada si el cliente no quiere comprarlo (hoy no hay empresas que venden sino clientes que compran). Los consumidores actualmente están informados y son críticos, y cuando la incursión de una empresa en círculos sociales es desafortunada lo perciben de forma inmediata y lo divulgan con efecto exponencial. De ahí la necesidad de estudios como éste, que ofrecen ideas testadas y reflexiones maduradas sobre la utilización de los medios/redes sociales por parte de las organizaciones empresariales.

En casi la totalidad de las entrevistas y casos del presente estudio aparecen dos temas críticos:

El primero es la inmediatez con la que todo ocurre en los medios sociales. Todo pasa en tiempo real con personas reales y la capacidad de reacción es fundamental. Los usuarios de las redes no quieren periodos de espera ni respuestas estándar, sino acciones inmediatas y efectivas. En este sentido el estudio aporta varias visiones de esta problemática que ayudan a reflexionar y a enfocar la práctica.

El segundo tema esencial está relacionado con aspectos como la imagen y la reputación. No solo de una marca o empresa, sino de las personas que están detrás, fundamentalmente sus directivos. A nadie se le escapa que cualquier incidente con un cliente puede crecer y multiplicarse hasta que sus sucesivas reverberaciones lo hagan ingobernable. El estudio brinda diferentes aportaciones sobre este aspecto tan esencial para las empresas.

Tanto la lectura del estudio como la mera observación cotidiana dan la impresión de que la andadura de las empresas en los medios sociales está comenzando. Es cierto que se han hecho progresos, algunos de ellos importantes, pero también lo es que las redes sociales tal y como las conocemos actualmente llevan activas relativamente poco tiempo y, además, en continua evolución. Y dentro de ese breve espacio de tiempo, la participación de las empresas ha sido aún menor. Por eso el campo de actuación es todavía inmenso.

Queda mucho por investigar y por hacer, y por eso más estudios como éste serán necesarios en un futuro inmediato, para aclarar, por ejemplo, cuestiones imprescindibles, como las que se refieren a continuación:

 Cómo sistematizar la presencia empresarial en los medios sociales. Las acciones que se están llevando a cabo hasta el momento, algunas de ellas aún con carácter tentativo, se apoyan en

- equipos humanos, pero es evidente que se necesita automatización para cubrir la ingente presencia que las empresas tienen en estos medios.
- La exploración informatizada de las opiniones que los consumidores vierten en la red es una de las áreas de interés a medio plazo. Es importante que los avances en el análisis del lenguaje natural nos ayuden a saber cuál es el mensaje que globalmente lanzan los clientes cuando masivamente vierten sus opiniones en la red y, sobre todo, es necesario que existan sistemas que proporcionen datos cualificados acerca de esas opiniones, de forma que sirvan de soporte a la toma de decisiones.
- La creación de métricas efectivas que informen del impacto y retorno de las acciones que se emprenden porque, como toda operación en el mundo empresarial, la presencia en medios sociales tiene que transformarse en creación de valor.

En definitiva, las redes sociales ofrecen multitud de posibilidades y ventajas a las empresas y, aunque aún queda mucho por hacer, estudios como éste desvelan caminos y revelan intuiciones valiosas. Sin embargo, debido a la propia naturaleza de estos medios, el éxito de los directivos en las redes sociales dependerá también de que sepan gestionar su presencia, siendo cercanos y auténticos, y de que logren que estas mismas virtudes adornen sus empresas. Porque cercanos y auténticos son los propios habitantes de las redes sociales.



Jesús Alcoba GonzálezDirector de La Salle International Graduate
School of Business



CAPÍTULO I: CÓMO LOS ENTREVISTADOS DESCUBRIERON LAS REDES SOCIALES

En este primer capítulo hemos querido que los directivos entrevistados nos explicasen sus experiencias con las redes sociales en las circunstancias que se refieren a continuación.

- Su primer contacto (experiencia) con las redes sociales.
- Las lecciones que han aprendido de su uso, mostrándonos su punto de vista; y las ventajas y desventajas con las que se han encontrado.
- Cómo ha sido su proceso de aprendizaje en la red.
- Qué redes sociales utilizan más y las ventajas que encuentran en cada una de ellas, tanto a nivel personal como profesional.
- Cómo han gestionado su presencia en la red, desde el punto de vista de personas con cargos directivos y cómo han separado en la red la persona del directivo.

El primer contacto con las redes sociales

La mayoría de nuestros entrevistados descubrieron las redes sociales de forma autodidacta, gracias a que alguien de confianza les introdujo en ellas. Juan José Azcárate, CEO de CCC, descubrió las redes sociales gracias a la asociación ADIGITAL, que anticipó a todos los asociados lo que iba a suceder en el mundo digital en un futuro próximo. Allí recibió sus primeros cursillos y empezó con la red social Second Life.

A Jorge Blasco, fundador y CEO de Boutique Secret, lo introdujo su mujer en el año 2006; que le aconsejó tener un blog antes de crear Boutique Secret, por lo que ya estaba muy concienciado para implementar las redes sociales en su negocio.

A Enrique Huerta, CEO de Spain Liberty Seguros, le introdujo también un familiar.

Santos Palazzi, responsable del área Mass Market del Grupo Planeta, descubrió las redes sociales porque es un inquieto virtual, y cuando encuentra una red nueva entra y experimenta con ella, aunque más adelante, si no le convence, no la sigue utilizando.

José de la Peña, director de Educación y Conocimiento en Red de Fundación Telefónica, descubrió las redes sociales con ayuda de una compañera de trabajo. Su primera experiencia fue la creación de su blog en Blogguer y se mantiene actualizado, porque como responsable de estrategia y tecnología ha de estar al día de las nuevas tendencias en el mundo de la comunicación digital.



Cristóbal Fernández, director de comunicación de Tuenti, descubrió las redes sociales antes de que llegara el boom, puesto que trabajó en el sector tecnológico antes de la burbuja de Internet del año 2001 y desde entonces ha probado todo tipo de redes sociales para saber cómo funcionan. Hubo unos años de travesía en el desierto en las consultorías de comunicación, pero Cristóbal desempeñó cargos en el área de comunicación digital por su experiencia previa y porque era una persona que seguía las tendencias del sector, participando en redes sociales por interés personal.

Ismael Nafría, director de Innovación Digital del Grupo Godó, proviene del sector tecnológico y descubrió las redes sociales de forma totalmente autodidacta. Siempre ha estado en la primera línea de las redes sociales y las utiliza por convicción propia y quizás, por su carácter inquieto. En 2004 escribió su primer libro sobre Internet.

A Amparo Moraleda, miembro del Patronato de Fundación CEDE, la introdujeron sus hijas adolescentes, que las empleaban para interactuar con sus amigos.

Mariana Feged, directora de negocios digitales de Círculo de Lectores, descubrió las redes sociales de una forma muy natural, puesto que, al haber vivido en diferentes países, utiliza frecuentemente las redes sociales para estar en contacto con gente que no tiene cerca físicamente.

Las lecciones aprendidas del uso de las redes sociales

Marcos de Quinto, presidente de la división Ibérica de Coca-Cola, ha aprendido que por ejemplo en Twitter, cuando se escribe, como es su caso, si te contestan o interpelan, para tener una buena experiencia, la respuesta debe ser ágil y rápida, ya que se ha de gestionar en tiempo real, de lo contrario se puede malinterpretar o pueden pensar que uno se está "escurriendo". Asimismo refiere que no todo es positivo en las redes sociales, puesto que algunas personas abusan de éstas, como le ocurrió a él en su experiencia en LinkedIn, donde ya no contesta ningún mensaje debido al hecho de que al principio de su uso aceptó conectar con mucha gente y eso le ha llevado a tener una enorme nube de desconocidos en la actualidad.

Juan José Azcárate tienen un blog², que en su caso le ha hecho acercarse a las redes sociales. En dicho blog escribe opiniones personales y cosas que ve, y después expande su contenido a las redes sociales. Sigue en Twitter a personas que tienen cosas interesantes que decir, por lo que aconseja tener una lista de gente a la que seguir, pues ante tanta información hay que escoger bien a quien se sigue. Se reconoce como "tuitero" de temas de economía digital, pensamiento humano y felicidad, y trata de dar noticias que aporten algo de optimismo.

Carina Szpilka, CEO de ING DIRECT España, hace también hincapié en utilizar las redes siempre en un tono muy positivo, porque estima que hay que usarlas para darse fuerzas los unos a los otros e intentar pensar siempre en positivo. Según su opinión, a veces hay mucho negativismo en las redes sociales que, a su juicio, supone un mal uso de las mismas. Refiere que aprende mucho de eventos, de charlas, en definitiva, de investigar día a día las nuevas tendencias.

Cuando Amparo Moraleda dejó IBM, la intranet era un espacio de colaboración, haciendo chats, intercambiando imágenes e información relevante, es decir, una plataforma de productividad, de acceso a recursos y a expertos para la solución de problemas de trabajo, por lo que saber cómo se desarrollan estas redes sociales es un elemento de máximo interés para ella. Amparo ya tenía mucha práctica en ese tipo de plataformas al venir del sector tecnológico. Cuando entró en una empresa del sector de las infraestructuras, eléctrico y regulado, la comparación fue enorme porque la realidad de la empresa tradicional está muy lejos de la realidad tecnológica en la que ella había crecido profesionalmente, es decir, de una compañía tecnológica, que hacía de la intranet una herramienta de servicio a la productividad y de búsqueda de información valiosa para atender las necesidades de negocio de sus profesionales. Amparo es una firme convencida de la intranet tradicional como herramienta para generar valor para la empresa.

También José Manuel Velasco, presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) tiene un blog³ que forma parte de un proyecto estructurado de creación de marca personal, así como su presencia en Facebook y en LinkedIn, que le sirve de escaparate permanente a nivel profesional, ya que hay discusiones interesantes en estas redes y piensa que son una herramienta más personal, divertida y menos formal.

Hay casos como el que nos explica **Juan José Azcárate**, que en una época donde parece que todo el mundo debe estar conectado las 24 horas, él ha decidido quitar de su iPhone el acceso a redes y al *email* porque cada cosa tiene su momento. Por ello se conecta a redes y al correo con su ordenador, pero él decide el momento en que desea hacerlo.

Asimismo, Joana Sánchez, fundadora y presidenta ejecutiva de Inesdi, cree que estar en redes sociales no solo mejora el servicio de Atención al Cliente sino también la selección de talento.

El proceso de aprendizaje en la red

Santos Palazzi, como la mayoría de entrevistados, es una persona 100% autodidacta y cree que la inquietud de utilizar redes sociales ha de partir de cada uno. Según su opinión hay que sugerir pero nunca obligar a nadie a tener perfiles en



redes sociales, porque la gente que disfruta es la que acaba teniendo amigos y contactos virtuales con otros perfiles.

Otros directivos como José de la Peña, Amparo Moraleda, Dioni Fernández, gerente de Innovación en Everis, Joana Sánchez y Cristóbal Fernández confirman que venir profesionalmente de sectores tecnológicos ayuda a tener una mente más abierta a la hora de entender y analizar la revolución de las redes sociales.

Para **Cristóbal Fernández** fue muy importante entrar en contacto con responsables de comunicación digital de otros mercados y ha seguido enriqueciéndose de forma autodidacta, participando activamente en eventos en este área.

Las redes sociales es un tema que a **Amparo Moraleda** le interesa especialmente, por lo que lee mucho sobre ello y es autodidacta. Piensa que está todo por hacer, sobre todo en el ámbito de transformar en valor de negocio la información que se genera en este entorno. Por eso está aprendiendo proactivamente, porque el reto es fascinante.

Juan José Azcárate es totalmente autodidacta y, para formarse, lee libros y sigue blogs sobre el tema. Reconoce que su propio equipo de profesionales le ha enseñado y que como mejor se aprende es en el día a día, haciendo prueba y error.

Tanto Carina Szpilka como Joana Sánchez y Elena Gómez, presidenta de la Asociación Española de la Economía Digital, recomiendan que un directivo aprenda, con constancia por él mismo, pero que al principio entre acompañado de un experto que le introduzca en el lenguaje de las redes sociales, puesto que esa fue su experiencia cuando decidieron ser personas activas en las redes sociales.

José Manuel Velasco, descubrió las redes 2.0 hace 5 años. No estuvo muy activo inicialmente porque primero no le divertían y porque no le encontraba beneficio profesional. Con el tiempo han ocurrido ambas cosas: le divierten y les encuentra una gran utilidad profesional como forma de creación de marca personal.

Asimismo, muchos directivos utilizan los eventos internacionales para formarse, como **Santos Palazzi**, que siempre observa la información tecnológica que proviene de EE.UU., o **Joana Sánchez**, que lo aprendió dentro de su mundo laboral, liderando proyectos de e-commerce.

Las redes sociales que utilizan más y por qué

Santos Palazzi usa LinkedIn y Twitter, a nivel profesional, pues los tiene vinculados, y Facebook más a nivel de amigos. Siempre ha empezado a utilizar redes sociales antes de que la red social fuese conocida masivamente. Utiliza Twitter a nivel profesional, para seguir a gente que

tiene opinión sobre la edición digital, porque piensa que solo se va a enterar de lo que pasa en Estados Unidos, en temas como la edición digital, gracias a las redes sociales. Es obvio que por su trabajo tiene que conocer cómo se mueven empresas como Amazon, Google y las diferentes editoriales americanas.

Enrique Huerta lleva actualmente unos 6 meses participando de la conversación en Twitter y tiene conversaciones con empleados de su empresa que le siguen y que le escriben comentarios y sugerencias. También sigue y le siguen otros directivos de otras empresas, porque en el mundo de los seguros hay pocos directivos que participen de la conversación en la red. Enrique suele leer Twitter en sus horas libres, para seguir la información del día. Se ha acostumbrado a no mirar tanto las páginas web de los periódicos como a mirar Twitter, donde la información le llega más filtrada.

Marcos de Quinto comenta que se da de alta en muchas cosas que empieza a activar con posterioridad, cuando les encuentra algún sentido. Cuando se dio de alta en Twitter lo tuvo varios meses en hibernación preguntándose para qué servía, experimentando, y de repente un día coincidió con gente que utilizaba Twitter, y así se enganchó. Dedica poco tiempo a Twitter, aunque es su red principal. Por las mañanas revisa algunas cosas, y por la noche, lee comentarios y escribe, aunque reconoce que es diferente la relación y reacción cuando le interpelan, puesto que ahí sí que se debe ser rápido en la respues-

ta. Para la relación con los amigos y el ocio elige Facebook.

Juan José Azcárate utiliza mucho Twitter. Facebook lo emplea en el plano personal pero en la actualidad participa cada vez menos en esta red porque Twitter es tan veloz que le inspira mucho más.

Casi todos los entrevistados utilizan Twitter de forma muy activa, como por ejemplo **Joana Sánchez**, que se define como persona muy "tuitera"; entiende Twitter como una herramienta que es parte de su comunicación personal.

Asimismo, **Carina Szpilka**, prefiere Twitter por ser una red rápida y una fuente filtrada de información que puede ser segmentada por sector e interés. Carina intenta twittear todos los días.

Para **Elena Gómez**, su principal red social también es Twitter, que tiene ligada a la red social profesional LinkedIn, y que le gusta por ser una herramienta muy rápida donde se puede comentar mucho de forma muy dinámica. Piensa que Twitter es de las mejores redes para estar al tanto de las últimas tendencias en marketing digital.

A **José de la Peña** seguir a gente con opinión en Twitter y visitar blogs especializados le da una fuente increíble de información, aunque también ayuda su carácter intelectualmente curioso y su interés por las nuevas tecnologías.



Amparo Moraleda utiliza Facebook, a nivel personal, pero solo de manera privada, y para estar en contacto con su familia y amigos cercanos. Piensa que Twitter no es la herramienta ideal para transmitir reflexiones debido a sus 140 caracteres.

Mariana Feged sigue la estrategia en redes sociales de Starbucks y de empresas que tienen mucho movimiento en Twitter, y que lo hacen bien al ofrecer servicio al cliente con una cara más humana. Este seguimiento lo hace con el propósito de potenciar Twitter desde Círculo de Lectores. Asimismo cree que LinkedIn es la herramienta ideal para buscar talento profesional.

Jorge Blasco utiliza Facebook para ocio y LinkedIn de forma muy habitual para seleccionar personal. Con relativa frecuencia lanzan ofertas de empleo desde Boutique Secret a través de LinkedIn para tener nuevos perfiles de cara a futuras incorporaciones a su empresa. Intenta generar contenido interesante en Twitter, pero no siempre lo consigue por la falta de tiempo. También está en Pinterest, que encuentra muy útil para el segmento de población al que se dirige su negocio. Considera que cada canal tiene su estrategia: utiliza Facebook y Pinterest para temas personales y LinkedIn y Twitter para temas profesionales.

David Urbano, director de Servicios Móviles y Digital Networks de "e-laCaixa", ha notado que proveedores, sobre todo de aplica-

ciones móviles, usan LinkedIn para contactar con él y así ofrecer sus servicios a "la Caixa" y también para pedir la participación de "la Caixa" en eventos y conferencias, por lo que otras empresas utilizan su perfil personal de LinkedIn para hacer networking y ofrecer servicios a la empresa donde trabaja.

Xabier Uribe-Etxebarría, fundador y CEO de Anboto Group, utiliza Facebook para estar en contacto con el mundo, su familia y amigos.

Por su parte, **Ismael Nafría** se informa de las últimas novedades con una mezcla de medios on y off, siguiendo a personas de Twitter, leyendo la revista *Wired* (especializada) y mirando siempre a EE.UU., donde recomienda la web Mashable como fuente de información.

Lo que se desprende de las entrevistas es que cada red social es utilizada según un objetivo concreto, Twitter y LinkedIn a nivel profesional y Facebook para ocio y para estar en contacto con amigos y familia. Incluso ya hay directivos que ven muchas oportunidades a la nueva red social de moda, Pinterest. Desde un plano profesional, la mayoría de los directivos entrevistados siguen en las redes sociales a los líderes de opinión de su sector para estar al corriente de las últimas noticias.

El soporte más utilizado para entrar en redes sociales son los *smartphones* y las tabletas (preferentemente iPad), seguido de los ordenadores personales, aunque muchos entrevistados creen que el empleo del móvil aún ha de mejorarse en este aspecto y sin olvidar que el soporte también puede venir determinado por la red social que se emplea (Facebook en el *smatphone* frente a LinkedIn en el ordenador) y/o puede depender del momento del día en que se accede a las redes sociales (el ordenador en el trabajo frente a la tableta en casa).

Cómo gestionar la presencia en la red desde un plano profesional y personal

Al principio, **Enrique Huertas** solo observaba la conversación en la red, hasta que, al cabo de 3 o 4 meses de observar y ver lo que podía aprender de Twitter y hablando con la gente de comunicación de la empresa para aprenderlas a usar de forma correcta, consultó a su jefe internacional si había algún tipo de política de empresa al respecto, y como le dieron libertad en este sentido, se decidió que su cuenta en Twitter fuera un canal de comunicación personal y profesional.

Redes como Womenalia, con referentes como **Elena Gómez del Pozuelo**, ayudan a que las redes sociales sean vistas como una herramienta útil para hacer *networking* y compartir experiencias a un segmento de público con necesidades específicas.

Para **Amparo Moraleda** la privacidad en las redes sociales de ámbito personal es fundamental. Máxime cuando se trata de directivos que tienen cuenta personal en redes sociales. En su caso, su red personal es Facebook pero la gestiona de manera privada para que solo tengan acceso a la misma las personas que ella quiere.

Mariana Feged piensa que actualmente ya no existe, o no debe existir, la barrera entre redes sociales personales y profesionales. Refiere que ella empleó LinkedIn para hacer el puente entre lo social y lo profesional, utilizando en la actualidad todas las redes de forma profesional.

Carina Szpilka está en las redes sociales porque le aportan conocimiento y capacidad de aprovechar recursos colectivos pues, por ejemplo, pide una recomendación y le llueven 100 recomendaciones de libros, y eso, tiene un valor profesional. A través de las redes sociales ha establecido networking del "de verdad", con gente con la que ha seguido haciendo cosas interesantes a través de estas redes. Opina que "Para estar en las redes sociales hay que creérselo, si no, mejor no se está"

Un consejo para evitar la intoxicación de Internet nos lo da **José de la Peña**, que accede a las redes sociales desde móvil y desde ordenador. En Twitter entra por móvil para leer, pero normalmente contesta reposadamente desde el ordenador. En este sentido utiliza Delicious⁴ para guardar la información que ve importante a



través del móvil en las redes sociales, pero que en ese momento no tiene tiempo de leer a fondo o responder.

Conclusiones que se pueden sacar de todo lo referido en este capítulo:

- La mayoría de los directivos entrevistados accedieron por primera vez a las redes sociales de forma autodidacta, o bien de la mano de algún familiar o compañero de trabajo. Es decir, de forma natural y más desde un plano personal que por necesidad profesional.
- Han aprendido a relacionarse con las redes sociales estableciendo sus tiempos y formas de respuesta; y siempre intentando utilizar las redes sociales en un tono positivo que ayuden a pensar y a relacionarse los unos con los otros.
- El proceso de aprendizaje para el empleo de una red social debe hacerse de forma progresiva y no debe accederse a la misma de forma impuesta. Se recomienda que un directivo aprenda de forma constante y por sí mismo pero, al principio, es recomendable que entre acompañado de un experto que le introduzca en el lenguaje de las redes sociales para no llevarse sorpresas.
- A modo global se puede indicar que las redes sociales se utilizan según el objetivo concreto que se persigue. Así, se emplean Twitter y LinkedIn a nivel profesional, y Facebook para ocio y para estar en contacto con el ámbito personal y familiar.

• Existe divergencia de opiniones en cómo gestionar la presencia en la red social desde un plano profesional y personal. Algunos directivos piensan que debe existir una separación expresa en cuanto a la privacidad entre las redes personales y profesionales (perfil público solo en el plano profesional y privacidad en el plano personal). Frente a otros que piensan que no debe existir la barrera entre redes personales y profesionales y, por ello, la importancia de lo que se muestra en los perfiles.

CAPÍTULO II: GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE

La reputación corporativa no pertenece a una empresa, sino que nace de la percepción que tiene el consumidor de la marca o producto. En las redes sociales, los comentarios de los clientes generan más confianza que los que realiza la propia empresa, por este motivo es fundamental analizar lo que se dice en las redes sociales tanto de la empresa como de la competencia.

Hoy en día es muy importante gestionar el contexto en el que nuestras marcas son conocidas por los potenciales consumidores, de ahí el recelo de algunas empresas a tener presencia en las redes sociales. Como se muestra en algunas de las conversaciones incluidas en este estudio, la marca que esté en las redes sociales transmite transparencia a los usuarios y, normalmente, ante comentarios desfavorables a la marca, es la propia comunidad quien contesta y se autorregula.

Cuando se produce una crisis de reputación es imperativo el análisis de lo que ha ocurrido y una rápida respuesta que ayude a desactivar la crisis con información veraz y explicaciones claras, en el supuesto de que ésta se haya producido por una acción de la empresa. Por todo lo referido es indispensable que las compañías estén en las redes sociales y las puedan monitorizar para ofrecer un canal de contacto de primera calidad a sus consumidores.

Una crisis de reputación mal gestionada puede resultar fatal para empresas que están empezando y la pérdida de muchos clientes para otras más consolidadas, por lo que cualquier corporación que detecte un caso de crisis que le afecte, ha de descubrir exactamente qué ha ocurrido, valorar la relevancia del comentario o hecho y si el mismo está generando mucha conversación en las redes sociales. Hay que actuar con total transparencia, es decir, admitir errores si los hay, pedir disculpas y explicar qué ha ocurrido. El consumidor lo que quiere escuchar es cómo se va a solucionar el problema y qué posibles medidas va a implantar la empresa para evitar que se pueda repetir este hecho en un futuro.

Frente a una crisis, lo mejor es la comunicación constante, escuchar al cliente y saber responder intentando aportar soluciones. No debemos olvidar que ayudando a los clientes también aprendemos de ellos y que estar cerca de ellos siempre compensa.

Por todo ello es necesario que las empresas y sus directivos entiendan las reglas, el lenguaje y, en definitiva, la forma más eficiente de actuar en este canal de comunicación directa con el consumidor, puesto que una crisis de reputación, si es gestionada con eficiencia, puede convertirse en algo positivo que refuerce la imagen de marca de la empresa a largo plazo.

En este capítulo hemos incluido la entrevista a Rafael Gimeno-Bayón, abogado especializado en temas de reputación online y CEO



y socio de Uneon, y a Joana Sánchez, directiva de INESDI y activa usuaria de las redes sociales.

Explicamos también aquí los casos de estudio de las empresas AirBnb y KFC, que experimentaron crisis de reputación en las redes sociales. Veremos cómo este hecho, siendo en principio un problema, les sirvió para mejorar sus procesos y servicios.

CONVERSACIÓN con Rafael Gimeno-Bayón, CEO y socio de Uneon

Como nos comenta Rafael Gimeno-Bayón, la mayoría de las personas buscamos en Google cuando nos presentan o nos hablan del directivo de una empresa. En esa primera página del buscador, los 10



primeros lugares son claves respecto a la imagen que se pueden dar de nosotros mismos, y es esa imagen la que genera una reputación "opinión o consideración que se tiene de alguien o algo". A diferencia de la reputación offline, que se elabora sustancialmente por comentarios y medios de comunicación en papel, la reputación online permanece en Internet en el tiempo y es universal y fácilmente visible.

Pero ¿qué podemos hacer si tenemos una reputación online negativa?

Ante esta situación Gimeno-Bayón nos comenta que existen soluciones técnicas y jurídicas (hay normas para tratar la agresión), pero refiere que lo mejor es trabajar en la estrategia, siguiendo el siguiente esquema:

- Analizar qué tipo de agresión se ha recibido: insulto, calumnia, injuria. Si es cierta, si hay datos personales, etc.
- 2) Preguntarse dónde está alojada la agresión (red social, web, blog). ¿Quién la ha subido? ¿En qué servidor está? Y buscar al autor de la agresión.
- 3) La estrategia a seguir: qué es mejor ¿denunciarlo? ¿Poner comentarios positivos por encima en el buscador? No siempre retirar el comentario es bueno, puesto que a veces retirarlo puede causar un efecto contraproducente que aporte más comentarios negativos hacia la persona o empresa. También puede ocurrir que quien ha cometido la agresión esté esperando que el directivo o la empresa actúe para generar más comentarios virales. Al final es un juego de psicología y estrategia.

En resumen, primero hay que identificar el contenido, después a los agentes y, finalmente, definir una estrategia de actuación, valorando la retirada del contenido digital.

Nos comenta Gimeno-Bayón que los problemas de reputación más graves son los que aparecen en blogs y foros, porque se indexan muy bien y se posicionan en las primeras entradas en el buscador, por lo que la estrategia no siempre es gestionar la acción con el autor de la agresión online, sino gestionarlo con el proveedor de Internet para que éste lo retire de la red. Y también se presentan problemas con el ámbito global de las redes sociales, pues por ejemplo, los proveedores americanos no tienen la misma concepción del derecho al honor que tenemos en Europa, por lo que es difícil quitar contenido de webs alojadas en EE.UU., como Facebook, Google o Twitter; pero no hay que desanimarse, pues con paciencia y realizando un buen trabajo, puede conseguirse.

Cuando el directivo no tiene tiempo para monitorizar su reputación, lo mejor es ponerse en manos de un profesional, que controla diariamente todo lo que aparece en Internet con un software destinado a esta labor.

El protocolo para proteger la marca de la empresa es parecido en la necesidad de desarrollar, controlar y gestionar la identidad digital, pero intervienen otros factores muy importantes, como la planificación de dominios, uso de logos, competencia, etc.

¿Qué consejos seguir a la hora de prevenir una agresión digital?

- I) Desarrollar una identidad digital: creando un perfil en LinkedIn, como mínimo, y exponiendo en la red cuáles son sus valores como directivo. Cada uno debe analizar qué proyección tiene online. Cuáles son sus virtudes y explotarlas en Internet. Es mejor que las primeras posiciones dentro del buscador sean ocupadas por contenido que yo he generado y no que han generado los demás, porque así se puede controlar mejor lo que se dice de uno mismo.
- 2) Construir y vigilar lo que se dice de mí en la red. Esta es una labor preventiva muy importante, y que por desgracia no se realiza de forma habitual.
- Aprender a gestionar los resultados en la red: es decir, debo definir qué debe o no aparecer en la red.

Tenemos que pensar globalmente. Por ejemplo, si un directivo quiere ir a trabajar a China, ¿ha tenido en cuenta también los resultados de su identidad en el buscador chino Baidu? Asimismo, se ha de hacer esa prospección desde el principio y siempre hay que ponerse en la piel de la persona que mirará tu CV online.



¿Por qué el directivo necesita entrar en las redes sociales?

Porque puede ser interesante fomentar el *net-working* y hacerse visible. No obstante, si no le sirve de nada, no tiene por qué estar, pero sí ocupar con su nombre las redes sociales. El headhunter le encontrará aunque no esté en las redes sociales profesionales, por lo que es importante saber que la identidad digital se desarrolla dependiendo de su necesidad profesional.

El directivo frente a Facebook, Twitter y LinkedIn

El 63% de los profesionales de RR.HH. miran las redes sociales para analizar a un candidato, puesto que los perfiles son como las tarjetas de visita. Estos profesionales miran mucho **Facebook** y, aunque podamos tener el perfil cerrado, tenemos amigos de amigos que dejan perfiles abiertos, por lo que hay que tener sentido común y no poner en Facebook fotos e información que puedan comprometernos.

En **Twitter** hay que fomentar el *slow tweet*, concepto acuñado por Gimeno-Bayón, es decir, la gente debe pensar antes de hacer un tuit que pueda generar una crisis.

Y en **LinkedIn** deben tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

- No conectar a gente que no se conoce de nada o de la que no se tienen referencias.
- Conseguir recomendaciones en LinkedIn de profesionales reconocidos.
- Enlazar el perfil con Twitter o con un blog porque hace más público su generación de contenido.
- ¿Cuál es el número óptimo de contactos? Lo importante es la calidad no la cantidad.

Por último nos refiere Gimeno-Bayón, que datos como los que se enuncian a continuación, deben hacernos reflexionar sobre el uso incorrecto de las redes sociales:

El 14% de adultos de la encuesta realizada por Microsoft Trustworthy Computing en EE.UU. han experimentado consecuencias negativas debido a las actividades online de amigos suyos en la red. Se destacan las siguientes:

- 21% fueron despedidos de su trabajo.
- 16% perdieron la oportunidad de acceder a un nuevo puesto de trabajo.
- 16% perdieron su seguro de salud.
- 15% no se les concedió una hipoteca.

CONVERSACIÓN con Joana Sánchez, fundadora y presidenta ejecutiva de INESDI

El Instituto de la Innovación Digital de las Profesiones (INESDI) se creó hace apenas 2 años y, desde su nacimiento, toda su estrategia de marketing y comunicación se ha basado en las redes sociales. Esta apuesta por las



redes, ha aglutinado a aquellos profesionales conscientes de que la formación en torno a las redes sociales era clave para poder actualizarse en su profesión, de cara a buscar empleo o crear su propia empresa.

INESDI, con esta aproximación a las redes, ha conseguido que su reputación crezca en su sector y ha posibilitado la creación de su marca. La estrategia seguida en redes sociales, ha permitido que se le reconozca como un instituto pionero y efectivo a la hora de formarse en economía digital; gracias a herramientas como el blog, y redes sociales como Twitter o LinkedIn y, creando y combinando, estrategias de eventos y conferencias, a través de Twitter en streaming.

Joana Sánchez nos comenta que casi el 40% de alumnos de INESDI contacta con ellos porque "alguien" les ha recomendado el instituto; esta recomendación se produce gracias a la presencia en las redes sociales y al hecho de aportar contenido de valor al público objetivo de INESDI. Asimismo, la relación con sus alumnos y exalumnos también se realiza en redes sociales, ya que tienen una red social interna que combinan con redes externas que les permiten un engagement de calidad con esta comunidad.

En todo caso, la estrategia en medios sociales se hace para la audiencia específica de INESDI, pero esto conlleva, a su vez, que se consiga repercusión en medios de comunicación como prensa y televisión.

Joana Sánchez tiene claro que un directivo debe aprender cómo funciona la economía digital, pues la realidad es que la mayoría de los profesionales presentes en las redes sociales son "inmigrantes digitales". Solo cuando se ha transitado por el proceso de "estar, aprender y equivocarse" es cuando se ven las oportunidades que ofrece el mundo digital y las redes sociales. Aconseja al directivo que busque a alguien que le ayude, pero que no delegue. El primero que ha de estar en las redes sociales es el CEO de una compañía. Es muy difícil explicarle a un directivo, que nunca ha estado en las redes sociales, que identifique las oportunidades que la web 2.0 puede dar a su em-



presa. ¿Cuánto hubiesen pagado las empresas para tener una investigación continua y escuchar en tiempo real qué dicen sus clientes de sus productos y servicios? La red social le da la información de primera mano y gratis, y tener al cliente en tiempo real y escucharlo es una oportunidad incontestable. Y además, si se es proactivo, las redes pueden dar información para mejorar procesos, innovar el producto y realizar una mejora en las estrategias de comunicación, de marca y de atención al cliente.

INESDI no ha sido ajeno al problema de la reputación online, y en sus inicios tuvieron que lidiar con un post criticando sus programas formativos. ¿Qué hicieron para solucionarlo?:

- Primero localizaron a la persona que lo había escrito y contactaron con él, para proporcionarle toda la información que solicitó, de forma clara y transparente.
- A continuación le explicaron el proyecto académico de INESDI, y el profesional que escribió el post pudo comprobar la solvencia de los currículos de los fundadores de INESDI, su metodología y su orientación al empleo.
- Todo lo anterior tuvo como consecuencia que este profesional escribiera un segundo post agradeciendo la actitud de INESDI y recalcando su profesionalidad, al demostrarle de manera práctica cómo se gestionaba una crisis de reputación.

La experiencia descrita demuestra que para gestionar una crisis en las redes sociales, hay que identificar a la persona que la ha generado, ponerse en contacto con ella para explicarle y enseñarle el valor de la compañía de forma clara y precisa. La respuesta de la empresa debe ser rápida, pues la capacidad de reacción es clave, tanto si se ha de pedir perdón como para indicar que no, que el error no lo ha generado la compañía, y eso sí, todas las comunicaciones deben realizarse siempre con mucho respeto.

Como conclusión Joana Sánchez nos comenta sus lecciones aprendidas en las redes sociales:

- a) Tener un decálogo de lo que no se debe hacer.
- b) Aportar valor a los clientes y hacerlo de forma diferente a como actua la competencia.
- c) Cuidar a los clientes actuales y potenciales en todos los medios, ya sean las redes sociales u otros, pues cada medio tiene su estrategia y lenguaje de comunicación.
- d) Dentro de las redes sociales hay que decidir cuáles son importantes para la empresa y cómo se quiere dar acceso a sus empleados a las mismas, pues se ha demostrado que las compañías son más eficaces cuando sus colaboradores están en la red. Para ello hay que formar a los empleados, tener una estrategia definida en este sentido y darles una guía de actuación.

OTRAS OBSERVACIONES DE LOS ENTREVISTADOS

A continuación recogemos dos experiencias relativas a la gestión de la reputación online en las compañías Boutique Secret y Tuenti, que tiene relevancia de cara a posicionarse ante este tipo de problema.

Jorge Blasco, CEO y fundador de Boutique Secret, nos comenta que alguna vez han experimentado el caso de la entrada de un troll en la comunidad de la empresa, como reacción frente al retraso acontecido en la entrega de un pedido. Como es lógico un retraso en la entrega de un pedido no es lo deseable pero tampoco justifica que alguien genere 30 hojas de contenido destructivo en 3 días por este motivo. Jorge Blasco opina que esta reacción solo puede estar motivada en que dicha persona es, en realidad, un profesional de los social media que quiere quebrar la estructura de la empresa, preguntando lo mismo en varios canales para encontrar respuestas contradictorias y evidenciar que la empresa no funciona. Esto no lo puede controlar la compañía pero lo que sí puede hacer es tener un plan estratégico para reaccionar frente a estos ataques y éste debe partir de la plena coordinación entre las personas de los distintos canales de la empresa que contesten o solvente este tipo de problemas. En definitiva, en Boutique Secret han aprendido que para gestionar estas

crisis hay que dar una respuesta única para generar confianza.

Cristóbal Fernández, director de Comunicación de Tuenti, nos cuenta que en ciertas ocasiones, algún bloguero ha realizado un comentario que no se ajusta a la realidad con respecto a Tuenti. En concreto nos expone el caso de un blog que decía que en Tuenti se fomentaba la pornografía y se hacía apología de la homosexualidad, por haber integrado en la red social una revista dirigida al público de lesbianas, gais, transexuales y bisexuales. Al igual que se hizo en el caso de crisis de reputación de INES-DI, que Joana Sánchez nos comentaba, Tuenti gestionó el problema poniéndose en contacto con el bloguero y explicándole la realidad del caso, cual era que Tuenti ya había filtrado esos contenidos y limitado el acceso de los menores a esa página, algo que el bloguero no había tenido en cuenta y que era clave en su acusación. Para cerrar el caso, Tuenti le informó a su vez que para evitar que haya contenido inapropiado en su red social, la empresa cuenta con un departamento de 30 personas que se encargan cada día de revisar contenidos, perfiles y publicaciones para que se cumplan las normas de uso en la red.



CASO DE ESTUDIO



I. Modelo de negocio

AirBnb es una empresa online de alquiler de apartamentos que, a través de su web, pone en contacto a propietarios de apartamentos con viajeros que buscan alquiler por unos pocos días.

La empresa fue fundada en 2007 por Brian Chesky y Joe Gebbia. AirBnb ha mostrado desde el principio un interés por diversificar su producto y servicio, pudiéndose encontrar en su web cualquier tipo de alojamiento (desde habitaciones estándar hasta iglús o islas privadas).

En la actualidad, AirBnb tiene alojamientos en más de 19.000 ciudades de 192 países y un crecimiento en España del 719% en 2011. Su stock es de 110.000 estancias que van aumentando cada día, lo que le hace líder del sector en alquiler de alojamiento de corta estancia. En su política de innovación, acaban de lanzar un nuevo servicio de alquileres mensuales, posicionándose como competencia de Craiglist⁵ (EE.UU.) o Idealista⁶ (España).

2. AirBnb y las redes sociales

AirBnb cuida mucho su presencia en las redes sociales, porque éstas son indispensables para su negocio. Una de las barreras que tiene el sector de alquiler de apartamentos es la desconfianza: ¿cómo puede estar seguro el anfitrión de que no van a robarle o cometer destrozos en su casa? ¿Cómo puede saber el viajero que las condiciones en que encontrará la casa son las descritas en la web? Pues conociéndose mutuamente a través de las redes sociales, por lo que AirBnb ha creado una comunidad virtual propia con todas las referencias y valoraciones mutuas que se dedican anfitriones y viajeros.

Uno de los principales problemas de un negocio de consumo colaborativo como el de AirBnb es que la plataforma que pone en contacto a anfitrión y viajero es solo un intermediario, y no se hace responsable de los problemas que puedan acontecer durante el periodo de alojamiento. Estos problemas han de ser solventados entre anfitrión y viajero, por eso lo mejor es crear confianza entre todos los actores de este negocio y dar la máxima información de las dos partes para que ambas puedan decidir si realizan o no la transacción.

No todo en AirBnp ha ido siempre sobre ruedas y han tenido crisis de reputación online, pero también de los errores se puede aprender y éste ha sido el caso de esta empresa. A continuación se exponen dos casos que demuestran la capacidad de reacción frente a este tipo de problemas.

AirBnb fue criticada por realizar emails spam a usuarios de Craiglist —web de anuncios clasificados— para atraer a los usuarios que ofrecían alojamiento a su página web, lo que provocó una queja generalizada en blogs y una pérdida de reputación online de la empresa que pudo ser fatal para su continuación en el negocio. AirBnb aprendió de esta experiencia negativa y desde entonces ha eliminado este tipo de prácticas para conseguir anfitriones y tratar de parar su pérdida de reputación online por malas prácticas.

En junio de 2011, un anfitrión se quejó de que un viajero había alquilado su casa para robarle y cometer destrozos importantes, y en agosto del mismo año la casa de otro anfitrión fue saqueada. Estos hechos podrían haber sido críticos para AirBnb, puesto que dañaban seriamente la reputación de la empresa y quebraba esa confianza, que es básica para que anfitriones y viajeros confíen unos en otros. Estos casos trajeron por añadidura una crisis de reputación porque una de las afectadas escribió en su blog la experiencia y cómo AirBnb intentó coaccionarla para ocultar lo ocurrido, lo que generó que salieran, a su vez, multitud de blogueros contando sus malas experiencias con AirBnb⁷, lo que por supuesto tuvo eco en los medios de comunicación.

Viendo la repercusión que estaban teniendo los dos incidentes referidos, debido a su exposición en las redes sociales, AirBnb decidió investigar los hechos y pedir disculpas públicamente por no haber atendido a los afectados de forma adecuada. Pero lo más importante que hizo AirBnp fue aprender de estos incidentes e implementar mejoras en sus procesos gracias a la colaboración de sus usuarios. Cómo hizo esto:

- Ofreció un seguro a los anfitriones de 35.000 euros que cubrían robos, vandalismo o daños por negligencia del visitante.
- Impulsó una política de verificación, tanto para anfitriones como para viajeros. Esta verificación consistió en conectar tu perfil de AirBnb con tus perfiles en otras redes sociales como Facebook, Twitter o LinkedIn. Dio la opción a los anfitriones de que sus alojamientos fuesen verificados por personal de AirBnb.
- Introdujo mejoras en los perfiles de la comunidad, aumentando tanto el número de fotos en los perfiles, como los campos de descripción de los perfiles para hacerlos más detallados.
- Mejoró el uso del Centro de Asistencia online de AirBnb y creó un servicio llamado Voice Connect basado en que anfitrión y viajero puedan llamarse a través de una línea privada de Internet desde la plataforma web de AirBnb⁸.



 Realizaron cambios en la operativa de la web de cara a que si un anfitrión declinaba la oferta de alojamiento de un viajero, por cualquier motivo, esta decisión no repercutiese en bajar posiciones en el ranking interno de alojamientos de la web. AirBnb tomó esta decisión gracias al feedback de los anfitriones recibido vía las redes sociales.

Y lo más importante, al final lo que demuestra esta experiencia es que todas las políticas adoptadas por la empresa gracias al feedback de sus usuarios se han traducido en mayor número de propietarios y viajeros que quieren utilizar la plataforma web, lo que en definitiva significa un aumento de la facturación de AirBnb.

CASO DE ESTUDIO



I. Modelo de negocio

Kentucky Fried Chicken (KFC) es una franquicia de comida rápida especializada en pollo frito.

Fue fundada en 1939, cuando su creador, Harland D. Sanders, comenzó a preparar pollo crujiente en su restaurante de Kentucky, pero no fue hasta 1952 cuando aparecieron las primeras franquicias de esta cadena. Desde 1986 pertenece a la empresa PepsiCo.

2. KFC y la reputación online

KFC Malasia se encontró con un caso que podía perjudicar su reputación cuando sus directivos recibieron un vídeo anónimo, filmado por un miembro de su staff, que estaba realizando acciones de mal gusto con la comida, que luego iba a ser servida a los clientes. Aunque se inició una investigación interna por parte de KFC y de la policía, no se pudo evitar que el vídeo fuera subido a la red social YouTube tres semanas más tarde.

Cuando una empresa tiene un caso de reputación online, hay que escuchar, analizar el nivel de amenaza que representa y actuar rápidamente para responder a esta amenaza en el medio de comunicación adecuado.

Una vez enterados de que el vídeo se había hecho público, KFC Malasia actuó con rapidez y seis abogados crearon una web para tratar con la amenaza, creando también una página dentro de su perfil de Facebook titulada "KFC responde", para mostrar transparencia y que el cliente que se pudiese sentir molesto por el vídeo tuviese un canal de la empresa para expresar sus quejas, y ésta para responderlas. Con esta acción la empresa intentó llevar la discusión sobre este hecho a su propio terreno.

En dicha página de Facebook, se creó una pestaña FAQ —preguntas más frecuentes—, anticipándose a todas las preguntas que sabían que iban a formular sus clientes y aprendiendo de una crisis muy similar, tanto por el contenido como por el método de difusión, acaecida en la también cadena de comida rápida Domino's Pizza, donde no supieron responder con la eficacia deseada.

En la misma página de Facebook y en YouTube colgaron un vídeo del director de Operaciones de KFC, respondiendo a la crisis que se originó por un vídeo en YouTube, con otro vídeo de YouTube, es decir, utilizaron la misma red social donde se había originado el problema.

Las acciones adoptadas por KFC fueron las siguientes:

- 1) Instalar cámaras en las cocinas.
- 2) Una mejor supervisión del staff de cocina.
- 3) Un entrenamiento del *staff* en temas de higiene.

El resultado fue que días más tarde el número de quejas en las redes sociales fue bajando hasta que con el tiempo se quedó en un hecho residual.

De la misma forma, el feedback recibido a través de su perfil de Facebook permitió a KFC mostrar de forma transparente las quejas de sus clientes y aprender de todas ellas.

¿Qué conclusiones pueden extraerse de este caso? Pues que todas las empresas pueden verse sometidas a crisis de reputación online, por lo que es altamente valorado por los consumidores la rápida respuesta de la empresa y la explicación de las acciones emprendidas para evitar que se vuelva a producir.

Gracias a la respuesta de KFC, los medios de comunicación que comentaron la noticia se centraron más en la reacción rápida de los directivos que en el problema de higiene detectado, por lo que con una respuesta rápida y eficiente cambiaron el foco de atención, sacando una valoración positiva del incidente.



CAPÍTULO III: NUEVAS FORMAS DE PROMOCIONAR Y VENDER PRODUCTOS Y SERVICIOS

Si definimos las redes sociales, como el conjunto de personas que tienen alguna relación e intereses comunes y comparten información en una plataforma, vemos que las empresas se pueden beneficiar de este contacto directo con su público objetivo, pudiendo comunicar información a los consumidores y proveedores en tiempo real, conociendo su opinión para generar productos/servicios mejores, recibiendo feedback y realizando atención al cliente a través de la red.

Las empresas pueden utilizar estrategias y acciones en las redes sociales para fidelizar o conectar con los consumidores y, directa o indirectamente, aumentar sus ventas.

La estrategia empresarial debe basarse en ofrecer valor añadido a sus clientes, creando contenido que fidelice al cliente/consumidor y le haga estar atento a las actualizaciones de la empresa. Un error común de muchas empresas es utilizar sus redes sociales solo como promoción de sus productos, sin ofrecer nada más a sus clientes. Si las empresas solo utilizan las redes sociales para promocionarse, sin dar nada más al consumidor, al final este tipo de comunicación es percibido por el usuario como spam, lo que hará que en un futuro a medio y largo plazo, esté menos atento a las comunicaciones de esta empresa.

Las empresas con acciones innovadoras de comunicación en redes sociales son las que captan mejor la atención de los usuarios y las que mejor se diferencian de la competencia, pues ensalzan su imagen de marca y dan una notoriedad a sus productos, que mejora el top of mind de la empresa en la mente de consumidor. Así se consigue que sea el propio consumidor el que promocione la marca y los productos de la empresa.

A estas alturas ya conocemos que no todas las experiencias con las redes sociales son positivas y por ello siempre podemos encontrar en la red clientes insatisfechos que manifiesten sus experiencias negativas. Si un consumidor ha tenido una experiencia negativa con una marca, puede que este cliente lo comente a una media de 10 personas, lo que a su vez, puede ser el detonante de un contenido viral, que estará visible en la red durante un plazo de tiempo significativo. Esto es lo que la empresa tiene que evitar a toda costa, pues esa presencia negativa en la red es la que influye negativamente en futuros potenciales clientes. De ahí la importancia que tiene para las empresas, marcarse previamente a entrar en las redes sociales, una estrategia clara y bien definida de cómo acercarse a sus consumidores mediante las redes sociales.

En este capítulo hemos incluido la entrevista a David Urbano, director de Servicios Móviles y Digital Networks de "e-laCaixa", y a Santos Palazzi, directivo responsable del área Mass Market del Grupo Planeta, y



activo usuario de las redes sociales, para que nos expliquen, cómo llegan al cliente desde las redes sociales.

Explicamos también los casos de estudio de las empresas Tesco e IKEA, que han utilizado las redes sociales de manera innovadora e imaginativa, para llegar mejor al cliente, fidelizarlo y así aumentar las ventas de sus productos.

CONVERSACIÓN con David Urbano, director de Servicios Móviles y Digital Networks de "e-laCaixa"

"La Caixa" lleva más de dos años en las redes sociales, con una clara estrategia de segmentación por áreas de negocio, puesto que la empresa ha de estar donde están sus clientes.



Nos comenta David Urbano que el principal motivo de "la Caixa" para estar en las redes sociales es generar *branding* de la marca y fidelizar al cliente. Empresas como "la Caixa" buscan, a través de las redes sociales, un beneficio en la fidelización del cliente y en la estrategia de creación de marca, lo que les permite tener una estrategia de comunicación muy directa con sus clientes.

Para conseguir esa comunicación directa con el cliente son conscientes de que deben proporcionarle todos los soportes y medios a su alcance para que dicha comunicación sea rápida y fácil. Por ello, y aunque el usuario de "la Caixa" tiene muy interiorizado que las consultas las puede hacer por los canales tradicionales, como son el call center y el email, la empresa acaba de implementar un servicio de Atención al Cliente a través de Twitter con el objetivo de dar un mejor servicio de proximidad a sus clientes.

Asimismo, David Urbano refiere que ven muy ligados entre sí el área de móvil y redes sociales, y por eso han situado estratégicamente el área de Digital Networks bajo la misma dirección de móviles, pues piensan que la mayor parte del uso de redes sociales se realiza mediante soporte móvil.

Para gestionar su reputación, "la Caixa" posee herramientas propias y otros programas de licencia que monitorizan lo que se dice en las redes sociales sobre la compañía. Valoran altamente esta información y la analizan con detalle porque es la que más información les proporciona sobre las necesidades del clien-

te, de cara al lanzamiento de sus campañas de productos.

Han instalado también recientemente, la red social Yammer, para que los trabajadores compartan conocimiento internamente. Con esto consiguen un ahorro de tiempo tanto en el envío de *emails* como en evitar "las conversaciones de pasillo"; y además sirve para que los empleados expongan sus sugerencias y puntos de mejora.

Por último, David Urbano nos informa que "la Caixa" está pensando en desarrollar 3 o 4 redes sociales más, aparte de las ya existentes (Online Community de CaixaEmpresa y el Club Ahora), pues son conscientes de que en Internet existen tanto redes sociales privadas como generalistas, y que todas ellas tienen su propósito. Por ello es bueno que una empresa, si se lo puede permitir, como es su caso, esté en las que crea conveniente, según sus objetivos de negocio.

CONVERSACIÓN con Santos Palazzi, responsable del área de Mass Market del Grupo Planeta

Para una editorial como Planeta, estar en las redes sociales persigue el objetivo de dar promoción a los autores y a los libros, y además establecer una relación con 3 colectivos: lectores, libreros y medios de



comunicación; máxime, teniendo en cuenta que todos son públicos a los que se puede acceder a través de las redes sociales.

Santos Palazzi es consciente de que medir el beneficio de las redes sociales en ventas directas es difícil; al final sí que se traduce en ventas, puesto que la gente empieza a ver comentarios virales y van a comprar el libro a la librería, pero es difícil calcular cuantitativamente cuánto sirve un perfil en Facebook para vender. Lo que sí tiene claro es que el boca-oreja, que antes era físico, ahora es digital y este contenido viral lo generan sobre todo los lectores.



No cree, en cambio, que la fidelización en las redes sociales sea la marca Planeta, porque en el mundo editorial la marca no es un factor de decisión para comprar un libro. El libro se compra porque te gusta la temática, el autor o porque te atrae el título, por eso la fidelización debe estar dirigida hacia un autor o un género. Es ahí donde la editorial (empresa) puede fidelizar a su lectores (clientes), vía la presentación de nuevas propuestas y nuevos autores.

Por ello Santos Palazzi ve muy útiles los clubs de lectura en Facebook, puesto que es donde la gente está y puede haber implicación del autor; además es ahí donde los lectores hablan de la experiencia lectora del libro. Esta interacción en las redes sociales es difícil de calcular en ventas, pero existe la fidelización al autor, al cual se le implica (estar en las redes sociales le aporta mucho valor añadido y desde la editorial se le facilita y gestiona esta herramienta de comunicación) y tiene el feedback directo de los lectores, cuestión muy importante, tanto para el autor como para la editorial.

Planeta tiene una política totalmente abierta respecto a que los lectores participen en sus perfiles de redes sociales, aunque los comentarios no sean siempre para elogiar un libro. Lo que no se permiten son críticas a los autores, pues piensan que se debe diferenciar el

producto de la persona (puede no gustar una novela, pero no hay que criticar al autor por ello). La máxima es: "Si censuras, pierdes toda la credibilidad".

Santos Palazzi nos comenta que no utilizan las redes sociales como atención al cliente. En su negocio carece de sentido, pues al ofertar un producto cultural, más que un servicio, la atención al cliente no tiene cabida. Con esta reflexión volvemos a una de las ideas referidas al inicio de este capítulo, cual es que la estrategia empresarial de cómo utilizar las redes sociales para el negocio, debe estar definida previamente a la incursión en las mismas, en definitiva, la finalidad de cada empresa en utilizar las redes sociales dependerá del producto y/o servicio que ofrezca.

Por último recomienda a otros directivos que utilicen las redes sociales con sentido común, puesto que estas construyen su CV particular y profesional, y como ya se ha comentado con anterioridad, tanto las fotos como las opiniones personales, son apuntes que se van acumulando en el CV online; CV que con seguridad se valora en procesos de selección.

OTRAS OBSERVACIONES DE LOS ENTREVISTADOS

A continuación recogemos la experiencia, en promoción y venta a través de las redes sociales, que nos refiere la presidenta ejecutiva de INESDI.

Joana Sánchez, fundadora y presidenta ejecutiva de INESDI, relata que en el primer año de andadura del instituto, descubrieron que el 24 de enero era el día del community manager y lanzaron una campaña de eventos por Twitter (retransmitiendo los eventos con un hashtag propio). Montaron la campaña en torno a una idea y a través de la comunicación vía blog y Twitter, difundieron la misma. El resultado de dicha campaña se tradujo en que ese día captaron al 20% de los alumnos del segundo trimestre del año.

A raíz de la experiencia de la campaña, en la actualidad, es ya la prensa la que les contacta por redes sociales para participar en premios y realizar entrevistas vía Twitter.

Joana Sánchez reflexiona sobre la experiencia comentada y tiene claro que para crecer en seguidores en las redes sociales, se debe aportar valor a través de contenido y buenas reflexiones. Su experiencia lo demuestra, una vez hicieron la promoción de sus cursos vías las redes sociales, la gente les dio las gracias porque, aunque era publicidad, la información aportaba valor añadido a sus seguidores.

CASO DE ESTUDIO



I. Modelo de negocio

Tesco es una cadena multinacional de locales de venta al por menor con sede en el Reino Unido. En 2008, Tesco se convirtió en el cuarto minorista más grande del mundo.

Aunque originalmente se especializaba en alimentos y bebidas, en la actualidad se ha diversificado en áreas como ropa, electrónica, servicios financieros, venta y alquiler de DVD, descargas digitales, servicios de Internet, telecomunicaciones, seguros médicos y dentales, y software.

2. Tesco o cómo vender más

Un producto, para tener éxito, debe satisfacer las necesidades de los clientes lo mejor posible. En Tesco sabían que uno de los problemas de hacer la compra es la falta de tiempo, sobre todo de la gente que trabaja. Entonces ¿cómo incrementar el número de ventas sin abrir nuevas tiendas? Pues pensaron que si al cliente le faltaba tiempo para ir a la tienda, entonces debían llevar la tienda y sus productos al cliente.



En su filial de Corea del Sur, Tesco implementó un uso innovador de las redes sociales, utilizando los códigos QR para que la gente hiciera la compra por *smartphone* y, de paso, ganar una fuerte imagen de marca, al viralizar el vídeo de la experiencia.

Cuando una empresa entra en un mercado extranjero, ha de adaptar el producto y el servicio a los consumidores de ese mercado. En este caso, Tesco se dio cuenta de que los coreanos eran gente que hacía largas jornadas laborales y tenía poco tiempo libre, por lo que todo lo que fuese ayudarles a comprar y ahorrarles tiempo era un valor añadido y una posibilidad de aumentar las ventas. Para ello, lo primero que hicieron fue crear tiendas virtuales en sitios donde había una gran afluencia de gente y se producían tiempos muertos, como las estaciones de metro. Cubrieron las paredes del metro con carteles publicitando los productos que vendían en su tienda física, su precio y un código QR para cada uno. Los pasajeros que se encontraban esperando el metro y querían aprovechar el tiempo comprando, solo tenían que escanear el código QR con su smartphone y su producto iba a parar directamente a su tarjeta online mediante la aplicación para smartphone de Tesco. Una vez hecha la compra a través de QR, ésta era entregada en unas horas en el domicilio del cliente.

Tesco transformó el tiempo muerto en tiempo de compra para los pasajeros del metro de Seúl y, gracias a lo innovador de su propuesta y al vídeo que colgaron en YouTube con las experiencias de los pasajeros, hicieron un vídeo viral que se propagó en la red.

Las ventas online aumentaron en un 130% y 10.217 personas visitaron su página web a través de soporte móvil, lo que aportó un aumento de tráfico y público a su web de venta online. El número de registros en su web aumentó un 76%.

Por todo lo referido, no es extraño que Tesco, una empresa que se dedica al *retail*, haya comprado una agencia de marketing online en el año 2011. Esto implica su estrategia de querer ser líderes en la aplicación de las nuevas tecnologías y las redes sociales para aumentar las ventas de sus productos.

CASO DE ESTUDIO



I. Modelo de negocio

IKEA, es una empresa multinacional de origen sueco fundada en 1943 por Ingvar Kamprad, dedicada a la venta minorista de muebles de diseño y objetos para el hogar y decoración, a bajo precio.

La empresa es considerada un icono del diseño contemporáneo y una de las más prestigiosas e innovadoras. En 2011 contaba con 287 tiendas en 34 países y empleaba a 104.000 trabajadores en 44 países. Su facturación fue de 24.700 millones de euros y tuvo un beneficio de 2.970 millones de euros.

2. IKEA y las redes sociales

IKEA, al cruzar los conceptos de street marketing⁹ y de redes sociales, ha creado una red social especializada en imágenes, llamada IKEA Share Space¹⁰, en la que los consumidores pueden subir fotos hechas en sus casas o en los almacenes de IKEA, pedir opinión, preguntar o simplemente mostrar sus gustos. El cliente, al que se le da la oportunidad de exhibir sus gustos y la decoración de su casa, es el protagonista de esta acción de fidelización por parte de IKEA, que conoce muy bien a sus

clientes y ha creado una red exclusiva para cubrir sus necesidades.

En las primeras semanas de creación de la red, IKEA ya tenía 3.000 personas registradas y más de 600 imágenes compartidas. Además de poner en marcha un canal de contacto directo con sus clientes.

Para que una red segmentada funcione ha de innovar y aportar al cliente algo que no se les dé en las ya existentes, por lo que IKEA ha ideado esta red basada en una aplicación similar a ThingLink^{||}, con un sistema que genera que los muebles y enseres que aparecen en las fotos pertenezcan a IKEA. Al pinchar sobre ellos aparece el precio, ideas, información u opiniones de clientes que hayan comprado ese mismo producto, innovando la participación de la persona en el proceso de venta. El usuario puede grabar en una lista todos los elementos que ha visto y le han gustado, de forma que con un solo clic encima de la foto es redirigido a la web de IKEA, donde se promociona el producto y puede comprarlo. El usuario puede votar qué fotos le han gustado más y compartirlas en otras redes sociales más generalistas; también puede enviar mensajes a otros usuarios, reforzando el sentimiento de comunidad y haciendo de este modo, que sean los propios usuarios los evangelizadores de la marca. En definitiva consigue el objetivo perseguido de innovar en la forma de promocionar sus productos, consiguiendo un aumento en las ventas.



CAPÍTULO IV: APROXIMACIÓN AL CLIENTE

La revolución de las redes sociales y el avance de la tecnología han afectado a todos los ámbitos de la empresa, modificando la forma en que las personas interactuamos entre nosotros y la manera en que buscamos información.

La relación entre compañías y consumidores no ha sido una excepción y, gracias a las redes sociales y al cambio que ha supuesto estar conectados a Internet las 24 horas del día, el consumidor está cada día más informado y es más interactivo.

Los usuarios están presentes en las redes sociales y las utilizan para compartir contenidos, pero también para verter opiniones sobre productos y marcas. Si tienen una experiencia positiva o negativa, lo pueden decir en un entorno con presencia global y puede que éste se viralice, llegando a un gran número de personas.

El consumidor, antes de comprar un producto o servicio, busca información en Internet y la contrasta con las opiniones de otros consumidores, y todo esto lo realiza en pocos minutos, por lo que la empresa ha de aprovechar estos intervalos de tiempo para darse a conocer de forma eficiente.

En un futuro inmediato las redes sociales ganarán cada vez más espacio como canales con los que el consumidor se interrelacionará con la empresa por su inmediatez y accesibilidad, por lo que resulta esencial que las organizaciones sepan desenvolverse en este nuevo canal de comunicación. Esta relación bidireccional debe verse como algo muy positivo para la empresa pues también permite que las compañías consigan datos de sus potenciales clientes para poder ofrecerles mejores productos y servicios, además de una oportunidad para llegar a clientes insatisfechos de la competencia y ofrecerles productos que satisfagan sus necesidades de un modo más eficiente.

De la misma forma, la atención al cliente a través de las redes sociales puede ser más efectiva si es inmediata y permite generalizar la resolución de la inquietud de un usuario concreto al resto de usuarios. Esto conseguirá además objetivos importantes tanto para la empresa como para el cliente: a) La empresa verá disminuir el número de las llamadas y los emails; y además ofrecerá al consumidor un "rostro humano"; y b) El cliente (consumidor) no tendrá una mala experiencia en la interacción con la empresa ya que ésta le responderá antes de que pueda llegar a frustarse por la espera de su respuesta.

Por todo ello, es importante que las empresas, empezando por sus directivos, entiendan y puedan analizar las oportunidades que ofrecen las redes sociales de cara a la relación con los clientes, y es el propósito de este capítulo darles algunas referencias sobre ello, vía las conversaciones mantenidas con ciertos directivos y con los



casos de estudio que se relacionan a continuación.

En este capítulo hemos incluido las entrevistas a Jorge Blasco, CEO y fundador de Boutique Secret, para aprender cómo es su aproximación al cliente vía las redes sociales, y a Cristóbal Fernández, director de Comunicación de Tuenti, para ver el punto de vista de la gestión de usuario desde una red social propia.

Explicamos también los casos de estudio de la empresa Four Seasons, donde vemos cómo se pueden utilizar las redes sociales para fidelizar y dar una atención al cliente personalizada; y el Club Ahora, de "la Caixa", donde nos muestran que se pueden encontrar oportunidades en las redes sociales, siempre que sepamos adaptar éstas, de cara a fidelizar segmentos de población, en principio no interesados en las redes sociales.

CONVERSACIÓN con Jorge Blasco, CEO y fundador de Boutique Secret

Jorge Blasco piensa que para transmitir el mensaje de las marcas al cliente objetivo de Boutique Secret (mujer entre 28 y 45 años), a través del modelo de venta privada, las redes sociales son una herramienta funda-



mental de comunicación bidireccional que sirve para conocer a dicho público y sus necesidades, gracias a la interacción que proporcionan vía Facebook y Twitter.

Boutique Secret está presente en las redes sociales más conocidas, (Facebook, Twitter, LinkedIn, Flickr y YouTube) y tiene un blog. Pero actualmente la red que les está sorprendiendo y que creen tendrá más futuro es Pinterest, una red social muy interesante para el perfil de clienta de Boutique Secret. Este dato lo han obtenido mirando lo que sucede en EE.UU., pues no se puede entender el e-commerce, sin conocer lo que ocurre en el mercado norteamericano.

En el negocio de Boutique Secret hay un gap temporal entre la interacción en la red social y la venta. Las clientas que provienen de las redes sociales son las que más ingresos aportan en el medio plazo y en todo su ciclo de vida (customer lifetime value), porque al ser captadas a través de las redes sociales son las que más compran y las que más a menudo lo hacen. Además, el hecho de que estén en las redes sociales sirve para fidelizarlas. Por todo lo referido se demuestra que en este tipo de negocio las redes sociales son canales de venta rápidos, más espontáneos y un perfecto medio para atender al cliente de una forma eficaz.

Jorge Blasco nos comenta que lanzan 10.000 artículos al mes, lo que implica realizar un trabajo ingente de subida de fotos a la web, descripciones de producto en la web y realización de planes de marketing diferentes. Todo este trabajo, debido a su volumen, es lógico que contenga algún error, por ejemplo, en la descripción de un producto, pero es aquí donde sus clientes, a través de las redes sociales, prestan un servicio muy valioso a la empresa, dan su feedback (Facebook y Twitter); lo que permite a la empresa actuar rápidamente, corrigiendo los errores advertidos por los clientes.

Para el cliente, el beneficio de que Boutique Secret esté en las redes sociales, le posibilita estar informado de una forma agradable (no intrusiva) de las ofertas y productos de muchísimo valor y que se traducen en descuentos vía precio (en torno al 90%). La empresa no pretende vender en Facebook, sino que éste sea un canal para dar valor a los usuarios (clientes). Aunque no se venda directamente a través de las redes sociales, sí se puede incentivar la venta indirectamente haciendo preventas a los clientes, pues invitan a las usuarios de Facebook a entrar en las ventas una hora antes. De este modo, la empresa genera en la red social el contenido y el entorno para que los usuarios se sientan beneficiados de estar en la comunidad.

El principal consejo que Jorge Blasco puede dar a una pyme es que dé el salto a las redes sociales y que esté de forma profesionalizada e intensiva en ellas. Evidentemente, el coste es relevante en tiempo y recursos, por lo que depende de la situación de cada empresa. Por ello es necesario realizar previamente un análisis del objetivo a alcanzar, para ver si éste compensa o no.

De cara a los medios y a su marketing de empresa, nos comenta que tienen muchos acuerdos con blogueros y prescriptores para conectar sus marcas con ellos, pues es imprescindible comunicar bien y generar valor de marca. Boutique Secret tiene herramientas de licencia comprada de business intelligence para calcular el valor que genera cada uno de los nuevos clientes captados, pero en todo caso, miran el beneficio aportado a largo plazo.



A nivel corporativo, Jorge Blasco hace hincapié en que es fundamental que el equipo de social media sea transversal, eso significa que todos los departamentos (departamento de operaciones, de compras, etc.) estén integrados en las redes sociales y así se evitará duplicidades en las acciones o respuestas, y/o contradicciones en las mismas, que es lo que más daño puede hacer frente al cliente.

CONVERSACIÓN con Cristóbal Fernández, director de Comunicación de Tuenti

Tuenti, aun siendo una red social en sí misma, está en otras redes sociales como Twitter, Facebook, Google + y YouTube. Nos comenta Cristóbal Fernández que la finalidad de estar en otras redes



sociales nace porque, dentro de cada estrategia de comunicación, no se puede dejar de lado una de las herramientas que hoy están siendo más utilizadas por los propios usuarios. Las redes sociales están creciendo a más velocidad que el propio Internet y no participar en un escenario como éste, donde usuarios, clientes y otros *stakeholders* están presentes, nunca sería una buena estrategia.

A Tuenti, estar en las redes sociales, le ha permitido entrar en contacto y dialogar con distintos públicos objetivos (públicos institucionales, líderes de opinión, periodistas, etc.), personas en definitiva, que tienen un interés hacia Tuenti, pero que tal vez no participen en la red.

Cristóbal Fernández nos refiere algunos ejemplos de acciones de empresas, presentes en Tuenti, que fueron un éxito porque las empresas entendieron muy bien algo que en Tuenti creen clave para el éxito: realizar acciones enfocadas en la interacción, en el diálogo y, en definitiva, en la participación de los usuarios:

- La empresa McDonald's, en colaboración con Tuenti, ha estrenado en exclusiva en la red social un videoclip, acción que le ha reportado casi 30.000 nuevos seguidores en una semana.
- A nivel social, han realizado una campaña de sensibilización del cáncer de mama con unos resultados excelentes.
- Hicieron una aplicación de Trivial en inglés (juego desarrollado para OpenBank, en el que se testaba el conocimiento de la cultura británica) y fue un éxito.

Piensa que no existe una fórmula magistral en las redes sociales que asegure un 100% de éxito, puesto que hay muchas variables que afectan, como que el producto sea bueno, que se haga una campaña de difusión en la red, etc. Cuando alguien participa en un diálogo con una marca y le aporta valor, es algo que se agradece y se comparte con otros usuarios.

Nos comenta Cristóbal Fernández un ejemplo que corrobora lo anterior: fue el de una aplicación muy buena que hicieron en Tuenti con una marca y pensaron que iba a funcionar muy bien, pero se confió al 100% en la viralidad, en lo buena que era la aplicación, y no se hizo un refuerzo con campaña de publicidad para dar a conocer que existía esa aplicación. Hubiese sido necesario apoyar esa aplicación con una campaña publicitaria en la propia plataforma. Pues al final, dio igual lo buena que fuese la aplicación, la gente no se enteró de que existía y por tanto la viralidad no se produjo.

En Tuenti la propia comunidad se autorregula, es decir, son los propios usuarios los que denuncian a otros usuarios que no cumplen las normas o que cuelgan contenido inadecuado. La clave de que funcione la autorregulación se basa en que los usuarios son los primeros que quieren una plataforma segura, privada y sana. En definitiva Tuenti es un ecosistema muy controlado y en él no se permiten contenidos que vulneren la ley o sean discriminatorios, contenidos que en todo caso

son identificados y eliminados por el departamento de Soporte de la compañía.

El acceso a Tuenti es cada vez mayor a través de aplicaciones de dispositivos móviles: smartphones y tabletas. En este sentido, Cristóbal Fernández cree que esto les beneficia pues las redes más nicho (caso de Tuenti) funcionan bien en estas aplicaciones porque están relacionadas con la privacidad y la relevancia. Asimismo, la comodidad, ubicuidad, sencillez y la conectividad total que ofrece la red móvil, propicia el crecimiento de ésta.

Nos comenta que lo bueno en Tuenti, de tener un target de 14 a 35 años, es que tienen usuarios muy jóvenes que son los que marcan las tendencias del futuro, y ellos ya no conciben lo de "Me voy a conectar a Internet" porque actualmente ya están conectados de forma permanente. Es el mismo símil del teléfono, antes solo se podía llamar en casa o en la oficina, pero ahora con los móviles podemos hacerlo las 24 horas y desde cualquier sitio.

La política de privacidad de Tuenti fue criticada en su momento porque los usuarios solo podían acceder a la plataforma con invitación. Pero lo que pudo ser un inconveniente en su momento, hoy en día es una ventaja competitiva gracias a que la gente ha tomado conciencia de la importancia de la identidad digital y de los datos personales.



En definitiva, Cristóbal Fernández piensa que las claves de éxito para una red como Tuenti son la privacidad, la relevancia con las herramientas de chat y juegos, y la simplicidad. Tuenti se focaliza en favorecer la comunicación personal a través del chat, del tablón, y tiene separadas las marcas de los amigos, lo que la hace ideal como herramienta de comunicación.

CASO DE ESTUDIO



I. Modelo de negocio

Four Seasons Hotels, Inc. es una cadena canadiense de hoteles y resorts de lujo, de ámbito internacional.

Isadore Sharp fundó la compañía en 1960 y abrió el primer hotel de la cadena en Toronto, en 1961. Tiene en la actualidad 85 hoteles y cada año es elegida como una de las cien mejores empresas para trabajar según el ranking de la revista *Fortune*. En 1974, el sobrecoste de su hotel en Vancouver puso a la com-

pañía al borde de la quiebra, lo que hizo cambiar su modelo de negocio.

En 2007, Bill Gates, presidente de Microsoft, y el príncipe Al-Waleed bin Talal, de Arabia Saudí, pagaron 3.800 millones de dólares para adquirir el 95% de la empresa, conservando su fundador el 5% restante.

2. Caso de éxito en la aplicación de las redes sociales

El hotel de la cadena Four Seasons en Palo Alto (California, EE.UU.) utilizó Twitter de forma totalmente proactiva. No esperó a que el cliente contactase con el hotel, sino que fue en su búsqueda a través de las redes sociales para captarlo y además fidelizarlo, estando atento para cubrir sus necesidades.

Thomas Marzano, director creativo de diseño digital de marca de la empresa Philips Design¹², estaba de viaje en dirección a Palo Alto. En el trayecto realizó un tuit donde expresó cuánto deseaba relajarse y visitar el spa del hotel Four Seasons (@FSPaloAlto). La sorpresa para el directivo fue cuando el hotel, vía Twitter, le preguntó si necesitaba que le hiciesen una reserva.

Una vez llegó a la habitación, se encontró con la siguiente nota, escrita a mano, para enfatizar la personalización del mensaje: "Apreciado Sr. Marzano:

¡Bienvenido! Esperamos que tenga una fantástica "tuitmerecid" visita. Por favor, llámenos o mándenos un tuit si podemos ayudarle con peticiones adicionales".

Con esta acción, Four Seasons logró enviar al cliente un mensaje personalizado, haciéndole sentir realmente importante. Al mismo tiempo, le envió un mensaje implícito de que en Four Seasons Palo Alto se tomaban en serio las necesidades de sus huéspedes.

No obstante, todo se podía haber quedado en una anécdota, si no fuese porque FSPaloAlto continuó construyendo su relación con dicho cliente, mejorando su experiencia durante su estancia.

La segunda acción de fidelización vino al día siguiente, cuando Marzano, después de una noche relajada, realizó el siguiente tuit:

"He dormido formidablemente @FSPaloAlto. Una gran cama y ¡me encanta el baño!".

Unos instantes más tarde, desde la cuenta del hotel en Twitter, le escribieron:

"¡Buenos días! Nos alegramos de que haya dormido bien y de que esté disfrutando de nuestra habitación. Permítanos saber si necesita reservar para cenar esta noche en Quattro ¹³". Con esta acción el hotel consiguió volver a sorprender agradablemente a Marzano y, además, venderle una cena en su restaurante. Como comentó Marzano, no le pareció una oferta intrusiva, sino más bien una buena política de atención al cliente.

Pero el hotel fue mucho más allá. Analizó la información que Marzano había comentado en sus tuits y decidió volver a sorprenderlo con otra nota escrita a mano en su habitación y un regalo especial. Por la mañana, Marzano había comentado cuánto le había gustado el baño de la habitación, por lo que al llegar a su habitación por la noche, se encontró con el obsequio de un bote de sales para disfrutarlo en la bañera. En la nota, Marzano pudo leer lo siguiente:

"Apreciado Sr. Marzano:

Usted está en lo cierto ¡Nuestros baños son sorprendentes y nuestras bañeras son divinas! Esperamos que pueda tomarse un baño antes de volver a casa. Que tenga un buen viaje".

El último día de su estancia en el Four Seasons, Marzano necesitaba imprimir su pasaje y empleó Twitter para hacérselo saber a recepción:

"@FSPaloAlto necesito imprimir mi pasaje de avión, ¿puedo hacerlo abajo? ¿Cuál es la mejor forma?"



Enseguida recibió la respuesta por parte de Four Seasons:

"@Thomas Marzano ¡Buenos días! Tenemos un estand abajo, nuestro conserje puede ayudarle. Que tenga un buen viaje de vuelta a casa".

Cuando Marzano estaba imprimiendo su pasaje en el estand que le habían indicado, Four Season dio un último paso en su estrategia para personalizar su mensaje. La persona que realizaba los tuits de @FSPaloAlto se dirigió a él para desearle personalmente un buen viaje. Con este último movimiento, pasando de lo online a lo offline, Marzano fue capaz de ponerle una cara a la persona que le había estado atendiendo durante toda su estancia y Four Season demostró que uno de sus principales activos es la gente que trabaja detrás de la marca.

CASO DE ESTUDIO



"La Caixa", además de estar en las principales redes sociales, ha creado también redes sociales propias, segmentadas según las necesidades de sus clientes. Es en estas redes sociales propias donde se enmarcan: Red Online Community CaixaEmpresa¹⁴: dirigida a pymes y autónomos y Club Ahora (castellano)/Ara (catalán)¹⁵: dirigido al colectivo de clientes mayores de 65 años.

Estas redes propias están dirigidas a colectivos con necesidades diferentes y a los que se les puede ofrecer servicios financieros adaptados. En este caso nos vamos a centrar en el Club Ahora por lo que ha supuesto de novedoso el éxito obtenido, al conectar a personas de la tercera edad con las redes sociales.

Tenemos la idea preconcebida de que las redes sociales son para nativos digitales, es decir, para aquella gente que ya ha nacido y crecido con Internet. ¿Se puede llegar a un público sénior de más de 65 años a través de las redes sociales? A priori podemos pensar que no, pero "la Caixa" ha conseguido un éxito rotundo creando una red social para este colectivo: el Club Ahora.

El éxito de Club Ahora radica en que en solo 3 meses desde su lanzamiento ha conseguido un gran número de usuarios y, lo que es más importante, unos usuarios que generalmente no están en las redes sociales y que por tanto no están habituados a participar, interactuar y crear contenido.

Para conseguir este éxito, los responsables de "la Caixa" han tenido que ponerse en la piel del cliente y adaptar las nuevas tecnologías a las características de este colectivo con las acciones que se relacionan a continuación:

- Facilitando la navegación en la web, haciéndola intuitiva para personas que pueden no estar acostumbradas a navegar por Internet.
- Diseñando los botones de la web más grandes.
- Dando la posibilidad de aumentar el tamaño de la letra y que los contenidos escritos se puedan escuchar, para facilitar la navegación a personas con problemas de visión.
- La inserción de múltiples vídeos didácticos para que la tecnología no sea una barrera de entrada.
- Creando la aplicación para acceder desde un iPad (puesto que es el soporte que más utiliza este colectivo).

"La Caixa" ofrece a sus clientes una red social segmentada por edades en la que los usuarios se relacionan, hablan, comparten actividades y fotos, y en la que la creación del perfil es muy fácil de hacer. Al ser una red social segmentada, puede dar un mejor servicio a las necesidades de este colectivo frente a otras redes más generalistas (un ejemplo sería Facebook). Gracias a esta segmentación, pueden ofrecer un marketing de contenidos con información sobre salud, nutrición, ley de dependencia, etc., en general todo lo que puede interesar a este colectivo. Con esta estrategia "la Caixa" consigue fidelizar a un colectivo, aprendiendo de la información que los propios usuarios dan en esta red social. De este modo, puede ofrecerles productos y servicios financieros adaptados como servicios en salud, ocio, programas y talleres de aprendizaje en Internet e informática, logrando a su vez que los usuarios se impliquen en este medio online.

La gran ventaja de "la Caixa" es que ofrece un ecosistema de servicios y productos interconectados que pueden dar un servicio de mayor calidad al cliente final y ofrecer a su vez incentivos al usuario para que interactúe (el usuario –cliente– puede acumular puntos estrella con la tarjeta financiera del Club Ahora y descuentos en otros programas de "la Caixa").

Las principales ventajas del club a sus clientes son:

 Financieras: nuevo diseño más accesible de la Línea Abierta (banca por Internet) y productos exclusivos.



- Salud: servicio telefónico de salud (24 horas al día, 365 días al año) y descuentos en audífonos, ópticas y un seguro dental.
- Ocio: viajes y alojamiento a precios exclusivos, descuentos en transportes, etc.
- Cultura: acceso gratuito al CaixaForum y a CosmoCaixa.

En resumen, se trata de ventajas focalizadas en las necesidades del colectivo, enlazadas y coordinadas con otras áreas y servicios de "la Caixa", para ofrecer un servicio de alto valor añadido.

CAPÍTULO V: BUSCANDO EL BENEFICIO

En las redes sociales, según la consultora Gartner16, crece el interés, pero no la inversión en estrategias, ya que solo 2 de cada 10 empresas destinan una parte de su presupuesto anual para impulsar actividades en este canal de comunicación. Según el informe de esta consultora, el 58% de las compañías a nivel mundial, tienen al menos un servicio de social media, y el 21% de las firmas consultadas están listas para realizar un esfuerzo social en la web. De hecho, dentro del porcentaje del 21%, el 7% de las empresas emplean estrategias de social media combinadas con marketing. Lo anterior nos parece un dato significativo pues supone un comienzo; pero este dato se ve empañado, no obstante, con uno de los principales obstáculos que se aprecian hoy en las empresas: la incapacidad de generar estrategias internas que generen una retribución económica.

¿Cómo puede la empresa identificar estrategias que se traduzcan en un beneficio en su cuenta de resultados? Las redes sociales no tienen todas las respuestas pero sí pueden ayudar a implementar las actuales estrategias empresariales aportando nuevas formas de trabajar y mucha información acerca de los clientes y, lo que es más importante, hacer todo esto, en tiempo real. Un ejemplo de lo anterior se encuentra en la investigación de mercados, herramienta esencial en la toma de decisiones de cualquier empresa, pues esta herramienta se está transformando

gracias a la revolución digital. La mayoría de las investigaciones comerciales tradicionales (sondeos de opinión, etc.) no son capaces de dar información en tiempo real sobre las conversaciones que se tienen en la web social acerca de un determinado producto o servicio. Y esto es vital en las primeras fases del lanzamiento de un nuevo producto, pues el departamento de Ventas necesita saber día a día: qué dicen los clientes cuando recomiendan el producto en sus círculos de influencia, qué tipo de información comparten, qué destacan y qué critican. Por todo ello, lo deseable es que todos los departamentos de Marketing y Comunicación de las empresas tuvieran identificados todos los blogs, las redes sociales y comunidades especializadas, en los que sus productos sean objeto de conversación.

Realizar una monitorización de lo que se dice en las redes sociales de nuestra marca es un paso fundamental para toda empresa pues es en este medio donde los consumidores opinan mayoritariamente sobre ella (esta información ayudará a innovar el producto y a generar información de calidad sobre las necesidades de los clientes). No hay que estar en las redes sociales porque todo el mundo esté, sino como parte de la estrategia empresarial para conocer mejor a los clientes y dar un mejor servicio, a la vez que para la empresa es una excelente forma de hacer marketing.

En definitiva, una empresa, al estar en las redes sociales, puede mejorar su imagen, su reputación, obtener un mayor impacto comercial, un mejor posicionamiento online de su web, un



reconocimiento por parte de los clientes, captar propuestas de mejora por quienes conocen mejor su producto (los usuarios), detectar problemas y conseguir embajadores de la marca mediante la fidelización de sus clientes.

En este capítulo hemos incluido la entrevista a Dioni Fernández, gerente de Innovación de Everis, que nos explica las redes colaborativas y su punto de vista de hacia dónde va el futuro de las redes sociales, y a Marcos de Quinto, presidente de la división Ibérica de Coca-Cola, que nos explica su experiencia personal en las redes sociales.

Explicamos también los casos de estudio de las empresas Grupo Prisa, donde vemos cómo utilizar las redes sociales para segmentar y monitorizar las necesidades de sus clientes, y T-Mobile, la empresa de telefonía que utiliza las redes sociales con acciones virales en Internet para llegar a un público masivo.

CONVERSACIÓN con Dioni Fernández, gerente de Innovación de Everis

Dioni Fernández identifica las redes sociales como un canal más de comunicación para las compañías.



Piensa que el área de Innovación en una em-

presa es importante porque es un concepto de palanca de transformación, en la que tanto las redes sociales como la socialización de las personas (por ejemplo, el trabajo colaborativo en red) son instantáneas y se comparte mucha información que permite ser más dinámico, resolutivo y creativo.

En Everis han digitalizado toda el área de innovación para socializarla y así poder trabajar de forma colaborativa. Lo que han hecho es abrir una red social corporativa donde hay 3.100 personas conectadas, utilizando todos los procesos sociales de las redes para entrelazarlos, escuchar, compartir y ser transparente; son valores de la red que se acaban utilizando en el ámbito propio de la empresa. Todo este valor de transformación ha representado un imput muy grande para la empresa.

Hay que intentar que lo que ocurre fuera de la empresa, a una gran velocidad, y lo que ocurre dentro, se alineen, y así poder trabajar internamente en los mismos formatos que la gente utiliza en su entorno personal.

El problema, a juicio de Dioni Fernández, es que se ha vendido que estar en las redes sociales no vale dinero, y eso no es cierto; por lo que para que sea rentable, la empresa debe estar con unos objetivos claramente valorables (objetivos intangibles —la creación de valor, conocimiento del producto, cercanía al cliente—, que supondrán más ventas en un futuro, pero no de forma directa).

Hoy por hoy, piensa que falta estrategia empresarial con respecto a las redes sociales. Es un canal fantástico de comunicación, pero la responsabilidad de acción en estas redes está en manos de gente seleccionada por ser "nativa digital" y que pueden no tener conocimiento estratégico de la empresa. Esto es un error pues solo conociendo la estrategia de la empresa, las redes sociales podrán trabajar a su servicio. De ahí que el perfil ideal de los profesionales que trabajen con las redes sociales sea una combinación al 50% de las habilidades de un nativo digital con la experiencia profesional y visión estratégica del CEO de la empresa.

Según Dioni Fernández, hay que intentar que la red sea una palanca de transformación es-

pecial, coger un proceso de creación de nuevos conceptos de innovación y ponerlos en la red. Para ello hay que traer a la red el valor de la gente que ha levantado las empresas y todo su conocimiento, para que así la red tenga valor verdadero. El ejemplo es rotundo: "Quizás algunos directivos son gente que no saben lo que es Twitter, pero han sido capaces de crear un "imperio" para dar trabajo a miles de personas".

Si se le plantea a un directivo que esté en las redes sociales y abra un blog, con razón nos dirá: "¿Dónde está mi minuto de valor? Mi minuto vale mucho dinero y lo tengo que aprovechar de una forma que sea eficiente". Por ello en Everis se está trabajando de cara a incorporar los conceptos y los valores de la red —transparencia, nueva tecnología— en el mundo tradicional, de forma que, si se mezcla mundo tradicional con nuevas tecnologías, encontramos que la empresa se acaba transformando, puesto que los procesos se socializan, se hacen más eficientes, la gente está más motivada para trabajar y ser partícipe de un proyecto.

Cree Dioni Fernández que el directivo debe estar en las redes sociales de la forma que él elija, porque un ejecutivo que está en la red, no solo está como marca personal, sino también como marca de la empresa. Aconseja entrar en la red con asesoramiento si no se posee experiencia previa. El directivo debe



tener unos objetivos definidos de por qué quiere estar en la red. Tiene que entender los beneficios que le puede aportar a su empresa y a él mismo, y valorarlo en paralelo. Pueden vivir en el acceso a la información que está filtrada por sus intereses y adaptadas por alertas, pero no se puede ser un esclavo de la red como ocurre en algunas ocasiones. En todo caso, anima a los directivos a utilizar las resdes sociales y las herramientas internas de colaboración en red, pues entiende que les va a permitir una nueva forma de gestionar su "matrimonio" profesional.

Estar presente en la red no quiere decir que se sea una persona con identidad digital (por ejemplo, una persona pública). Se es digital cuando se es colaborativo, transparente, horizontal..., que son los valores fundamentales de la red.

En el medio plazo no habrá muchas compañías que no estén en la red y que sobrevivan en un futuro. Esto se traduce en apostar por un mundo dinámico, abierto, que está interconectado, digitalizándose y que, como sociedad occidental, nuestro valor está en el talento, en los procesos y en la tecnología. Es relevante que una persona entienda esto, el papel que quiera jugar ya lo ha de decidir él mismo (puede ser esporádica o de 24 horas al día).

Dioni Fernández nos alerta acerca de que el trabajo de mucha gente está muy limitado al proceso, y esto es algo que no da valor. Las personas con trabajos limitados al proceso van a tener muy difícil crecer dentro de la empresa porque no aportan conocimiento. El talento de esas personas se ha de encauzar a que los procesos sean mejores, más eficientes, que conozcan procesos iguales de otras empresas y que los puedan aplicar en la suya. Se trata de un cambio cultural para las compañías y, por ello, es necesario comenzar por los directivos para que el efecto se extienda con rapidez y trasmita una nueva forma de trabajar para todos los profesionales de la compañía.

En definitiva, ¿por qué son importantes las redes de conocimiento y la socialización de la colaboración?, porque el mundo es cambiante y muy rápido. Las soluciones que nos piden los clientes son inmediatas y no se puede seguir trabajando como en el siglo pasado para resolver problemas de hoy en día. Por todo ello la red nos aporta mucho valor, concluye Dioni Fernández.

CONVERSACIÓN con Marcos de Quinto, presidente de la división Ibérica de Coca-Cola

A Marcos de Quinto no le gusta dar recomendaciones, no predica, no quiere que nadie le siga: "No he nacido para hacer conversos. Soy una persona independiente y estoy encanta-



do. Desgraciadamente, a veces, cuando eres independiente te empieza a seguir mucha gente, pero eso realmente no me interesa".

Piensa que hoy en día nadie discute que las empresas tienen una obligación moral, aunque no sea legal, de abrir sus puertas y de ser transparentes. Ya nadie dice: "Oiga, y usted qué derecho tiene a preguntarme cómo opina mi empresa", porque se entiende que es un peaje a pagar ante la sociedad. Quieren saber cómo es mi empresa, no cómo es mi producto, y el directivo no solo tiene que hablar de su producto sino también mostrar transparencia.

El siguiente paso es que la sociedad diga: "No, yo ya no quiero saber cómo es su empresa y cómo es su producto, yo quiero saber cómo es el directivo como persona". Y frente a la posi-

ción mayoritaria del resto de los entrevistados que abogan por la privacidad, Marcos de Quintos cree que cuando esto ocurra, el directivo debe exponerse a sus clientes, es decir, mostrarse de forma transparente. Frente a la reacción lógica de: "Esto es parte de mi intimidad, qué derecho tienes a querer saber cómo soy yo si eso es mi vida privada"; indica que esta misma reacción se tuvo cuando se pedía la transparencia empresarial, y actualmente nadie cuestiona que las empresas sean transparentes en sus procesos frente a sus clientes.

Una última recomendación para los directivos de las empresas: en el tema digital, lo que es primordial es llevar la verdad por delante porque, como las palabras siempre quedan, la coherencia y la consistencia son muy importantes. Mentir o engañar, tarde o temprano, se vuelve en contra. Como es tan complicado, lo más sencillo es decir siempre la verdad y así la coherencia queda garantizada.

En relación con las redes sociales se reconoce "twittero" y piensa que Twitter es un lugar donde la gente se manifiesta como es. La gente cada vez aprende más, y una persona empieza a ser transparente cuando se empieza a mostrar, a hablar y a escuchar o a ser escuchado. Twitter permite que la persona pueda debatir o hablar con otras personas, y ahí es donde empieza a existir entre directivos esa transparencia, en la parte personal, no ya como corporación. Ahora bien, según Marcos de Quinto, ese es un riesgo tremendo,



porque en la medida en que se es transparente, se es para lo bueno y lo malo. Si un directivo opta por ser transparente debe serlo con naturalidad e implicarse personalmente y no delegar el perfil en otros colaboradores. Piensa que la transparencia a este nivel va a ser algo cada vez más buscado pero que conlleva riesgos y obligaciones. Por eso, en este campo, no quiere animar a nadie a nada, pues hay quien pueda ser un gran directivo, pero no contar entre sus capacidades con agilidad de actuación o ser pobre en comunicación interpersonal, lo que redundaría en que su perfil en la red fuera un desastre.

Marcos de Quinto entró en Twitter a título personal, por lo que tiene seguidores que conocen su cargo profesional pero otros no. En cualquier caso, comenta que entiende que lo que él hace no es lo más recomendable, aunque a él le funciona. Según sus propias palabras: "Por tener un cargo tienes, de alguna manera, que renunciar a ser tú. El cargo te conlleva ciertas servidumbres, como el no manifestarte tú como persona porque puedes influir en la empresa, por lo que esa personalidad tuya debes tenerla guardada entre tus cuatro paredes, y lo que tengas que comentar perteneciente a tu vida pública debe estar sujeto a esa servidumbre".

Se considera una persona comprometida con todo lo que tiene que ver con la sociedad civil. Piensa que estamos viviendo un momento trascendental a través de las redes sociales. que brindan la oportunidad a las personas de tener un diálogo abierto dentro del respeto y la educación, tener opiniones constructivas o de cómo se pueden hacer mejor las cosas y ser parte de ese debate. Él no quiere renunciar a esto y además piensa que forma parte de la responsabilidad que tiene con la sociedad.

Recalca la idea de que las certezas en el mundo empresarial, si alguna vez existieron, ahora forman parte del pasado. En Coca-Cola entraron en las redes sociales casi por accidente y la experiencia está siendo muy positiva, pues son los accidentes, los que llevan al progreso. Nos regala esta reflexión: "Dejar que haya un espacio para el accidente, no creerse las reglas que otros pueden decirnos y experimentar uno mismo es lo que va a hacer que las empresas y las personas progresen".

Marcos de Quinto no se distrae con lo secundario: la tecnología, las aplicaciones, etc. Opina que cualquiera que sea la tecnología de software y hardware (canales, aplicaciones y aparatos) que pueda haber, lo que nunca va a desaparecer es el verdadero talento de las personas. Al igual que Dioni Fernández, piensa que demasiadas empresas dejan en manos de profesionales de la tecnología todo lo que afecta a las redes sociales y esto, a su juicio, es un error, pues estos perfiles deben ir siempre acompañados del talento suficiente para poder potenciar a la empresa vía estos canales de comunicación.

CASO DE ESTUDIO



A través de las redes sociales, el Grupo PRISA ha aprendido que el concepto de "audiencia" ha evolucionado. Se han encontrado con un "superusuario digital" con multiplicidad de fuentes para informarse y multitud de herramientas para poder participar en el proceso de creación de contenidos. Por eso, creen que deben aprender de él y medir no solo cómo llega a sus medios, sino también cómo participa e interactúa con ellos.

Desde este aprendizaje, han desarrollado una línea estratégica basada en 5 perspectivas diferenciadas:

 Distribución. Uso de las redes sociales para la difusión y distribución de los contenidos del grupo.

PRISA se organiza en 4 unidades de negocio en las que se utilizan las redes sociales como canalizadores de la distribución de sus contenidos. El grupo tiene alrededor de 18 millones de fans y seguidores en todo el mundo, con similares volúmenes en Facebook y Twitter. Este canal de distribución de contenido aporta ya más del 5% del tráfico a PRISA, siendo dicha aportación muy variada en función de la unidad de negocio (hasta

el 40% en algunos productos). En este sentido, destacan las unidades de PRISA Noticias y PRISA Radio como grandes generadoras de contenido y conversación en el grupo.

Respecto a volúmenes y dentro de la unidad de PRISA Noticas, destaca El País, con más de I millón de seguidores en Twitter, los cuales impulsan niveles de interacción con el contenido difíciles de imaginar. Es en este punto en el que el grupo pone los mayores esfuerzos, ayudando con herramientas y recursos en la medición de la repercusión de esos canales y en la identificación de aquellos contenidos que generan mayor éxito en las redes sociales. Esto no solo sirve para establecer una relación más estrecha con los usuarios en las redes sociales, sino que además permite proveer a los equipos editoriales de información valiosísima que les ayuda a seleccionar, para las páginas principales, los contenidos más relevantes para el usuario. Herramientas como Hootsuite, unidas a otras de desarrollo interno como Omniture, dan soporte, en el día a día, a estas tareas.

Estas conversaciones están en Facebook/ Twitter y no en la web, por lo que en un modelo de ingresos como el actual se complican las vías de monetización del contenido. Las estrategias actuales pasan por analizar y definir las vías adecuadas de relación



tanto con el usuario como con las redes sociales. Para ello, ciertas aplicaciones como Open Graph ayudan a socializar los sitios de PRISA y a redirigir la conversación hacia ellos siempre que sea adecuado.

Por último, la gestión de las redes sociales y la medición de lo que en ellas acontece requiere un control exhaustivo de lo que está ocurriendo las 24 horas del día, y los recursos son limitados. Es por tanto indispensable contar con las herramientas y los perfiles adecuados en la definición y ejecución de la estrategia del día a día. Para ello utilizan herramientas de gestión y analítica que ayudan en la optimización de los tiempos dedicados a la escucha y la respuesta, así como en la organización y priorización de los equipos internos.

2. Escucha. Todos los directores de Comunicación del grupo tienen, entre sus responsabilidades, escuchar qué se dice y cómo, de sus marcas en las redes sociales. Cada unidad de negocio trabaja con herramientas de "escucha", lo que les permite medir el sentimiento positivo o negativo que tienen los clientes respecto a sus marcas.

En estos momentos se están testando algunas tecnologías, como la de IBM para el análisis de sentimiento, y tratando de analizar si este tipo de metodologías pueden ayudar no solo en la comunicación, sino también a

los equipos editoriales para detectar contenidos de interés por parte del usuario.

- 3. Conversación. El modelo de relación con los usuarios ha cambiado. Ahora no solo se distribuye el contenido de manera unidireccional, sino que se conversa con la audiencia. Su labor en esta perspectiva de la estrategia es doble: por un lado, deben entrar en esa conversación para conocer más y mejor a su audiencia y saber qué está pasando en tiempo real. Por otro, deben crear contenido de calidad a partir de esa conversación y de lo que aprenden diariamente de ella.
- 4. Atención al Cliente. Como una extensión de ese "escuchar" en las redes sociales se llega a otro punto de interés para el Grupo PRISA: hay 2 unidades de negocio dentro del grupo que son transaccionales: Canal Plus y Planeo, para los que cualquier conversación en las redes sociales sobre sus productos o marcas es susceptible de ser un posible nuevo contrato o una posible queja (atención al cliente).

El equipo de Canal Plus tiene conectados sus perfiles de redes sociales con el Servicio de Atención al Cliente del Grupo (CATSA), de forma que la conversación de los clientes sobre sus marcas o servicios se han convertido en un SAC más de la compañía. Es una forma muy inmediata de contactar con el usuario.

5. Adquisición de clientes, campañas publicitarias y captación de registros. La quinta vía de relación con las redes sociales es el canal de adquisición de clientes vía inversión publicitaria en las mismas. Son sobre todo las unidades de negocio de ecommerce las que utilizan las redes sociales para la compra de espacios publicitarios que les permitan atraer clientes (por afinidad y participación). Hay inversiones importantes en el mundo de las redes sociales y se mantienen relaciones constantes en diferentes áreas para buscar sinergias de colaboración. La potencia en la segmentación de sus usuarios, las convierten en partners imprescindibles en cualquier acción de marketing.

Medición en las redes sociales

Usuarios y alcance. Hasta hace poco, en PRISA se valoraba la evolución de sus medios en las redes sociales tomando como punto de partida los volúmenes en fans y seguidores que tienen sus perfiles sociales. La medición de audiencias ha sido el pilar sobre el que se han sustentado las valoraciones sobre los éxitos y fracasos de sus productos, tanto en televisión y radio, como en prensa.

En la búsqueda de avanzar en la medición, más allá del volumen y con mayor foco en la calidad de la relación y en el alcance de los mensajes, se han desarrollado herramientas de monitorización interna basadas en la conexión a las API de Facebook y Twitter fundamentalmente. En una de ellas se centralizan más de 200 perfiles identificados del grupo y sus competidores. Los análisis y conclusiones están bastante limitados por la escasez de métricas ofrecidas por estas herramientas, aunque su evolución se ha acelerado en los últimos meses.

Nivel de interacción. El ritmo y volumen de publicación de los contenidos y su relación con la conversación es otro punto relevante en la medición. El nivel de respuesta, el abandono, la relevancia y el engagement son conceptos que están muy presentes en el presente y futuro de la medición en redes sociales dentro del grupo. Hasta hace poco la mayoría de los seguidores eran usuarios pasivos, que no retuiteaban y no compartían.

Tráfico derivado. El tráfico generado sigue siendo un punto importante dentro de la analítica digital del grupo y la optimización de las redes sociales como fuente de entrada de tráfico no es indiferente. En concreto, este tipo de análisis aporta conocimiento y valor desde dos perspectivas:

- La mejora en la monetización del tráfico vía publicidad.
- La retroalimentación en la generación de contenidos, aprovechando el conocimiento que aporta la escucha y conversación con el usuario en tiempo real.



Herramientas como Adobe Omniture y Hootsuite aportan un valor indispensable, a día de hoy, en la estrategia de PRISA en las redes sociales.

Lecciones aprendidas

- Necesidad de tener una estrategia definida y recursos dedicados al mundo de las redes sociales. Si no se tienen recursos económicos y humanos, ¡mejor no estar! Pensar que no estás es malo, pero estar y no escuchar es peor.
- Es fundamental definir bien el objetivo y el enfoque correcto desde un principio para obtener los resultados deseados.
- Aunque el objetivo de cada unidad de negocio es diferente, es necesaria una perfecta coordinación interna entre los responsables de redes sociales de cada unidad de negocio, de manera que se alineen metodologías y conceptos y se compartan las best practices, con el objetivo prioritario de facilitar el desarrollo de la estrategia de PRISA en las redes sociales y de prestarse el apoyo mutuo que haga más fuertes a cada uno de sus productos.
- Las redes sociales se convierten en un elemento peligroso para las empresas si no se sabe gestionar correctamente la relación con el cliente. El canal de Atención al Cliente en las redes sociales está siendo utilizado por algunos usuarios para conseguir benefi-

- cios exclusivos ante el temor a la expansión de sus quejas en la red.
- Por último, es indispensable establecer muy bien y desde un principio, las normas de conducta con los usuarios en las redes sociales.

CASO DE ESTUDIO



I. Modelo de negocio

T-Mobile es un operador de red móvil alemán, filial de Deutsche Telekom, pero con presencia a nivel internacional, y que funcionan con redes del GSM y UMTS en Europa, Estados Unidos, las Islas Vírgenes y Puerto Rico.

Tiene unos 150 millones de suscriptores y es la sexta empresa de servicios de telefonía móvil a nivel mundial. En EE.UU., con más de 33 millones de clientes, es la cuarta mayor red de telecomunicaciones inalámbricas, por detrás de AT&T, Verizon Wireless y Sprint Nextel.

2.T-mobile y las redes sociales

T-Mobile realizó en 2009 uno de los primeros flashmobs más famosos y virales que se han llevado a cabo en las redes sociales. Consistió en una acción organizada en la estación de tren de Liverpol Street, en Londres, en la que un grupo de personas se reunió en la estación y realizó un baile coreografiado, dejando expectantes a los usuarios que estaban en la estación. Pero este hecho tuvo una gran publicidad gracias a que se grabó en vídeo y se subió a la red social YouTube. Al mismo tiempo, la gente que pasaba por allí, ante lo extraño del evento, empezó a grabarlo, a hacer fotos y a viralizar-lo por la red gracias a los smartphones.

El flashmob, llamado "Life's for Sharing" y elaborado por la agencia Saatchi and Saatchi London, consistió en 2,5 minutos y 350 bailarines en Liverpol Street Station. Se eligió este sitio porque es un conmutador entre el metro y los trenes, y está localizado en una zona de negocios de la ciudad de Londres. Todos estos factores favorecieron que hubiese tanta gente viéndolo en directo (y propagándolo en la red). De la misma forma se convirtió en un anuncio y se emitió por televisión, lo que hizo que a quien le gustara lo buscase luego en YouTube para reenviarlo.

Según las mediciones hechas por la empresa, esta acción social de boca-oreja contribuyó a un aumento de ventas del 52% y un 1,2 millones de libras en relaciones públicas gratuitas.

Cientos de blogueros incrustaron el vídeo en sus blogs y el vídeo tuvo un millón de visitas en YouTube solo en la primera semana. Al mismo tiempo crearon en Facebook una aplicación de compartir vídeo para que fuera muy fácil enviar el vídeo a los amigos antes del fin de semana.

Cuando empezaron a analizar la acción, se dieron cuenta de que, entre todos los medios sociales, se contabilizaron 18,5 millones reproducciones y de que fue uno de los 5 vídeos más vistos a nivel mundial durante 2 semanas consecutivas. Consiguieron cerca de 20.700 comentarios y, lo más importante, un 22% de aumento de ventas.

¿Por qué se eligió un baile? Porque es una acción que emociona a la gente, la inspira, y un espectáculo visual maximiza el impacto. Había que motivar a la gente para que reenviara el vídeo, y eso solo se podía conseguir si el contenido era innovador y despertaba una sonrisa en la gente. El vídeo en sí era parte de toda una estrategia de social media, donde se midieron todos los comentarios relativos al evento. T-Mobile logró un reconocimiento de marca y un aumento de ventas gracias a esta acción.

Este *flashmob* de T-mobile solo fue el primero de otros que siguieron en Trafalgar Square o en el aeropuerto de Heathrow, creando una marca por sí sola y convirtiendo cada experiencia en un éxito en la red.



CAPÍTULO VI: IMAGEN DE MARCA

Solo se tiene una oportunidad para causar una buena primera impresión y, como todo directivo sabe, la imagen de marca es fundamental para comunicar los atributos que la caracterizan, reflejar los valores que representa y lo que se quiere que los consumidores reciban.

Las empresas pueden utilizar las redes sociales para promocionarse como marca y destacar entre sus competidores, convenciendo al consumidor de que elija sus productos por encima de los de la competencia, consiguiendo notoriedad en la red social y diferenciándose en el mercado. Deben tener una clara estrategia de comunicación online y conectar con el consumidor de sus productos, creando un vínculo entre el consumidor y la marca, y una buena imagen que realce la lealtad del consumidor.

Insistimos en que el uso de las redes sociales para la empresa supone fomentar una cercanía con el cliente, un ahorro de costes y una promoción más eficiente de la marca. Las marcas han de estar en los canales donde están sus clientes y pueden servir como un medio para mejorar su imagen, mostrando que la empresa está viva y es moderna, apostando por plataformas como Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.

Para crear una buena imagen en las redes sociales, hay que aportar valor al consumidor. No sirve solo con crear un perfil, hay que mantenerlo activo y generar contenido que haga que su público objetivo lo visite a menudo. Si el consumidor percibe valor en el contenido generado por la marca, percibe, en definitiva, valor en la marca.

Sabiendo que el consumidor cada vez tiene más información a su alcance para comparar productos y servicios, es clave diferenciarse y, para que las redes sociales se conviertan en aliados de una marca, hay que establecer las prioridades y trabajar día a día, con constancia, dando credibilidad a la marca.

Si la empresa comunica bien su imagen de marca en la web social, podrá influir en la percepción que se tenga sobre ella. La web social puede convertirse en una fuente de información muy fiable para lograr este objetivo, dado que permite acceder a un inmenso archivo de conversaciones donde analizar los mensajes, argumentaciones y opiniones (buenas o malas), sobre cualquier producto o servicio.

En este capítulo hemos incluido la entrevista a Carina Szpilka, CEO de ING DIRECT España, que nos explica cómo construyen mediante las redes sociales una relación con el cliente, y a Juan José Azcárate, CEO de CCC, que nos explica cómo desde CCC utilizan las oportunidades de las redes sociales.

Explicamos también los casos de estudio de la empresa KLM, donde vemos cómo utilizaron la red social para crear imagen de marca, y de Campofrío, que nos enseña algunas pautas para hacer que una acción en las redes sociales tenga éxito y llegue a emocionar al consumidor.



CONVERSACIÓN con Carina Szpilka, CEO de ING DIRECT España

Para Carina Szpilka, la finalidad de ING DIRECT en las redes sociales es estar presente en un medio más de comunicación para reforzar el diálogo con sus clientes. ING DIRECT es una



empresa que desde sus inicios ha estado muy enfocada en lo que sus clientes quieren, escuchando recomendaciones y sugerencias con el fin de convertirse en relevantes para ellos. Para conseguir este objetivo, piensa que las redes sociales son un muy buen canal porque permiten el diálogo fluido con los clientes.

Desde ING DIRECT tienen una máxima: la transparencia, hablar a los clientes de tú a tú, en una posición de igualdad y esto, que parece muy obvio, no siempre se hace desde las entidades de crédito. Por ejemplo, ING DIRECT realizó un chat online, en el perfil del banco en Facebook, entre Carina y los clientes del banco. La experiencia tuvo un gran reconocimiento en las redes sociales por el hecho de ser la primera vez que el CEO de una compañía charlaba directamente con sus clientes, vía Internet, y se consideró una

acción muy innovadora (tuvo una duración de 4 horas, se realizaron 400 preguntas aproximadamente y Carina contestó más de 40, a una media de 6 minutos por pregunta).

Con acciones como la anterior, la marca ING DIRECT demuestra transparencia y honestidad; y en resumidas cuentas, transmite la idea de "no hay nada que ocultar".

Uno de los mayores beneficios de estar en las redes sociales es dar una mejor atención al cliente y aun no siendo esto una prioridad de la estrategia en las redes sociales, Carina Szpilka piensa que es un medio ideal para establecer diálogo, entender y ser una fuente de conocimiento de sus clientes para compartir cosas.

Un punto core de ING DIRECT es que la gente entienda sus productos. Quieren que la gente comprenda mejor lo que pasa en la economía, cómo puede mejorar sus finanzas personales y, con este fin, tiene un blog en el que se muestra mucha de esa información para compartirla con sus clientes y, de esa manera, divulgar información sobre economía y dar consejos financieros.

Comenta Carina Szpilka que la empresa debe tener presencia allí donde se encuentren los clientes, para poder interactuar con ellos. Las ventas no llegarán directamente, pero sí a lo largo del tiempo, porque todo el mundo antes de comprar pide recomendación, y en eso ayuda estar en las redes sociales. En el momento en el que como cliente se tiene un mayor compromiso con la marca, es cuando se genera la confianza suficiente para comprar los productos de la empresa. Desarrollando la conversación, el diálogo y aprendiendo cada día, los clientes irán notando que hay autenticidad. Carina Szpilka vuelve sobre la idea de la transparencia y recalca que es importante que se perciba, que lo que decimos, lo decimos de verdad.

Respecto al papel de los directivos en las redes sociales opina que deben estar solo si les gusta. Los CEO, antes que CEO son personas: si les gusta, les interesa y para ellos va a tener valor, entonces que lo hagan; si lo hacen forzados, que no lo hagan porque se va a notar, lo van a pasar mal y no les va a reportar nada.

Las redes sociales son una fuente para escuchar a los clientes. Cada día muchos trabajadores de ING DIRECT leen los comentarios en Facebook y en Twitter y Carina Szpilka, personalmente, pregunta y pide al cliente que les ayude a mejorar. No en todos, pero sí en los que considera relevante, por lo que aprende todos los días de la opinión de sus clientes. Nos da un consejo para estar en las redes sociales: hay que tener una actitud que no sea forzada, que el cliente pueda compartir un lugar con la marca de la empresa y también

conseguir estar más presente en las redes que nos interesen, sin molestar, sin hacer demasiado ruido.

La red social que les funciona mejor con el cliente del banco es Facebook, porque el tipo de conversación es bastante rico y no está limitado en extensión, como ocurre en Twitter. De nuevo la idea de que la herramienta social que se utilice dependerá del tipo de conversación que se quiera tener con el cliente, y en el caso de ING DIRECT, su cliente normalmente busca charlar y/o recomendaciones. Y la mayor lección aprendida respecto a las redes sociales es que lo muy complejo no siempre es lo mejor (sobre todo en Facebook).

En ING DIRECT están creando una red social interna, ya que lo consideran una herramienta indispensable para participar y para que los empleados aporten su trabajo en la empresa de una forma diferente (fomentando el talento, compartiendo las enseñanzas y evitando los trabajos mecánicos).

La estrategia en redes sociales de ING DIRECT se realiza desde dentro de la empresa; otra cosa es la ejecución, que se puede externalizar, subcontratando los recursos, pero el análisis de poner un proyecto en marcha, de por qué lo hacen y cómo lo hacen se realiza internamente. El presupuesto de social media es reducido, ya que es una herramienta muy eficiente en costes. No hace falta gastar-



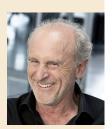
se tanto como en otros medios y, aun así, es muy efectivo.

Para gestionar casos de reputación online, Carina Szpilka recomienda aprender a filtrar y a quedarse solo con lo constructivo pues no podemos dejar que nos afecte lo negativo, esto hay que saber bloquearlo. Piensa asimismo que la comunicación debe realizarse siempre de forma respetuosa y en positivo.

Por último, respecto a la medición en las redes sociales de la marca ING DIRECT, nos refiere que esto depende de lo que se quiera medir. En términos comerciales, serían las ventas, identificando el origen. Y si se está hablando de clientes, se mide el número de conversaciones que han creado (no se trata de cuántos seguidores se tengan, sino de lo importante que sea la información que se comparte con ellos y cómo estos la difunden y la convierten en viral).

CONVERSACIÓN con Juan José Azcárate, CEO de CCC

Para CCC, estar en las redes sociales es estar en contacto con los alumnos y con las personas interesadas en los cursos que ofrecen con el fin de que quien los busque en las redes sociales los



encuentre. Es un medio más de contacto y de intercambio, donde se emiten y se reciben mensajes, hay una gran capacidad de interacción y se consigue bidireccionalidad entre la empresa y el cliente.

Juan José Azcárate piensa que para una empresa, el beneficio de estar en las redes sociales es poder comunicarse con sus posibles clientes de forma clara y eficiente; y cree que el beneficio para el cliente se encuentra en la inmediatez de la respuesta que recibe por parte de la empresa. En definitiva, lo que los usuarios quieren es que se les atienda, se les cuide y, si la empresa sabe usar las redes sociales con este fin, dando respuestas muy directas y cercanas a la gente, siempre acertará con el cliente; de lo contrario, transmitirá una imagen pobre de su marca y de su producto.

Nos comenta, que una máxima para emplear las redes sociales con éxito en el marco empresarial, es saber dónde se encuentra su público y saber qué medios usar para llegar a comunicarse con él de forma eficiente. En CCC, la red social que mejor les funciona es Facebook, porque es donde se encuentra su público objetivo.

Juan José Azcárate, al igual que todos los directivos entrevistados, piensa que las redes sociales no son una herramienta para vender. Su finalidad es crear cercanía entre la empresa y el cliente, puesto que si uno se empeña en intentar vender directamente, los usuarios se sienten presionados y lo identifican como spam. Por ello, es muy importante que las empresas sepan manejar y encauzar su comunicación con habilidad.

Cree que la invasión de las marcas en las redes sociales no ha respondido a las expectativas de muchas de ellas, en cuanto a negocio se refiere; y piensa que esto se debe a que el usuario de las redes sociales, si percibe que las marcas son muy intrusivas, se agobia y las rechaza. En CCC, una de las lecciones aprendidas, ha sido al invertir en anuncios de Facebook, pues aunque no han sido un fracaso, tampoco han tenido el éxito que esperaban, lo que le lleva a pensar que todavía es una herramienta para que el público se interese, pero nada más.

Respecto al papel del directivo en las redes sociales, Juan José Azcárate les recomienda que no entren en ellas sin analizar antes qué es lo que su marca y empresa pueden aportar a sus clientes en dichas redes. Deben pensar qué aportan y no, qué conseguirán. Para ello deben asesorarse con expertos que conozcan bien las redes sociales y los intereses de la empresa.

CASO DE ESTUDIO



I. Modelo de negocio

Royal Dutch Airlines (KLM), la compañía aérea de los Países Bajos, se fundó en 1919. En 2004 se fusionó con la también compañía aérea Air France, creando una de las empresas aeronáuticas más potentes del sector.

En la actualidad, Air France-KLM es la compañía más grande del mundo en términos de ingresos de operaciones, y la tercera más grande del mundo en concepto de pasajeros/kilómetros.



KLM posee un 100% de Transavia Airlines, un 100% de Martinair y un 26% de Kenya Airways.

2. KLM Surprise

KLM Surprise es una acción en redes sociales realizada por KLM, utilizando Twitter y Foursquare, que aportó valor a los pasajeros que esperaban algún vuelo en el aeropuerto de Schiphol (Ámsterdam), donde la compañía tiene su base.

¿Cómo funcionaba KLM Surprise? La empresa rastreaba a los pasajeros en las dos redes sociales referidas y mediante la revisión de sus tuits y perfiles públicos, intentaba darles una sorpresa haciéndoles un pequeño regalo antes de que embarcaran en su vuelo.

Así, cuando uno menos lo esperaba, una azafata de KLM buscaba al pasajero seleccionado en el aeropuerto y le daba el regalo, que estaba basado en la información que éste dejaba abierta en sus perfiles, en ambas redes sociales.

Durante tres semanas sorprendieron a 28 pasajeros con regalos, consiguiendo un millón de impresiones en Twitter. Los vídeos que grabaron de la experiencia fueron comentados en cientos de blogs y algunas televisiones. Al mismo tiempo, gracias a esta acción, 5.000 nuevas personas se hicieron amigas de KLM en Facebook, pudiendo recibir en un futuro

las ofertas y noticias de la empresa mediante esta red social.

Lo que nos podría parecer una intromisión de la empresa, al leer la información de nuestros perfiles sociales, no fue percibido así por la gente, sino que la reacción por parte del cliente fue satisfactoria, y se logró fidelizarlos y provocar viralidad en redes sociales de una forma económica, puesto que los pasajeros que recibían el regalo utilizaban las redes sociales, de una forma muy activa, para explicarlo. Enseguida consiguieron un millón de menciones positivas en Twitter acerca de la experiencia KLM Surprise.

Una de las características de esta campaña es que fue una combinación entre acción online –selección del pasajero y elección del regalo–, y acción offline –la azafata le entregaba directamente al pasajero el regalo, por lo que éste podía poner una cara a la acción online de la empresa–.

La premisa de KLM era proporcionar felicidad a sus pasajeros, creando una experiencia inolvidable, realizando pequeños actos de amabilidad y generando una sonrisa en sus clientes. Aparte de la sorpresa y del valor añadido, se conseguía amenizar las esperas de los pasajeros antes de embarcar.

En definitiva, un pequeño esfuerzo bien enfocado puede generar un efecto masivo en las redes sociales; lo que funciona son las campañas realmente creativas y que apelan a los sentimientos, llegando a conseguir que sea el cliente quien hable bien de la empresa, lo que es mucho más creíble de cara a otros consumidores.

CASO DE ESTUDIO



I. Modelo de negocio

Campofrío es la compañía de productos cárnicos líder de Europa y una de las cinco más importantes de su sector en el mundo. Fue fundada en 1952 en Burgos, internacionalizándose en 1988.

Campofrío España es una de las siete compañías que operan de manera independiente dentro del grupo en Europa. Es la compañía líder de elaborados cárnicos en España, con una cuota de mercado superior al 18% (2011) y que aporta el 40% de facturación del grupo. Existen otras 7 empresas independientes en Europa dentro del grupo.

2. Campofrío y las redes sociales

Campofrío, mediante el vídeo *Cómicos*, dirigido por el cineasta Álex de la Iglesia, utilizó la situación de crisis económica del momento y la aprovechó para sacarnos una sonrisa con su último spot. En el anuncio, en el que se dan cita prácticamente todos los grandes cómicos de este país, estos se reúnen para visitar el lugar de descanso del maestro Miguel Gila.

El vídeo se ha convertido en viral en Facebook, puesto que casi 60.000 personas han compartido en la red social cuatro vídeos diferentes del mismo anuncio alojados en YouTube.

¿Qué ha hecho que este vídeo se convierta en viral y que sean los propios usuarios los que lo pasan a sus amigos? La emotividad del anuncio, demostrando una vez más, que para que un contenido se convierta en viral ha de apelar al humor o al sentimiento.

Este vídeo ha servido para que la marca Campofrío tenga una buena imagen y para que al recordar el anuncio la gente sonría. Aparte de en Facebook, la campaña se convirtió en trending topic en Twitter.

La publicidad busca al consumidor y, a veces, este consumidor responde. Lo hace a través del entorno 2.0 y, en ocasiones, con tanta pasión que convierte algunas campañas en los



temas más comentados del momento. Un anuncio previsto principalmente para el medio televisivo, es en las redes sociales donde el consumidor encuentra el espacio para poder comentar su contenido y viralizarlo, y donde la empresa mejor puede medir su influencia y calcular su retorno de la inversión.

Otra campaña que nos muestra la creatividad de Campofrío es el reciente vídeo de su marca Pavofrío, que han editado Alimentando a otro modelo de mujer, con la colaboración del diario deportivo Marca. Basándose en la presión social que sienten las mujeres a través de mensajes en revistas y medios de comunicación, Pavofrío ha creado un vídeo donde, de forma cómica, se ve a los hombres leyendo la prensa y encontrándose con contenido sexista dirigido a ellos. Si la campaña Cómicos apelaba al sentimiento, ésta apela al humor, con una crítica implícita a la presión a la que son sometidas las mujeres, para tener un físico de modelo.

Vemos como cada vez más, los spots publicitarios se estrenan en televisión y en las redes sociales al mismo tiempo, con una estrategia común de comunicación y marketing. La página de Facebook de la campaña¹⁷ tiene ya casi 36.000 fans, creando un lugar de referencia para su público femenino, que se siente identificado con el ideal de la campaña y no con el representado por el ideal de belleza que promueven las revistas y medios de comunicación.

CAPÍTULO VII: MEJORA DE PROCESOS GRACIAS A LAS REDES SOCIALES

Las redes sociales son herramientas para generar vínculos de fidelización con los consumidores. Son sin duda, una oportunidad para aquellas empresas que saben desenvolverse en ellas pues conocen dónde y qué buscar.

La bidireccionalidad de las redes sociales permite que el consumidor aporte feedback sobre el servicio o el producto que compra, puesto que tiene un contacto directo con la empresa. Por ello, si se analizan todos los comentarios de una forma constructiva, estos pueden ayudar a innovar y a mejorar lo que se le ofrece al consumidor.

Las redes sociales son la mejor forma de obtener la opinión del cliente sobre un producto. ¿Cuánto cuesta en tiempo y dinero hacer focus groups tradicionales con un número reducido de usuarios? Las redes sociales permiten hacer encuestas, preguntar la opinión al cliente y conseguir información relevante del consumidor que ayude a mejorar el producto, con un mínimo coste de tiempo.

Todo el conocimiento que el consumidor pueda hacerle llegar a la empresa redundará en una mejora de los procesos y en un ahorro de costes para ésta. Asimismo, una gestión eficiente de

las quejas puede permitir también ahorrar dinero a la empresa, lo que al final repercutirá en su cuenta de resultados.

En este capítulo hemos incluido la entrevista a José de la Peña, director de Educación y Conocimiento en Red de Fundación Telefónica, que nos explica cómo reciben feedback del consumidor, y cómo esto les ayuda a mejorar los eventos; y a Mariana Feged, directora de Negocios Digitales de Círculo de Lectores, que nos refiere, cómo gracias a los comentarios recibidos vía redes sociales, pueden mejorar su catálogo de productos.

Explicamos también los casos de estudio de las empresas JetBlue, donde se explica cómo utilizaron la red social para mejorar su imagen y procesos internos, y el caso de Lenovo, que nos enseña cómo se pueden mejorar los procesos internos de una empresa, si todos los departamentos y los clientes colaboran en una estrategia común mediante redes sociales.



CONVERSACIÓN con José de la Peña, director de Educación y Conocimiento en Red de Fundación Telefónica

La finalidad de Fundación Telefónica para estar en las redes sociales fue, en un primer momento, ser un canal de información, económico, barato, dirigido a un segmento de público muy activo y con



opinión respecto a los medios tradicionales. Después, una vez dentro, se dieron cuenta de que era un canal que daba mucha información sobre uno mismo, se retroalimentaba por parte del cliente y creaba un mayor contacto con él; lo que les ha permitido ir cambiando las actividades en función de lo que han aprendido. Por todo esto, es por lo que, a juicio de la Fundación, las redes sociales son un canal formidable para innovar el producto ofrecido, gracias a la participación del cliente.

El beneficio para una empresa de estar en las redes sociales es la interacción con el cliente, que éste pueda aportar contenido y feedback sobre sus servicios y productos; ser visibles, aprender lo que quiere y, también como canal bidireccional de contacto.

En todo caso, José de la Peña nos comenta que cada red social tiene un objetivo para la Fundación. Twitter es la red social que mejor les funciona y más utilizan por su rapidez, facilidad de uso y porque es una herramienta muy útil para dirigir tráfico a su web principal. You Tube permite una forma de expresarse visualmente, porque cada vez hay un lenguaje más audiovisual en Internet y cuando se presenta un producto o servicio es necesario hacerlo en este formato. Facebook, en cambio, es su asignatura pendiente pues todavía no han conseguido afinar el tono de la conversación que les gustaría tener en esta red.

Uno de los aspectos positivos del uso de redes sociales es haberse dado cuenta de que entran más usuarios a la web de la empresa mediante las redes sociales que los que entraban directamente a la web. ¿Por qué? Creen que el tipo de usuario que tienen es muy participativo y comparte (retuitea) los eventos. En palabras de José de la Peña y haciendo un símil con el mundo físico: "Puedes poner la tienda más bonita del mundo, que si la pones en una calle por la que no pasa nadie, entonces no cumple su objetivo de vender. En el mundo online pasa lo mismo, de nada sirve la mejor web si nadie la visita, y en ese aspecto una buena estrategia en redes sociales puede permitirte mucha visibilidad".

Además de lo ya explicado, José de la Peña nos comenta el éxito del evento Thinking Party¹⁸, organizado por Fundación Telefónica y que

comunica a través de las redes sociales. El evento de este año trata sobre reinventarse profesionalmente y, con ese fin, han buscado a gente que cuente sus historias personales. A la gente que quiera hacerlo le dan formación como ponente con dos expertos en comunicación, es decir, ofrecen un servicio de coaching personal. Gracias a la comunicación mediante las redes sociales, en una semana consiguieron 100 peticiones de personas que querían contar su experiencia. Esta respuesta les ha hecho darse cuenta de que a la gente le interesa mucho las experiencias personales de otras personas para imitar o aprender de ellas.

También extrae varias lecciones aprendidas del uso de las redes sociales y comenta, que al inicio de la andadura de la Fundación en las redes sociales abrieron perfiles en un montón de sitios y vieron que aquello no tenía sentido. Su error fue no tener una estrategia definida, querían estar en las redes sociales porque todo el mundo estaba, y se dieron cuenta que eso no era suficiente. Ha pasado ya tiempo desde ese comienzo y han aprendido de su propia experiencia, por ello, en la actualidad, todas las acciones de social media de la Fundación se hacen con objetivos claros y siguiendo una estrategia. Tal como nos recuerda José de la Peña, hay una teoría de la consultora Forrester¹⁹ sobre cómo hay que utilizar las redes sociales, lo que se denomina POST (People, Objectives, Strategy y Technology). Es decir, hay que pensar dónde está la gente con la que quieres mantener una relación, fijarte

unos objetivos, definir una estrategia y entonces utilizar la tecnología. Fundación Telefónica, como muchas otras empresas, empezó por el último paso, y de esta experiencia aprendieron a ser más efectivos en las redes sociales.

Otra lección aprendida ha sido darse cuenta de que son una empresa multinacional, con usuarios que viven en distintos países y que tienen una diferencia horaria considerable. Es por eso que los eventos que retransmiten en streaming intentan hacerlos en horarios que permitan el disfrute y la participación tanto de usuarios de España como de Latinoamérica, ya que hay que tener sensibilidad para todos los públicos.

José de la Peña reconoce que, en alguna ocasión, algún usuario ha utilizado los perfiles de las redes para quejarse de asuntos relacionados con la empresa, pero en la Fundación tienen claro que uno de los fines de las redes sociales no es el de canal de Atención al Cliente y por tanto derivan dicha queja, siempre que se haya producido en un lenguaje correcto (no contestan insultos), al departamento correspondiente, pero nunca la tramitan a través de las redes sociales.

Por último, recomienda a otros directivos lo mismo que él ha aprendido con su experiencia en la Fundación, que sigan un orden y tengan una estrategia clara de lo que quieren conseguir, a nivel profesional, en las redes sociales.



CONVERSACIÓN con Mariana Feged, directora de Negocios Digitales de Círculo de Lectores

La finalidad de Círculo de Lectores para estar en las redes sociales es tener un contacto directo con sus clientes para saber de primera mano lo que quieren. Es cierto que Círculo tiene 5.000



agentes comerciales, pero también lo es, que a través de las redes sociales tienen un contacto más directo con el cliente final.

Según Mariana Feged, como consumer insight, es exponencial la información que pueden dar las redes sociales; en realidad, es como tener un foro abierto en el que poder escuchar. Una consecuencia de lo anterior se podruce en la realización de encuestas, ya que si antes la realización de éstas suponía ponerse en manos de una consultora, si la encuesta a los clientes se realiza a través de las redes (por ejemplo, Facebook), se consigue el efecto de que los clientes se sientan halagados de poder participar y, a la empresa, no le cuesta apenas dinero.

Las redes sociales permiten comunicar directamente al cliente información con un lengua-

je más directo, más cálido. En Círculo de Lectores tienen 28.000 fans en Facebook, que no son solo lectores, sino también gente que tiene un aprecio a la marca, ya que el socio tiene un sentimiento de pertenencia al club.

El beneficio para Círculo de Lectores de estar en las redes sociales se traduce, sobre todo, en posicionamiento, imagen, participación, interacción, fidelización y en poder resolver una problemática propia directamente (atención al cliente). Sin embargo, en ventas, nos confirma Mariana Feged, como el resto de los entrevistados, que es difícil medirlo. Hay maneras de medir, pero la traducción en los KPI de venta, de captación de socios es más difícil. Lo más monetizable —lo que se traduce en cifras de negocio— todavía es difícil de ver y valorar.

El público objetivo de Círculo de Lectores es una mujer, ama de casa de entre 35 y 45 años; por ello la red social que mejor les funciona es Facebook, por el tipo de comunicación que se produce en ella, aunque también tienen en cuenta a Linkedln. Asimismo, Facebook les permite empujar un libro con otro, dado que es muy participativa y los clientes se recomiendan libros para comprar, generándose así conversación viral entre los mismos. También tienen mucho éxito en Facebook, los concursos y las campañas de participación. Por ejemplo, hicieron un concurso para que la gente decidiera la portada del catálogo y fue un éxito sin precedentes. En dos días unas 10.000 personas

votaron. Por ello y a raíz de esta experiencia, en Círculo de Lectores quieren que las opiniones de la gente, extraída de las redes sociales, sirvan para seleccionar el programa editorial (su catálogo) y las cubiertas de libros.

En cuanto a las quejas que reciben de sus clientes, a través de las redes sociales, Mariana Feged destaca dos tipos:

- La del usuario que se queja por algún problema técnico. En este caso lo derivan, por email, al canal de Atención al Cliente, pues quieren tener limpio el canal de Facebook de la resolución de incidencias particulares.
- 2) Cuando hay quejas de usuarios que no buscan una solución, sino crear mal ambiente: esto es un reto, y se ha optado por callar, dejando que la discusión tenga lugar y que la gente se conteste. Solo intervienen cuando el tono es inadecuado u ofensivo para el resto de la gente.

Respecto al papel del directivo en las redes sociales, Mariana Feged piensa que, como responsables de la empresa, no se pueden permitir no estar, pues toda compañía debe tener una presencia donde están las conversaciones de los clientes (sobre todo si es B2C).

Por último nos explica que en Círculo de Lectores, todavía no hay muchos usuarios que provengan de las redes sociales, por ello están desarrollando un proyecto para facilitar que el cliente se pueda hacer socio de Círculo de Lec-

tores a través de Facebook. Respecto a llegar a acuerdos con blogueros y/o prescriptores del sector del libro, nos comenta que ya lo han hecho en Booquo, su plataforma digital y que, al tener una marca muy reconocida en el sector del libro, la prescripción se genera por sí sola.

OTRAS OBSERVACIONES DE LOS ENTREVISTADOS

Según Jorge Blasco, CEO y fundador de Boutique Secret, alguna vez han sufrido una crisis de reputación cuando han recibido quejas por parte de clientas por no haber podido enviar los productos en el plazo fijado. Si la compra es de un valor económico bajo esto se traduce en un problema de imagen de la marca; pero si se trata de un producto, con un gran significado para el cliente (por ejemplo, la cuna del bebé que nacerá en breve), el inconveniente es mucho mayor y el incidente debe resolverse rápidamente, gestionándolo la empresa de manera interna y dando explicaciones a su/s clienta/s vía las redes sociales para evitar el peor escenario en un caso de reputación: que las clientas realicen comentarios destructivos para la imagen de marca, en la red. Si esto sucediera, de nuevo la reacción de la empresa debe ser inmediata, dándole a escoger a la clienta, entre la devolución del dinero; o la entrega del pedido en un corto espacio de tiempo.



CASO DE ESTUDIO



I. Modelo de negocio

JetBlue Airways es una aerolínea estadounidense de bajo coste fundada en 1999 y que se ha convertido en una de las más rentables de EE.UU.

2. JetBlue y las redes sociales

JetBlue siempre ha sido una compañía aérea con una estrategia definida en las redes sociales, quizás porque fue fundada casi al mismo tiempo en que apareció Internet, a nivel de usuario.

Aunque JetBlue empezó en las redes sociales en 2006 con un blog escrito por su fundador, David Neelan, no fue hasta 2007, cuando un incidente retrasó un vuelo de la compañía aérea unas 10 horas en el aeropuerto JFK de Nueva York, que su uso cobró relevancia.

Este grave incidente para una compañía aérea, relativamente joven, requirió un acercamiento comunicativo novedoso en aquel tiempo. Fue el propio CEO quien pidió disculpas y dio explicaciones, tomando responsabilidad total

por el incidente. Este hecho fue propagado por las redes sociales (en Twitter principalmente) y JetBlue se dio cuenta de que las redes sociales les ayudaron a recuperar parte de la imagen dañada, al ser el incidente comunicado en prensa y televisión.

Asimismo, como elemento de fidelización, han implementado una herramienta de Facebook Places, que permite a los usuarios que hagan *check-in* en alguna de las localizaciones de JetBlue con esta aplicación, ganar ofertas y descuentos en viajes con la compañía.

De la misma forma, JetBlue innovó con su programa letBlue University, utilizando la red social como un método de comunicación interna (wikis y blogs) de la empresa. Empleó este programa para transmitir las best practices de la compañía, información y cursos de formación a todos sus empleados. Fue esta herramienta colaborativa la que ayudó a que el conocimiento interno se compartiese y se generase entre todos, puesto que letBlue animaba a sus empleados a colaborar y mostrar su creatividad en el blog, haciendo que los compañeros aprendieran de las experiencias de otros compañeros. Este experimento fue tan exitoso que permitió que dichas experiencias fueran grabadas y colgadas en YouTube, lo que hizo mejorar los procesos internos en varias localizaciones de la compañía aérea.

En definitiva, se puede sacar como enseñanza de la experiencia de JetBlue, que el uso de una red social colaborativa e interna permite que los trabajadores innoven y se les dé una oportunidad de aportar sugerencias a la empresa, lo que sirve como elemento de motivación. Asimismo, se pueden compartir experiencias y conocimiento para toda la empresa y esto es una forma para que el entrenamiento y formación de los empleados crezca.

CASO DE ESTUDIO



I. Modelo de negocio

Lenovo fue el resultado de la fusión de dos empresas tecnológicas: Legend Holdings, en China, y la división de Informática Personal (PCD) de IBM, en Estados Unidos.

Lenovo se fundó en Pekín (China) en 1984 y fabrica ordenadores, portátiles, servidores y tecnología. Actualmente tiene sede en Pekín y Raleigh (Carolina del Norte), desde que en 2005 compró la división de Informática Personal de IBM, lo que la convirtió en el

mayor fabricante internacional de ordenadores del mundo. La fusión marcó la integración de dos culturas, dos idiomas, dos procesos y dos mercados absolutamente diferentes.

En 2012 Lenovo ha hecho una joint venture con NEC, el principal productor de PC de Japón, y ha lanzado una división de negocio para producir smartphones y tabletas.

2. Lenovo y la implementación de las "best practices"

Cuando Lenovo adquirió la división de PC de IBM, se dieron cuenta de que los clientes comentaban sus productos en foros de Internet ajenos a la compañía. Enseguida vieron que la empresa estaba ausente en estas importantes conversaciones, por lo que decidieron crear una estrategia en las redes sociales para aprovechar "todo el ruido generado en Internet".

Entendieron que la estrategia en social media nunca va aislada de la estrategia global de la empresa, por lo que alinearon los departamentos de Marketing, Ventas y Atención al Cliente para acelerar los cambios que llevaran a una mejor experiencia del usuario. Toda esta estrategia consiguió un decrecimiento del 20% de las llamadas de sus clientes y el incremento en la productividad de los miembros del departamento de Atención al Cliente, con un ciclo de resolución de problemas más



corto, lo que redundó en un mejor servicio a sus consumidores.

Una tendencia, que va en aumento en la compañía, es ofrecer un servicio posventa a los compradores de productos digitales, puesto que su complejidad es cada vez mayor y eso requiere un mejor servicio al cliente. Lenovo sabía que esto les ayudaría a conocer el punto de vista del consumidor y sus principales problemas, como la calidad del servicio, las características del producto apreciadas por ellos o los problemas en logística al servir el producto.

Lenovo invitó a todos sus stakeholders a participar en su perfil de atención al cliente de su red social y, al mismo tiempo, su departamento legal empezó a revisar los procesos de los que se quejaban los clientes. Los mismos directivos colaboraron con el departamento de Relaciones Públicas para plantear una estrategia de comunicación conjunta. Con esta estrategia, Lenovo quería construir una marca fuerte, con consumidores leales, que le ayudasen a aumentar ventas. Con esta misma estrategia hizo acuerdos con estudiantes para que escribieran en sus blogs las experiencias que habían tenido con sus productos, a cambio de descuentos.

En definitiva, gracias a la experiencia de Lenovo en las redes sociales, la compañía logró ser parte de la conversación de los clientes, mejorar el servicio posventa, dar una imagen de innovación y eficacia al mercado, de colaboración y generación de conocimiento interno, así como un ahorro de costes internos, al mejorar la eficiencia de varios procesos.

LECCIONES APRENDIDAS

En este capítulo hemos querido recoger las reflexiones de las entrevistas que nos han parecido más interesantes y, que puedan servir al lector del estudio, para sacar sus propias conclusiones.

Creemos que estas reflexiones pueden ayudarnos a comprender mejor las oportunidades que ofrecen las redes sociales, como canal de comunicación para el directivo y la empresa.

Es por ello que queremos agradecer a todos los participantes, que hayan compartido con nosotros sus reflexiones y experiencias en este campo, pues sin ellos este estudio no hubiera sido posible.

A continuación recogemos algunas de sus reflexiones, agrupándolas por temáticas, para que resulte más amena su lectura.

La estrategia empresarial en las redes sociales

Jorge Blasco, CEO y fundador de Boutique Secret cree que la estrategia digital de la empresa debe diseñarse internamente porque es la empresa la que debe tener un control total y un feeling de lo que pasa en las redes sociales. Piensa también que es bueno que el equipo de social media sea un equipo transversal que co-

nozca la operativa del negocio, además de las redes sociales.

Xabier Uribe-Etxebarría, fundador y CEO de Anboto Group, piensa que la estrategia digital siempre debe ser interna, puesto que aunque es recomendable definirla con expertos, la empresa es la que sabe el mensaje que quiere dar y los valores de su marca que quiere transmitir.

Jesús Encinar, fundador y CEO de Idealista.com, también mantiene la opinión de que no se debe dejar la gestión de las redes sociales en manos de equipos externos, sin conocimiento del día a día de la compañía, ni de sus valores y objetivos.

Para Ismael Nafría, director de Innovación Digital del Grupo Godó, las acciones en las redes sociales se deben hacer con objetivos y estrategias claras, porque de lo contrario, se lanza el mensaje nefasto de que aquello no es importante y que se ha hecho por obligación. Es cierto que muchas empresas, sobre todo al principio, crearon perfiles en las redes sociales porque sí, porque todas las empresas lo hacían (es decir, sin pensarlo), y para tener esta actuación, mejor no estar en las redes sociales, porque al menos, la marca de empresa no sufre.

En el equipo que gestiona Ismael, tienen responsables de las redes sociales por cada medio de comunicación (*La Vanguardia, Mundo Deportivo,* RACI –radio–) y esto lo considera fundamental ya que cada medio tiene un público diferente y,



por lo tanto, una forma diferente de comunicarse. De hecho, nos refiere, que muchos medios ya han establecido protocolos de actuación para sus empleados.

Extraer toda la información posible de las redes sociales

Jorge Blasco nos recuerda que para que una red social sea beneficiosa para una empresa ¡se ha de poder medir todo! Boutique Secret ha visto incrementadas sus ventas a raíz de estar en las redes sociales, pues es en ellas donde se encuentra su público objetivo.

Conocer las redes sociales y cómo interactuar en ellas

Jesús Encinar, fundador y CEO de Idealista.com, nos comenta que en su empresa, antes de crear un perfil de idealista.com en cualquier red social, la someten a un intenso proceso de testeo, porque es importante saber dónde te metes y cuáles son las normas de la red, antes de implicar a la marca de la empresa en ella.

Para Cristóbal Fernández, director de Comunicación de Tuenti, lo primero es conocer las redes sociales, su panorama, cómo funcionan, cuáles son las características diferenciales que tienen unas de otras, qué tipo de usuarios tiene cada una de ellas, qué posibilidades tienen desde el punto de vista de la comunicación, y lo más importante, tener claro si tu público objetivo está ahí y es alcanzable a través de estas vías.

Carina Szpilka, CEO de ING DIRECT España, aconseja a las pymes que estén en las redes sociales, porque es hacia donde se está dirigiendo el mundo: hacia el concepto de dialogar entre muchos y conectarnos. Puede haber un exceso de exposición a veces, porque podemos querer ser anónimos, pero la conexión entre personas ha llegado para quedarse.

Según **Xabier Uribe-Etxebarría**, en las redes sociales hay que diferenciar dos cosas: si se quiere estar como compañía o como persona física; y hay que tener en cuenta que muchas veces, la gente prefiere tratar "con una persona en vez de con una compañía".

Es muy importante saber qué producto tenemos, porque no es lo mismo ser una empresa que se dirige al consumidor final (B2C), que una empresa que vende a otras empresas (B2B). Piensa que en las redes sociales hay que estar solo si tiene sentido para la compañía (es decir, en función de sus objetivos de negocio); y por ello debe analizarse en qué red social estar.

Por último refiere que al estar en una red se está expuesto a buenos o malos comentarios de los usuarios; y si son malos hay que saber gestionarlos e intentar extraer enseñanzas de los mismos (por ejemplo, si son verdad, pueden servir para mejorar nuestro producto o servicio).

Visión del directivo en las redes sociales y redes sociales corporativas

Para Dioni Fernández, gerente de Innovación en Everis, hay directivos que no entienden lo externo a la empresa, no entienden cómo se comunican en las redes sociales, la transparencia, la velocidad, etc. Pero esto debe cambiar ya que se debe producir un equilibrio entre la comunicación interna de la empresa y la externa de los clientes. Por ello, la empresa va a estar obligada a reformularse para poder llegar a ese público que ya se maneja en el entorno de las redes sociales con fluidez. En este sentido, nos cuenta que se están haciendo muchos progresos para que la gente a la que le cuesta estar en las redes sociales, tipo Twitter, esté en redes sociales corporativas.

Respecto a las redes sociales corporativas, cree que aportan lo mismo que una red social general, es decir, el conocimiento de todas las personas de la red social y un fácil acceso a la misma.

En relación con la actitud de la gente en las redes sociales, nos comenta que existe la regla 1-9-90: "El 1% de la gente en una red crea opinión, el 9% lo distribuye y el 90% solo lo lee o escucha. Mucha gente va pasando por los tres estadios hasta que al final solo las utiliza para leer o escuchar".

Por lo referido, a Dioni le parecen más interesantes las redes de colaboración²⁰ y de conocimiento, puesto que dan un valor añadido mayor.

En definitiva, hay que buscar el conocimiento colectivo.

En esta misma línea se mueve José Manuel Velasco, presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), que también cree que las comunidades internas se van a desarrollar a partir de la intranet. Esas comunidades colaborativas harán a los trabajadores unos excelentes embajadores de la marca y generarán sentimiento de adhesión mediante la utilización de una herramienta de motivación y de palanca de transformación cultural. La marca personal adquiere por tanto una enorme importancia y ya no seremos tan dependientes de una empresa que firma con el empleado la tarjeta de visita. Las redes sociales permiten crear una marca desde el minuto uno y llegar así al público al que verdaderamente se quiere llegar.

Respecto del papel del directivo en las redes sociales nos comenta que éste tiene que pensar un esquema antes de meterse en las redes sociales y preguntarse "¿Cuáles son mis objetivos para estar en la red? ¿Divertirme? ¿Para hacer marca personal? ¿Buscar trabajo? ¿Conocimiento?" Los directivos deben tener un objetivo claro y definir una pequeña estrategia de cómo estar. En las redes sociales se debe estar de una forma activa, actualizando el perfil y generando contenido interesante, si no, mejor no estar.

Asimismo refiere que hay que ser respetuoso con las opiniones que se vierten en la red porque eso deja huella y configura la personalidad



digital, que no es distinta de la personalidad offline (física). De ahí la precaución de no incurrir en contradicciones entre la presencia online y offline en las redes sociales.

Amparo Moraleda, miembro del Patronato de Fundación CEDE, al igual que Dioni Fernández y José Manuel Velasco, es una firme convencida de que las redes sociales corporativas van a tener un desarrollo importantísimo en los próximos años. Van a ser una herramienta fundamental para comunicarse con los empleados y para acceder a la información. Solo hay que observar a la gente en la calle y ver que casi todo el mundo está mirando el móvil o el iPad, por lo que se va a ver un desarrollo muy significativo.

Respecto a los directivos cree que nunca deben exponer en las redes, aspectos de su vida privada y elementos que atañen a la privacidad y confidencialidad de sus empresas, porque la privacidad de las redes sociales depende mucho del uso que cada uno haga de ellas.

Por su parte, Ismael Nafría cree que un directivo, antes de decidir estar o no en las redes, debe entender y conocer el fenómeno de las redes sociales. Aunque decida no entrar, que sea una consecuencia de haberlo analizado antes, porque si desconoce la herramienta quizás está perdiendo una oportunidad. Por ello debe: entender la herramienta, buscar a alguien que le ayude, e introducirse y observar, antes de participar, para conocer las reglas de comunicación en este nuevo medio.

Piensa que en todo caso es un error no conocer el mundo de las redes sociales; e indica que no es un tema de edad y cualquier persona puede acercarse a él.

Evitar la presencia intrusiva en las redes sociales

Elena Gómez del Pozuelo, fundadora y CEO de la Cigüeña del Bebé, nos recuerda que en las redes sociales no se debe ser intrusivo. Se ha de construir una conversación con el cliente, escuchándole, dialogando y ofreciéndole contenido interesante, de forma que, si en un futuro el cliente tiene una necesidad que sabe que nuestro negocio puede solucionar, se acordará de nosotros y él mismo se convertirá en un punto de venta. Pero si por el contrario el cliente se siente presionado con las promociones y/o ofertas de nuestro producto, percibirá los mensajes de la empresa como spam y ya no volverá a acercarse a nuestra marca con buenos ojos. En definitiva, desde las redes sociales se puede vender más dando confianza, contenido interesante y escuchando las sugerencias de nuestros clientes.

Efecto transversal de las redes sociales y la cercanía al cliente

Para Enrique Huerta, CEO de Spain Liberty Seguros, la red iguala bastante a todos sus

usuarios sin importar el cargo. Nos explica que la empresa que preside no tiene un objetivo de ventas en las redes sociales, sino objetivos cualitativos más que cuantitativos, de atributos de la marca y de la empresa.

Al principio, tenían miedo de que al abrir canales de comunicación en las redes sociales tuvieran críticas que no pudiesen controlar, pero luego se dieron cuenta de que justamente debían perseguir eso, como una manera de que la gente viera que son cercanos y que responden rápido. Han asumido que si tienen algún problema con un cliente y se menciona en la red, pues se reconoce con modestia y se utiliza para mejorar entre todos, de cara al futuro.

Como forma de sacar el mayor provecho a las redes sociales, lo último que han hecho es abrir una plataforma web de *crowdsourcing*: Ideas Lab By Genesis²¹, donde buscan la complicidad de los clientes para, de forma colaborativa, mejorar sus productos, puesto que no quieren solo que participen, también quieren que la comenten y que sean los clientes quienes les ayuden a decidir mejor la oferta para su cliente potencial.

De la misma forma, Liberty Seguros tiene recursos internos mediante la intranet, para que los empleados participen en la mejora de procesos de la empresa, buscando la doble vía de mejorar a través de los empleados y de los clientes.

Para **Ismael Nafría**, el objetivo de una empresa en una red social es utilizarla como una vía de

atraer al público hacia sus webs, que es al final donde se puede monetizar a los usuarios.

También piensa que es importante estar en la conversación que se genera en la red, teniendo contacto con sus seguidores, puesto que si hay más tráfico, también hay más posibilidad de poner publicidad y de generar ingresos.



EPÍLOGO

"Reaprender a comunicar en la era digital"

TESTIMONIO DE JAVIER CELAYA

Al igual que la Revolución Industrial transformó radicalmente la manera de producir y comercializar todo tipo de productos, la Revolución Digital está transformando la forma en que los consumidores se relacionan con las empresas. Información en tiempo real, innovación dirigida por los propios clientes, organizaciones más planas y transparentes, gestión online de la reputación corporativa, etc., son los nuevos retos a los que se enfrentan las empresas en la era digital.

La rápida implantación en España de todo tipo de gadgets (móviles inteligentes, tabletas, pantallas táctiles, códigos QR y chips NFC, etc.) está cambiando los hábitos de acceso de comunicación de muchas personas. En la era de la participación, el descubrimiento y la compra de un producto o servicio están dejando de ser actividades solitarias para convertirse en procesos sociales. A través de estos dispositivos, las personas comparten en tiempo real sus opiniones sobre la experiencia de compra y consumo de todo tipo de productos y servicios. En este nuevo contexto de metamorfosis de la sociedad, las empresas deberán reaprender a comunicarse con sus clientes en la era digital.

Los lectores de este estudio habrán detectado a lo largo de sus páginas un cambio de actitud muy importante por parte de los directivos sobre la necesaria presencia activa de las empresas en las redes sociales. Tanto los responsables de comunicación como los directivos entrevistados son cada vez más conscientes del poder de la web 2.0 y quienes hace poco no tenían presencia en las redes sociales van desembarcando en ellas de forma muy rápida.

Las conversaciones que hemos llevado a cabo con los directivos que amablemente han participado en este estudio, indican grandes avances y un alto interés en el sector empresarial por conocer a fondo los beneficios derivados de la aplicación de las tecnologías 2.0 en el mundo empresarial: desde el uso de las redes sociales para encontrar información con mayor rapidez, hasta la creación de nuevos procesos de gestión online para colaborar y compartir conocimiento con otros expertos. Todos los encuestados han indicado que las redes sociales son una fuente de información muy fiable para las empresas, dado que les permite acceder a un inmenso archivo de conversaciones donde analizar los mensajes, argumentaciones y opiniones, buenas o malas, sobre sus broductos o servicios.

Nos adentramos en un nuevo escenario de actuación, donde la relación entre las empresas y sus usuarios (B2C) tendrá un mayor peso que el actual modelo de intermediación "empresa a empresa" (B2B). El auge del comercio electrónico, que ya supera en España una facturación anual de 10.000 millones de euros, acelerará aún más esta transformación del B2B al B2C. En este contexto de cambio



permanente, las empresas deberán conocer en tiempo real qué está ocurriendo con su producto o servicios con el fin de ajustar mejor la demanda y oferta, así como afinar cualquier aspecto de la estrategia de comunicación si fuese necesario (tono del mensaje, frecuencia del mismo, etc.).

La lectura de este estudio reafirma que todos los directivos deberán adentrarse sin miedo en el mundo de las redes sociales, para entender mejor qué está pasando en la sociedad y determinar las posibles implicaciones en el mundo empresarial.

Javier Celaya Socio-fundador de Dosdoce.com

GRACIAS A TODOS

















idealista.com



















Patrocinado por:





91



NOTAS Y FUENTES

- I Se hace constar, que no todos los entrevistados contestan a todas las circunstancias, ya que se trata de entrevistas personalizadas y respuestas recogidas para extraer conclusiones que sirvan al presente estudio.
- 2 http://nimiedoniperezaniverguenza.com/
- 3 http://fabulasdecomunicacion.es/
- 4 http://delicious.com/
- 5 http://craigslist.org
- 6 http://idealista.com
- 7 http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2011/11/28/actualidad/1322474468 850215.html
- 8 http://airbnb.es/safety
- 9 Todas aquellas promociones, acciones de comunicación y campañas publicitarias que se efectúan en el medio urbano o en espacios comerciales mediante técnicas no controladas por las compañías de medios, con el objetivo de generar mayor impacto y un acercamiento más directo con los consumidores.
- 10 http://theshare-space.com/
- II http://thinglink.com/
- 12 Chttp://design.philips.com/
- 13 Restaurante del Hotel Four Seasons en Palo Alto
- 14 http://empresa.lacaixa.es/bancadistancia/rednegocioson-linecommunity_es.html

- 15 http://my.comunidadahora.com/zyncroapps/ext/cahora/ cat/comunidad.html
- 16 http://gartner.com
- 17 http://facebook.com/mujeresapanadas
- 18 http://fundacion.telefonica.com/es/que_hacemos/conocimiento/conferencias/thinking_party_2012/index.htm
- 19 http://forrester.com
- 20 Red de colaboración: cuando una persona quiere hacer algo en lo que se necesita la colaboración de más gente.
- 21 http://idealabsbygenesis.es

Los casos analizados en este estudio han sido elaborados gracias al material aportado por las empresas o al recabado por los propios autores.



Edición: Fundación CEDE

Diseño gráfico y maquetación: Treballs Gráfics, SA

Impresión: Treballs Gràfics, SA Depósito Legal: B-25.975-2012

Todos los derechos reservados.

Este estudio se publica bajo licencia Creative Commons® de tipo "Reconocimiento -No Comercial- Sin obra derivada", se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de la autoría (Fundación CEDE) y no se haga un uso comercial de la obra.

La responsabilidad de los textos de esta publicación corresponde exclusivamente a sus autores.



Patrocinado por:



