



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ESTRATEGIA DE SOCIAL MEDIA DE LA EMPRESA REVENTURE LTD.

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Romina L. Gorrochategui Stauffer

Director: Aurelio Herrero Blasco

Septiembre 2013



A mi familia y a mis amigos, por apoyarme siempre a lo largo del camino.

*A todos los profesores que han colaborado en mi formación,
especialmente a Aurelio, mi Director, por ser tan buen tutor y dedicarme
su tiempo.*

Sin todos ellos este Proyecto no hubiese sido posible.

Gracias.



ÍNDICE DE IMÁGENES.....	7
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
GLOSARIO	13
1. INTRODUCCIÓN	17
1.1 RESUMEN	17
1.2 OBJETO DEL TRABAJO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	19
1.3 OBJETIVOS	22
1.4 LIMITACIONES	24
2. ANTECEDENTES	27
2.1 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	27
2.2 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE SOCIAL MEDIA MARKETING	27
2.2.1 Mass media y social media.....	29
2.2.2 La revolución de los Social Media	30
2.2.3 ¿Por qué llevar a cabo acciones de Social Media Marketing?	32
2.2.4 Impactos sobre clientes - Feedback Ciclo Social	34
2.2.5 Ventajas y desventajas del Social Media Marketing	38
2.2.6 Clasificación de los medios sociales	40
2.2.7 Características de los Social Media	43
3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA REVENTURE LTD.	47
3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	48
3.1.1 Análisis del macroentorno PESTEL	48
3.1.2 Análisis del microentorno PORTER.....	56
3.1.3 Análisis del sector.....	60
3.1.4 Análisis de la competencia	61
3.2 ANÁLISIS DAFO/CAME	64
3.2.1 Análisis DAFO	64
3.2.2 Análisis CAME	67
3.3 ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	69
3.3.1 Misión, visión y valores	69
3.3.2 Organigrama.....	70
3.4 EPÍLOGO	72
4. EL SOCIAL MEDIA MARKETING	77
4.1 EL SOCIAL MEDIA MARKETING EN CIFRAS	77



4.2 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES MEDIOS SOCIALES.....	85
4.2.1 Facebook	85
4.2.2 Twitter	88
4.2.3 Pinterest	91
4.2.4 Youtube	93
4.2.5 LinkedIn	95
4.2.6 Google +	97
4.2.7 Blogging.....	98
4.2.8 Comparativa de los principales medios	100
4.3 EPÍLOGO	102
5. DISEÑO DE UN PLAN DE SOCIAL MEDIA.....	107
5.1 DEFINIR OBJETIVOS	110
5.2 ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	112
5.3.DEFINIR EL PÚBLICO OBJETIVO	112
5.4 ANALIZAR LOS RECURSOS	113
5.5 DISEÑAR EL PLAN	116
5.6 EJECUTAR EL PLAN	117
5.7 MEDIR Y ANALIZAR.....	117
5.8 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD EN EL SOCIAL MEDIA MARKETING.....	120
5.8.1 Identificación de los costes de la actividad	120
5.8.2 Identificación de los ingresos de la actividad.....	122
5.9 LIMITACIONES Y RIESGOS.....	127
5.10 EPÍLOGO	128
6. APLICACIÓN AL CASO - REVISTA CELEBSPY	131
6.1 LA PUBLICIDAD ONLINE.....	131
6.2 ESTRATEGIA APLICADA Y RESULTADOS.....	134
6.2.1 Objetivos	136
6.2.2 Análisis de la situación	137
6.2.3 Definir público objetivo.....	149
6.2.4. Analizar los recursos.....	151
6.2.5. Diseñar el plan.....	152
6.2.6. Ejecutar el Plan.....	155
6.2.7 Medición y análisis	162
6.3 PROPUESTAS DE MEJORA	172



6.4 RESULTADOS PREVISIBLES.....	178
6.5 EPÍLOGO	181
7 . CONCLUSIONES	185
BIBLIOGRAFÍA.....	191
ANEXOS	197
ANEXO 1.....	199
ANEXO 2.....	201

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 2.1 . Web 1.0 vs. Web 2.0.....	28
Imagen 2.2 Mass Media vs Social Media	30
Imagen 2.3 Clásico embudo de compra en los Medios tradicionales.....	36
Imagen 2.4 Ciclo de retroalimentación social.....	37
Imagen 2.5 Social Media Landscape 2012	41
Imagen 3.1 Análisis 5 fuerzas Porter	57
Imagen 3.2 Resumen análisis 5 fuerzas Porter	60
Imagen 3.3 Cadena de valor de la Industria de Contenidos Digitales.....	61
Imagen 3.4 Organigrama general.....	70
Imagen 3.5 Organigrama detallado.....	72
Imagen 4.1 Perfil de Facebook en Facebook.....	87
Imagen 4.2 Perfil de Twitter en Twitter	89
Imagen 4.3 Perfil de Pinterest en Pinterest	91
Imagen 4.4 Perfil de Youtube en Youtube	94
Imagen 4.5 Perfil de LinkedIn en LinkedIn	96
Imagen 4.6 Perfil de Google+ en Google+.....	98
Imagen 5.1 Modelo AIDA	125
Imagen 6.1 Diferencias campañas CPM, CPC, CPA y CPV	134
Imagen 6.2 Interfaz de SproutSocial	152
Imagen 6.3 Alcance de las publicaciones	158
Imagen 6.4 Algoritmo Edgerank.....	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Las principales plataformas sociales, sus fortalezas y debilidades para marketing....	42
---	----



Tabla 3.1 Resumen análisis PESTEL	56
Tabla 3.2 Matriz DAFO	64
Tabla 5.1 Marco para llevar a cabo una estrategia de social media	107
Tabla 5.2 Necesidad de roles según tamaño de la empresa	115
Tabla 5.3 Ejemplos de indicadores Online y para Social Media	119
Tabla 6.1 Clasificación de objetivos	136
Tabla 6.2 Presencia de competidores en los medios sociales	145
Tabla 6.3 DAFO Celebspy	146
Tabla 6.4.1 Tarifas nuevas CPM Celebspy	163
Tabla 6.4.2 Tarifas antiguas CPM Celebspy	165
Tabla 6.5 Cálculo de los ingresos	165
Tabla 6.6 Valoración de Imagen de marca	168
Tabla 6.7 Costes totales que representa cada empleado	169
Tabla 6.8 Amortización imputable	170
Tabla 6.9 Alquiler imputable	171
Tabla 6.10 Resumen valor ROI	172
Tabla 6.11 Resumen valor ROI después de mejoras	180
Tabla 6.12 Tarifas CPM después de mejoras	181

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Media horas/semana dedicadas a actividades online (mundial).	31
Gráfico 2.2 Usuarios de redes sociales a nivel mundial. Billones y % cambio.	32
Gráfico 3.1 Impuesto sobre sociedades (%) en 2011	49
Gráfico 3.2 Aumento inversión global en publicidad por medios (% cambio 12/13)	50
Gráfico 3.3 Predicción de los ingresos globales por publicidad online (mill. US\$)	51
Gráfico 3.4 Predicción de los ingresos por publicidad online Europa Occidental (mill.€)	51
Gráfico 3.5 Usuarios de Internet a nivel mundial (en billones).....	52
Gráfico 3.6 Tiempo consumido en Internet en las principales actividades (mundial).....	52
Gráfico 3.7 Ventas de dispositivos con Internet en el Mundo (Unidades)	53
Gráfico 3.8 Tráfico móvil global como % del tráfico total en Internet, 12/08 - 11/12.....	54
Gráfico 3.9 Predicción acceso revistas digitales mediante Tablets.....	54
Gráfico 4.1 Uso Social Media Marketing.....	78
Gráfico 4.2 Importancia Social Media	78
Gráfico 4.3 Capacidad para medir rendimiento de actividades.....	79



Gráfico 4.4 Beneficios del Social Media Marketing.....	80
Gráfico 4.5 Aumento del tráfico según experiencia.....	81
Gráfico 4.6 Aumento del tráfico según dedicación semanal	82
Gráfico 4.7 Mejora motores de búsqueda según experiencia	83
Gráfico 4.8 Medios más utilizados	84
Gráfico 4.9 Medios más importantes (sólo una elección)	85
Gráfico 4.10 Conversión en redes para B2C.....	88
Gráfico 4.11 Plataformas sociales en las que compañías B2B adquieren clientes	97
Gráfico 4.12 Porcentaje de internautas leyendo blogs.....	99
Gráfico 4.13 Diagrama dispersión de los medios sociales	100
Gráfico 4.14 Demografía de las top 5 plataformas	101
Gráfico 6.1 Elasticidad demanda previsible	136
Gráfico 6.2 Principal fuente de información sobre celebrities	138
Gráfico 6.3 Análisis sobre búsquedas.....	138
Gráfico 6.4 Comparativa de audiencia entre competidores (mundial)	140
Gráfico 6.5 Audiencia de Tmz.com (mundial)	140
Gráfico 6.6 Audiencia de People.com (mundial).....	141
Gráfico 6.7 Audiencia de Eonline.com (mundial).....	143
Gráfico 6.8 Audiencia de PerezHilton.com (mundial)	144
Gráfico 6.9 Evolución en los distintos medios	156
Gráfico 6.10 Evolución fans en Facebook	157
Gráfico 6.11 Alcance según tipo de publicaciones (sep. vs oct. 2012)	159
Gráfico 6.12 Evolución fans en Twitter	160
Gráfico 6.13 Evolución fans en Pinterest	161
Gráfico 6.14 Evolución fans en Google+	161
Gráfico 6.15 Evolución de las impresiones de la página (mensual)	164
Gráfico 6.16 Evolución en Alexa Rank.....	166
Gráfico 6.17 Previsión de las impresiones de la página (mensual).....	180
Gráfico A.1 CPM ratio por sectores.....	201

.





GLOSARIO





GLOSARIO

- ❖ **Branding:** Anglismo empleado en Marketing que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo que identifican a la marca.
- ❖ **CEO (*Chief executive officer*):** Ejecutivo delegado o jefe ejecutivo, es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una organización.
- ❖ **Engagement:** acción de generar un vínculo emocional con los seguidores o fans de la página, incitándoles a interactuar compartiendo el contenido o iniciando una conversación a través de un comentario.
- ❖ **Freelancer:** También denominado trabajador por cuenta propia o trabajador independiente. Es la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.
- ❖ **Impresiones:** Las impresiones son el número de páginas vistas que ve un usuario. Un sitio web está compuesto de varias páginas. Cada vez que un usuario navega de una página a una otra se contabilizan las impresiones que genera.
- ❖ **Marketing de Guerrilla:** Conjunto de estrategias y técnicas de marketing, ejecutadas por medios no convencionales, y que consiguen su objetivo mediante el ingenio y la creatividad, en vez de mediante una alta inversión en espacios publicitarios.
- ❖ **Marketing viral:** Es un conjunto de técnicas que hacen uso de medios en Internet tales como las redes sociales (entre otros) para lograr aumentar las ventas de productos/servicios o el posicionamiento de una marca gracias a la propagación del mensaje en forma exponencial o viral entre los interesados.
- ❖ **Penetración del mercado:** Se utiliza a menudo para describir el grado en el que un



producto o servicio es conocido por los clientes potenciales y cuántos consumidores realmente compran el producto o servicio.

- ❖ **Posicionamiento orgánico:** Los resultados orgánicos son generados por los buscadores en función del índice de relevancia de las páginas asignado por medio de un proceso algorítmico.
- ❖ **Search Engine Marketing (SEM):** El marketing en buscadores web es una forma de marketing en Internet que busca promover los sitios web mediante el aumento de su visibilidad en los motores de búsqueda de páginas de resultados (SERPS).
- ❖ **Search Engine Optimization (SEO):** La Optimización de motores de búsqueda es el proceso de mejorar el posicionamiento de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores.
- ❖ **Social Media Optimization (SMO):** Se refiere al uso de los medios sociales para generar publicidad para aumentar la conciencia de un producto, marca o evento. Es cada vez más importante para la optimización en los motores de búsqueda, ya que éstos utilizan cada vez más las recomendaciones de los usuarios de redes sociales para clasificar las páginas en resultados de los buscadores.
- ❖ **Startup:** Una empresa de nueva creación que se distingue por su perfil de riesgo/recompensa y sus grandes posibilidades de crecimiento. Generalmente son empresas asociadas a la innovación, desarrollo de tecnologías, diseño web, desarrollo web, empresas de capital-riesgo.
- ❖ **Viralidad:** El término viralidad hace referencia a la forma de propagación de la información mediante canales no tradicionales
- ❖ **Visitantes únicos:** son aquellos visitantes de un sitio web que son contados una sola vez, por más que ingresen múltiples veces al sitio y en otros momentos.
- ❖ **Webmaster:** Persona responsable de mantenimiento o programación de un sitio web.



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN





1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

La globalización ha posibilitado a las empresas abrirse a nuevos mercados y poder alcanzar clientes potenciales a los que anteriormente hubiese sido bastante más dificultoso y caro llegar. Este fenómeno es cada día más latente, resultando en la actualidad relativamente sencillo para las compañías internacionalizarse y adaptar su producto a las diferentes culturas.

Internet ha evolucionado a través de los años, provocando un inmenso cambio en la forma en que la gente se comunica y relaciona. La web se ha ido transformando poco a poco hasta llegar al momento actual, cuando puede decirse que se ha socializado.

Dentro de esta revolución online se han desarrollado los medios sociales; éstos han adquirido suma popularidad entre la población, con un crecimiento vertiginoso de usuarios y un tiempo de uso en continuo aumento. Recientemente las empresas han comenzado a ver en dichos medios una perfecta vía para aumentar su exposición de marca y poder mejorar sus resultados.

Es fundamental para las organizaciones entender que el público está en Internet y que a la hora de tomar una decisión, ya sea de compra o de cualquier otra índole, se ve elevadamente influenciado por la información que encuentra en los medios sociales. Es por ello necesario diseñar una estrategia para establecer la presencia en las plataformas que más se adapten a las características de la empresa y sus productos, y así poder optimizar los resultados de las acciones.

El Social Media Marketing es la forma de marketing que cuenta con mayor diversidad de herramientas para medir los resultados obtenidos, aunque en muchas ocasiones los beneficios intangibles presenten una importante dificultad para ser estimados. Esto lo convierte en una modalidad de marketing muy precisa cuando se conocen los indicadores clave del desempeño y se sabe cómo calcularlos.



La realización de *branding* en los medios sociales es muy efectiva si se lleva a cabo de forma adecuada, en caso contrario puede llegar incluso a ser perjudicial para la imagen corporativa. He aquí el valor de una estrategia bien diseñada e implementada y la justificación de este proyecto.

En el *Capítulo 2. Antecedentes*, se realizará una aproximación al concepto de Social Media Marketing, analizando el surgimiento de dicho término, el modo en el que influye actualmente a las actividades de las empresas y la importancia que representa en las decisiones de compra de los consumidores. Además, se clasificarán los medios más importantes en la actualidad y sus características, además de las ventajas y desventajas de utilizarlos con fines de marketing.

En el *Capítulo 3. Análisis de la Empresa Reventure Ltd.* se presentará a la empresa y su modelo de negocio. Se llevará a cabo un análisis externo a nivel de micro y macroentorno, así como interno a nivel organizativo. Posteriormente se desarrollará un análisis CAME para la empresa, en el que se listarán las distintas estrategias que se ha de seguir en base a lo identificado.

En el *Capítulo 4. El Social Media Marketing* se desarrollarán los principales beneficios identificados por las empresas por la realización de este tipo de marketing. Además, se llevará a cabo un análisis detallado sobre las plataformas más importantes en la actualidad y las herramientas que ofrecen a las empresas.

En el *Capítulo 5. Diseño De Un Plan De Social Media* se presentarán dos enfoques diferentes que plantean el marco base sobre cómo desarrollar un Plan en los medios sociales. Se profundizará en uno de los enfoques, describiendo con detalle cada uno de los pasos a seguir y centrándose en el último, en el que se estudiará cómo calcular la rentabilidad de la estrategia.

En el *Capítulo 6. Aplicación Al Caso - Revista Celebspy* se volverá a realizar un análisis interno y externo, pero en este caso será sobre el proyecto Celebspy en concreto. Posteriormente, se adaptará el modelo para elaborar un Plan de Social Media visto en el capítulo 5 al caso particular, estudiando la rentabilidad obtenida hasta la fecha. Además, en base a los resultados expuestos, se propondrán medidas para mejorar el



proyecto y optimizar dicha estrategia, y se analizarán los resultados previsibles en caso de aplicar dichas propuestas.

Las principales limitaciones a la hora de realizar este proyecto han sido de diversa índole, a continuación se listarán las más restrictivas para el estudio:

- ❖ No se ha tenido acceso a información confidencial de la empresa ni a las estadísticas del proyecto Celebspy. Algunos de los datos de la empresa presentados son estimaciones que han sido calculadas a través de información provista en diferentes páginas de análisis web y de analogías. Pese a la evidente dificultad presentada por esta falta de información, se ha decidido utilizar en algunos casos valores estimados para continuar con el ejemplo y poder explicar el caso práctico.
- ❖ Ha representado especial dificultad la realización de previsiones de tráfico de la página web debido a los diversos agentes externos que influyen en la evolución de esta magnitud.
- ❖ La complejidad del sector y la definición e identificación de competidores directos ha obstaculizado el análisis de la competencia y la obtención de datos sectoriales.

1.2 OBJETO DEL TRABAJO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este proyecto es estudiar el concepto de Social Media Marketing y los resultados que produce su aplicación en las empresas. Se analizará el caso particular de la empresa Reventure Ltd. y se propondrán medidas de mejora para optimizar la estrategia.

A continuación listaré las asignaturas más relevantes para el desarrollo de los diferentes capítulos, no sin antes aclarar que todas las cursadas a lo largo de la carrera aportan el conocimiento necesario para realizar este proyecto. Su contribución mayor o menor es indispensable para el conjunto.

Capítulo 2. Antecedentes

- ❖ Economía Española y Mundial



- ❖ Introducción a los Sectores Empresariales
- ❖ Tecnologías de la Información y Comunicación
- ❖ Sistemas Integrados de Información para la Gestión

Las asignaturas Economía Española y Mundial e Introducción a los Sectores Empresariales aportan una visión general sobre la diversidad de sectores existentes para poder identificar y analizar las características del estudiado en el caso.

En este capítulo resultan fundamentales los conocimientos adquiridos en las asignaturas Tecnologías de la Información y Comunicación y Sistemas Integrados de Información para la Gestión, ya que aportan conocimientos sobre las diferentes herramientas y posibilidades que ofrece la informática para la gestión de las empresas.

Capítulo 3. Análisis de la empresa Reventure Ltd.

- ❖ Dirección de Recursos Humanos
- ❖ Gestión y Organización de las Empresas de Servicios
- ❖ Dirección Estratégica y Política de Empresa
- ❖ Economía de la Empresa

Para el análisis estratégico se utilizarán las herramientas estudiadas en Dirección Estratégica y Política de Empresa. Se identificarán las principales Amenazas y Oportunidades en base al estudio del entorno; además de las Fortalezas y Debilidades desde el punto de vista de la situación interna de la empresa. Se realizará un Análisis DAFO/CAME, donde se definirán las acciones que debe seguir la empresa en base a lo desarrollado.

Se llevará a cabo también un estudio del macroentorno mediante el modelo PESTEL y del microentorno mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Además se identificará a los líderes del sector en el análisis de la competencia.

Para estudiar el organigrama y la estructura interna de la empresa serán especialmente valiosas las asignaturas Dirección de Recursos Humanos y Gestión y Organización de las



Empresas de Servicios.

Capítulo 4. El Social Media Marketing

- ❖ Economía de la Información
- ❖ Marketing en las Empresas de Servicios
- ❖ Introducción a la Informática
- ❖ Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones
- ❖ Gestión del conocimiento

En las asignaturas mencionadas se han adquirido conocimientos sobre el uso de las TIC en las empresas, todas ellas han aportado una visión de las diferentes herramientas informáticas disponibles, tanto para la gestión interna como, en el caso que nos compete, para la gestión de la información con fines externos (marketing).

Capítulo 5. Diseño de un Plan de Social Media

- ❖ Dirección Comercial
- ❖ Marketing en las Empresas de Servicios
- ❖ Contabilidad Analítica

En este capítulo se estudiarán los medios sociales a nivel estratégico de marketing, por lo que las asignaturas Dirección Comercial y Marketing en las Empresas de Servicios son necesarias para poder definir y desarrollar dicha estrategia.

Además, las asignaturas Contabilidad Analítica y Dirección Financiera aportarán los conocimientos necesarios para poder comprender la medición de los resultados y el cálculo de la rentabilidad de una estrategia de este tipo.

Capítulo 6. Aplicación al caso

- ❖ Marketing en las empresas de servicios



- ❖ Tecnologías de la Información y Comunicación
- ❖ Dirección Estratégica y Política de Empresa
- ❖ Dirección de Proyectos Empresariales
- ❖ Gestión del Conocimiento
- ❖ Dirección Financiera

Se analizará la estrategia seguida en los medios y se calculará su rentabilidad, para ello será necesario seguir un criterio para la imputación de costes e identificación de ingresos, la asignatura Contabilidad analítica será valiosa para desempeñar esta tareas.

En las propuestas de mejora se aplicarán conocimientos de diversa índole, por lo que asignaturas relacionadas con la dirección de proyectos y estratégica, además de marketing y TICs, serán especialmente relevantes.

Finalmente se calculará la rentabilidad en el caso de que se aplicaran las propuestas de mejora y se analizarán los resultados.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo principal 1: Aportar al lector una visión general sobre el Social Media Marketing en la actualidad

- ❖ Objetivo secundario 1.1: Identificar las grandes categorías en las que se clasifican los medios sociales y sus principales actores.
- ❖ Objetivo secundario 1.2 : Estudiar los principales medios desde una perspectiva de marketing.

Objetivo principal 2: Analizar el entorno y la competencia.

- ❖ Objetivo secundario 2.1: Analizar el macroentorno utilizando el modelo PESTEL



- ❖ Objetivo secundario 2.2: Estudiar el microentorno utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- ❖ Objetivo secundario 2.3: Identificar los líderes del sector.

Objetivo principal 3: Entender la importancia del Social Media Marketing

- ❖ Objetivo secundario 3.1: Identificar principales beneficios que reporta la actividad en las plataformas sociales.
- ❖ Objetivo secundario 3.2: Analizar la implementación y resultados por parte de las empresas.

Objetivo principal 4. Establecer un marco sobre el que elaborar una Estrategia de Social Media

- ❖ Objetivo secundario 4.1: Identificar ingresos y gastos de la estrategia.
- ❖ Objetivo secundario 4.2: Medir la rentabilidad de la inversión.

Objetivo principal 5: Conocer y detallar las operaciones que la empresa desarrolla en los medios

- ❖ Objetivo secundario 5.1: Analizar la política de contenidos.
- ❖ Objetivo secundario 5.2: Analizar la evolución en los medios.
- ❖ Objetivo secundario 5.3: Proponer medidas de mejora y predecir los resultados en base a ellas..

Al final de este trabajo el lector habrá obtenido conocimiento sobre el marco teórico de los medios sociales utilizados con fines de negocio. En un marco práctico será capaz de formarse una idea sobre la estrategia a seguir más conveniente adaptada a su caso, además de poder medir la rentabilidad de sus acciones en los medios.



1.4 LIMITACIONES

Los medios sociales son una amplia materia a explorar y cubrir cada aspecto escapa la finalidad de este proyecto. La investigación está limitada y explora sólo los principales medios sociales relevantes a nivel de marketing.

Por cuestiones de privacidad y confidencialidad no se ha tenido acceso a cierta información necesaria para los análisis. Algunos datos son estimaciones calculadas a partir de analogías existentes de empresas operativas en el sector. El uso del nombre Reventure Ltd. es para ilustrar el caso práctico, pero cabe considerar que no toda la información es exacta y refleja completamente la realidad económica de la compañía.



CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES





2. ANTECEDENTES

2.1 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La razón principal detrás de la elección del tema para el proyecto es mi interés personal por la materia. Durante mis prácticas en el Departamento de Marketing en la empresa Reventure Ltd. tuve mi primer toma de contacto con el Social Media Marketing y descubrí las ventajas que ofrece a las empresas. Me enfrenté a diversos problemas a lo largo del camino, por los que surgió mi interés en adquirir conocimientos sobre diferentes técnicas y herramientas para optimizar la estrategia en los medios sociales.

El Social Media Marketing ha ofrecido una gran variedad de nuevas oportunidades a las empresas para promocionar su marca, productos y servicios. Cada día la repercusión de los medios sociales en los usuarios es mayor e influye en su decisión de compra. Sin embargo, parece que todavía no está demasiado claro qué beneficios reales reporta el Social Media Marketing a las empresas y es por eso que se dedicará una parte de este proyecto a mejorar la comprensión de dichos beneficios, centrándose en un caso de estudio particular.

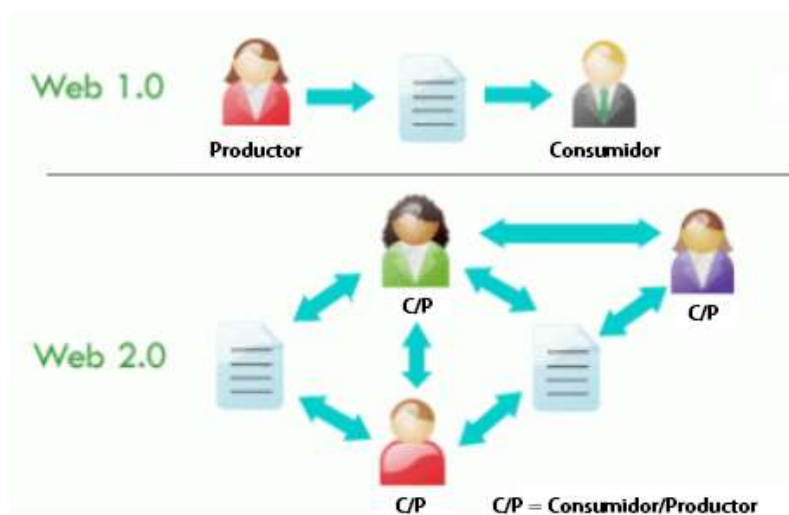
2.2 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE SOCIAL MEDIA MARKETING

Internet ha revolucionado la manera de comunicarse, la forma en la que las personas, compañías y sociedad se relacionan. Durante su evolución, las características de Internet y su uso han variado inmensamente, volviéndose cada vez una plataforma más interactiva. Hace pocos años, sin necesidad de echar la vista mucho tiempo atrás, se utilizaba Internet con el fin de encontrar información en diferentes páginas web. Actualmente, además de tener acceso a una cantidad casi ilimitada de información se puede compartir opiniones, experiencias u otro tipo de contenido en tiempo real; estas plataformas es lo que se conoce como social media o medios sociales (a lo largo de este proyecto se utilizarán ambos términos indistintamente).

El Social Media Marketing, más concretamente los medios sociales, se están convirtiendo en un factor cada vez más influyente en las decisiones de compra de los consumidores, sobre todo por la gran difusión del marketing boca a boca. En muchas ocasiones resulta incluso más influyente y efectivo que la publicidad tradicional como fuente confiable de información. Sin embargo, es necesario resaltar el hecho de que en este tipo de marketing las empresas ejercen menos control sobre la información existente, ya que cada usuario es libre de exponer sus opiniones y comentarios.

Web 2.0

Imagen 2.1 . Web 1.0 vs. Web 2.0



Fuente: Yuan (2011)

La Web 2.0 es la Web social en que la gente se comunica y se relaciona. Web 2.0 es un término que se emplea para describir el carácter social de la World Wide Web, carácter adquirido desde la aparición de aplicaciones con un diseño enfocado al usuario, que posibilitan compartir información y facilitan la colaboración.

Como vemos en la Imagen 2.1, en la Web 2.0 los usuarios pueden interactuar entre sí y crear contenido en una comunidad virtual. En el anterior concepto de páginas web, los usuarios se limitaban a ser espectadores recibiendo el contenido que se había creado para ellos, sin posibilidad de interactuar.

Por lo anteriormente expuesto, puede entenderse el término Web 2.0 como la socialización de la Web.



Los social media

Los medios sociales se desarrollan en el ámbito de la Web 2.0. Pero ¿qué son exactamente? Siguiendo la definición de Kaplan y Haenlein son:

«Un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario»

Según Vollmer y Precourt (2008) los consumidores están cambiando sus preferencias, se están alejando de las fuentes publicitarias tradicionales (como la televisión o la radio) y están consumiendo cada vez más publicidad en los medios online. Se presenta una tendencia creciente al acceso inmediato a la información deseada y en el momento deseado, posibilidad que se da en este tipo de medios.

¿Están los medios sociales cambiando realmente el marketing y las comunicaciones? Es una tendencia inequívoca, sólo basta mirar a nuestro alrededor para ver que compañías líderes ya hacen uso de estas plataformas en sus estrategias de comunicación.

2.2.1 Mass media y social media

El término “Social Media” se suele utilizar como la antítesis al “Mass Media”, es decir, los medios tradicionales o de comunicación de masas. Este contraste se hace para expresar el actual cambio de paradigma en los medios de comunicación (Imagen 2.2).

Los medios sociales usan herramientas relativamente baratas que permiten a cualquier empresa publicar y tener acceso al contenido, mientras que los medios tradicionales normalmente requieren mayores recursos económicos para publicitarse.

Independientemente de esto, ambos comparten la capacidad de alcance a un amplio público, aunque decidan dedicarse a un pequeño nicho. Tanto una publicación en un medio social, como un anuncio en un medio tradicional, puede llegar a millones de personas si la estrategia es la adecuada.

Imagen 2.2 Mass Media vs Social Media



Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 La revolución de los Social Media

Para comprender y analizar la evolución e impacto de los medios sociales en las formas y reglas de comunicación actual es necesario mirarlo con cierta perspectiva temporal.

A finales de la década de los 90 los usuarios simplemente se conectaban a Internet; "simplemente" en la actualidad, pero entonces esta posibilidad era algo totalmente innovador. En aquel momento, la revolución consistía en el acceso a semejante cantidad de información y de una manera tan sencilla. Fue entonces cuando las empresas, tímidamente, empezaron a hacer uso de la Web, creando sus páginas corporativas en las que facilitaban información básica de la empresa, de sus productos o servicios e incluso poniendo a disposición de los internautas formularios de contacto online.

Actualmente, el concepto de Web dista mucho del de aquellos años y esto es debido a la conocida como Revolución Social de Internet. La Web se entiende ahora como una plataforma dinámica e interactiva en la que los usuarios dejan de ser consumidores para pasar a ser *prosumidores* de contenido, es decir, usuarios que consumen y producen a la vez.

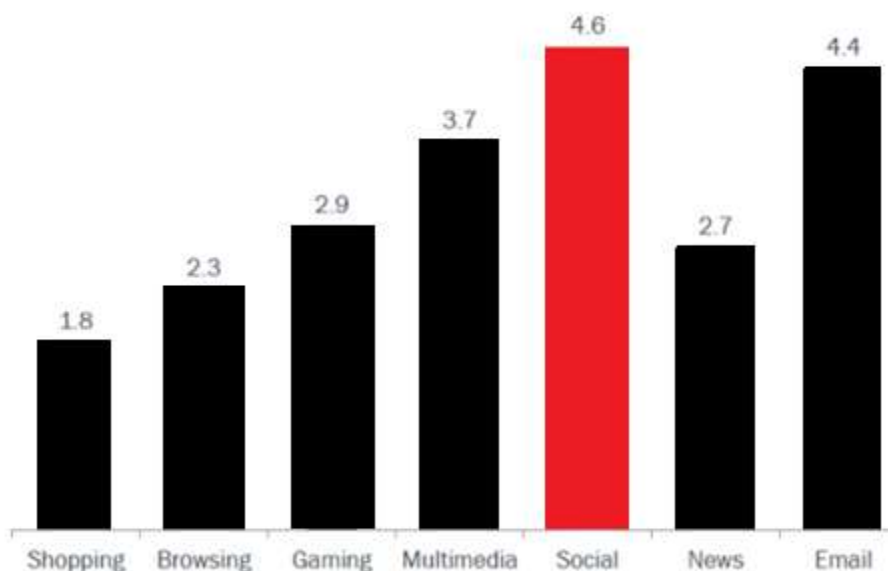
Tanto individuos a nivel personal, como empresas, Organismos Políticos e Instituciones, entre otros, pueden aprovechar las ventajas de los medios como plataformas de contacto. Los ejemplos son cientos; gente comunicándose con seres



queridos a kilómetros de distancia, empresas que llevan a cabo conferencias con sedes en otros países, etc. Incluso los medios tradicionales se han rendido a los medios sociales, haciéndose muchas veces eco de los contenidos que se publican en estos últimos.

Los Medios Sociales crecen día a día. Analizando el promedio de horas por semana dedicadas a las actividades en Internet podemos concluir que el mundo es cada vez más social. Como vemos en el Gráfico 2.1, a nivel global, un usuario dedica una media de 4,6 horas por semana a navegar en los medios sociales.

Gráfico 2.1 Media horas/semana dedicadas a actividades online (mundial).

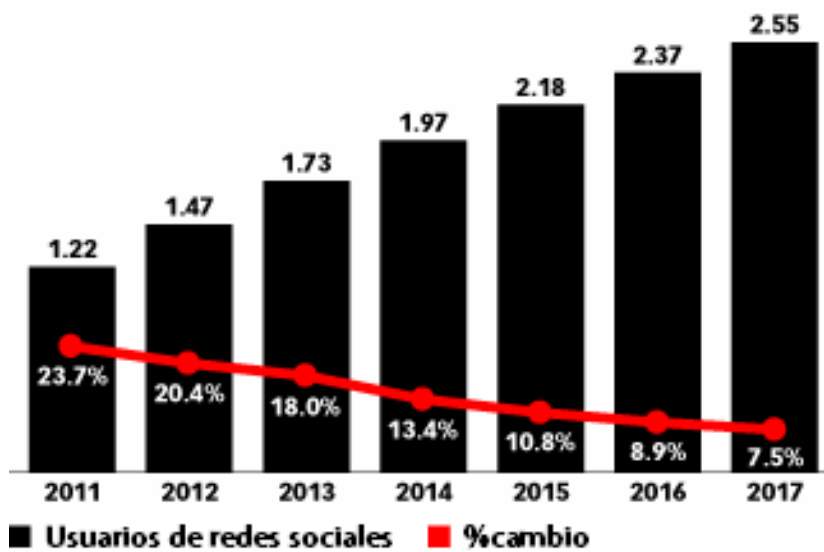


Fuente: Hubspot, 2012

Redes Sociales

Las redes sociales son los principales exponentes de los medios de comunicación social. Se pueden definir como las comunidades online de personas que comparten un interés o actividad común y que proporcionan una variedad de maneras para que los usuarios puedan interactuar y comunicarse entre ellos.

Gráfico 2.2 Usuarios de redes sociales a nivel mundial. Billones y % cambio.



Nota: usuarios de internet que usan una red social a través de cualquier dispositivo al menos una vez al mes.

Fuente: eMarketer, abril 2013

Los datos nos corroboran la realidad de esta revolución. Según un Informe de eMarketer (2013), aproximadamente una de cada cuatro personas en el mundo utilizará alguna red social en 2013. El número total de usuarios a nivel mundial pasará de 1,47 a 1,73 billones este mismo año (Gráfico 2.2) presentando un incremento de 18% con respecto a 2012. De acuerdo a la previsión, en el año 2017 un total de 2,55 billones de personas serán las que usen una red social al menos una vez al mes, independientemente del dispositivo desde el que se haga. Esta predicción sigue señalando una evolución creciente respecto a años anteriores, pero ya en menor medida; por lo tanto, podemos afirmar que la penetración en las redes sociales está alcanzando su madurez.

Por esta tendencia analizada es fundamental para las empresas comprender el cambio en el modelo de la comunicación y adaptarse a él, ahora la audiencia está en Internet. La web ha cambiado la forma de trabajar, entretenerse, mantenerse informado, realizar compras, entre otras muchas cosas, y hay que saber explotar todas las posibilidades que ofrece.

2.2.3 ¿Por qué llevar a cabo acciones de Social Media Marketing?

El marketing ya no es más unidimensional, se ha convertido en un proceso



bidimensional en el que además de transmitir la información se puede recibir un intercambio de percepciones, opiniones e ideas.

Los medios sociales ayudan a las empresas a conectar con clientes potenciales, clientes actuales y contactos de otras empresas para compartir recursos e información (Abbe, 2011).

Mientras los medios tradicionales se basan en la trasmisión del mensaje, el marketing en los medios sociales se basa en la creación de una relación e interacción con la audiencia. Muchos trabajadores en el campo del marketing no comprenden bien este concepto y se centran más en el término “medios”, cuando la clave está en “sociales”; es decir, en crear relaciones.

El Social Media Marketing se centra en las personas, no en los productos (Diamond, 2008). Los productos pueden ser presentados con importantes herramientas de promoción, destacando un gran número de características y utilidades, pero al final lo que realmente importa son las opiniones y apreciaciones dadas por los clientes que ya probaron dichos producto. Los consumidores son quienes proporcionan el contenido y esta es la razón por la cual el Social Media Marketing puede resultar desafiante y difícil de llevar para las compañías.

Las empresas no pueden controlar completamente el contenido existente sobre ellas o sus marcas, un feedback negativo por parte de un prosumidor puede propagarse en todo el mundo con una rapidez sorprendente. Los mensajes transmitidos a través de los medios sociales se han convertido en un factor importante para influir en muchos aspectos de la conducta de los consumidores, tales como la conciencia, la consideración, la recopilación de información, las opiniones, las actitudes, las decisiones de compra y la evaluación posterior a la compra. Las empresas deben reconocer el poder y la naturaleza crítica de las conversaciones que mantienen los consumidores en los medios; la capacidad de influir en la multitud de manera efectiva es la calidad principal que necesita el equipo de marketing.

El Social Media Marketing permite escuchar, realizar seguimiento y medir lo que se comparte en Internet con el fin de mejorar los productos y/o servicios, adaptándolos a



las necesidades de los clientes en base a su feedback.

Cuando una empresa consigue maximizar la respuesta de su audiencia, indudablemente, se incrementan las oportunidades e influencia que tiene sobre los usuarios. La información que se obtiene, las relaciones que se establecen y las interacciones que se producen son las principales gratificaciones de realizar actividades de Social Media (Chung & Austria, 2010) Llevar a cabo una estrategia de marketing en este tipo de medios, si se hace correctamente, resultará ser muy beneficioso. Para ello ha de generarse una afinidad con la marca y ofrecer contenido de interés, no solamente información.

Un importante punto a destacar es que las actividades de social media, si bien son cada día más importantes, en muchos casos deberían ser un complemento y no un sustituto de las demás actividades de marketing tradicional. Esto se debe a que aún hay usuarios potenciales a los que no se podrá alcanzar a través de los medios sociales (Abbe, 2011) y especialmente dependerá del público objetivo. No será lo mismo un producto cuyo público sean los jóvenes, que uno destinado a las personas mayores. En el primer caso se podrá alcanzar más fácilmente la audiencia gracias a los medios sociales y en el segundo caso será recomendable mantener los esfuerzos de publicidad en los medios tradicionales.

Normalmente, la efectividad de las actividades se incrementará con el continuo uso a lo largo del tiempo. Son actividades que requieren de un periodo de adaptación para conocer los gustos de los usuarios y conseguir su participación (*engagement*) en los contenidos. Las publicaciones efectivas serán dirigidas específicamente al público objetivo y éste será conocido, delimitado y comprendido (Hensel 2010).

2.2.4 Impactos sobre clientes - Feedback Ciclo Social

En este apartado se analizarán la influencia del Social Media Marketing en el comportamiento de compra de los consumidores, comparándolo con el embudo de compra clásico para los medios tradicionales.

En la sociedad actual, antes de realizar cualquier compra más o menos importante, se ha extendido el hábito de investigar sobre la marca, el producto o servicio y



compararlo con productos similares de otras marcas. Los consumidores potenciales interactúan con amigos o buscan los productos en la red para leer experiencias de otros usuarios.

Internet se ha convertido en la herramienta más comúnmente utilizada por los consumidores para buscar información sobre productos y servicios que están considerando comprar. Aproximadamente dos de cada tres conversaciones en línea se refieren a una marca, producto o servicio (Hubspot, 2012). Estas opiniones tienen mucho más valor y se consideran más dignas de confianza que la información proporcionada por la compañía en sí, principalmente por el hecho de que los consumidores se ven entre ellos como actores más objetivos y fiables que el propio equipo de marketing de las empresas.

Los medios sociales afectan en gran medida a las decisiones de compra, ya que los consumidores suelen buscar opiniones y recomendaciones de otros usuarios antes de tomar una decisión. En efecto, el marketing boca a boca es considerado como la fuente más confiable de información.

Si solamente consideramos los medios tradicionales (Imagen 2.3), se pueden reconocer las tres etapas básicas del embudo de compra. Podrían agregarse más etapas, pero estos tres son los elementos básicos a mencionar. En primer lugar el consumidor tiene conocimiento de la marca, producto o servicio; esta es la llamada etapa de conocimiento o descubrimiento. Es entonces cuando considera una futura compra eventual, etapa de consideración. Finalmente decide si realizar dicha compra, etapa de compra.

Con los medios de comunicación tradicionales los vendedores podían ganar cuota de mercado aumentando el conocimiento sobre la marca por parte de los clientes potenciales (Evans, 2010). Los vendedores tenían un alto poder de influencia sobre dicho conocimiento, siendo entonces el objetivo informar al consumidor de la existencia del producto o servicio y lo que tenía para ofrecer. Cuanto más conscientes eran los consumidores, más probabilidades existían de que a la hora de tomar su decisión eligieran el producto o servicio del que habían oído hablar.

Imagen 2.3 Clásico embudo de compra en los Medios tradicionales

Fuente: Adaptado de Dave Evans (2010)

Este modelo se ha vuelto más complejo y actualmente incorpora a los medios sociales, considerando la influencia que ejercen las opiniones post-compra de los usuarios en la toma de decisiones. Dichas opiniones se basarán en el grado en que la experiencia con el producto y/o servicio coincida con el conjunto de expectativas.

El efecto de este tipo de medios es muy importante como retroalimentación social e influye altamente en la etapa de consideración de compra (Imagen 2.4). Durante los últimos cincuenta años los medios tradicionales se centraban en la etapa de conocimiento o descubrimiento de la marca, es decir, se centraban en dar a conocer los productos y sus características. Esta ideología se basaba en que el consumidor, a la hora que iba a adquirir el producto, se decidiría por una marca conocida antes que la de un competidor del que no había oído hablar. Se infrutilizaba la etapa de la consideración, en la que los consumidores evalúan las opciones de compra.

Una vez que un cliente ha comprado la marca, producto o servicio, lo usará, experimentará sus ventajas y desventajas, y se formará una opinión personal que posiblemente comparta en Internet, más concretamente en las plataformas de medios sociales. Pueden dejar un comentario en el sitio web de la compañía o en sus perfiles en las redes sociales, que será fácilmente visto por la empresa; pero también pueden

hacerlo en medios de carácter más general, como foros, que tiene una menor visibilidad por parte del equipo de marketing. Esta opinión que el cliente está expresando será vista por otras personas, ya conscientes de la marca, producto o servicio. Esta gente estará en la segunda etapa en el canal de compra (la consideración) y estará buscando información para tomar su decisión.

Las opiniones vertidas en los medios se consideran objetivas, puesto que se trata de apreciaciones de clientes anteriores, y los usuarios muy probablemente serán influidos por las mismas. Si lo que han leído es positivo y se recomienda, entonces se considerará la compra; si por el contrario el feedback es negativo, en la mayoría de los casos el usuario optará por buscar una alternativa.

Imagen 2.4 Ciclo de retroalimentación social



Fuente: Adaptado de Dave Evans (2010)

La fase de consideración es el enlace entre los social media y el marketing. Este es el modelo en el que las conversaciones entre los consumidores, basadas en experiencias, son más influyentes y confiables que la información proporcionada por los medios de comunicación tradicional.



Por todo lo analizado se puede afirmar que los medios de comunicación social desempeñan un papel fundamental en el canal de compra actual y esto es debido al Ciclo de Evaluación Social. Esta es la razón por la que escuchar y responder al cliente es más importante que nunca, dedicar más esfuerzos al marketing relacional y al diseño de una buena estrategia en los medios sociales es la mejor opción para las empresas.

La nueva concepción del embudo de compra es una herramienta clave de planificación a tener en cuenta en el desarrollo de una estrategia de social media.

2.2.5 Ventajas y desventajas del Social Media Marketing

Si bien el Social Media Marketing puede parecer a simple vista muy ventajoso para las compañías que lo llevan a cabo, también existe un lado negativo a tener en cuenta. Es necesario sopesar y analizar todos los factores antes de comenzar a desarrollar la estrategia, por lo que a continuación se expone un listado de las principales ventajas y los posibles inconvenientes de realizar dichas actividades:

Ventajas

- ❖ Es una forma de humanizar la imagen de las empresas, demostrando que se preocupan por los clientes, y así generar compromiso con la marca.
- ❖ Permite investigar y aumentar el conocimiento sobre lo que los usuarios opinan de la marca.
- ❖ Mejora la reputación de las organizaciones y crea una base de clientes con un uso mínimo de publicidad.
- ❖ Comunica los beneficios de los productos o servicios, así como también dan a conocer las actividades de la empresa en el ámbito social.
- ❖ Promueve y facilita una comunicación abierta. Permite llegar al público objetivo de una manera rápida.
- ❖ Posibilita la respuesta rápida a los comentarios u opiniones de los clientes.



- ❖ Puede proporcionar unas campañas publicitarias con muy buenos resultados y a un coste relativamente bajo.
- ❖ Permite segmentar con gran detalle a quién se desea dirigir el producto o servicio.
- ❖ Permite un mayor alcance. Los medios sociales no conocen fronteras, por lo que se puede llegar a usuarios que difícilmente se podría por otros medios.
- ❖ Además de dar a conocer el producto, si se trabaja bien con la estrategia, a medio y largo plazo se puede crear una comunidad de seguidores.
- ❖ Es una manera divertida y creativa de llevar a cabo un plan de marketing.

Desventajas:

- ❖ Los social media exigen un compromiso. Una vez que se consigue una audiencia hay que cultivarla y mantener su interés, no tener seguimiento de los clientes puede tener un fuerte impacto negativo.
- ❖ Una mala estrategia del contenido online podría poner en peligro o empeorar la imagen corporativa o de marca, generando una pérdida de reputación. Un error online suele transmitirse rápidamente entre la audiencia, incluso extendiéndose a otras plataformas.
- ❖ Trabajar con los medios sociales requiere tiempo, es difícil conseguir resultados notables en el corto plazo.
- ❖ Para aprovechar al máximo las posibilidades de los social media es necesario saber cómo funcionan, cuándo utilizarlos y en qué canales centrarse, aspectos que dependen de cuáles sean los objetivos. Si no se tienen estos conceptos claros será probablemente un desperdicio de recursos.
- ❖ El uso de los social media, de no ser controlado, puede afectar notablemente a la productividad de los trabajadores.



- ❖ Cuando se hace un uso excesivo de las plataformas sociales, no sólo puede afectar al desarrollo del negocio, sino también a la salud física y mental individual.

2.2.6 Clasificación de los medios sociales

Los medios sociales pueden adoptar diversos formatos o tecnologías, cada cual con su finalidad específica. Existen centenares de medios, unos más extendidos y populares que otros, que pueden clasificarse atendiendo al tipo de contenido que se comparte y al uso que se les da.

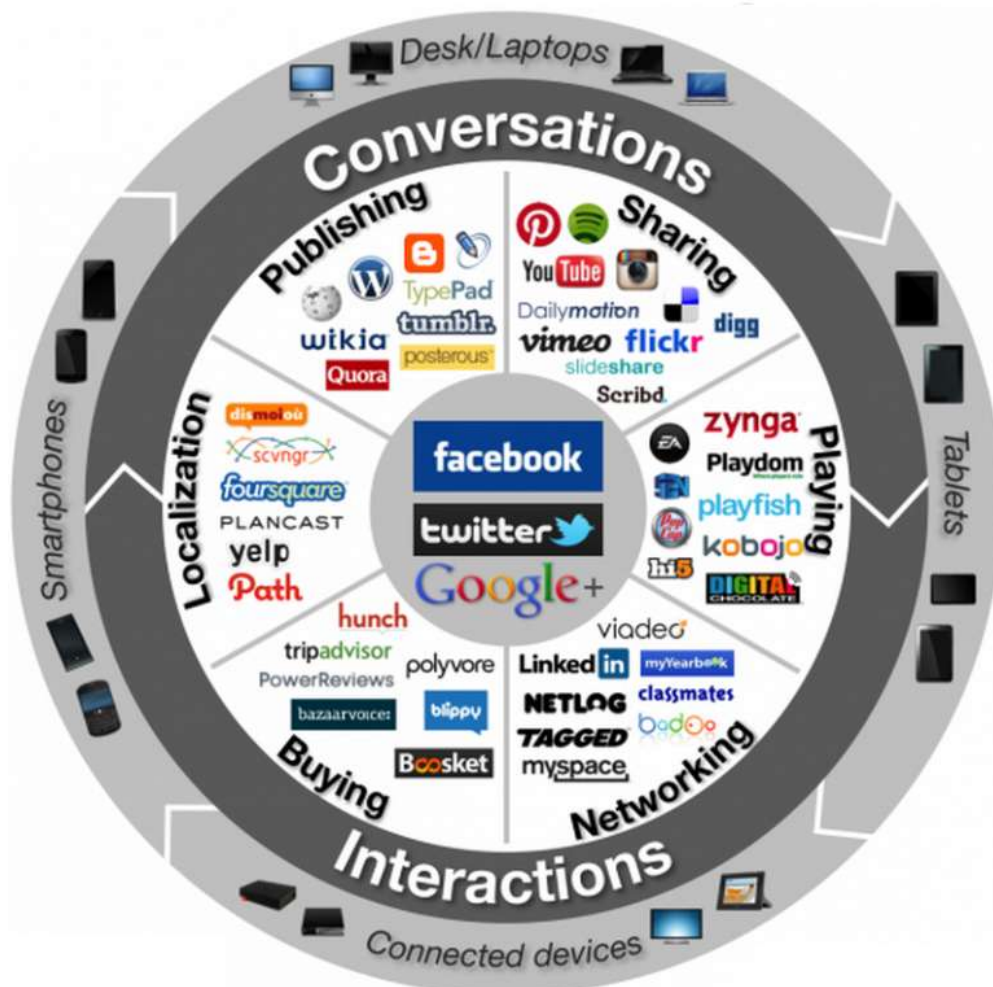
La naturaleza de los contenidos no es homogénea, por lo que un mismo medio podría encajar en diversos tipos. A pesar de estas concreciones, en líneas generales, cada plataforma se podrá catalogar en un grupo. En la Imagen 2.5 podemos ver la clasificación de los medios sociales y sus mejores representantes según Cavazza (2012).

El centro de la Imagen 2.5 está conformado por Facebook, Twitter y Google +; esto es así para resaltar el hecho de que los tres proporcionan una gran variedad de funcionalidades y que, a menudo, se utilizan como canal para ver lo que los usuarios de Internet están haciendo en otros medios (Cavazza, 2012). En este gráfico se ilustra en gran medida el panorama actual de los medios sociales, se ha dividido a los diferentes servicios en grupos y listado algunos de sus mayores representantes:

- ❖ **De publicación:** blogs (WordPress, Blogger), plataformas Wiki (Wikipedia, Wikia) o preguntas y respuestas (Quora)
- ❖ **Para compartir:** videos (YouTube, Dailymotion, Vimeo), imágenes (Flickr, Instagram), links (Delicious, Digg), productos (Pinterest), música (Spotify) o documentos (Slideshare, Scribd)
- ❖ **Para jugar:** principales desarrolladores (Zynga, Playdompcap), plataformas especializadas (Hi5) o desarrolladores pequeños pero innovadores (Digital Chocolate, Kobojo)

- ❖ **Creación de redes:** profesionales (LinkedIn, Xing), personales (MySpace, Badoo) o para antiguos contactos (MyYearBook, Classmates)
- ❖ **Para comprar:** opiniones de consumidores (Ciao, PowerReviews), armarios virtuales (Polyvore) o recomendaciones (Hunch).
- ❖ **De localización:** aplicaciones para móviles (Foursquare, Path), guías urbanas electrónicas (Yelp) o información de próximos eventos (Plancast).

Imagen 2.5 Social Media Landscape 2012



Fuente: Cavazza (2012)

Este proyecto se centra en los beneficios de Social Media Marketing para las empresas; sin embargo, no todos los medios anteriormente listados se pueden usar como herramientas de comunicación, es decir, añadirlos a la estrategia de marketing. Los siete tipos de medios sociales que servirán para el Social Media Marketing a nivel empresarial son los siguientes:



- ❖ **Redes sociales:** Facebook, MySpace, LinkedIn y Google+, etc.
- ❖ **Blogs y Microblogs:** WordPress, Blogger y Twitter, etc.
- ❖ **Comunidades de contenido** (Video/ Audio/ Foto/ Presentaciones): Flickr, YouTube, Dailymotion, Vimeo, Picasa, Pinterest y Slideshare, etc.
- ❖ **Wikis o contenido generado por usuarios (CGU):** Wikipedia y WikiTravel, etc.
- ❖ **Marcadores sociales:** Reddit, Diigo y Delicious, etc.
- ❖ **Foros de discusión:** Phorum y Yahoo Groups, etc.
- ❖ **Eventos sociales:** Eventful y Meetup, etc.

En la Tabla 2.1 se presenta a modo de resumen una lista de las principales fortalezas y debilidades de cada uno de los siete categorías anteriormente clasificadas como adecuadas para la estrategia de comunicación de la empresa.

Tabla 2.1 Las principales plataformas sociales, sus fortalezas y debilidades para marketing

Tipo de medio	Principio	Representantes	Fortalezas	Debilidades
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> •Plataforma interactiva •Presencia en las redes sociales 	Facebook, LinkedIn, Twitter...	<ul style="list-style-type: none"> •Alta personalización •El sueño del anunciante 	<ul style="list-style-type: none"> •Riesgos relativos al contenido
Blogs y microblogs	Blogging corporativo	Wordpress, Blogger...	<ul style="list-style-type: none"> •Personal •Interactivo y multimedia •Fácil de usar 	<ul style="list-style-type: none"> •Elevado consumo de tiempo •Posibles comentarios negativos
Sitios para compartir	Intereses comunes	Pinterest, Youtube, Vimeo, Slideshare...	<ul style="list-style-type: none"> •"Mejor que las palabras" •Fácil de compartir y viral •Creatividad y control del mensaje 	<ul style="list-style-type: none"> •Problemas de copyright •Costes de producción •Principalmente audiencia joven •Sobresaturación
Wikis	Desarrollo colaborativo	Wikipedia, Wetpaint...	<ul style="list-style-type: none"> •Colaboración abierta y transparencia •Trabajo en equipo/sinergia 	<ul style="list-style-type: none"> •Alta supervisión necesaria •Elevado consumo de tiempo
Marcadores sociales	<ul style="list-style-type: none"> •Información y formación •Entretenimiento 	Diigo, Delicious...	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalece las relaciones empresariales •Favorece al posicionamiento líder 	
Foros	Diálogo interactivo	Pforum, PHPbb...	<ul style="list-style-type: none"> •Conversación interactiva •Acceso a nichos de mercado •Difícil participar 	Baja popularidad actualmente
Eventos sociales	<ul style="list-style-type: none"> •Organización de eventos •Promoción de eventos 	Upcoming, Eventful...	<ul style="list-style-type: none"> •Organización a tiempo real •Reducción de costes 	Posible fracaso

Fuente: Elaboración propia

Existen herramientas en el mercado que permiten gestionar y monitorizar las acciones en diferentes plataformas sociales al mismo tiempo para así poder optimizar la



utilización de recursos a la hora de ejecutar la estrategia, dos de las principales son:

- ❖ **HootSuite:** Con esta herramienta es posible monitorizar y publicar en diversas redes desde distintos perfiles. El sistema de analítica integrado ofrece la posibilidad de monitorizar palabras seleccionadas o programar las publicaciones, lo que convierte a HootSuite en una herramienta muy valiosa en cualquier estrategia de redes sociales.
- ❖ **SproutSocial:** Con Sprout Social pueden gestionarse múltiples perfiles de diversas plataformas. Los informes facilitan amplios análisis de la actividad en los medios y proporcionan todos los datos más apreciados por los estrategas.

Dependiendo del tamaño de la empresa y de en cuántos medios se quiera establecer presencia será recomendable el uso de estas herramientas para poder gestionar más eficientemente las actividades.

2.2.7 Características de los social media

Como acabamos de ver en el apartado anterior, cada plataforma social tiene sus funciones, herramientas y características particulares; sin embargo, todas ellas comparten una serie de cualidades. Las principales características comunes por las que se distinguen los medios sociales son:

- ❖ **Participación:** Los usuarios de las redes participan en la creación de los contenidos. Contribuyen a su elaboración y colaboran con otros usuarios.
- ❖ **Libertad:** Cualquier usuario puede publicar lo que crea pertinente y sin censuras *a priori*. Si otros usuarios consideran que los contenidos no son adecuados, pueden denunciarlo a los gestores del medio y ellos se encargarán de decidir si el contenido debe o no ser eliminado.
- ❖ **Bidireccionalidad:** La comunicación se produce en ambos sentidos, lo que significa que los emisores y receptores pueden interpretar ambos roles, simultáneamente, en un continuo diálogo.



- ❖ **Comunidad:** Los usuarios y los contenidos se agrupan en comunidades creadas en torno a unos intereses y gustos comunes.
- ❖ **Conectividad:** El contenido puede ofrecerse de forma casi instantánea, en el momento que suceden las cosas.

2.3 EPÍLOGO

Internet ha evolucionado y ha cambiado la manera de comunicarse, siendo muy influyente en todas las actividades diarias de las personas, teniendo especial importancia para las decisiones de compra según lo visto en el actual Ciclo de Compra Social. Es aquí donde entra en juego el Social Media Marketing, es decir, cómo las empresas utilizan las nuevas tecnologías y plataformas sociales para comercializar sus productos. La web se ha convertido poco a poco en social y es el nuevo tipo de marketing en el que las empresas deberían invertir recursos.

Existen una enorme diversidad de medios sociales en la actualidad, cada cual con sus funcionalidades y herramientas, por lo que ha sido necesario clasificarlo en categorías e identificar los principales actores en cada una. Sin embargo, no todos los medios serán útiles desde una perspectiva empresarial, es por ello importante considerar aquellos que servirán para una estrategia de marketing.

Se concluye que es de suma importancia estar presente en los medios sociales, pero antes de tomar cualquier decisión es necesario ser consciente de las ventajas y desventajas que supondría la ejecución de una estrategia en estas plataformas.



CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA REVENTURE LTD





3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA REVENTURE LTD.

La empresa Reventure Ltd. es una compañía *startup* fundada en julio de 2012 por Dirk Laudon y con domicilio social en Dublín, Irlanda. Su objeto social consiste en el asesoramiento empresarial sobre nuevas tecnologías de la información e Internet y la prestación de servicios de comercialización en el entorno del marketing online.

La empresa trabaja en diversos proyectos en el marco de Internet que consisten en revistas digitales o portales online de noticias, por lo que su actividad se clasifica dentro de la Industria de los Contenidos Digitales. La fuente de ingresos de la empresa es la publicidad online, esto es un aspecto fundamental que se analizará con detenimiento en el capítulo 6 y que se ha de tener en cuenta en los siguientes análisis del entorno.

Actualmente la empresa está planificando el lanzamiento de dos nuevos proyectos, una página web de venta online al por mayor y otra revista online en español para el mercado Latinoamericano. A continuación se explicará en qué consisten los tres proyectos actuales de la compañía:

Femguide.co.uk

Se trata de una revista online, es la página con mayor tráfico y a la que más recursos se le dedican. Cada artículo es planificado, escrito por *freelancers* y subido al sistema manualmente, a diferencia de las demás páginas cuyo contenido son noticias generadas y publicadas automáticamente por un proveedor. Es el proyecto que más gastos genera, tanto por el coste de los artículos, como por los de personal y adquisición de licencias de uso de las imágenes que se suben al sistema.

Su público objetivo está definido como las mujeres entre 20 y 50 años. Se tratan diversos temas como salud, viajes, moda, maternidad y celebrities, entre otros; los temas de los artículos a publicar los elige la persona encargada de cada columna. Al principio esta página tenía dominios tanto para el Reino Unido (.co.uk) como para Estados Unidos (.com), pero finalmente el último se eliminó porque no se generaba suficiente tráfico para resultar rentable económicamente.



Fembuzz.co.uk

Es un portal de noticias diarias sobre celebrities, principalmente personajes de los Estados Unidos, y cuyo público objetivo son las mujeres entre 15 y 40 años. El suministro de noticias está contratado con el proveedor WENN Ltd., quien las publica automáticamente en la página web. Esta página no supone ningún trabajo editorial, por lo que los únicos recursos que se le dedican, al margen de la suscripción con Wenn, son de personal para las actividades de Social Media Marketing.

CelebSpy.co.uk

Esta página es de formato muy similar a Fembuzz, con el mismo público objetivo definido y mismo proveedor de noticias contratado. Este será el proyecto sobre el que se aplicará la teoría a la práctica, en el que se basará el capítulo 6.

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1.1 Análisis del macroentorno PESTEL

Mediante este análisis se identificarán los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. Antes de proseguir con el análisis, cabe aclarar que habrá factores que tengan una mayor influencia sobre el funcionamiento de la empresa que otros.

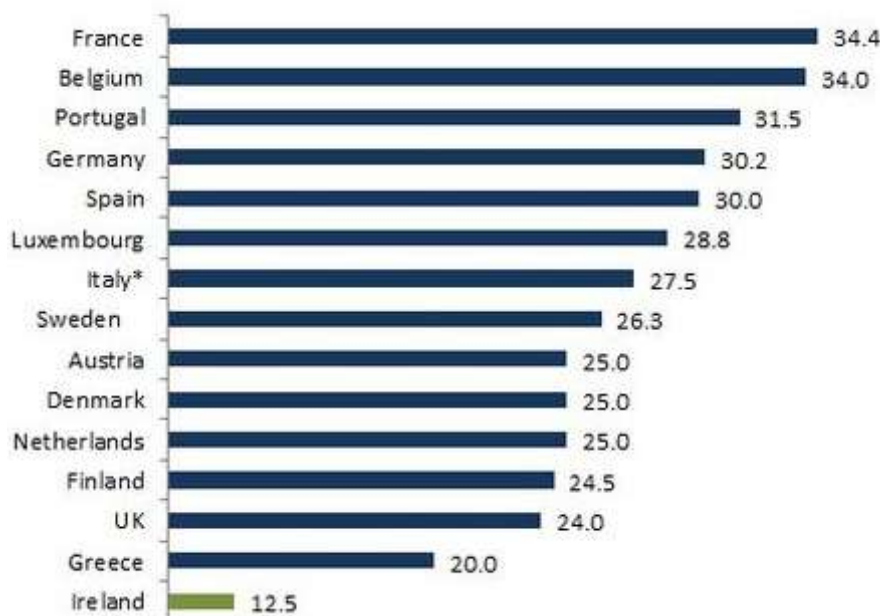
Factores políticos.

Un factor a considerar es la existencia de estabilidad política, que infunde seguridad a la sociedad en general y al sector empresarial en particular. El Gobierno irlandés ha presentado este año, durante su presidencia de turno de la Unión Europea, un compromiso de trabajo para generar "estabilidad, empleo y crecimiento".

Las políticas impositivas son también muy importantes para la empresa. La decisión de localizar la oficina en Dublín se basó en las ventajas fiscales que ofrece Irlanda, que tiene un impuesto de sociedades del 12,5% sobre beneficios y un régimen fiscal que concede un crédito del 20% sobre el incremento del gasto en I+D en que incurra una empresa, independiente de las deducciones a las que tienen derecho por este gasto.

En el Gráfico 3.1 se puede observar cómo Irlanda es el país con los impuestos sobre sociedades más bajos en la UE-15. Además, la empresa cuenta con una exención de tres años del impuesto sobre las sociedades y el capital gracias a una legislación aplicable en Irlanda en favor de las start-ups creadas desde 2010. Esto convierte a Irlanda en un país pequeño enfocado en promover el desarrollo de su industria tecnológica y por ende, en una perfecta localización para la empresa. Por lo anteriormente mencionado, las más importantes empresas TIC del mundo se establecen en este país por su laxo régimen tributario y en el marco de la actual crisis económica, Europa y sobre todo EEUU miran con recelo esta política fiscal.

Gráfico 3.1 Impuesto sobre sociedades (%) en 2011



Fuente: Irish left review (2013)

Factores económicos

Debido a la actual coyuntura económica muchos empresarios están preocupados por sus negocios. Frente a estas circunstancias, Enrico Madrigrano, considerado uno de los más importantes consultores de marketing web, explica que "las empresas que quieren sobrevivir a la crisis, inevitablemente, tienen que reducir sus gastos de marketing. En esta categoría se incluyen, obviamente, las inversiones en publicidad en televisión, radio y prensa".

Sin embargo, una empresa no puede prescindir de todas sus actividades de marketing porque lo más importante es vender y superar el problema. En este sentido, el

presupuesto de publicidad se puede reorientar al Online Marketing.

El marketing a través de Internet llega a más personas en todo el mundo por menos dinero que cualquier otra forma de publicidad y ayuda a contactar directamente a los consumidores objetivo y clientes potenciales. La inversión en marketing online es una opción asequible y dirigida a un público altamente segmentado, por lo que no sólo debe considerarse como una estrategia temporal durante la crisis, sino como una táctica permanente de la publicidad.

Gráfico 3.2 Aumento inversión global en publicidad por medios (% cambio 12/13)

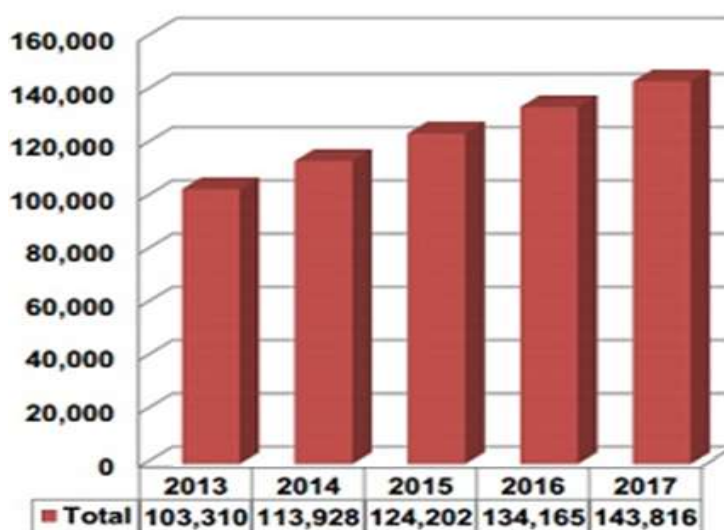


Fuente: Nielsen, Informe "Global ad spend" (2013)

En el Gráfico 3.2 podemos observar cómo la inversión publicitaria en Internet aumentó un 26,3% a nivel mundial en el año 2013. Internet es el medio en el que más creció a nivel global en el periodo agosto 2012-2013, muy por delante de los medios tradicionales.

Según un informe realizado por Nielsen (2013), las nuevas tecnologías han variado los destinos de los presupuestos de publicidad de las empresas, de tal forma que la publicidad impresa ha ido descendiendo de forma progresiva. Esta tendencia creciente a optar por la publicidad online es beneficiosa para la compañía y su modelo de negocio. Se prevé que los ingresos por espacios publicitarios online sigan creciendo a nivel global, como se ve en el Gráfico 3.3.

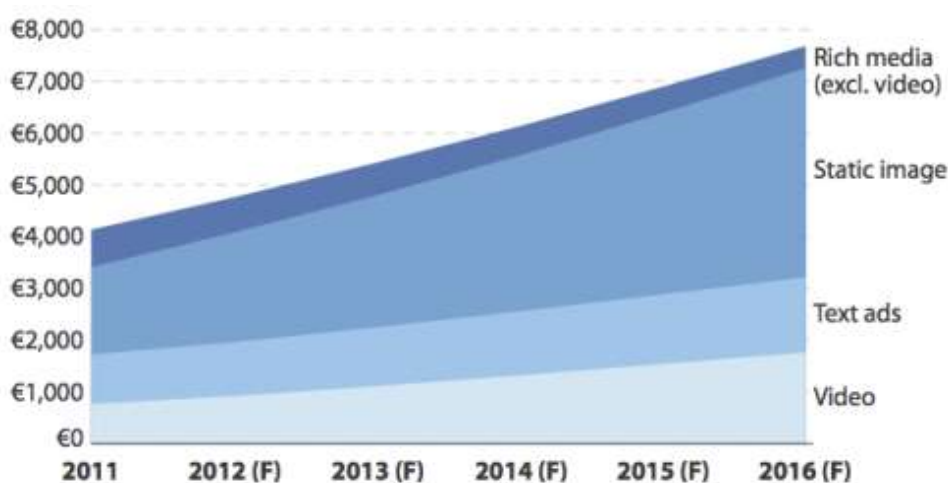
Gráfico 3.3 Predicción de los ingresos globales por publicidad online (mill. US\$)



Fuente: Digital TV Research (2010)

La evolución positiva también se prevé que se produzca en Europa a nivel particular (Gráfico 3.4), siendo las imágenes estáticas el formato de anuncio más demandado.

Gráfico 3.4 Predicción de los ingresos por publicidad online Europa Occidental (mill.€)



Fuente: Forrester Research Online Display Ad Forecast (2011)

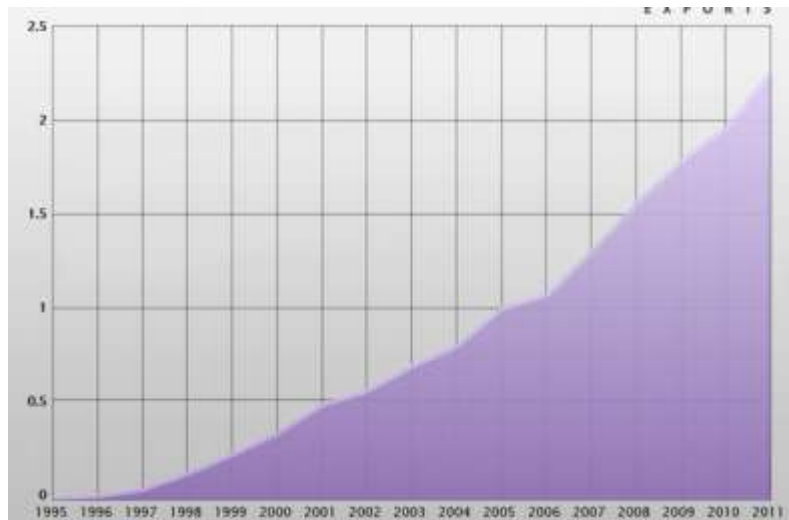
Este aumento de la inversión en la publicidad online representa una oportunidad para la empresa, como se analizará en el análisis DAFO, puesto que aumentarán los clientes potenciales y previsiblemente se incrementarán los beneficios a la par.

Factores sociales

Otros factores muy influyentes son los de tipo socio-cultural. Como podemos observar en el Gráfico 3.5, el número global de usuarios de Internet está en continuo aumento y

a un ritmo acelerado (estos aspectos podrían considerarse también como factores tecnológicos).

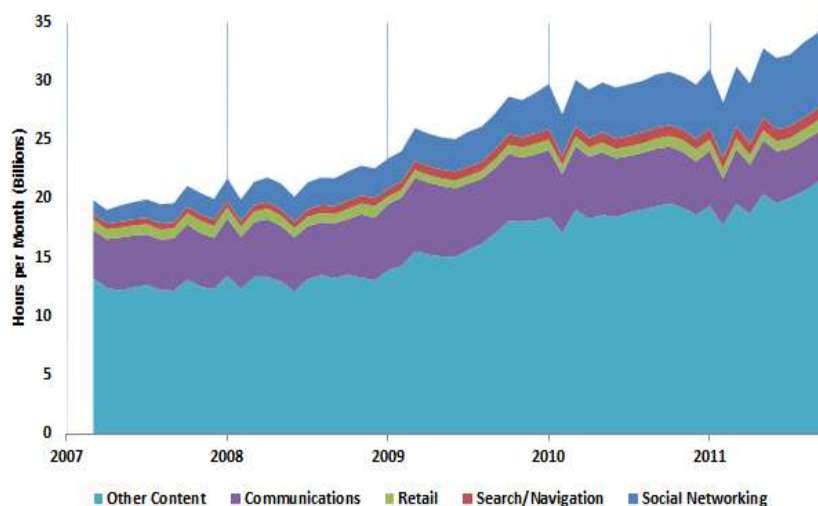
Gráfico 3.5 Usuarios de Internet a nivel mundial (en billones)



Fuente: www.internetworldstats.com

Además de haber más usuarios, el tiempo que pasan conectados se incrementa (Gráfico 3.6). Estos dos aspectos unidos son positivos y se traducen en una mayor audiencia potencial y un mayor tráfico para las páginas web y por lo tanto, en beneficios.

Gráfico 3.6 Tiempo consumido en Internet en las principales actividades (mundial)



Fuente: comScore Media Metrix, Marzo 2007 - Octubre 2011.

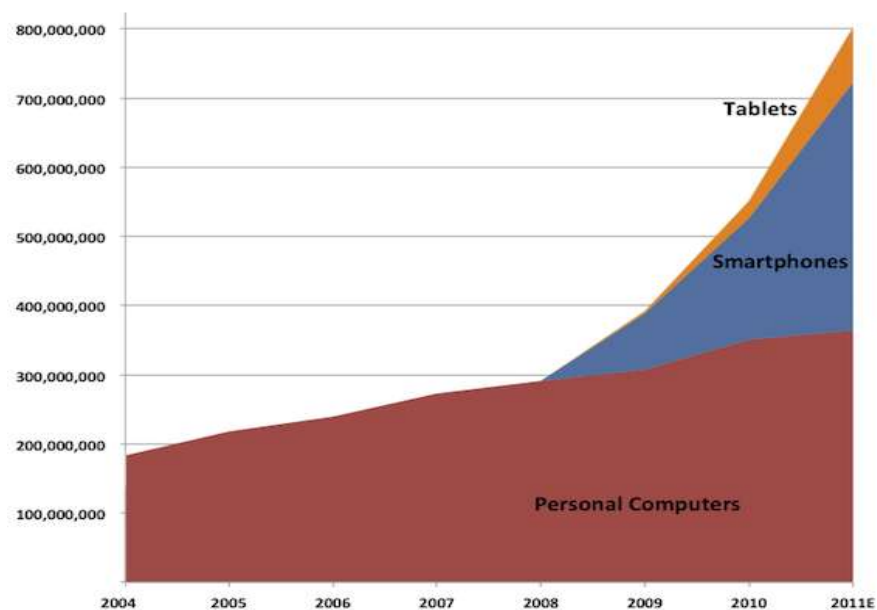
Por último, otro factor social que afectará al desempeño de la empresa es el aumento del uso de los medios sociales. Considerando que los proyectos dependen mucho del tráfico generado por el Social Media Marketing para generar ingresos, modificaciones

en los hábitos de uso de éstos afectarán en gran medida a los resultados económicos. Tanto el incremento en el tiempo de uso, como el hecho de que una red en la que se tenga presencia se vuelva más popular, influirán en que la audiencia y el tráfico sean mayores.

Factores tecnológicos

Un factor tecnológico altamente influyente es el aumento del uso de las Tablets y los Smartphones. En el Gráfico 3.7 se puede observar el crecimiento exponencial en las ventas de estos dos dispositivos, superando con amplio margen las ventas de equipos informáticos.

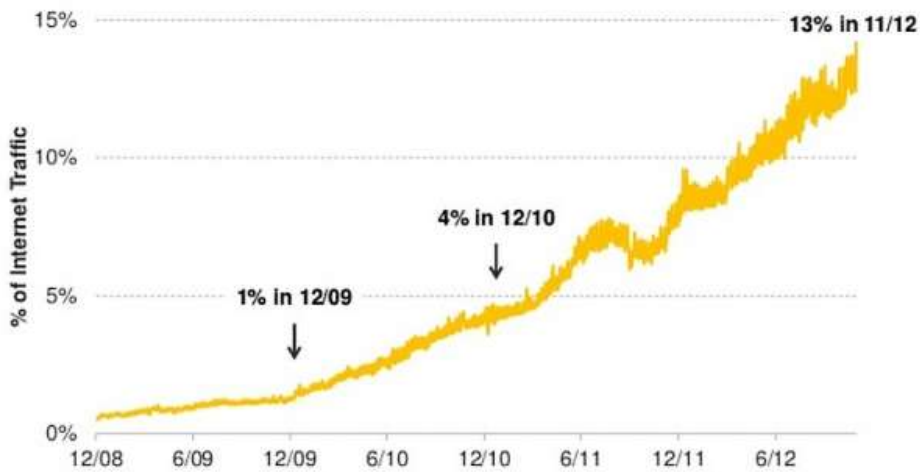
Gráfico 3.7 Ventas de dispositivos con Internet en el Mundo (Unidades)



Fuente: Business Insider (2012)

Asimismo, se está experimentando un aumento en el acceso a Internet a través de estos dispositivos (Gráfico 3.8). Estos dos factores combinados expresan un cambio en los hábitos de navegación, una tendencia a la movilidad.

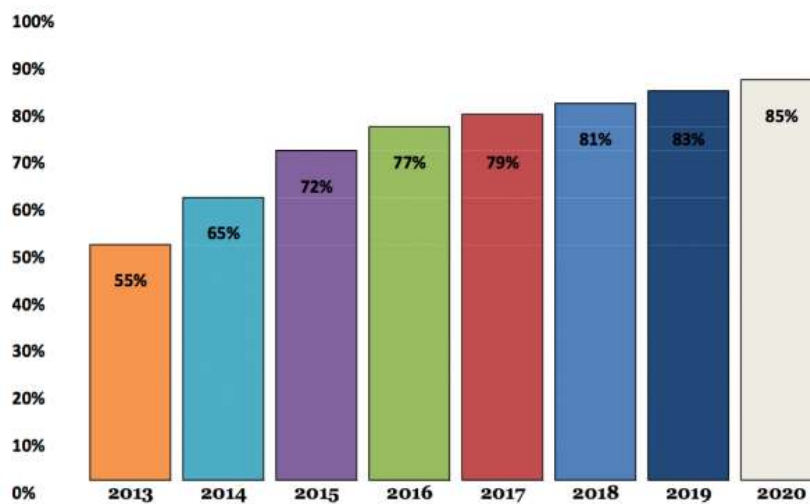
Gráfico 3.8 Tráfico móvil global como % del tráfico total en Internet, 12/08 - 11/12



Fuente: Montage Media (2012)

Por último, en el Gráfico 3.9 podemos ver una predicción de cómo evolucionará positivamente el consumo de revistas digitales a través de las Tablets. Este aspecto está estrechamente relacionado con los anteriores, ya que a mayor número de Tablets y mayor acceso a Internet desde estos dispositivos, se dará un mayor consumo de contenido digital.

Gráfico 3.9 Predicción acceso revistas digitales mediante Tablets



Fuente: Good eReader (2013)

Estas tendencias también suponen una oportunidad de crecimiento muy importante para la empresa, para aumentar su audiencia y por ende sus beneficios. Sin embargo, para que estos factores influyan positivamente, deben de adaptarse las páginas web para que los lectores puedan navegar en ellas sin problemas a través de dispositivos móviles. Si no se adapta, estos factores pueden convertirse en perjudiciales, ya que los



usuarios que naveguen con Tablets o Smartphones se conectarán a otras páginas de la competencia que estén adaptadas.

Factores legales

Son diversos los factores legales que influyen en el día a día de la compañía. En lo referente a las leyes sobre el empleo en Irlanda, cabe señalar la limitación del personal en prácticas o el elevado salario mínimo interprofesional, que ya se encuentra entre uno de los más altos de la UE.

A la hora de establecer la presencia en los medios sociales, las empresas han de tener muy en cuenta determinados aspectos legales, a efectos de cumplir con la Ley de Servicios de la Sociedad de Información y de Comercio electrónico (LSSI).

Son diversas las problemáticas jurídicas que afectan al Social Media Marketing:

- ❖ Protección de los derechos al honor, a la propia imagen, intimidad y privacidad de los usuarios.
- ❖ Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).
- ❖ Protección de la propiedad intelectual e industrial.
- ❖ Aspectos relativos a la seguridad de la información

Se hace necesario conocer las condiciones y políticas que existen en cada una de las plataformas sociales a nivel particular porque pueden ser diferentes respecto al uso de publicidad, protección de datos o concursos y promociones, entre otras cuestiones.

La Ley de Propiedad Intelectual concede a los creadores de obras originales y creativas derechos exclusivos sobre ellas. Los titulares de derechos de propiedad intelectual tienen la capacidad de autorizar cualquier reproducción, puesta a disposición o transmisión de una obra de su repertorio. Por lo tanto, según la legislación vigente, cualquier reproducción, puesta a disposición, o transmisión, deberá ser realizada con la autorización de los titulares de derechos.

La mayoría de las redes sociales han obviado cuestiones tan importantes como la



protección de los datos personales de sus usuarios o la protección de la infancia, especialmente vulnerable en este tipo de redes donde la veracidad de la información se deja a la voluntad de los usuarios.

Todos estos factores legales han de ser considerados durante la ejecución del Plan en los medios, ya que de quebrantar alguna de las normas, la empresa se enfrentaría a importantes sanciones económicas.

Tabla 3.1 Resumen análisis PESTEL

Factores	
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> •Estabilidad política •Políticas impositivas
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento inversión en publicidad online
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> •Incremento uso Internet •Mayor tiempo de navegación
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento uso dispositivos móviles •Mayor acceso a Internet a través de dichos dispositivos
Legales	<ul style="list-style-type: none"> •Legislación laboral •Propiedad intelectual •Protección de datos (LOPD) •Seguridad de la información •Derechos al honor, intimidad, etc.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Análisis del microentorno PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Imagen 3.1) ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de fuerzas competitivas. Para ello se analizan cinco elementos del entorno; la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales.

Imagen 3.1 Análisis 5 fuerzas Porter

Fuente: Elaboración propia

Amenazas de nuevos competidores

Como hemos visto en el análisis PESTEL, el macroentorno se presenta favorable para este sector, por lo que se convierte en muy atractivo y se produce una importante amenaza de nuevos competidores.

La única barrera de entrada a destacar es la lealtad del público de los actuales competidores. El mercado está saturado y las empresas líderes tienen productos diferenciados, sus proyectos cuentan con una identificación de marca y con la fidelidad de los usuarios. No existen barreras de entrada al margen de la anterior; no es necesaria una alta inversión inicial, no existen economías de escala, no es difícil el acceso a proveedores, ni tampoco existen barreras legales para establecerse.

Es por lo tanto un sector de relativo fácil acceso, pero de difícil posicionamiento y mantenimiento debido a la masividad de competidores.

Amenazas de productos/servicios sustitutos

En el modelo de negocio que presenta Reventure, los anunciantes son considerados los clientes, ya que son los que contratan los espacios publicitarios en las páginas, los que generan ingresos (este tema se tratará con mayor profundidad en el capítulo 6).



En este caso los espacios publicitarios se consideran como el producto y los sustitutos serán los mismos productos en páginas con análogos valores de tráfico, el contenido ha de ser similar para que el público objetivo esté correctamente segmentado.

La facilidad de los compradores para cambiar es muy elevada y el nivel percibido de diferenciación del producto también lo es. No es necesaria una transacción física, sino que simplemente se trata de una transacción online, por lo que la disposición para elegir un producto sustitutivo es muy alta.

Es también muy importante la evolución de los precios de los sustitutos, ya que como se ha dicho, en este caso lo que buscarán los anunciantes son páginas con mucho tráfico y público segmentado, y si un competidor ofrece el mismo producto que la empresa a un precio menor, muy probablemente ese cliente se publicitará en la otra página.

Hay más sustitutos, menos evidentes, como la televisión y las revistas digitales. Pueden considerarse productos sustitutos en cuanto a espacios publicitarios, además de captar público potencial, que si ya se han informado en los medios tradicionales probablemente no busquen las mismas noticias en las revistas digitales.

Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor en el caso de Celebspy y Fembuzz es WENN Ltd., que proporciona las noticias diariamente y la mayor parte de las imágenes que se utilizan. Getty y Fotolia son también proveedores de imágenes y de licencias de uso.

El poder de negociación de WENN es elevado, puesto que no existen demasiados sustitutos que ofrezcan la misma calidad de servicio de noticias e imágenes o, simplemente, con las mismas características.

Fotolia y Getty son más prescindibles, ya que existe una mayor gama de proveedores de imágenes, tanto de paparazzis como de estudio, por este motivo su poder de negociación es menor.

Cabe destacar que es fundamental para la empresa contar con este tipo de suscripciones, ya que en caso de no tenerlas, las demandas por infracciones de



copyright pueden generar sanciones económicas bastante elevadas. Así que, pese a que Getty y Fotolia cuentan en principio con un poder de negociación bajo, hasta que no se encuentre un sustituto ocurrirá todo lo contrario, los tres proveedores tendrán un alto poder de negociación.

Otros proveedores a considerar son los *freelancers* que redactan los artículos para Femguide. Esta representa una relación compleja, como se verá en la Imagen 3.5, están incluidos en el organigrama porque pueden considerarse como trabajadores ajenos a la empresa, pero también pueden considerarse como proveedores. En este caso el poder de negociación es muy bajo, ya que los artículos se planifican con mucho tiempo de antelación y en caso de que un *freelancer* no entregue sus artículos a tiempo, puede asignarse el trabajo a otro de los muchos sustitutos.

Poder de negociación de clientes

Con la diversidad de competidores existe mucho riesgo de que los clientes puedan contratar un servicio similar a un coste menor. Aquí radica la importancia de diferenciarse para no ser una página más, es necesario atraer y fidelizar a los usuarios y así aumentar el tráfico a la página y resultar más atractivos para los anunciantes.

El poder de negociación de los clientes es por lo tanto elevado. Se produce una fuerte competencia por precios y por servicio y en este caso, los clientes se decidirán por los sustitutos con menores tarifas de publicidad y con un mayor tráfico diario segmentado. En el momento que las páginas adquieran popularidad y mejoren su tráfico, este poder de negociación disminuirá.

Imagen 3.2 Resumen análisis 5 fuerzas Porter



Fuente: Elaboración propia

Rivalidad y competencia del mercado

Puede concluirse que la rivalidad en el mercado es elevada y que, de no contar con un producto diferenciado, será muy difícil posicionarse y mantenerse en el sector.

La Imagen 3.2 muestra a modo de resumen el Análisis Porter. Las barreras de entrada, como hemos visto son prácticamente nulas y es por eso que el mercado está saturado y hay continuas amenazas de nuevos competidores. Los productos sustitutos representan una importante amenaza, puesto que se trata de un producto intangible y online, y es relativamente sencillo para los clientes cambiar de proveedor. El poder de negociación de los clientes es elevado hasta que los proyectos de la empresa adquieran popularidad y mayor tráfico, entonces será menor. Por último, el poder de negociación de los proveedores será elevado hasta que se encuentren sustitutos equiparables en calidad-precio a los que se tiene actualmente.

3.1.3 Análisis del sector

La actividad de la empresa se enmarca dentro de la Industria de Contenidos Digitales, más concretamente en el Sector de las Publicaciones.

La Industria de Contenidos Digitales se encuentra en pleno auge. El creciente uso de

las nuevas tecnologías e Internet por parte de las empresas está cambiando la manera de producir, distribuir y comercializar sus productos, potenciando las oportunidades de negocio. Este hecho hace suponer que la Industria de Contenidos Digitales tendrá un importante papel en el futuro del macrosector de las TIC.

El Sector de las Publicaciones es un sector difícil de definir y de medir, ya que está constantemente provocando cambios en las organizaciones y se caracteriza por su naturaleza disruptiva.

Actualmente se encuentra en un proceso de renovación en el que se trata de mantener los modelos de negocio tradicionales y a la vez incorporar proyectos de digitales de las ediciones. Este fenómeno se complementa con el cambio de los hábitos de consumo de la sociedad; se está produciendo un aumento del remplazo de contenidos en formatos tradicionales por contenidos en formatos digitales, lo que es debido a la agilidad, dinamismo y fácil acceso que presentan.



Fuente: Krueger et al.2003

No hay duda de que la evolución actual de la Industria de Contenidos Digitales tendrá un efecto transformador en la creación de la economía en red y en la sociedad en la que se está convirtiendo el mundo desarrollado.

3.1.4 Análisis de la competencia

Como ya se ha dicho anteriormente en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, la rivalidad en el mercado es extremadamente alta, además de las continuas amenazas de nuevos competidores.

Las empresas de la Industria de Contenidos Digitales crean o adquieren el contenido para su distribución a través de Internet, incluyendo contenido editorial y multimedia. Pueden enmarcarse en este sector compañías que tanto crean como publican contenidos en Internet, o empresas que agregan múltiples fuentes de contenido (proporcionada por proveedores) para el acceso a través de un único sitio web. Este



último es el caso del proyecto de la empresa que se analizará en el capítulo 6.

Para este análisis de la competencia pueden considerarse competidores a dos niveles; otros proveedores de contenido digital que cuentan con más de un proyecto o los competidores a nivel de cada proyecto individualmente. Es decir, pueden analizarse los competidores de la empresa en general (con varios proyectos) o los competidores de los proyectos en particular, por ejemplo la revista Femguide (revistas de similar contenido). En este apartado se identificarán los líderes de la industria, considerando a los principales proveedores de contenido online.

Condé Nast Digital

Condé Nast Digital se formó en 2009, cuando la empresa Advance Magazine Publishers consolidó todos sus activos digitales en una subsidiaria. La compañía gestiona las ventas y las operaciones editoriales de más de 25 páginas web. Algunos de éstas complementan formatos impresos, como Glamour, Vogue, GQ y VanityFair, mientras que otros producen su propio contenido independiente, como Epicurious.com, Concierge.com y STYLE.com.

Condé Nast es el hogar de algunas de las marcas de medios más célebres del mundo. En los Estados Unidos, Condé Nast publica 18 revistas de consumo, cuatro publicaciones business-to-business, 27 páginas de Internet, y más de 50 aplicaciones para dispositivos móviles y tabletas, todos los cuales definen la excelencia en sus categorías. Condé Nast ha ganado más premios National Magazine en los últimos diez años que todos sus competidores juntos.

La compañía también trabaja para fomentar las marcas tradicionales con nuevas plataformas como Facebook y demás medios sociales.

Glam Media

Glam Media fue fundado en 2004 por Samir Arora, un ex trabajador de Apple, con la visión de crear experiencias atractivas para los consumidores combinando publicidad con contenido digital profesional. En octubre de 2012 Glam Media alcanzó el número 7 de las 100 mejores propiedades Web, medido por comScore. En la actualidad tiene un



alcance de más de 20 millones de espectadores cada mes en el Reino Unido y 298 millones de usuarios en todo el mundo.

El proyecto insignia es Glam.com, en el que trabajan más de 1.400 editores. El público objetivo es definido como las mujeres entre 25 y 35 años y tratan de temas tan variados como entretenimiento, familia, comida, moda y salud. Glam Media también tiene público objetivo masculino, al que llega con Brash Media y que trata temas como deportes, tecnología y coches.

iVillage Inc.

iVillage fue fundada en 1995 y tiene como objetivo ser el principal destino en línea para las mujeres. La red es propiedad de NBC Universal Women (NBCU), que adquirió el negocio por \$600 millones en 2006.

iVillage alcanza más de 30 millones de visitantes únicos por mes (comScore). Se tratan diversos temas, como Embarazo y Maternidad, Salud, Alimentos, Entretenimiento, Hogar y Jardín, Belleza y Estilo.

La Red iVillage combina la opinión de expertos en una variedad de temas con funciones de comunidad (foros y blogs). La mayoría de los ingresos provienen de la publicidad online.

Hearst corporation

Es un conglomerado empresarial privado, fundada en 1887 por William Randolph Hearst. La compañía ha llegado a participar en una extensa gama de medios de comunicación. La compañía es propietaria de unos 15 periódicos diarios (como el San Francisco Chronicle y el Houston Chronicle) y 38 periódicos semanales. Hearst Magazines publica más de 300 títulos mundiales, incluidas las principales revistas en Estados Unidos como Cosmopolitan, Marie Claire y ELLE.

Conclusiones

De este análisis de la competencia a nivel de proveedores de contenido online puede concluirse que los líderes de la industria cuentan con diversas ventajas competitivas y



que no resulta eficiente realizar un análisis más profundo sobre ellos, ya que por el momento escapan del alcance de la actividad de Reventure. Es más recomendable analizar los proyectos que individualmente puedan considerarse como sustitutos de los de la empresa, un análisis de la competencia a este nivel se llevará a cabo más adelante para la revista Celebspy.

3.2 ANÁLISIS DAFO/CAME

3.2.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que permite concebir una idea de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

DAFO es una sigla usada para referirse a una herramienta analítica útil para examinar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. De entre estos cuatro elementos, tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas ,por lo que en general resulta muy difícil poder variarlas.

Tabla 3.2 Matriz DAFO

Matriz DAFO	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación pobre en los medios sociales ❖ Poca experiencia en el sector ❖ Continuo flujo de alumnos en prácticas ❖ Poca claridad en la asignación del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Equipo competente ❖ Buena comunicación interna ❖ Buenos equipos informáticos ❖ Diversificación de proyectos ❖ Apuesta por el Social Media Marketing ❖ Nuevo proyecto dirigido a hispanohablantes ❖ Ventajas fiscales (ubicación geográfica) ❖ Marco normativo y financiero estable
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elevada cantidad de competidores ❖ Competencia bien posicionada 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utilización creciente de Internet ❖ Creciente consumo de revistas online ❖ Aumento de la inversión en publicidad online

Fuente: Elaboración propia.



Debilidades

- ❖ **Presentación pobre en los medios sociales:** Al ser una empresa que se dedica a la creación y gestión de proyectos online y que trabaja tanto con los medios sociales, sería aconsejable que la página corporativa tuviese una buena presentación cara a los clientes potenciales y fuese como una carta de presentación del trabajo que se realiza. Sin embargo, la página web corporativa es muy básica y la presencia de la empresa en los medios es baja.
- ❖ **Poca experiencia en el sector:** Se trata de una compañía joven que empieza con las actividades de Social Media Marketing desde cero, además el personal no cuenta con experiencia previa en este tema. Esto supone un problema en muchas ocasiones a la hora de desarrollar y ejecutar la estrategia en los medios.
- ❖ **Continuo flujo de becarios:** Una importante parte del personal está en prácticas por un periodo fijado de 6 meses, no se ofrece la posibilidad posterior de acceder a un puesto fijo; la compañía sigue esta estrategia para ahorrar en costes de personal. Esto es perjudicial, ya que los becarios desempeñan funciones equiparables a cualquier otro empleado, pero cuando ya están adquiriendo y asimilando conocimiento se van.
- ❖ **Poca claridad en la asignación del trabajo:** Como se verá más adelante en el organigrama de la empresa, el personal no tiene una asignación de tareas bien definida.

Fortalezas

- ❖ **Equipo competente:** El personal no cuenta con experiencia previa sobre los medios sociales, pero buscan constantemente información para formarse. En el momento que surge alguna duda sobre cómo ejecutar la estrategia, se realiza un *brain storming* y se obtienen respuestas.
- ❖ **Buena comunicación interna:** La mayor parte de los empleados trabajan en la sede de Dublín y la comunicación es constante y de calidad. Ante cualquier problema se realizan conferencias con el resto del equipo.



- ❖ **Buenos equipos informáticos:** Todos los empleados cuentan con la última tecnología en equipos informáticos. Esto es una ventaja porque, por el tipo de negocio, se trabaja con una alta cantidad de imágenes y archivos, además de con programas de edición. Todo esto requiere equipos potentes y de alta capacidad.
- ❖ **Diversificación de proyectos:** En el momento que un proyecto no funciona o no es rentable, la compañía puede eliminarlos y centrarse en los demás. Al ser una *startup* tiene un claro perfil de riesgo/recompensa, lo que significa que son proyectos arriesgados, pero que si funcionan, pueden reportar grandes beneficios. En este caso, si no funcionan, existen otros en los que seguir trabajando.
- ❖ **Apuesta por el Social Media Marketing:** Sería muy difícil posicionarse en el mercado si la empresa no apostase por los social media. Dado la elevada cantidad de competidores y productos sustitutos es necesaria una diferenciación, y ésta se puede lograr gracias al Social Media Marketing.
- ❖ **Nuevo proyecto destinado a hispanohablantes:** Las actividades de la empresa se están expandiendo geográficamente y se ha identificado en el mercado Latinoamericano una gran oportunidad.
- ❖ **Ventajas fiscales:** La empresa cuenta con una exención de tres años sobre del impuesto sobre las sociedades y el capital en favor de las *startup* recién creadas, lo que representa actualmente una fortaleza en términos de ventaja competitiva.
- ❖ **Marco financiero y normativo estable:** Esta estabilidad contribuye a elevar el crecimiento económico sostenido y el bienestar de la población.

Amenazas

- ❖ **Elevada cantidad de competidores:** Existe una gran cantidad de productos sustitutos en el sector y muy baja personalización del producto.



- ❖ **Competencia muy bien posicionada:** Hay claros líderes en el sector y es complicado competir con ellos. Requiere de muchos recursos y es un objetivo alcanzable en el medio o largo plazo, siendo para ello fundamental diferenciar los productos y añadir valor al contenido publicado.

Oportunidades

- ❖ **Utilización creciente de Internet por la población:** Cuantos más usuarios de Internet haya mejor será para la empresa, ya que mayor será la audiencia potencial para sus proyectos.

Además del aumento de internautas, el incremento en el tiempo de navegación y en el uso de medios sociales es muy beneficioso. La sociedad se está digitalizando cada vez a un ritmo mayor y es de prever que los negocios basados en Internet perciban positivamente esta tendencia.

- ❖ **Aumento del consumo de revistas digitales:** El aumento del consumo de este tipo de contenido a través de dispositivos móviles (análisis PESTEL) representa una importante oportunidad, puesto que supone un aumento en el tráfico de sus páginas web.
- ❖ **Aumento de la inversión en publicidad online:** Esta tendencia, también estudiada en el análisis PESTEL, es positiva para la empresa, puesto que los ingresos provienen de la venta de espacios publicitarios en sus proyectos web.

3.2.2 Análisis CAME

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe seguir una compañía tras haber identificado, mediante un Análisis DAFO, cuáles son los aspectos clave que la caracterizan desde la perspectiva externa e interna.

- ❖ **Corregir:** Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/D, también denominadas estrategias de reorientación, pues existen oportunidades del



entorno junto con debilidades de la compañía que requieren de una reorientación de su estrategia.

- ❖ **Afrontar:** Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/D, también denominadas estrategias de supervivencia, pues existen amenazas del entorno junto con debilidades de la compañía que es necesario afrontar.
- ❖ **Mantener:** Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/F, también denominadas estrategias defensivas, pues existen amenazas del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario mantener.
- ❖ **Explotar:** Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/F, también denominadas estrategias ofensivas, pues existen oportunidades del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario aprovechar.

Si aplicamos este análisis al caso de estudio se obtiene el siguiente diagnóstico:

Corregir

Estrategia de reorientación planteada en este punto será referente a la presentación de la empresa en los medios sociales. Es fundamental mejorar la imagen de la empresa de cara a los clientes potenciales, siendo para eso necesario dedicar mayores esfuerzos al desarrollo de la página, que hace de carta de presentación. Esto servirá para destacar entre la cantidad de competidores.

Afrontar

La estrategia de supervivencia consistirá en una mejor gestión de los recursos humanos y del conocimiento para mermar las desventajas competitivas producidas por la poca experiencia en el sector.

Mantener

Frente al alto nivel de competencia es necesario una estrategia defensiva, que en este



caso será dedicar más recursos a las actividades en los social media para mejorar la notoriedad e imagen de marca. Es aconsejable realizar esto con todos los proyectos de la empresa.

Explotar

El creciente número de usuarios de Internet y la alta presencia de los proyectos de la empresa en los medios sociales es un factor a explotar; además del nuevo proyecto para hispanohablantes en el que se está trabajando. Se cuenta con un buen equipo y un personal competente, así que la estrategia ofensiva consistiría en dedicar mayores esfuerzos a atraer a estos nuevos internautas a las páginas de la empresa. Si se capta al público objetivo desde un principio existen mayores posibilidades de que desarrollen una lealtad hacia la marca y se conviertan en lectores asiduos.

3.3 ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

3.3.1 Misión, visión y valores

- ❖ **Misión:** Informar, entretener y deleitar a la audiencia produciendo contenido adictivo y de calidad.
- ❖ **Visión:** La empresa pretende ser la mejor alternativa en la comunicación en un medio online de noticias, buscando la excelencia y eficiencia constante en el equipo de trabajo.
- ❖ **Valores:** Pertenencia e identificación, pasión, excelencia en el servicio e innovación.

3.3.2 Organigrama

Imagen 3.4 Organigrama general



Fuente: Elaboración propia.

En la Imagen 3.4 se puede observar el organigrama general de la compañía. El fundador y CEO es Dirk Laudon y en la sede en Dublín se encuentra el Director General, Matthias Bache; de él dependen los departamentos de Marketing y Editorial. La contabilidad está externalizada y es llevada por un Gestor Contable. Al ser una empresa pequeña, el Departamento de Recursos Humanos no existe como tal, el Director General es el encargado del desempeño de esas funciones.

En la Imagen 3.5 podemos ver el organigrama con más detalle. Toda la plantilla son mujeres, esto se debe a que los proyectos que lleva la compañía están destinados al público femenino y se decidió que era más apropiado e interesante que el personal fuese también femenino. Las tareas y funciones del equipo directivo están bien definidas; sin embargo, no existe una clara delimitación de las tareas en los niveles inferiores, siendo en muchas ocasiones intercambiables, sobre todo en el caso de las becarias.

Del Departamento de Marketing se desprenden cinco puestos; la Directora del Departamento, una Community Manager y tres becarias.

- ❖ La Directora desempeña las funciones de Estratega de Medios Sociales, además de organizar y coordinar las cuestiones específicas en la estructura de



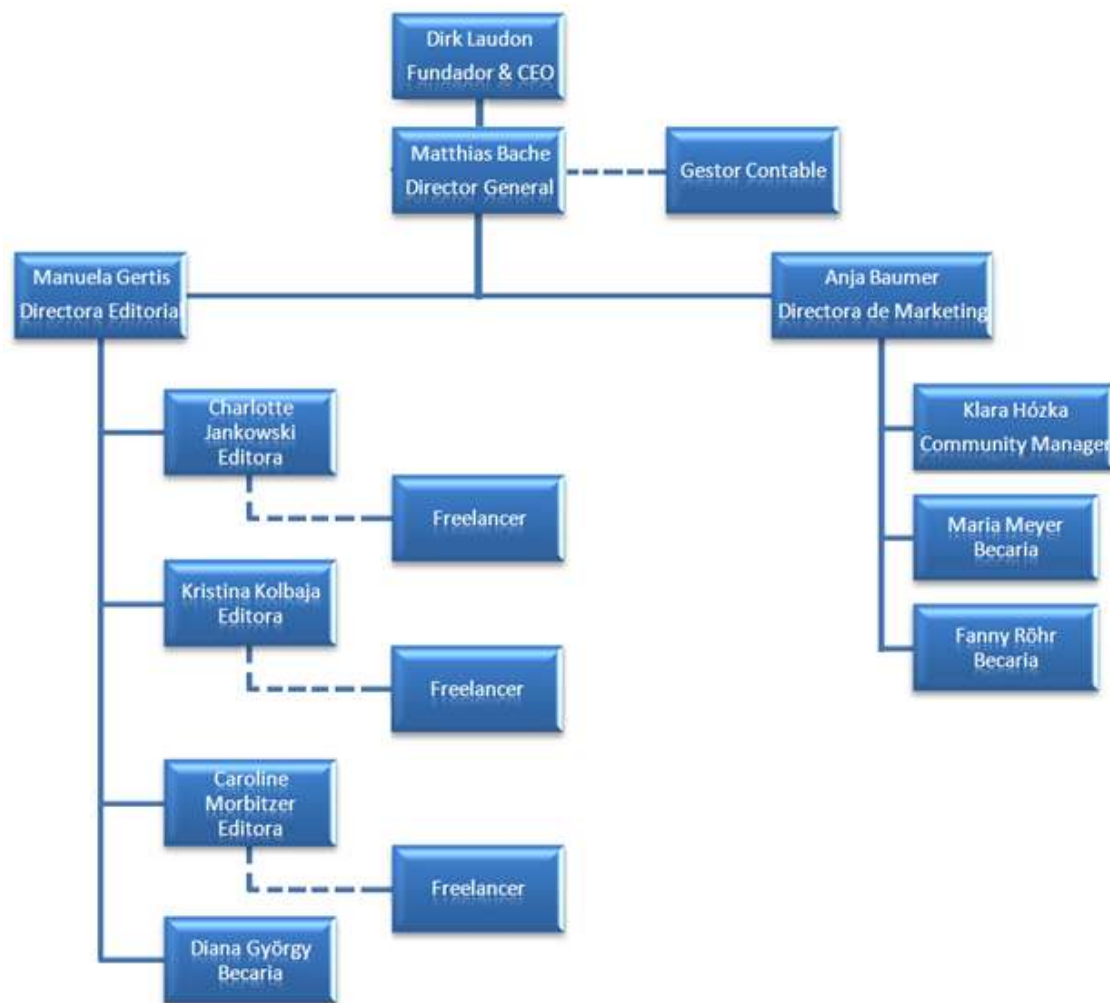
comunicación.

- ❖ La Community Manager desempeña a la vez labores de Analista, se encarga de crear contenido y de investigar y monitorizar los resultados.
- ❖ Las becarias también crean contenido y realizan tareas de moderación. En el capítulo 5 se explicará con mayor detalle en qué consiste el Social Media Team (equipo de social media) y las funciones de cada rol.

Al frente del Departamento Editorial se encuentra la Directora Editorial, de ella dependen tres editoras, una becaria y *freelancers*.

- ❖ Las editoras llevan secciones de la revista Femguide; se encargan de la selección de temas para los artículos, edición y subida al sistema.
- ❖ La becaria desempeña diversas funciones, principalmente de asistencia para la corrección y carga de artículos.
- ❖ Los *freelancers* que redactan los artículos dependen, como agentes externos, de las editoras.

Imagen 3.5 Organigrama detallado



Fuente: Elaboración propia.

3.4 EPÍLOGO

En este capítulo se ha analizado la empresa tanto externamente, a nivel del macro y microentorno, como internamente, a nivel organizativo de recursos humanos.

Del estudio del macroentorno mediante el análisis PESTEL, se han identificado una serie de influencias que en su conjunto son beneficiosas para la organización. Se puede afirmar que los factores analizados serán en general positivos para el desempeño de la empresa.

Del estudio del microentorno mediante las cinco fuerzas de Porter, se ha concluido que el entorno es altamente competitivo. Existe una gran variedad de actores en el sector y los proveedores y clientes tienen un alto poder de negociación; sin embargo,



es previsible que la situación evolucione favorablemente para la empresa a lo largo del tiempo, que mejore el posicionamiento en el sector y los poderes de negociación en ambos casos disminuyan.

Mediante el análisis de la competencia se ha estudiado el sector en el que se enmarca la actividad de la empresa, el Sector de las Publicaciones dentro de la Industria de Contenidos Digitales. Dicha industria abarca desde grandes proveedores con varias revistas de prestigio a actores más pequeños, como Reventure. Al ser los líderes compañías tan grandes y con tal diversidad de publicaciones, se ha decidido más conveniente enfocar la estrategia para competir con los sustitutos de cada proyecto a nivel particular y no con los grandes proveedores de contenido.

Por último, se ha analizado la estructura organizativa de la empresa, a nivel general y detallado, identificándose los actores del organigrama. La estructura jerárquica está bien definida, pero la asignación de tareas es ambigua, provocando en muchos casos confusiones sobre los límites de cada rol.





CAPÍTULO 4. EL SOCIAL MEDIA MARKETING





4. EL SOCIAL MEDIA MARKETING

En la actualidad, el Social Media Marketing es ampliamente utilizado por las empresas, ya que representa una solución de marketing rentable. Las herramientas de este tipo de marketing pueden ser utilizadas en gran medida de forma gratuita y con mucha facilidad, en comparación con otras herramientas de promoción.

El Social Media Marketing puede estar usando medios no convencionales para lograr objetivos convencionales, haciendo uso de la creatividad, de la comunidad y las relaciones para alcanzar los objetivos de marketing, en lugar de grandes presupuestos.

Todas las empresas están armadas con herramientas muy eficaces de comunicación online que les permiten lograr el mismo nivel de influencia que muchas grandes compañías tienen, lo que supone un gran cambio en el mundo del marketing.

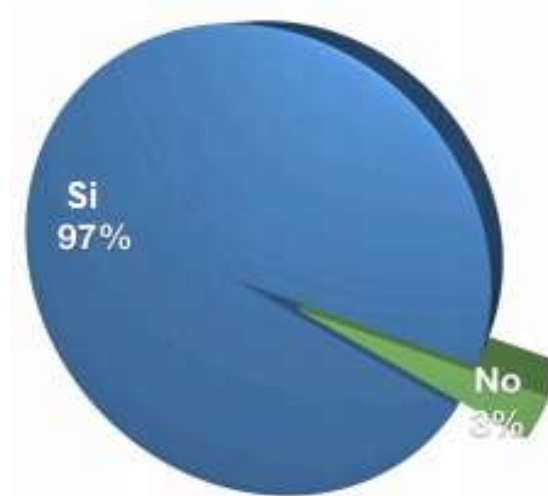
4.1 EL SOCIAL MEDIA MARKETING EN CIFRAS

En los anteriores capítulos de este trabajo se ha insistido en la importancia de llevar a cabo actividades de Social Media y en cómo el hecho de no llevarlas puede estar provocando una desventaja competitiva. Ha llegado el momento de respaldar esos argumentos con información gráfica.

Los siguientes números y datos están extraídos del Informe 2013 sobre el Social Media Marketing, "*Social Media Marketing Industry Report 2013*". El estudio fue realizado entre 3.025 empresas, para más información sobre el muestreo y cómo se llevó a cabo el análisis mirar Anexo 2.

Uso e importancia de los medios sociales

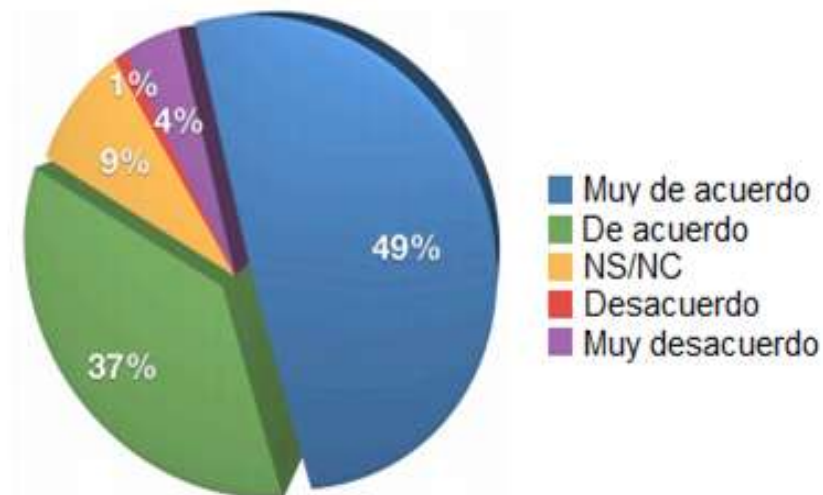
Gráfico 4.1 Uso Social Media Marketing



Fuente: SM Industry Report (2013)

Ante la pregunta a los encuestados de si usaban los Social Media para sus negocios, un 97% respondió afirmativamente, experimentando un aumento del 3% con respecto al año anterior (Gráfico 4.1)

Gráfico 4.2 Importancia Social Media



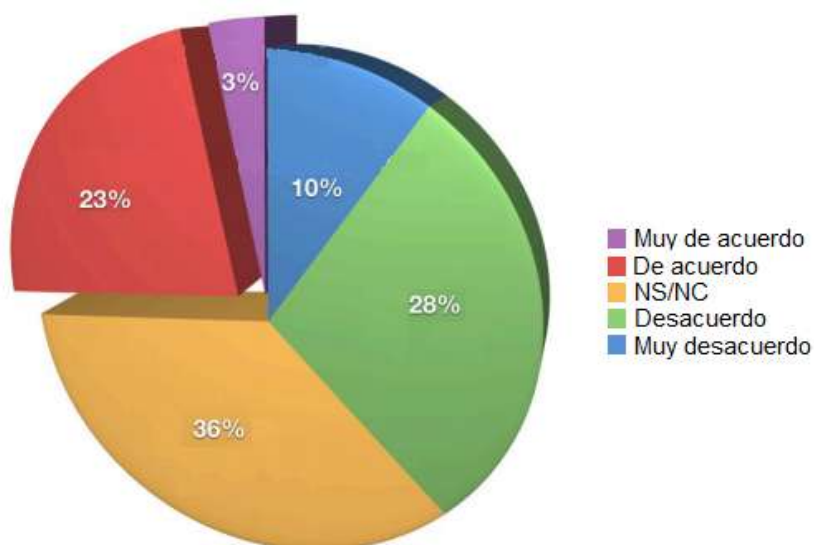
Fuente: SM Industry Report (2013)

Los resultados del estudio demuestran que los medios sociales ocupan un puesto cada vez más destacado en la estrategia de comunicación de las compañías. Un 86% de los encuestados indicó que las actividades de social media son importantes para sus negocios (Gráfico 4.2). Este dato es de suma importancia, ya que las empresas pueden afirmar que su presencia en los medios les ha reportado beneficios.

Solamente un 15% de los encuestados no concuerda en la anterior afirmación, por lo que probablemente está implementando de forma errónea su estrategia o sus actividades son muy recientes para reportar cambios significativos. Como ya se ha dicho antes, son actividades para planificarlas en el medio y largo plazo, ya que requieren de tiempo para dar resultados notables.

Medir resultados

Gráfico 4.3 Capacidad para medir rendimiento de actividades

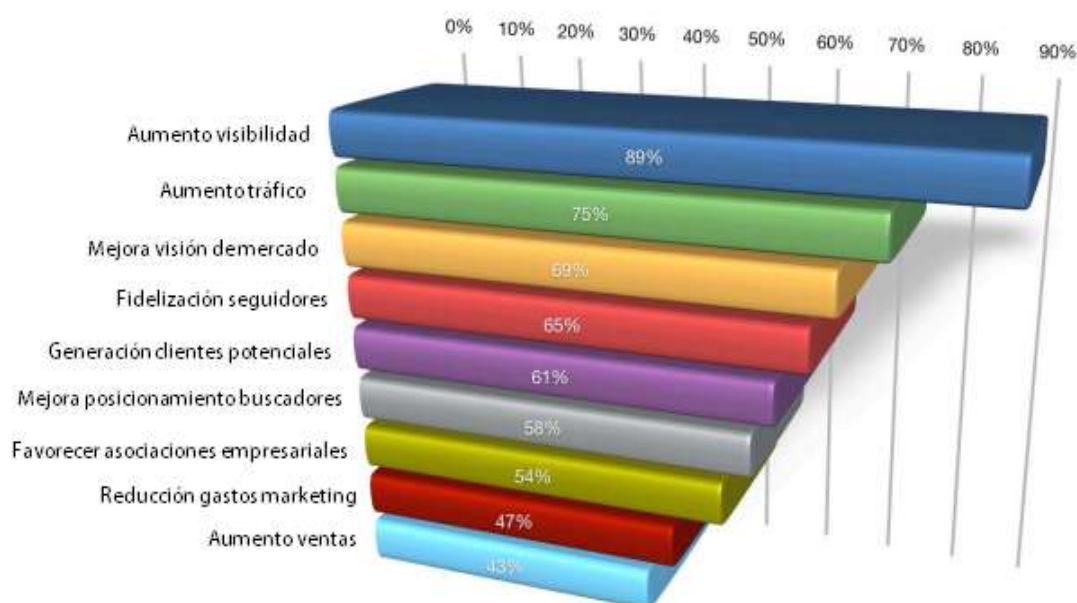


Fuente: SM Industry Report (2013)

En cuanto a medición de resultados, sólo un 26% de los participantes contestaron que son capaces de medir la rentabilidad generada por sus actividades en los medios. Esto sucede por la dificultad que presenta identificar los ingresos generados por la actividad y medirlos, ya que en muchos casos se trata de beneficios intangibles. Sin embargo, es fundamental estudiar la rentabilidad de las inversiones realizadas, por lo que es necesario dedicar más esfuerzos a esta tarea para poder, por lo menos, realizar estimaciones.

Beneficios del Social Media Marketing

Gráfico 4.4 Beneficios del Social Media Marketing



Fuente: SM Industry Report (2013)

Los dos principales beneficios de estar presente en los medios sociales son el aumento de la visibilidad o notoriedad y el aumento de tráfico que se produce en la página principal. Como podemos ver en el Gráfico 4.4, un 89% de los encuestados indicaron que la visibilidad de sus negocios aumentó y un 75% indicó que aumentó el tráfico.

Aumento de notoriedad

Como acabamos de ver, la principal ventaja percibida por llevar a cabo una estrategia de Social Media Marketing es el aumento de la notoriedad de la marca. Esta mejora en la notoriedad se produce cuando el cliente percibe un producto, servicio o publicidad a través de al menos uno de sus cinco sentidos, independientemente de si prestó atención o lo ignoró.

Gracias a los medios sociales, nuevas marcas pueden provocar rápidamente una alta exposición que es debida a la presencia en la gran variedad de medios sociales y al marketing boca a boca que se genera automáticamente alrededor de la marca. Aumentar la exposición es el primer paso para las nuevas marcas, ya que sin ningún tipo de manifestación, la compañía acabaría fallando en su lanzamiento.

El Social Media Marketing mejora la notoriedad mediante la intensificación de la

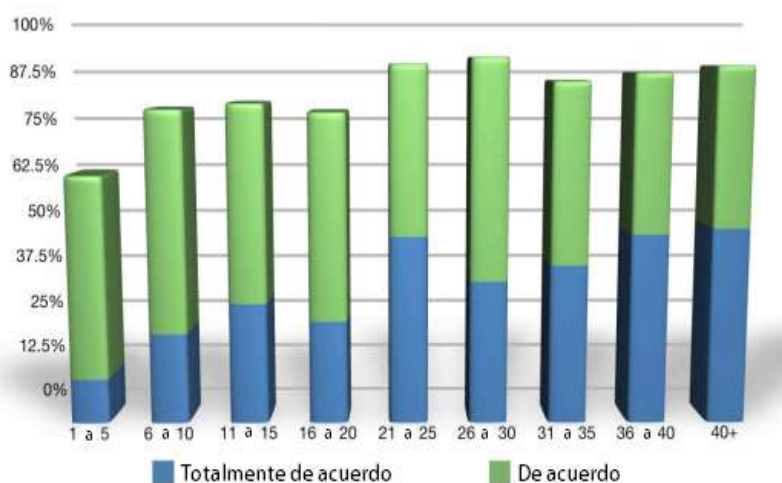
presencia en línea de los productos y la marca (Red Bridge Marketing, 2008). La presencia en los medios ofrece muchas oportunidades a las empresas para alcanzar a su público objetivo y promocionar productos, ya que permiten presentarlos de una manera más interactiva, con descripción, fotos y videos, comentarios y observaciones.

La exposición de la marca es la etapa inicial en la relaciones con los clientes, como hemos visto en el Capítulo 2 con el embudo de compra (Imagen 2.4), y las actividades en los medios sociales son una excelente manera de dar este primer paso. Dicha exposición puede entonces conducir a la consideración y posterior compra; de esta manera, se pueden generar compradores leales y regulares. Algunos incluso pueden llegar a convertirse en evangelistas de marca, éstos son los clientes que compran, creen firmemente en los productos y los recomiendan de forma más apasionada, siendo influenciadores muy importantes y beneficiosos para la compañía.

Es muy recomendable medir los beneficios producidos en la imagen de marca, por lo que en el siguiente capítulo veremos cómo se puede hacer.

Aumento del tráfico

Gráfico 4.5 Aumento del tráfico según experiencia

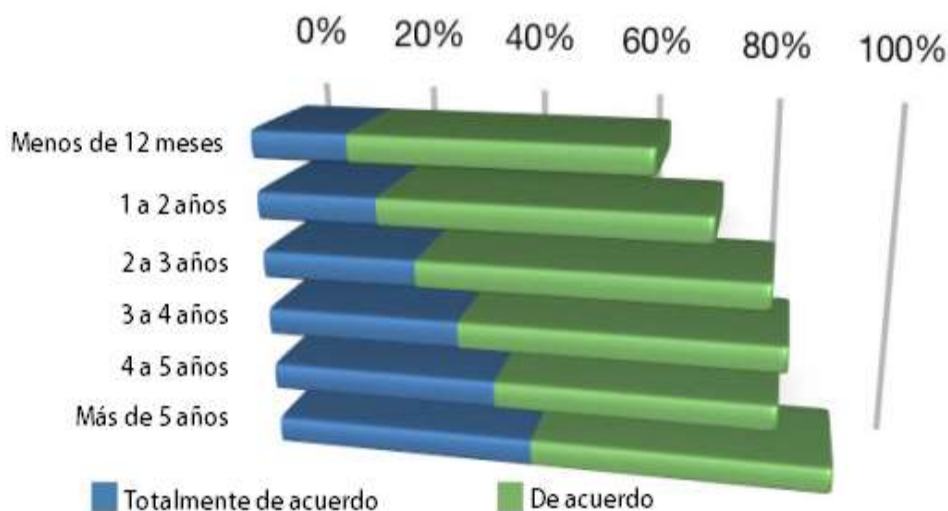


Fuente: SM Industry Report (2013)

Más de un 78% de los participantes respondió que fue necesaria una dedicación de solamente 6 horas a la semana para advertir un incremento en el tráfico de la página (Gráfico 4.5). Los profesionales que cuentan con más de 2 años de experiencia han reportado sustancialmente mejores resultados en comparación con aquellos que

llevan menos tiempo, percibiendo más de 81% este beneficio (Gráfico 4.6).

Gráfico 4.6 Aumento del tráfico según dedicación semanal



Fuente: SM Industry Report (2013)

Esto sucede principalmente por dos razones:

- ❖ **Tráfico directo:** Tráfico desde el medio social en sí cuando se añaden links en las publicaciones. Al igual que el indirecto, es de esperar que sea mayor cuanto más experiencia se tenga, ya que normalmente se cuenta con más seguidores y participación.
- ❖ **Tráfico indirecto:** En el punto siguiente veremos cómo los medios sociales ayudan a obtener un mejor posicionamiento en los buscadores, lo que se traduce en un mayor tráfico.

El término tráfico se refiere a la visita de un internauta a un sitio web. Existen una enorme variedad de técnicas para provocar un aumento en el tráfico, pero a menos que el tráfico esté dirigido, los visitantes probablemente no estarán interesados en adquirir el producto. El tráfico objetivo es aquel que lleva a un usuario a visitar una página web por su propio interés; se da cuando, por ejemplo, una persona lee un anuncio y accede al enlace porque realmente le interesa lo que ha leído, esa persona se encuentra en la etapa de consideración del embudo.

Otra de las grandes ventajas de la publicidad en los medios sociales es la información.



Los medios almacenan diversidad de datos sobre los usuarios y estos pueden ser utilizados por las empresas para dirigirse específicamente al segmento que desea, público que será más propenso a leerlos y hacer clic en ellos.

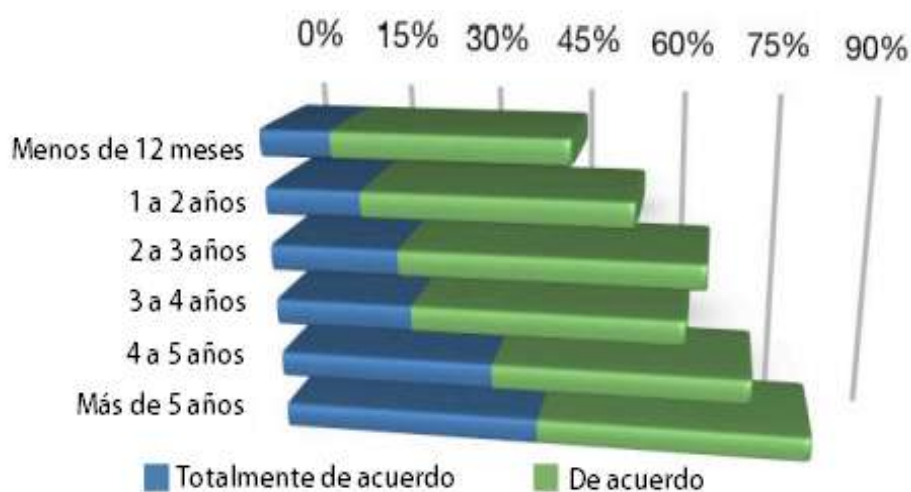
Mejores resultados en motores de búsqueda

Como hemos visto anteriormente, el desarrollo de una óptima presencia en los medios sociales para aumentar la notoriedad se está convirtiendo en una necesidad absoluta en el marketing digital. En la actualidad los medios sociales desempeñan un papel importante en la clasificación orgánica de los buscadores y, gracias al Social Media Optimization (SMO), las empresas pueden generar un impulso considerable en el Search Engine Optimization (SEO).

Google introdujo cambios recientemente en sus algoritmos de búsqueda y ahora han pasado a dar más importancia a los resultados que llegan de las redes sociales, dado que son interactivos y proporcionan datos a tiempo real. Este cambio se ha producido para mejorar la experiencia de los usuarios, ofreciendo un resultado más humano y personalizado.

Así es como los resultados de páginas como Google+ o Facebook, que coinciden con las búsquedas que el usuario realiza, han conseguido mejorar su posicionamiento orgánico (sin necesidad de inversión), y que se optimizará a medida que se interactúe con el contenido y sea compartido.

Gráfico 4.7 Mejora motores de búsqueda según experiencia



Fuente: SM Industry Report (2013)



Como vemos en el Gráfico 4.7, los profesionales que más experiencia tienen realizando este tipo de actividades son los que más han reportado este beneficio, con un mínimo de 62% a partir de los 2 años de puesta en práctica. Con lo explicado anteriormente es comprensible que cuanto más experiencia se tenga, mayores serán las mejoras, ya que es previsible que el público sea mayor y haya más interactividad por parte de los fans.

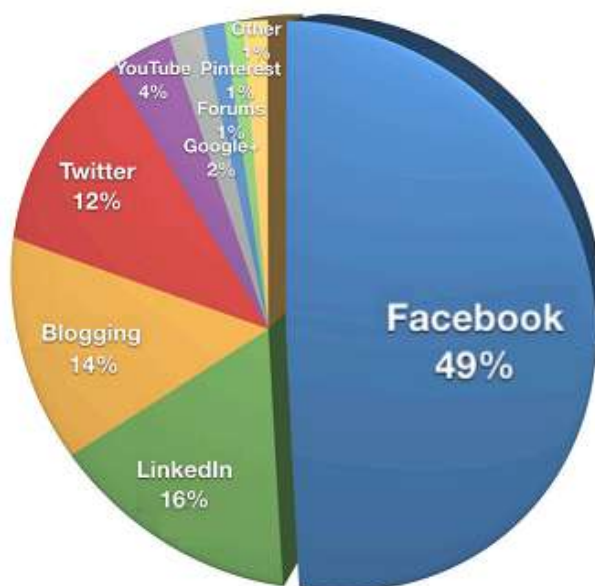
Plataformas de Social Media más usadas



Fuente: SM Industry Report (2013)

Facebook, Twitter, LinkedIn, Blogging y YouTube fueron las 5 principales plataformas usadas por los profesionales, con Facebook liderando el ranking. Cada una de ellas tiene sus propias características, sus propios resultados para las empresas, y se adaptan mejor a un tipo de negocio u otro. En el siguiente apartado se analizarán individualmente estos medios y sus principales herramientas para las empresas.

Por último, cuando los encuestados tuvieron que decidir sobre el medio que para ellos es el más importante, se obtuvieron los resultados del Gráfico 4.9.

Gráfico 4.9 Medios más importantes (sólo una elección)

Fuente: SM Industry Report (2013)

Casi la mitad de los encuestados (49%) eligió Facebook como la plataforma más importante para su negocio, seguido por LinkedIn (16%), los blogs (14%) y Twitter (12%). Esto demuestra que Facebook es la fuerza motriz para los profesionales de Social Media.

Hay que aclarar que las diferencias se producen en parte por la variedad en los tipos de negocios analizados. Cada plataforma tiene su uso específico y, dependiendo de las características de la empresa y de su producto, una u otra será más adecuada para establecer la presencia. Facebook sigue en cabeza porque, además de ser la red con más usuarios en el mundo y poder generar un impacto mayor, es la más polifacética de todos. Agrupa muchas funcionalidades de otras redes, convirtiéndola en la más indispensable en el caso de tener que seleccionar y trabajar solamente con un medio.

4.2 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES MEDIOS SOCIALES

4.2.1 Facebook

Facebook es una red social que fue fundada en 2004 por Mark Zuckerberg y en junio de 2013 contaba con más de 1.150 millones de usuarios activos y 819 millones conectándose cada mes desde su Smartphone o Tablet. Recientemente Facebook



desbancó a Google como la página web más visitada a nivel mundial, con una media de 699 millones de usuarios diarios, uno de cada siete minutos en la red se pasan en Facebook.

Facebook está disponible en más de 70 idiomas. Tras 9 años de existencia ha probado indiscutiblemente su poder para comunicar a la gente y se ha convertido en una fuerte herramienta de marketing gracias a su elevado número de usuarios y su simplicidad para alcanzar al público.

En Facebook se produce una media de 4,5 billones de “me gusta” diariamente, siendo 1.13 trillones los "me gusta" desde su creación. Tiene almacenadas 240 billones de fotos y se suben 350 millones fotos al día. Con estas cifras se puede deducir el potencial de la red si se usa correctamente y el impacto que las actividades pueden llegar a tener.

Facebook tiene una importante cartera de clientes en cuanto a anunciantes se refiere; son más de un millón los anunciantes activos. Esta red ingresó 1.813 millones de dólares sólo en el segundo cuatrimestre de 2013, un 53% más que en 2012. De estos ingresos, el 88% proviene de los anunciantes de la plataforma y el 22% restante proceden de los micropagos y otras tasas que abonan los usuarios y empresas dentro de la plataforma.

Facebook desde una visión de Marketing

Facebook es extremadamente útil para encontrar nuevos clientes, crear comunidades online de fans y para obtener valiosa información (demográfica, de competidores, entre otros).

Facebook es el escaparate de las marcas, una combinación de club de fans online y de Departamento de Publicidad, que trabajan en conjunto para alcanzar e interactuar con los clientes actuales y potenciales. Una página de Facebook puede tener un número ilimitado de seguidores y conseguirá un mejor posicionamiento por parte de los motores de búsqueda, creando una mayor exposición de la marca. Las Páginas de Facebook de una compañía a menudo tienen mejor clasificación en los motores de búsqueda que los propios sitios web.

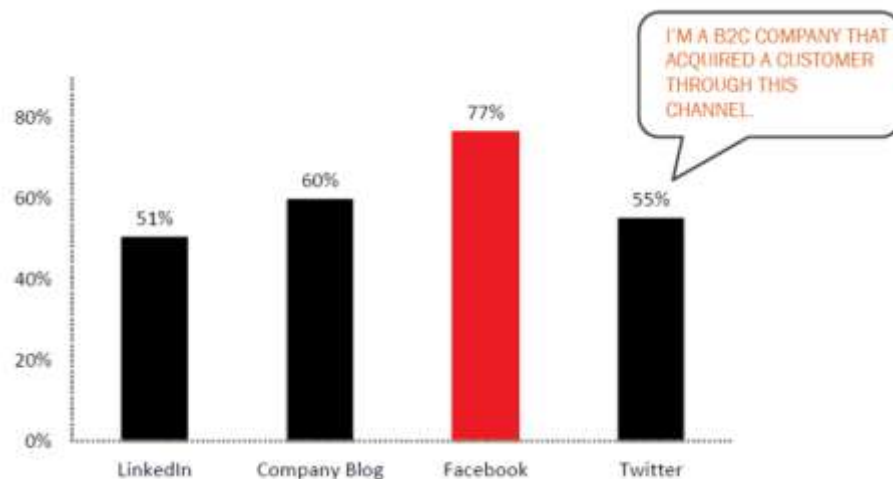
En resumen, las marcas están estableciendo su presencia en esta red debido a su eficacia en la creación de un sentido de comunidad y su capacidad para llegar constantemente al público.

Imagen 4.1 Perfil de Facebook en Facebook



Fuente: SM Industry Report 2013

Según un estudio realizado por Hubspot (2012), para las empresas B2C es esta la red que produce mayor cantidad de conversiones (Gráfico 4.10), es decir, es a través de esta plataforma que se obtiene un mayor volumen de clientes. Un 77% de los encuestados señaló a Facebook como la red que más clientes le genera, frente al 51% que señaló a LinkedIn (más enfocada a B2B, como veremos más adelante).

Gráfico 4.10 Conversión en redes para B2C

Fuente: Hubspot (2012)

La exposición y el grado de *engagement* en esta plataforma son fácilmente medibles mediante diversos indicadores, como el número total de fans de la página y las veces que se comparte o comenta una publicación de media, entre otros. Facebook Insights ofrece muchas herramientas para analizar los datos producidos por las actividades de Marketing.

Además, puede ser muy útil como medio publicitario. Facebook permite al anunciante dirigirse a un determinado tipo de público en función de sus intereses, consigue que sus historias patrocinadas parezcan recomendaciones de amigos y no publicidad. Su ingente base de datos le da una capacidad para segmentar el público objetivo difícilmente igualable. Según diversos estudios, se estima que un 17% de los usuarios hace clic en los anuncios de Facebook; pocos medios pueden garantizar ese porcentaje de respuesta.

Por último, gracias a la utilización de Facebook dentro de una estrategia de marketing, las empresas tendrán la oportunidad de establecer relaciones con sus clientes actuales y potenciales. Facebook también alienta el tráfico a sitios web y ofrece una oportunidad valiosa para ser encontrado por clientes potenciales que de otra manera no hubiesen conocido a la empresa.

4.2.2 Twitter

En los blogs tradicionales las publicaciones suelen tener una longitud de entre 400 y

1000 palabras en contenido, mientras que en las plataformas de micro blogging esta longitud está limitada y es mucho más corta. Las plataformas más utilizadas de microblogging son Twitter y las actualizaciones de estado de Facebook.

Twitter fue creado por Jack Dorsey en marzo de 2006 con la idea de desarrollar un servicio online de SMS y se ha convertido en el sistema más popular de microblogging. Se trata de una red social que permite a los usuarios publicar mensajes de 140 caracteres como máximo. A marzo de 2013 contaba con 200 millones de usuarios activos, siendo China el país que más lo utiliza, con 35.5 millones de usuarios.

Se trata de una red de información a tiempo real, con una media de 400 millones de tweets enviados diariamente, a fecha marzo de 2013, y un total de 170 billones desde su creación. La cantidad de usuarios accediendo por dispositivos móviles está en continuo aumento, representando actualmente el 60% del total.

Imagen 4.2 Perfil de Twitter en Twitter



Fuente: Twitter

Twitter desde una visión de Marketing

Los perfiles de Twitter permiten incluir una visión general de la empresa, datos de contacto y enlaces a la página web. Además se puede personalizar los fondos, lo que representa una potente herramienta de *branding*. Los tweets se pueden utilizar para compartir las entradas de blog o cualquier información y pueden incluir enlaces directos a la página web de la compañía.

Twitter conecta a las empresas con los clientes, ofreciendo una forma fácil de



compartir contenido con su público objetivo, recopilar información del mercado y construir relaciones con los clientes, socios y personas influyentes (Twitter, 2012). La cantidad de seguidores y con qué frecuencia los tweets son retweeteados son indicadores fácilmente medibles.

La desventaja de Twitter es que requerir una elevada inversión de tiempo para crear una comunidad de seguidores y que el contenido destaque entre la enorme cantidad de tweets. Un factor interesante en esta red es el alto nivel de viralidad que se puede conseguir por medio de los usuarios, que si son clientes fieles y satisfechos, probablemente retwittearán y compartirán el mensaje con sus contactos, provocando el tan deseado marketing boca a boca.

Para aumentar el tráfico a la página principal es conveniente publicar el link en la descripción del perfil y un link al contenido en cada publicación. Twitter es una plataforma extremadamente atractiva para los motores de búsqueda como Google, por lo que ayudará a mejorar el posicionamiento orgánico.

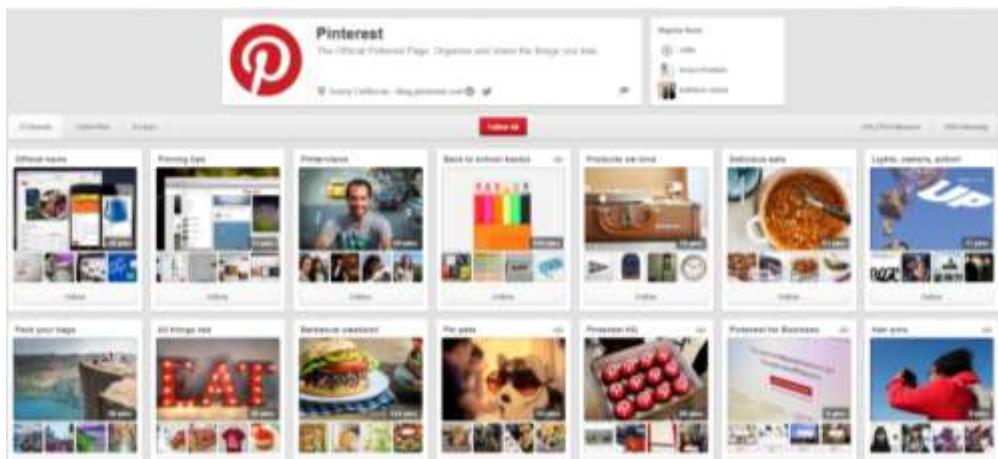
Hubspot (2012) enumera las principales razones para usar Twitter en una perspectiva de Marketing:

- ❖ Desarrollar y promover una marca.
- ❖ Interactuar con el público objetivo y clientes.
- ❖ Realizar seguimiento sobre lo que se dice sobre la compañía, sus productos y servicios.
- ❖ Crear un viralidad y expectación en torno a eventos de negocios.
- ❖ Alentar a los empleados para que actúen como un vínculo entre la empresa y su público.
- ❖ Promover cualquier pieza de contenido generado por el negocio (webinars, blog, etc.)
- ❖ Desarrollar relaciones con *bloggers* influyentes en las redes sociales.

Se puede concluir que crear un perfil en Twitter es sencillo; la complejidad vendrá a la hora de hacerlo funcionar en términos de beneficios medibles, lo que lleva más tiempo y trabajo.

4.2.3 Pinterest

Imagen 4.3 Perfil de Pinterest en Pinterest



Fuente: Pinterest

Pinterest es una red social que fue lanzada por Ben Silbermann, Paul Sciarra y Evan Sharp como versión beta en diciembre de 2009 y versión abierta en agosto de 2012. Pinterest ha experimentado un crecimiento exponencial desde entonces, en junio de 2013 ya contaba con 70 millones de usuarios activos y 2.5 billones de páginas vistas al mes.

Según el ranking de Alexa, a enero de 2013 Pinterest era la página web 34 más vista a nivel mundial, la 31 en España y la 14 en USA. El 2,5% de los visitantes proceden de España, es decir, tienen aproximadamente 1.150.000 visitantes en nuestro país.

Esta red permite a los usuarios reunir y compartir imágenes en tableros o *pinboards* digitales. Cada usuario personaliza sus tableros o *boards* cargando imágenes y tiene dos opciones para hacerlo:

- ❖ Si encuentra una imagen o ilustración que quiere tener en sus tableros, solo tiene que crear un nuevo "pin" para subirla, es como la acción de fijarla con una chincheta en un corcho.



- ❖ Pinterest también permite hacer “pin” desde una web, en ese caso, bastará con indicar la dirección web de la imagen y seleccionarla.

El aspecto de Pinterest condiciona mucho su uso. La cantidad de imágenes al abrir la plataforma puede llegar a saturar al usuario. El diseño se basa en un tipo de herramienta creativa, los *mood boards*, composiciones o collages hechos con multitud de fotos que sirven para establecer relaciones conceptuales y desarrollar ideas innovadoras. Por eso, Pinterest ha acabado convirtiéndose en el punto de encuentro de apasionados por la fotografía, la moda, el diseño y otras artes similares.

Esta decisión en el diseño ha condicionado que Pinterest acoja a un público que es mayoritariamente femenino, casi un 80% de sus usuarios son mujeres de 24 a 35 años.

Pinterest en una visión de Marketing

En una encuesta realizada por BizRate Insights, el 70% de los entrevistados dijo que visita Pinterest para buscar inspiración para comprar. Mientras la audiencia de Pinterest crece, estos compradores ansiosos pasan aún más tiempo navegando entre la red social y las páginas web de comercio electrónico. Al inicio de la temporada de compras navideñas en 2012, Shareaholic nombró a Pinterest como el cuarto mayor generador de tráfico a páginas de comercio electrónico.

Una gran ventaja de Pinterest es la alta viralidad de los contenidos. A junio de 2013 había 9 millones de usuarios con sus cuentas vinculadas Facebook, lo que quiere decir que gran parte de las actividades que esos usuarios realizan en esta red llega a sus contactos a través de Facebook. Para las empresas esto es una gran ventaja, ya que el alcance puede ser el doble.

Pinterest es una herramienta muy valiosa, sobre todo para las compañías que venden productos online. Se puede obtener tráfico que genere ventas sin necesidad de estar activo en la red. Esto se debe a que los usuarios pueden hacer pins con las imágenes de los productos y éstas llegarán a sus seguidores. En este caso todo ha sido por iniciativa de la persona que compartió la imagen, la empresa sólo necesita disponer en su página del botón para compartir.



Si la empresa opta por una presencia activa y por pinear imágenes de sus productos en la red, es muy importante que los enlaces de las imágenes estén activos. Según la herramienta de monitorización Curalate, especializada en medir el impacto de las marcas en Pinterest, el 48% de las imágenes de productos de los principales distribuidores presentes en esta plataforma conducen a enlaces inactivos. Es vital que exista un correcto direccionamiento a la página, de no ser así, los esfuerzos dedicados serán en vano.

Así que, como se ha dicho antes, es necesario incluir los botones “sígueme en Pinterest” y “Pin It” en la página web para poder generar un impacto en la red, aún sin tener una presencia activa en la plataforma. Cuando sea la propia empresa la que crea los pins con sus productos se deben elaborar descripciones bien detalladas para las imágenes y, a ser posible, incluir el precio.

No todo debe centrarse en la empresa y productos. Además de de publicar información relacionada con los intereses generales de los seguidores, se debería compartir contenidos de otros usuarios para no ser considerados *spammer*. Es conveniente humanizar la marca y, para ello, que siga otras marcas. También es beneficioso permitir colaboraciones en los tablonos para que otras personas puedan interactuar y compartir los contenidos, esto facilita la creación de una comunidad.

4.2.4 Youtube

Los sitios para compartir vídeos permiten a los usuarios subir sus grabaciones de forma gratuita para que sean vistos por cualquier persona en la red o incrustado en otro sitio web o blog. Las páginas más famosas para compartir vídeo son Dailymotion, Veoh, Vimeo y, por supuesto, YouTube.

Youtube fue lanzado en febrero de 2005 por 3 ex trabajadores de PayPal y es propiedad de Google desde octubre de 2006, que lo compró por 1.6 billones de dólares. Es el segundo motor de búsquedas más usado en el mundo.

Imagen 4.4 Perfil de Youtube en Youtube

Fuente: Youtube

En Youtube se reproducen una media de 4 billones de vídeos diariamente, lo que representa aproximadamente 6 billones de horas de vídeo al mes. Se puede crear contenido de tan alta viralidad que han salido muchas estrellas en todo el mundo después de publicar sus videos en la plataforma. Algunos tienen programas semanales que reciben cientos de miles de visitas, son los llamados *videobloggers*.

Youtube desde una visión de Marketing

Youtube es una herramienta muy útil para crear contenido viral que los usuarios compartan con sus contactos.

En los perfiles de las compañías se pueden introducir los datos de contacto y enlaces a la página web, además de permitir personalizar el fondo. Por otra parte, la imagen de marca de las empresas mejorará gracias a la carga de vídeos útiles o relevantes, tales como presentaciones de productos, descripciones o publicidades, tutoriales o incluso algún " trucos y consejos".

Es esencial recalcar que YouTube es propiedad de Google y, por tanto, cualquier canal será clasificado muy bien en este motor de búsqueda. Es por eso que YouTube es una muy poderosa herramienta de marketing a nivel SEO. Con el fin de obtener mejores resultados en el posicionamiento, los vendedores tienen que utilizar las palabras clave y etiquetas al agregar información a su canal y sus videos.

Youtube permite a las empresas conectar con su público objetivo sin necesidad de las



grandes inversiones y presupuestos para la televisión. Información tal como el número de reproducciones o los suscriptores pueden servir como métricas para medir el éxito de una campaña de marketing en esta plataforma.

Los principales puntos fuertes de YouTube son su audiencia juvenil, sus rápidos impactos virales, el hecho de que es muy fácil de usar, la posibilidad de compartir la creatividad de una empresa y el control general sobre el mensaje. En cuanto a las desventajas, los costos de producción de vídeos publicitarios pueden ser relativamente altos, los vídeos se dirigen sobre todo a un público joven y el mercado de vídeos online ya puede aparecer saturado.

Otra ventaja de la plataforma es que los clientes pueden tener acceso a los vídeos tutoriales que explican cómo usar los productos o cómo resolver cualquier problema. Por lo tanto, puede ser una enorme ganancia para el Departamento de Servicio al Cliente de cualquier empresa. Además de que los vídeos pueden recibir *feedback*, comentarios y suscripciones, lo que facilita las relaciones con los clientes.

4.2.5 LinkedIn

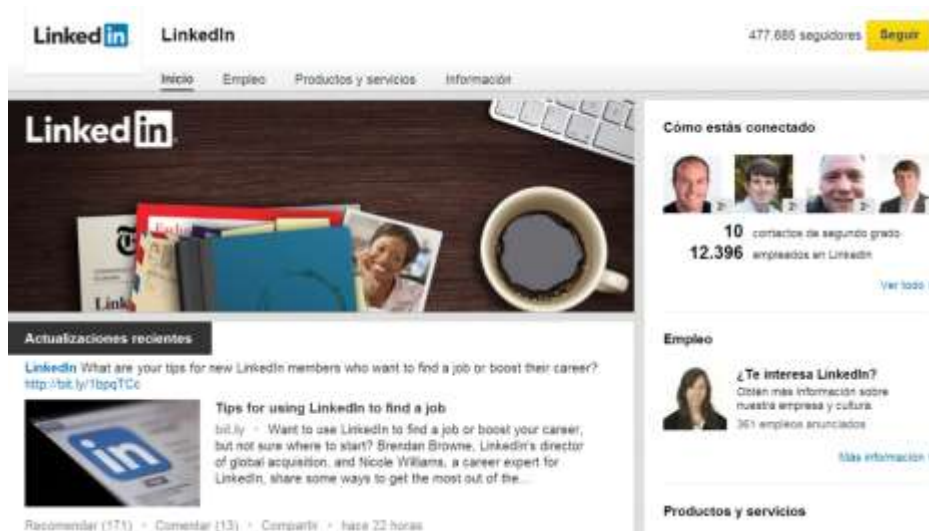
LinkedIn fue fundada en 2003 por Reid Hoffman como una red social para profesionales. En mayo de 2013 estaba presente en 200 países y contaba con 225 millones de perfiles de usuarios y 2,7 millones de compañías. Partiendo de la creencia de que las relaciones son un activo valioso, LinkedIn ayuda a los usuarios y compañías a crearlas y mantenerlas. El principal propósito de esta red es permitir a los usuarios mantener una lista de contactos que conocen y confían en el ámbito profesional, para poder así crear su red de negocios.

Las personas incluidas en una red son llamadas conexiones (Gratton & Gratton 2012). Las conexiones son útiles para expandir la red, conectando con usuarios de segundo y tercer grado (los contactos de nuestros contactos). Todas estas conexiones y redes sirven para encontrar oportunidades laborales, información de compañías, productos y servicios y compartir noticias de la empresa.

LinkedIn desde una visión de Marketing

Los perfiles de las empresas tienen una pestaña de información que incluye datos tales como número de empleados, página web, dirección de la sede, entre otros. Además se puede crear una red con los empleados que se han registrado en esta plataforma. La pestaña de Productos y Servicios se completa con una presentación más detallada de cada una de los productos y/o servicios de la empresa.

Imagen 4.5 Perfil de LinkedIn en LinkedIn

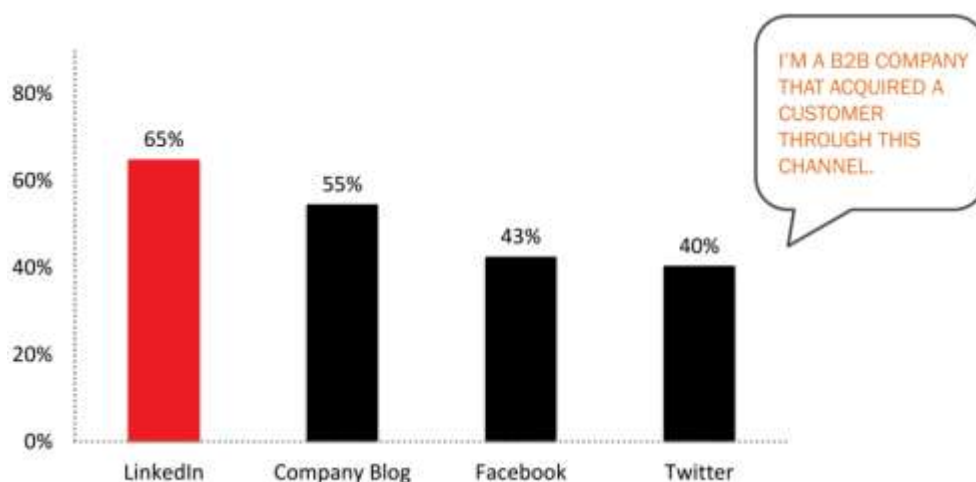


Fuente: LinkedIn

Los grupos de LinkedIn son una característica de búsqueda que permite a los usuarios crear nuevas relaciones profesionales. Pueden ser creados sobre cualquier materia y por cualquier miembro para agrupar usuarios con experiencia e intereses similares, poder compartir información y colaborar en proyectos. A mayo de 2013 existían 1,4 millones de grupos.

LinkedIn es la mejor red para las compañías B2B. En efecto, el análisis de Hubspot (2012) muestra que LinkedIn es la plataforma que conduce la mayor parte de los clientes a las empresas B2B (Gráfico 4.11).

Gráfico 4.11 Plataformas sociales en las que compañías B2B adquieren clientes



Fuente: Hubspot 2012

LinkedIn es sin duda una red social a tener en cuenta en el desarrollo de una estrategia de Social Media Marketing. Es especialmente útil para las empresas B2B, ya que les permite desarrollar y mantener una amplia red de contactos profesionales. También es una herramienta muy ventajosa para el Departamento de Recursos Humanos, ya que ofrece a los reclutadores de empleo una plataforma para buscar candidatos cualificados y que mejor se adaptan al puesto ofertado.

LinkedIn puede ser muy valiosa sin necesidad de mucha dedicación. Una vez creado el perfil de la compañía ya se cuenta con una presencia profesional para representar el negocio. Además, ofrece grandes posibilidades de *branding* y una gran variedad de herramientas para el análisis de los resultados, por lo que representa una importante herramienta de marketing para cualquier empresa.

4.2.6 Google +

Google+ es una red social desarrollada por 500 empleados de Google y que costó 585 millones de dólares. Fue lanzada en junio de 2011 y es, por su relativa novedad, todavía difícil de evaluar sus posibilidades. A mayo de 2013 contaba con 343 millones de usuarios activos.

Google+ desde una visión de Marketing

A nivel de marketing, las páginas de Google+ son muy similares a las de Facebook, pero es de suma utilidad tener perfil en esta red, puesto que obviamente mejora el

posicionamiento en los motores de búsqueda.

Las páginas ofrecen una sección de "acerca" y la posibilidad de crear álbumes de fotos, compartir links recomendados y publicaciones, pero al no estar abierto a desarrolladores externos, no ofrece la misma variedad de aplicaciones que Facebook.

Google+ no parece tener el éxito esperado, en mayo de 2013 los usuarios sólo pasaron una media de 7 minutos al mes conectados a esta red. Pese a todo esto es importante para las empresas crear un perfil y añadir datos de contacto, ya que, como se ha dicho antes, mejora el posicionamiento en los motores de búsqueda y aumenta la exposición de la marca.

Imagen 4.6 Perfil de Google+ en Google+



Fuente: Google+

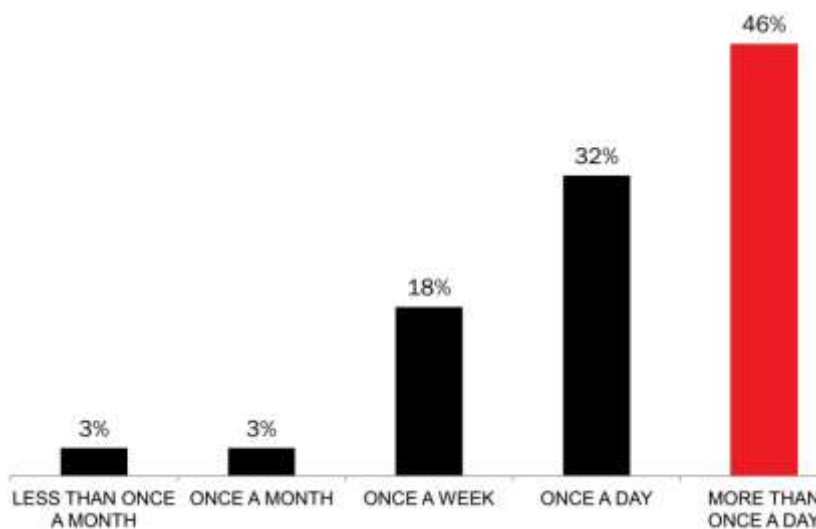
4.2.7 Blogging

Los blogs son sitios webs que recopilan textos o artículos de uno o varios autores y que, por lo general, aparecen en orden cronológico inverso. A nivel empresarial, los blogs se utilizan para la comercialización, *branding*, promoción, o con fines de relaciones públicas, son los llamados blogs corporativos. En estos blogs se puede anunciar el lanzamiento de nuevos productos, informar de novedades u ofrecer información valiosa sobre la empresa. Se trata de los mismos objetivos que los comunicados de prensa, pero suelen ser menos formal.

A través de los años los blogs siguen creciendo, Hubspot (2012) estima que hay un

total de 152 millones de blogs en Internet. El número de lectores de blogs está en continuo aumento, como se puede observar en el Gráfico 4.12, un 46% de los internautas lee algún blog más de una vez al día.

Gráfico 4.12 Porcentaje de internautas leyendo blogs



Fuente: Hubspot 2012

Los blogs son personales e interactivos, por lo general gratuitos y fáciles de usar, lo que les convierte en accesibles para todos los negocios. Además, favorecen la interacción de la empresa con el público objetivo de una manera más personal. Sin embargo, el mantenimiento de un blog es una tarea que requiere mucho tiempo. La creación de los contenidos y la gestión de los comentarios proporcionando respuestas rápidas y eficaces puede ser un proceso lento.

Pese a ese gran consumo de tiempo, los blogs permiten ofrecer contenido interactivo, lo que representa una buena manera de atraer a los motores de búsqueda y optimizar el posicionamiento orgánico.

Blogging desde una visión de Marketing

A la hora de llevar a cabo la estrategia es importante poner a prueba la eficacia de las publicaciones para saber qué tipo de contenido es el más apropiado, cuándo son más leídas y con qué frecuencia deben ser publicadas las entradas.

Los primeros blogs creados eran de carácter personal o profesional, pero no corporativo. En la actualidad son cada vez más las organizaciones que hacen uso de

estas plataformas. Los blogs pueden clasificarse en dos grandes grupos, externos e internos.

Dentro de los blogs externos están los:

- ❖ **Blogs de ventas o de marketing:** Herramienta de comercialización
- ❖ **Blogs con enfoque relacional:** Para crear y mantener una relación más estrecha con las audiencias clave

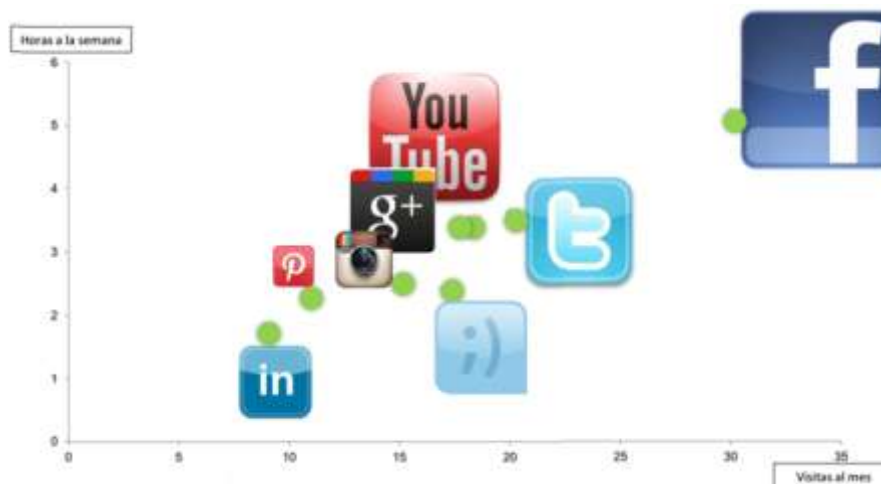
Dentro de los blogs internos podemos diferenciar otras dos categorías:

- ❖ **Blogs para compartir y gestionar el conocimiento:** Permiten difundir conocimientos de una manera más dialogada y natural.
- ❖ **Blogs con enfoque colaborativo:** Aspiran a crear y mantener una cultura corporativa más comunicativa y colaborativa.

4.2.8 Comparativa de los principales medios

En el Gráfico 4.13 se observa un diagrama de dispersión de los principales medios sociales, donde el eje de las X representa las visitas al mes, el de las Y la media de horas de uso por semana, y el tamaño del logo representa el porcentaje de penetración de cada uno de los medios. Facebook destaca ampliamente en los tres aspectos, reafirmando la idea de que es la red más importante en el panorama actual.

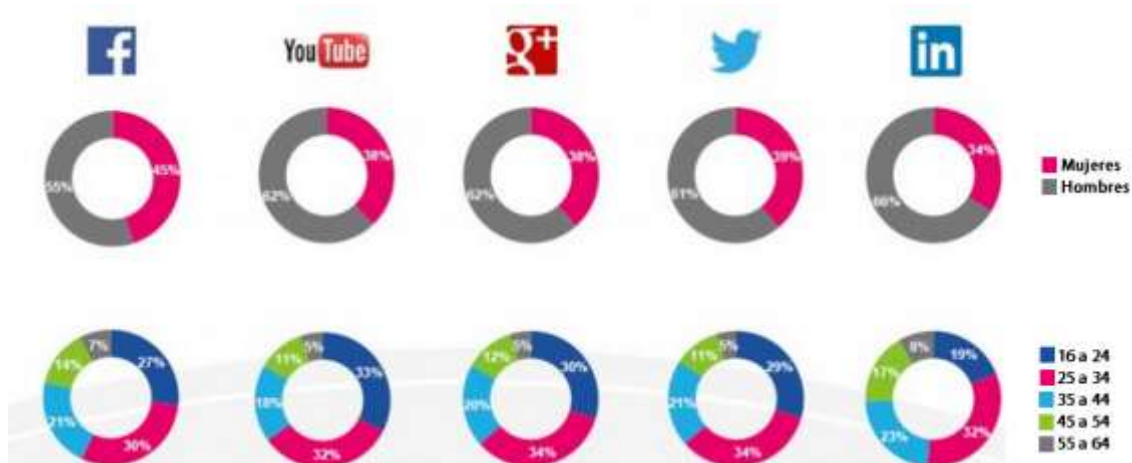
Gráfico 4.13 Diagrama dispersión de los medios sociales



Fuente: Adaptado de Eloia (2013)

En el Gráfico 4.14 podemos ver la distribución demográfica de los principales medios sociales, según el informe de GlobalWebindex (2013). Este es un aspecto fundamental a tener en cuenta a la hora de elegir la plataforma en la que establecer la presencia de la empresa o marca, ya que dependiendo de las características del público objetivo será más adecuado trabajar en un medio u otro.

Gráfico 4.14 Demografía de las top 5 plataformas



Fuente: GlobalWebindex (2013)

Como se puede observar, Facebook y LinkedIn tienen audiencias de mayor edad en comparación con las demás plataformas. La demografía más joven la presentan Twitter, Google+ y Youtube. Un hecho a señalar es que todas las redes aquí presentes están dominadas por el público masculino, la diferencia más acusada se da en LinkedIn, que presenta un 66% de hombres.

A partir del Gráfico 4.14 y los datos analizados anteriormente, puede concluirse que Facebook será un valor seguro en el que invertir para la estrategia de marketing. Es el medio con mayor número de usuarios y mayor tiempo de uso, el público está casi equitativamente repartido entre hombres y mujeres; además, los rangos de edad comprendidos entre los 16 y 44 años también se reparten con valores similares, por lo que hay posibilidades de llegar a una audiencia variada. Facebook es un medio genérico y agrupa muchas de las características de otras plataformas, esa es una de las razones por las que es la plataforma más usada e importante en las estrategias de Social Media Marketing (Gráficos 4.8 y 4.9).

La presencia en las demás redes dependerá del tipo de producto con el que se trabaje,



además del tipo de contenido que se quiera publicar. Por ejemplo, Twitter es la segunda red más usada por las empresas (Gráfico 4.8) y es la segunda red más visitada semanalmente (Gráfico 4.13), pero si se desea subir videos tutoriales de utilización del producto será más adecuado crear un perfil en Youtube. Por lo tanto, es necesario estudiar las características de cada caso y dónde se ubica mayoritariamente el público objetivo.

4.3 EPÍLOGO

En este capítulo se han analizado los resultados percibidos por parte de las empresas al llevar a cabo acciones de Social Media Marketing, así como los principales beneficios que reportan. Aumentar la notoriedad, generar tráfico y mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda han sido los beneficios desarrollados con mayor detalle.

Calcular la rentabilidad de la estrategia en los medios es la principal dificultad con la que se encuentran las empresas, sobre todo a la hora de identificar los ingresos por la actividad y al analizar qué porcentaje de las ventas provienen de las plataformas; además de la dificultad presentada al estimar el valor de la mejora en la imagen de marca.

En la actualidad la gran mayoría de las empresas sigue una estrategia en los medios, ya sea muy elaborada y actualizada o simplemente por el hecho de estar presente. Muchas de las empresas han comenzado recientemente a llevar a cabo estas actividades no han notado aún que les reporte beneficios, esto es porque cuando mayor el tiempo utilizado y la experiencia, mejores los resultados. El Social Media Marketing no es algo a plantearse para un horizonte temporal corto, sino que será óptimo plantearlo para el medio y largo plazo.

Posteriormente se ha analizado cada uno de los siete principales medios desde una perspectiva de marketing, así como las herramientas y ventajas que suponen para las empresas. Facebook resalta como claro vencedor en comparación con las demás redes, siendo la plataforma con mayor tiempo de uso y usuarios, y la más importante para las empresas en cuanto a marketing. Sin embargo, por todas las características particulares y funcionalidades de cada red, es recomendable estudiar qué medio es el



idóneo en cada caso, aspecto que variará según el modelo de negocio y el producto comercializado.





CAPÍTULO 5. DISEÑO DE UN PLAN DE SOCIAL MEDIA





5. DISEÑO DE UN PLAN DE SOCIAL MEDIA

Actualmente muchas compañías ven a los medios sociales como una herramienta más estratégica que táctica. El valor de los medios sociales no vienen de las herramientas en sí, sino de cómo se utilizan y se les saca partido (Culnan et al. 2010).

Con el fin de ser más efectivas, las compañías necesitan una estructura estratégica para desarrollar e implementar correctamente las acciones en los medios (Bernoff & Li 2009). No es suficiente con establecer su presencia en las distintas plataformas, sino que la utilización debe ser vista de manera más estratégica. De acuerdo a Bernoff y Li (2008), con un seguimiento más estratégico las compañías pueden conseguir alcanzar unos mayores objetivos.

Esta estrategia requerirá de planes, acciones y de la constante gestión de información. Culnan et al. (2010) argumenta que para obtener valor del social media en lo que se refiere a los consumidores se necesita desarrollar una estrategia de ejecución basada en tres diferentes puntos:

- ❖ Adopción minuciosa
- ❖ Creación de comunidades
- ❖ Capacidad de absorción

Tabla 5.1 Marco para llevar a cabo una estrategia de social media

Planificación	Acciones	Gestión de información
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fijación de objetivos ❖ Selección del medio ❖ Creación del equipo ❖ Asignación de responsabilidades y jerarquías ❖ Identificación de medidores para valorar los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alcanzar al público objetivo ❖ Creación de contenido de interés 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad para reconocer y adquirir nuevo conocimiento ❖ Monitorización ❖ Liderar el equipo y gestionar los recursos

Fuente: Culnan et al. 2010



Adopción minuciosa

La adopción minuciosa se refiere a la fase de planificación y hace énfasis en el análisis cuidadoso que necesita realizarse antes de implementar una estrategia en los medios sociales. Consiste en la fijación de los objetivos, la elección del medio más adecuado para desempeñar el plan, la creación del equipo, la delimitación de jerarquías y responsabilidades, el establecimiento de medidores y la medición de riesgos de la actividad.

No todas las empresas se dan cuenta de que en Internet y en los medios sociales la selección del medio juega un papel muy importante (Campenhausen & Lübben 2002). Probablemente la mayor dificultad es encontrar los medios en los que los usuarios no sientan la presencia de las compañías como intrusiva o molesta.

Para la asignación de responsabilidades, delimitación jerárquica y gestión de riesgos, Kane et al. (2009) sugiere establecer un equipo especial responsable de la planificación e implementación de la estrategia, así como de la observación de los resultados. Además, este equipo deberá ser responsable de la realización de un plan de reacción en diferentes escenarios, tanto si se producen respuestas positivas como negativas a la actividad.

Construcción de una comunidad

En el marco presentado por Culnan et al. (2010), el segundo elemento, construcción de una comunidad, se refiere a las acciones a llevar a cabo en los medios; elaborar contenido interesante para los usuarios y conseguir que dicho contenido llegue al público objetivo.

Se puede llegar al público a través de líderes de opinión, aquellos que identifican y fijan como objetivo a los líderes de opinión serán capaces de sacar el máximo partido de las actividades en los medios sociales (Pitta & Fowler 2005). Si una compañía es capaz de crear un impacto en la vida de dichos líderes podrá llegar a un mayor número de personas, ya que comenzarán a hablar de sus productos y servicios. Los líderes de opinión pueden llegar a ser los miembros más atractivos para las compañías, aunque todo depende del medio que se utilice. Por ejemplo, en Facebook puede resultar más



sencillo llegar a un grupo grande de gente a través de usuarios “ordinarios”, ya que, según Trusov et al. (2010), aproximadamente una quinta parte de los usuarios de comunidades online son influenciados por la actividad de sus contactos. En otros medios en los que los usuarios no se conocen, por ejemplo Youtube, será más acertado intentar llegar a personajes famosos en la red, aquellos que suben vídeos de manera regular y han llegado a convertirse en líderes de opinión o gurús.

Internet está lleno de información, así que personalizando el contenido para la audiencia se prevendrá que desaparezca entre la enorme masa de publicaciones. El Social Media Marketing lleva a otro nivel la información existente en la red, ya no es más estática o controlada por las páginas oficiales, sino que todos los usuarios pueden modificarla y aportar nuevos datos, independientemente del lugar y tiempo (Kane et al. 2009.). Las compañías han de enfrentarse al desafío de crear contenido que provoque interés y haga a los usuarios debatir o aportar sus opiniones.

Capacidad de absorción

Por último, el tercer elemento es la capacidad de absorción, que está relacionada con la gestión de la información y las posteriores acciones internas en la organización. Incluye reconocer y adquirir nuevo conocimiento, monitorizar los resultados en los distintos medios y asignar los recursos necesarios para gestionar toda la información obtenida.

En Internet y los medios sociales se produce tanta información, que actualmente las organizaciones no pueden atender a todo lo que ocurre alrededor. Es importante formar un equipo con un tamaño suficiente para que puedan manejar tal cantidad de información y realizar un seguimiento de las conversaciones más relevantes, ya sea en la propia página o en la de otras páginas influyentes en el sector. Se debe ser capaz de reaccionar rápidamente de acuerdo a lo visto y analizado; el equipo ha de saber cómo actuar en los diferentes medios y en diversas situaciones, sobre todo cómo defenderse ante posibles amenazas o desafíos.

No existen unas pautas específicas para formar el equipo, sino que como explicaré más adelante, puede incluso consistir en el personal que ya forma parte de la compañía.



Los medios sociales no son sólo cuestión del Departamento de Marketing y de su personal, también puede incluir empleados del Departamento de RRHH, Producción o IT, por ejemplo (Kane et al. 2009).

El marco que se acaba de presentar, de acuerdo a Culnan et al. (2010), es general. A continuación se expondrá otro enfoque para explicar de manera más detallada los pasos básicos a seguir a la hora de desarrollar el Plan de Social Media. Según Hernández-Díaz (2012), estos pasos son 7:

1. Definir objetivos
2. Analizar la situación
3. Definir el público objetivo
4. Analizar los recursos disponibles
5. Diseñar el Plan
6. Ejecutar el Plan
7. Medir y analizar

5.1 DEFINIR OBJETIVOS

Es fundamental que antes de empezar con cualquier actividad se defina qué es lo que se quiere lograr, es decir, que se fijen unos objetivos. ¿Qué es lo que se pretende, cuál es el fin que se busca? Como se ha visto en el punto 4.1, las empresas pueden perseguir varios y diversos objetivos, por ejemplo, la intención puede ser incrementar el tráfico, aumentar el conocimiento de la marca, mejorar el posicionamiento orgánico en los buscadores (SEO), incrementar las ventas o establecer un liderazgo en el mercado, entre otras cosas.

Según Weinberg (2009) estos objetivos no pueden ser planteados deliberadamente, para ser correctos han de ser establecidos según el principio SMART. De acuerdo a este principio, por sus sílabas en inglés (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely*),



los objetivos planteados han de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo.

- ❖ **Específicos:** Han de ser definidos de la manera más concreta posible para poder identificar claramente lo que se desea lograr.
- ❖ **Medibles:** Es necesario llevar una medición de los resultados y sus posibles desviaciones de lo planteado inicialmente para saber si se está logrando o no lo propuesto, además de decidir qué medidas correctivas se tomarán para alcanzar los valores deseados. Sin embargo, no todos los objetivos han de ser medibles, también han de plantearse objetivos cualitativos.
 - **Objetivos Cuantitativos:** Son fácilmente medibles a través de métricas. Los ejemplos más claros son el aumento de visitas a la página web a través de los medios sociales y el aumento de seguidores en los perfiles online.
 - **Objetivos cualitativos:** Suelen tener más peso dentro de una Estrategia de Social Media y son más complicados de medir. Estos objetivos pueden ser mejorar la reputación y notoriedad de marca, establecer una buena comunicación con el público o transmitir información relevante, entre otros.
- ❖ **Alcanzables:** Los objetivos han de suponer un reto, pero sin llegar a ser excesivamente ambiciosos y fuera del alcance de la empresa. Si los objetivos involucran a más de un individuo, será recomendable involucrar al equipo y lograr su compromiso. Los objetivos colectivos son un reto a lograr y para ello los miembros implicados han de estar comprometidos.
- ❖ **Realistas:** Deben estar delimitados dentro de un escenario realista, dentro de las posibilidades de la empresa. Si se propone algo poco factible se conseguirá frustración, desmotivación y por ende, conducirá al fracaso.
- ❖ **Acotados en el Tiempo:** Si son planteados de manera eficiente tendrán unas fechas límite para cumplirse. En caso de no tener unas fechas fijadas, se



tenderá a la relajación y a la postergación, lo que resulta perjudicial y probablemente, también conduzca al fracaso.

5.2 ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Es importante realizar un análisis de la situación de la empresa, tanto interno como externo.

Con el análisis interno de los recursos y capacidades se podrán determinar los puntos fuertes que le facilitarán a la empresa obtener y mantener una ventaja competitiva en los medios. También se identificarán los puntos débiles sobre los que deberá esforzarse por mejorar para conseguir los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Mediante el análisis externo se podrá valorar si los cambios que acontecen en el entorno constituyen amenazas u oportunidades para la empresa. En este punto, se debe estudiar también la reputación online para conocer la imagen que se tiene de la empresa en los medios.

La competencia es uno de los factores más importantes a analizar. A priori, cuanto mayor sea la dimensión empresarial, más fuerte será el posicionamiento online en el mercado y mayor probabilidad de éxito tendrán las estrategias en los medios sociales. Por lo tanto, es necesario analizar la imagen y el posicionamiento de los competidores y obtener una visión general de las estrategias que siguen.

5.3.DEFINIR EL PÚBLICO OBJETIVO

Se ha de tener muy claro el público objetivo al que se dirigirán los esfuerzos. No tiene sentido crear perfiles en distintos medios sociales si no se conocen los potenciales clientes y el nicho de mercado en cada uno de ellos.

Resulta esencial conocer la audiencia y dónde se encuentra, para ello se ha de extraer datos demográficos y psicográficos del público objetivo, además de investigar los medios que frecuentan usuarios que buscan determinadas palabras clave. En la actualidad, existe una gran diversidad de herramientas en el mercado que permiten un análisis eficaz para segmentar al público objetivo.



5.4 ANALIZAR LOS RECURSOS

Deben estar especificados los resultados económicos-financieros que se esperan obtener al llevar a cabo las acciones previstas. Es necesario realizar una previsión de los recursos materiales, intangibles y humanos necesarios para la implementación de la estrategia. En cada compañía esta necesidad de recursos variará; sin embargo, en cuanto a recursos humanos suele haber unos roles definidos que se consideran necesarios para el correcto desarrollo de la estrategia.

Construyendo el Social Media Team

Al definir el modelo de organización de una empresa se debe partir de unos estándares e ir ajustándolos a la compañía de acuerdo a las características, necesidades y circunstancias de la misma; ocurre lo mismo cuando nos referimos a la organización del equipo de social media. Un problema con el que se puede encontrar la empresa es, que al ser una disciplina relativamente joven, no existen muchos modelos y estándares con eficacia demostrada. Existen unas pautas generales sobre los roles que una compañía debería considerar, aunque es variable y hay muchas alternativas.

A continuación se listarán los principales roles a considerar en el momento de desarrollar la estrategia:

- ❖ Director de comunicación
- ❖ Director de medios sociales
- ❖ Estratega de medios sociales
- ❖ Community Manager
- ❖ Moderador
- ❖ Analista

Algunos de éstos no existirán si la compañía es pequeña, ya que sería excesivo para sus necesidades y por lo tanto, un desperdicio de recursos. Este modelo se basa en la existencia de un nivel jerárquico superior, del que depende todo, es el rol de **Director**



de Comunicación. Este rol es el encargado de desarrollar la estrategia, que ha de ser acorde con la política corporativa, y de marcar el camino a seguir.

Será necesario el puesto de **Director de Medios Sociales** cuando la compañía sea grande o cuando esté enfocada al mercado de la comunicación. Este rol se encargará de organizar y coordinar las cuestiones específicas en la estructura de comunicación, además de ayudar al Director de Comunicación a coordinar todas las áreas implicadas. Este rol es importante en el tipo de empresas que he señalado; sin embargo, para las demás, estas actividades pueden repartirse entre el Director de Comunicación y el Estratega de Medios Sociales, sin que suponga demasiada carga extra a sus puestos.

En un plano más ejecutivo nos encontramos al **Estratega de Medios Sociales**, al **Community Manager** y a los **Moderadores**, que son los que se encargan de decidir el contenido a publicar y de su elaboración, además de gestionar las reacciones e interacciones de los usuarios.

El **Analista** desempeña funciones que dan servicio a todas las áreas de social media, se encarga de gestionar los datos y herramientas para dar soporte analítico sobre las interacciones y la utilización de los diferentes canales.

Hay dos cuestiones a tener en cuenta, sobre todo en el caso de que la compañía sea grande:

- ❖ Si la empresa fija objetivos de social media para diferentes áreas organizativas (como Marketing y Recursos Humanos), puede ser necesario contar con un equipo específico para cada una de ellas. Estos equipos tienen multidependencia funcional y el equipo de social media de un área de la empresa puede depender orgánicamente del Departamento en sí y funcionalmente trabajar en coordinación con la Dirección de Comunicación.
- ❖ Si la empresa tiene objetivos específicos de comunicación por aspectos zonales o geográficos, probablemente también será necesario disponer de equipos locales que den cobertura con conocimiento del entorno local.

En empresas pequeñas y medianas, las funciones del rol de analista de medios sociales

pueden ser repartidas entre el Community Manager y el Estratega de Medios Sociales.

En la Tabla 5.2, a modo de simplificación, se puede observar el grado de necesidad de cada uno de los roles según el tamaño de la empresa.

Tabla 5.2 Necesidad de roles según tamaño de la empresa.

	Grande	Mediana	Pequeña
Director comunicación	 Siempre	 Recomendado	 Opcional
Director de medios sociales	 Opcional	 Opcional	 No recomendado
Social media strategist	 Siempre	 Siempre	 Recomendado
Community manager	 Siempre	 Siempre	 Siempre
Moderador	 Siempre	 Siempre	 Recomendado
Analista	 Siempre	 Recomendado	 Opcional

Fuente: Juan Manuel Cabello (2011)

Es fundamental que el equipo de la compañía esté involucrado en el proyecto. En muchas ocasiones no es necesario contratar empleados nuevos para formar el equipo de social media. Si se implica positivamente a los trabajadores que ya están en plantilla, se pueden ahorrar problemas tanto de presupuesto como de organización. Es necesario hacer entender al personal que ya forma parte del equipo de social media y que esto no significa un aumento de trabajo, sino una mayor participación recíproca con la compañía.

Una vez formado el equipo hay que entrenarlo para que cree contenidos de interés, genere conversaciones y atraiga la atención de la audiencia. Es importante que existan unas *guidelines* o directrices con los objetivos y procedimientos bien definidos, de esta manera el equipo tendrá la sensación de que su trabajo está siguiendo unas pautas y que si bien son libres de ser creativos, han de tener siempre en cuenta lo establecido. El uso de estas directrices será útil también a la hora de realizar controles sobre las acciones y advertir posibles desviaciones sobre el plan inicial.



5.5 DISEÑAR EL PLAN

Es importante tener claros los objetivos fijados en el punto 5.1 y considerarlos en cada uno de los siguientes pasos, en este sobre todo es fundamental. En el diseño del plan se deberán incluir las **estrategias** para guiar hacia el cumplimiento de los objetivos, así como las **metas** (objetivos específicos), que se deben traducir a nivel táctico en tantas acciones específicas como sean necesarias para cumplir con las metas.

Estrategias

Las estrategias reúnen las directrices a seguir para conseguir los objetivos y deben estar alineadas con los objetivos de la organización. Algunos ejemplos de preguntas a realizarse para definir las estrategias son:

- ❖ **Estrategia de marca o branding:** ¿qué pasos han de seguirse para construir una marca ganadora y demostrar credibilidad y confianza online?
- ❖ **Generación de tráfico:** ¿Cómo se va dirigir tráfico a la página?
- ❖ **Dirección:** ¿Cómo se gestionarán los recursos internos y externos para alcanzar los objetivos?
- ❖ **Presencia:** ¿Cuáles son las plataformas sociales más adecuadas para cumplir los objetivos?
- ❖ **Contenidos y estrategia de captación:** ¿Cómo se producirá el contenido necesario para cumplir cada objetivo? En base a los objetivos se redactará un plan de contenidos para optimizar la presencia en cada una de las plataformas.

De metas (objetivos específicos) a tácticas (acciones específicas)

De los objetivos generales deben desprenderse objetivos específicos y de éstos las acciones específicas para lograr alcanzarlos. Las acciones definidas en el tiempo han de ir siempre acompañadas de un indicador que ayude al seguimiento para su control. Estas acciones y sus especificaciones se recogerán en un programa de acciones.



El programa de acciones define qué actividades específicas se llevarán a cabo y cómo. También es recomendable la redacción de un protocolo de gestión de crisis para prever cómo reaccionar ante situaciones complicadas que puedan afectar a la reputación online de la empresa, además de un plan de actuación con el que cualquier miembro del equipo sepa qué hacer, en qué plazo y los límites de su cometido.

5.6 EJECUTAR EL PLAN

Una vez definido el Plan llega el momento de ejecutarlo. La gestión de los medios puede llegar a suponer un trabajo intenso y ha de evaluarse la opción de contratar a alguien especializado que realice estas funciones si el equipo definido en el punto 5.4 no puede o sabe hacer frente a todas las tareas, esto dependerá normalmente del tamaño de la empresa.

5.7 MEDIR Y ANALIZAR

Todo el trabajo realizado será en vano si al final la empresa no es capaz de medir y gestionar los resultados que se han producido por las actividades desempeñadas.

Si no se cumplen los resultados en los indicadores (cuantitativos o cualitativos) definidos habrá que reformar el plan hasta obtener los resultados que permitan estar satisfechos. Se seleccionarán los indicadores clave de desempeño y en base a ellos se realizará un seguimiento para tomar las medidas oportunas, en caso de desviaciones.

Los Key Performance Indicators en el Social Media Marketing

Las siglas KPI corresponden a *Key Performance Indicators*, en español los podemos definir como Indicadores Clave de Desempeño. Estos KPI consisten en métricas que ayudan a medir y a cuantificar el rendimiento en función de unas metas y objetivos planteados para las distintas actividades que se lleven a cabo.

Con los KPI seleccionados se medirá el éxito del Plan. Es fundamental llevar un control riguroso de estos indicadores, ya que son los que señalarán si son necesarias algunas medidas correctivas en caso de no estar alcanzándose las metas establecidas.



Cada medio social tiene sus KPI concretos y hay que saber elegirlos adecuadamente, según los objetivos. Una mala o incompleta elección puede derivar a unos datos que no ayuden a mejorar la línea comercial perseguida.

Los KPI deben ser métricas que se revisen día a día, puesto que serán los indicadores que proporcionen información de cuán eficazmente se está ejecutando el Plan.

Preguntas que se deben hacer a la hora de tomar decisiones sobre los KPI.

- ❖ ¿Qué metas y qué objetivos se persiguen?
- ❖ ¿Influyen dichos KPI elegidos en las metas de la empresa?
- ❖ ¿Son comparables?
- ❖ ¿Servirán de ayuda para calcular el ROI?
- ❖ ¿Quiénes van a medir los KPI y con qué herramientas?
- ❖ ¿Qué personal tomará las acciones derivadas del resultado de los KPI?

En la Tabla 5.3 se exponen a modo de ejemplo algunos de los KPI online y para medios sociales que se pueden encontrar.

Tabla 5.3 Ejemplos de indicadores Online y para Social Media

Página Web / Tráfico	
Vistas únicas	Visitante real/navegador que ha accedido a la página /aplicación
Páginas vistas	Número de veces que una página es vista por el visitante
Tiempo	Tiempo real pasado en la página o aplicación
Instalaciones	Descarga de aplicaciones
Anuncios online*	
CPC	Coste por clic
CPM	Coste por mil impresiones
CTR	Click-through-rate, número de clics dividido por el total de impresiones
Conversión	El número de personas individuales que han llevado a cabo una acción en la página, tal como suscribirse, registrarse o realizar una compra
Alcance de la campaña (FB)	El número de personas que han visto las publicaciones promocionadas de campañas online durante unas fechas determinadas. Es diferente de las impresiones, que incluyen a las personas que lo han visto múltiples veces
Alcance social (FB)	Personas que vieron un anuncio con los nombres de sus amigos que hicieron clic en "Me gusta" en la página, respondieron a la invitación a un evento o usaron una aplicación.
Social media*	
Likes (FB)	El número de personas a las que les gusta la página, incluye localización y datos demográficos
Seguidores (TW)	El número de personas que siguen o están suscritas al perfil en Twitter
Gente hablando de esto (FB)	El número de personas que han generado una historia sobre la página en los últimos 7 días, incluye "me gusta", posts compartidos, etiquetas, etc.
Menciones (TW)	El número total de veces que los usuarios de Twitter han mencionado la página durante un periodo de tiempo determinado
Retweets (TW)	El número total de veces que un tweet es retwitteado (compartido) a los seguidores de un usuario
Alcance semanal (FB)	Número de personas que han visto algún contenido asociado con la página en los últimos 7 días
Participación de usuarios (FB)	El número de usuarios únicos que han hecho clic en el post
Viralidad (FB)	Porcentaje de gente que ha creado una historia de el post de la página sobre el número de usuarios únicos que lo han visto
Alcance Pin (PN)	Número de personas que han visto un pin de la marca a lo largo del día
*FB=Facebook, TW=Twitter, PN=Pinterest	

Fuente: IAB 2009, Facebook Page Insights 2012, Glosario Twitter 2013



5.8 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD EN EL SOCIAL MEDIA MARKETING

El Social Media ROI no es otra cosa que la rentabilidad que se obtendrá de la actividad que se desarrolle en los medios sociales. El ROI es un concepto financiero que se mide en dinero y en consecuencia, el cálculo del ROI permitirá saber si una acción va a ser rentable o no, comparando entre la inversión realizada y el retorno generado por la misma.

$$\text{ROI} = \frac{\text{retorno de la inversión} - \text{inversión}}{\text{inversión}} \times 100$$

La medición del ROI en actividades de marketing (ROIM) siempre ha resultado complicada y la complejidad aumenta al hablar de medios sociales. Francisco Marco-Serrano (2012) plantea un modelo para facilitar la realización de esta ardua tarea.

5.8.1 Identificación de los costes de la actividad

En un principio puede parecer que no es necesario un amplio presupuesto para llevar a cabo esta actividad, pero no tiene por qué ser así necesariamente. Claramente todo depende del tamaño y tipo de empresa, además de los objetivos que se han fijado. Han de analizarse todos los costes, ya que a simple vista se pueden obviar diferentes conceptos.

En este apartado se van a analizar los costes básicos en los que se incurrirán si se realiza una correcta estrategia de Social Media. Se trata de una parte muy importante de la estrategia de marketing y por eso ha de analizarse detenidamente.

Si bien los costes de una campaña en Social Media pueden ser variados, a modo de simplificación se clasificarán en tres grandes categorías:

- ❖ Recursos humanos
- ❖ Tecnológicos
- ❖ Otros conceptos



Costes de Recursos humanos

El coste vinculado al personal será seguramente uno de los primeros costes que se presenten, ya que incluye tanto costes de consultoría (en caso de ser necesaria), como de formación inicial. Estos costes suelen ser los más elevados y se mantienen a lo largo de la vida de nuestra campaña de Social Media, aquí radica su enorme importancia.

Costes iniciales

En caso de no contar con los conocimientos suficientes ni el tiempo para desarrollar un Plan de Marketing, habrá que considerar los costes de consultoría para arrancar con el proyecto. La cuantía de estos costes dependerá principalmente:

- ❖ Del caché del consultor
- ❖ Del modelo de negocio
- ❖ De la estructura de la cadena de valor

Costes mensuales

Los costes mensuales de personal probablemente serán los más elevados de todo el proyecto y hay que considerarlos independientemente de si el equipo es interno o externo. Si se contrata a una persona externa para gestionar la actividad en los medios, se deberá seguir el mismo proceso que si se contratase a un consultor, habrá que considerar las tarifas.

Tanto si se contrata personal, como si se le asignan las tareas a alguien que ya pertenece al equipo, será necesario calcular los salarios brutos más los gastos de Seguridad Social y otros gastos vinculados al personal. En el segundo caso es necesario determinar la dedicación de la persona a estas actividades, puede que dedique solamente un 30% de su jornada laboral y el resto a sus otras tareas.

Coste de oportunidad

Otro coste a considerar y que se suele obviar es el coste del tiempo. En caso de que un emprendedor decidiera dedicar su propio tiempo para llevar a cabo estas actividades,



se ha de calcular el beneficio que obtendría dedicando ese mismo tiempo a otra actividad.

Costes de tecnología

Se debe estimar el coste mensual (depreciación) del hardware nuevo o el ya existente imputable al Social Media.

En cuanto al software, existen muchas herramientas gratuitas para gestionar y monitorizar las comunidades, si se decide adquirir versiones profesionales se deberá también incluir este coste. Lo mismo ocurre con otro tipo de software, como por ejemplo de diseño gráfico.

Otros costes

En esta categoría se incluirán diversos conceptos, como pueden ser los costes por:

- ❖ Diseño web y licencias de copyright (imágenes, videos, etc.)
- ❖ Regalos y promociones para los seguidores
- ❖ Publicidad en los medios sociales (por ejemplo, promocionar las publicaciones en Facebook)
- ❖ Otros costes vinculados a la actividad (por ejemplo, desplazamientos y ferias)

5.8.2 Identificación de los ingresos de la actividad

Para poder determinar el beneficio obtenido habrá que identificar qué parte de los ingresos procede de la campaña en los medios en concreto, separándolo de otras acciones comerciales que se hayan llevado a cabo durante el mismo periodo de tiempo. Es importante reconocer todos los ingresos que se producen para poder determinar posteriormente cuáles proceden del Social Media Marketing y así calcular el ROI.

Para llevar a cabo esta tarea es conveniente segmentar. Si no se diferencian una por una las acciones será mucho más costoso determinar si el aumento de ingresos se produce por una campaña online u offline, si es gracias a la actividad de una



plataforma u otra, o si es algo ajeno al marketing. Si se mezclan acciones no se podrá determinar con exactitud de dónde proceden los ingresos.

5.8.2.1 Beneficios tangibles

Los beneficios procedentes de las ventas o vinculados a clientes son aquellos obtenidos por acciones comerciales, los procedentes de las ventas directas. Por ejemplo, las ventas a distribuidores y a clientes finales (sin intermediarios) tanto offline como online.

Calculando ventas derivadas de Social Media

Cientes online

En este caso se trata de una tarea sencilla, puesto que existen diversas herramientas en el mercado con las que se puede estudiar las conversiones en los medios sociales; es decir, se puede analizar cuántos de los clientes que realizan una compra han venido dirigidos por los perfiles en los medios.

Cientes offline

Identificar a este tipo de clientes presenta una mayor dificultad, ya que no se puede saber si compran y han conocido la marca mediante los medios, por un amigo, o si ya la conocían previamente. Es recomendable entonces estimar qué porcentaje de dichas ventas offline tienen su origen en los medios sociales. Ahora bien ¿cómo puede averiguarse esto?

- ❖ Se puede preguntar al cliente cómo ha conocido a la marca, sin entorpecer el proceso de compra-pago ni molestar al cliente con muchas preguntas.
- ❖ Se puede utilizar códigos de descuento o palabras claves exclusivas para los usuarios de redes sociales.

Si las ventas se realizan por teléfono, otra opción es contratar una línea telefónica sólo para las campañas sociales. En lo referente a las ventas a través de distribuidores es más difícil calcular qué porcentaje de las mismas es atribuible a las acciones en los medios, pero podrá estimarse mediante metodologías econométricas o análisis



estadísticos.

Correlación KPIs y dinero

El hecho de que una campaña haya sido exitosa en términos de “Me gusta” o nuevos seguidores (a partir de ahora denominados indicadores blandos) y otros indicadores no financieros, no significa necesariamente que el ROI vaya a ser positivo. De igual manera, se puede estar obteniendo un ROI elevado y buenos resultados en las plataformas y que un hecho no esté relacionado con el otro. Es por eso necesario estudiar si existe una relación causal entre ambos factores.

¿Cómo determinar la posible relación existente entre estos indicadores blandos y los beneficios? ¿Cómo saber cuánto influyen en los resultados económicos? Cuando se analizan y miden los indicadores blandos en un período determinado y éstos han presentado un crecimiento, es normal preguntarse si este incremento se ha traducido en beneficios; es decir, si ha repercutido en los indicadores financieros.

Lo primero a plantearse es si tiene sentido que exista tal relación causa-efecto entre los indicadores. Es preciso formularse esta pregunta si se ha llevado más de una campaña de marketing a la vez o si, por ejemplo, además de llevar una campaña en los Social Media, el equipo de ventas ha intensificado su actividad. Aquí radica la importancia de aislar en el tiempo las acciones para poder analizar sus resultados individuales.

Para ayudar a identificar dicha causalidad o desestimarla se puede optar por usar el coeficiente de correlación, con esta fórmula se estudia por ejemplo el incremento de los seguidores en un determinado periodo y el incremento de ventas para ese mismo periodo. El coeficiente de correlación toma valores entre -1 y +1 e indica el signo de la relación (negativo/indirecto o positivo/directo) y la fortaleza del vínculo entre la causa y el efecto, que será mayor cuanto mayor sea el valor del coeficiente. Con el fin de hacerlo más exacto se ha de repetir el proceso para diferentes periodos (cuanto más corto, más afinado el cálculo) y para todos los indicadores. Una vez calculada la diferencia relativa en todos los períodos y para todos los indicadores se podrá calcular la correlación entre los indicadores blandos y duros y obtener una estimación

aproximada de los beneficios procedentes de esas acciones.

Cabe destacar que detectar correlación positiva tampoco implica que exista causalidad, se trata de una técnica inicial para averiguar si existen posibilidades de que la evolución de los indicadores blandos repercutan en los financieros. Si desde un principio no existe correlación es deducible que no existe causalidad, por lo que cabe desestimar que la campaña esté teniendo resultados en términos de ventas. Si por el contrario los resultados son positivos, lo aconsejable será analizar detalladamente los casos particulares.

¿Cuántos de los fans son clientes fieles?

De todos los seguidores de los perfiles en los medios sólo un porcentaje reducido se convertirá en clientes y ventas, esto es explicado por el modelo AIDA en la Imagen 5.1 (como hemos visto en el capítulo 2 con el embudo de compra). Lo importante es conocer el caso particular, saber los porcentajes en cada estadio del modelo.

A parte de las ventas online también gracias al Social media se adquirirán los productos en tiendas físicas y éstas también hay que considerarlas, aunque como hemos visto antes es un proceso más tedioso.

Imagen 5.1 Modelo AIDA



Fuente: SEO Cortés



Reducción de costes

Los medios sociales también te pueden ayudar a reducir costes, como pueden ser:

- ❖ Reducción de costes de Atención al Cliente.
- ❖ Menores costes de generación de contenidos.
- ❖ Costes de diseño inferiores gracias a la opinión de los consumidores, la cocreación.
- ❖ Investigaciones de mercado a costes más bajos, gracias a la colaboración de los consumidores, además de análisis de la competencia.

5.8.2.2 Beneficios intangibles

Imagen de marca

La mejora de la imagen de marca también se puede medir en dinero. Existen diversas metodologías para calcularlo y estos son algunos ejemplos:

- ❖ **Coste acumulado (o coste evitado) de marketing.** Dada la notoriedad actual de la marca y su mejoría, estimar cuánto hubiese costado conseguir el mismo resultado con una campaña de marketing convencional.
- ❖ **Coste necesario para alcanzar un nivel de ventas.** Estimar cuánto hubiese costado alcanzar un determinado volumen de ventas con una campaña de marketing convencional.
- ❖ **Comparación de precios con otras marcas.** Para dos productos de similares características el diferencial de precio puede estar definido por la imagen de marca. Se corresponde a la diferencia de más que está dispuesta a pagar el consumidor por productos de similares características. Se calculará multiplicando ese diferencial por las unidades vendidas en determinado un periodo de tiempo.
- ❖ **Investigación de mercados.**



5.9 LIMITACIONES Y RIESGOS

Como se ha analizado a lo largo de este proyecto, el Social Media Marketing ofrece a las empresas una gran variedad de herramientas y reporta diversos beneficios. Sin embargo, estas actividades exigen esfuerzos y tienen sus propias limitaciones y riesgos antes de lograr un éxito considerable.

El Social Media Marketing no siempre es fácil, rápido y barato. Según distintas condiciones, como tipo de negocio, tamaño y edad, los esfuerzos necesitan ser realizados en diversas áreas. Las empresas deben destinar recursos humanos y tiempo para la gestión de su presencia en los medios sociales.

El personal necesita ser formado para proporcionar respuestas a todas las preguntas y han de ser capaces de reaccionar frente a comentarios negativos antes de que se vuelvan virales e incontrolables; además, este equipo tiene que producir nuevos contenidos regularmente. Es muy importante que se mantenga siempre una presencia activa en los medios sociales para crear conversaciones, fomentar la participación de los usuarios y establecer relaciones a largo plazo.

Los resultados de la estrategia deben ser controlados y medidos periódicamente. Algunos medios sociales serán más eficaces que otros dependiendo del tipo de negocio, pero es posible que consuman muchos recursos en comparación con los beneficios que reportan. Las campañas específicas y sus impactos necesitan ser controlados, generalmente es bastante complejo medir el retorno de la inversión puesto que muchos de los factores que necesitan ser evaluados son difíciles de identificar y cuantificar.

El valor de un medio para la empresa sobre otro puede ser difícil de evaluar; sin embargo, algunos indicadores para medir el tráfico en Internet, como Google Analytics, TweetMeme Analytics o HootSuite, se han convertido en valiosas herramientas para determinar qué medio plataforma generando mejores resultados.

En el Social Media Marketing las empresas también se enfrentan a importantes riesgos legales o relativos a la reputación. Uno de los principales riesgos para las empresas es dañar su reputación mediante un uso inadecuado de los medios, el exceso de



publicidad o la presentación de sus productos y servicios de una manera comercial sin crear relaciones con los seguidores es a menudo muy mal visto. Por otra parte, los empleados pueden exponer y perjudicar la imagen de una empresa de forma muy sencilla, como mostrando un mal comportamiento en las plataformas o publicando información controvertida o políticamente incorrecta.

Existe también especial controversia sobre temas legales, como la privacidad, la seguridad, la propiedad intelectual y otros asuntos de esta índole (factores legales del análisis PESTEL). El equipo de social media debe conocer la normativa de la tecnología de la información aplicable antes de crear una estrategia legal de medios sociales.

El Social Media Marketing es una herramienta muy poderosa que no todos los negocios saben cómo utilizar eficazmente aún, ya que se trata de una disciplina relativamente joven. Las limitaciones y riesgos son factores a considerar para tomar precauciones y lograr el éxito en materia.

5.10 EPÍLOGO

En este capítulo se han estudiado dos marcos teóricos sobre los que desarrollar un Plan de Social Media. El marco presentado por Culnan (2010) sirve para obtener una visión general del proceso, en contraste al enfoque presentado por Hernández-Díaz (2012), que es más específico y detallado. En líneas generales, lo primordial es definir correctamente los objetivos, analizar la situación tanto interna como externa, definir el público objetivo al que se destinarán los esfuerzos, analizar los recursos disponibles y necesarios, diseñar el plan, ejecutarlo, y medir y analizar los resultados obtenidos.

Además, se ha expuesto un sistema con el que calcular la rentabilidad de la inversión necesaria para llevar a cabo la estrategia. Este es un paso fundamental del Plan, ya que es necesario estudiar si está procediendo adecuadamente y si se están obteniendo beneficios gracias a la presencia en los medios; de no ser así, será necesario replantearse la estrategia. Si bien muchos de los ingresos al ser intangibles serán difíciles de calcular, estimaciones servirán para realizar el análisis, sobre todo es importante que las empresas no se salten este paso tan importante.



CAPÍTULO 6. APLICACIÓN AL CASO - REVISTA CELEBSPY





6. APLICACIÓN AL CASO - REVISTA CELEBSPY

Una vez estudiado el marco teórico del Social Media Marketing se aplicarán estos conocimientos al caso de estudio. Se desarrollarán y explicarán los procesos de diseño y ejecución del Plan de Social Media y se analizarán los resultados obtenidos. Posteriormente se plantearán unas propuestas de mejora con el fin de optimizar la estrategia, realizando modificaciones en lo que se ha considerado incorrectamente diseñado, ejecutado o simplemente en lo que no reporta los resultados deseados.

Algunos de los datos presentados son estimaciones calculadas en base a la experiencia de la autora, a la información encontrada en diferentes páginas de análisis web y a datos sobre analogías del caso. Se ha procedido así porque, como se mencionó en la Introducción, se ha presentado una fuerte limitación de alcance en la investigación debido al restringido acceso a datos sobre el análisis de la página Celebspy.

Pese a la evidente dificultad del análisis producida por la falta de acceso a esta información de carácter privado, se ha decidido utilizar valores estimados para poder ilustrar el caso y desarrollar un ejemplo práctico de un Plan de Social Media.

6.1 LA PUBLICIDAD ONLINE.

En la actualidad, la mayor parte de las páginas web que existen en Internet son creadas para generar algún tipo de retribución económica. Las páginas web son una gran oportunidad de obtener ingresos de una manera sencilla y sin gran inversión, ya sea con un blog personal o a mayor escala con una página web profesional.

Existen variadas formas para obtener estos ingresos y conseguir rentabilizar el proyecto, pero lo más importante es que el contenido de la página sea de calidad para poder generar y mantener tráfico a la misma.

Colocar publicidad en la web es el sistema más usual que se sigue para este fin y Google AdSense es el servicio más utilizado. Es el programa que Google pone al alcance de todos de manera gratuita y que, a diferencia de otros sistemas, no exigen visitas mínimas ni requisito alguno en los parámetros de las estadísticas para poder colocar el



anuncio. La publicidad mostrada por Google AdSense es contextual a los contenidos publicados en la web y por esto es la forma más fácil y rápida de gestionar la publicidad online.

Otra opción, la que sigue la empresa del caso a estudiar, es efectuar de forma directa las ventas de espacios publicitarios a un anunciante. Con este método es posible ganar más dinero al tratar directamente con los anunciantes y fijar el precio de manera particular.

Los costes de las campañas de publicidad en Internet varían ampliamente según el grado de segmentación del público, el tamaño de los anuncios y el volumen de impresiones (visiones) o acciones contratadas. Los precios de las campañas pueden ser de varios tipos, coste por mil impresiones (CPM), coste por clic (CPC), coste por acción (CPA), coste por venta (CPV), híbrido y pago fijo mensual son algunos de ellos.

Coste por mil impresiones (CPM)

En este caso se paga por cada mil impresiones o veces que se muestra un anuncio. Es la forma más sencilla de obtener ingresos, ya que no requiere de ningún tipo de acción por parte de los visitantes. Con esta modalidad el riesgo lo asume completamente el anunciante porque tendrá que pagar por el anuncio si genera alguna venta o no.

Coste por clic (CPC)

Con este sistema el riesgo es compartido, ya que el anunciante únicamente pagará por cada clic en la publicidad que redirija a su página web, independientemente de si se realiza una compra o un registro.

- ❖ El Click Through Rate (o proporción de clics) representa el número de veces que alguien ha hecho clic sobre el banner en relación al número de veces que se ha mostrado dicho banner (impresiones). Esta tasa puede variar muchísimo en función de cada campaña de publicidad, pero se puede considerar situada en términos normales si ronda entre el 0,1% y el 1%. Es un indicador utilizado para medir el éxito de una campaña publicitaria.



Coste por acción (CPA)

El anunciante paga por acción en la web (posterior a un clic en un anuncio). Esta acción puede ser un registro, un pedido o cualquier acción medible que el anunciante elija.

Coste por venta (CPV)

En esta modalidad el *webmaster* corre con todo el riesgo, puesto que cobrará únicamente si el tráfico que acceda a la web del anunciante realiza alguna compra; si el anunciante no vende, el *webmaster* no cobra. Para el anunciante este es el sistema perfecto y para el soporte es el peor, ya que depende del marketing del primero.

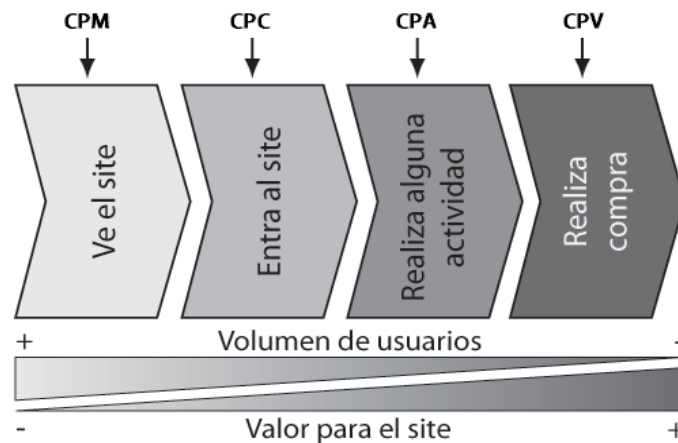
Pago fijo mensual

En este sistema se llega a un acuerdo sobre el importe mensual por tener la publicidad en el sitio web. De esta manera se evita tener que contabilizar cada uno de los clics, impresiones, ventas, etc. El tipo de anunciantes interesados en este tipo de modalidad se suelen denominar patrocinadores o sponsors. Para el soporte esta es una opción interesante que ofrece tranquilidad por contar con un importe fijo mensual para hacer frente a los gastos del proyecto.

Híbrido o combinación de múltiple modelos

Los servidores de anuncios avanzados, como el servidor de anuncios AdSpeed, permiten a publicistas y anunciantes combinar diferentes modalidades según preferencias; por ejemplo, 500€ al mes y 1€ extra por clic en el anuncio es un modelo combinado de Pago fijo mensual y CPC. De esta forma el *webmaster* tendrá un ingreso garantizado gracias al pago fijo y al mismo tiempo obtendrá ganancias extra por cada clic. El anunciante puede pedir un descuento en la cuota mensual y proponer un CPC más alto para incentivar al soporte a crear tráfico de alta calidad hacia su anuncio.

Imagen 6.1 Diferencias campañas CPM, CPC, CPA y CPV



Fuente: Adaptado José Luis Montesino (2013)

En la Imagen 6.1 se puede observar la diferencia entre las distintas modalidades. El CPM suele tener tarifas bajas; el anuncio llega a una alta cantidad de público, pero el valor para el anunciante es bajo al no garantizar ninguna venta ni acción. En el otro extremo se halla el CPV, que es la modalidad más cara en la que el valor para el anunciante es el máximo, porque solamente pagará por cada venta que se produzca.

Existen algunas necesidades a cubrir para conseguir que los anunciantes quieran publicitarse en la página web y poder rentabilizarla:

- ❖ Será necesario disponer de una página web con un alto volumen de visitas. Posiblemente a partir de 1.000 ó 2.000 visitantes diarios se pueda empezar a conseguir ingresos. Cuánto más alto sea el tráfico a la página, mayores serán las probabilidades de atraer anunciantes.
- ❖ Es mejor especializarse en un tema concreto, ya que de este modo se tendrá acceso a un público con una mayor segmentación y los anunciantes podrán ver mayor respuesta por parte de los usuarios. Este tipo de webs más específicas tienen el nombre de portales verticales.

6.2 ESTRATEGIA APLICADA Y RESULTADOS

Como ya se ha visto anteriormente, Reventure es una *startup*, por lo que se distingue por su perfil de riesgo/recompensa. La empresa sigue una estrategia de diversificación relacionada, es decir, se trabaja con varios proyectos al mismo tiempo que comparten



recursos, capacidades, conocimientos y habilidades. Los proyectos que no dan rentabilidad en el medio plazo se abandonan y se empieza a trabajar con otros nuevos.

La fuente de ingresos de la empresa es la publicidad colocada en cada uno de sus proyectos y su modalidad de cobro es el coste por mil impresiones (CPM). Es por esto de vital importancia tener una página atractiva para el internauta, para poder así maximizar los ingresos. De esta manera, con un contenido de calidad, es previsible que los visitantes pasen un mayor tiempo navegando por la página y aumentando el número de páginas vistas (impresiones).

Como mencioné en el capítulo 3, la empresa trabaja actualmente con 3 páginas web, Femguide, Fembuzz y Celebspy. Con el fin de realizar un análisis más específico y detallado, desde este punto en adelante el análisis estará centrado en el proyecto CelebSpy.

A modo recordatorio de lo visto en el capítulo 3, Celebspy es una revista online con noticias diarias sobre celebrities y cuyo público objetivo son las mujeres entre 15 y 35 años. El suministro de noticias está contratado con el proveedor WENN Ltd. y son publicadas automáticamente en la página web.

La revista está presente en cuatro redes sociales, Facebook, Twitter, Google+ y Pinterest. Las actividades de social media comenzaron a realizarse para todos los proyectos de la empresa al mismo tiempo, por lo que no se contaba con experiencia previa.

Observaciones a tener en cuenta antes del análisis.

- ❖ Se trata de una compañía de reciente creación, se fundó en junio de 2012.
- ❖ El proyecto Celebspy es aún más reciente. Se creó en octubre de 2012, pero sus perfiles en Facebook y Twitter no se crearon hasta febrero, la presencia en Google+ y Pinterest se estableció con aún mayor posterioridad.
- ❖ El proyecto más exitoso hasta ahora, con mayor tráfico y que más ingresos proporciona, es Femguide.

6.2.1 Objetivos

El primer paso para elaborar el Plan de Social Media es definir los objetivos y para ello distinguiremos entre objetivos generales y específicos:

Tabla 6.1 Clasificación de objetivos

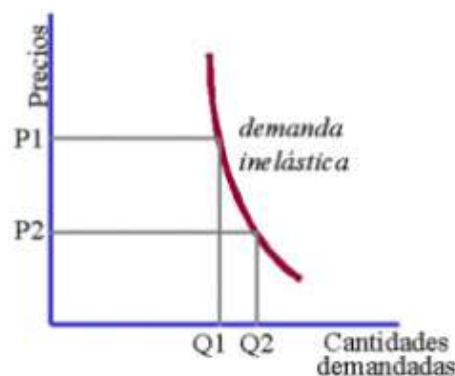
Objetivos generales	Objetivos específicos
Generar tráfico a la página	Generar interés por la marca.
	Aumentar el engagement, es decir, aumentar la calidad y la intensidad de la relación con el usuario.
	Fidelizar a los usuarios. Retener y convertir estas visitas en usuarios habituales.
Conseguir posicionamiento online	Mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda.
	Mejorar y mantener la reputación online.
	Establecer relaciones con marcas o profesionales.

Fuente: Elaboración propia

Una vez se hayan comenzado a cumplir los objetivos, es decir, se haya conseguido mejorar el posicionamiento y haya aumentado el tráfico y popularidad de la página, se podrán aumentar las tarifas de CPM para los anuncios. La empresa incrementará entonces sus beneficios gracias al mayor número de impresiones y a los mayores ingresos por cada mil de ellas.

Este aumento de las tarifas CPM provocará previsiblemente una disminución en la contratación de anuncios, pero este descenso no será muy acusado debido a la baja elasticidad precio - demanda presentada en este caso (Gráfico 6.1)

Gráfico 6.1 Elasticidad demanda previsible



Fuente: Avibert (2012)



Esta baja elasticidad se produce por la naturaleza del producto y se debe a que en lo referente a la publicidad online, los anunciantes pagarán más cuanto mayor sea la calidad de la página en la que se anuncian, así que no son tan sensibles a subidas en el precio si vienen relacionadas con una mejora del producto.

Los anunciantes pagan por una página con alto tráfico segmentado y contenidos de calidad para que sus anuncios tengan un elevado alcance. Por lo tanto, si una página mejora estos aspectos, es de esperar que aumente su categoría e incremente sus tarifas. En este caso habrá otros anunciantes, si no los mismos, que estarán interesados en el nuevo perfil del soporte.

La razón de que la demanda presente una baja sensibilidad a las subidas de precio viene asociada a una mejora en el producto y cabe aclarar que si este incremento del precio no se produce por los motivos señalados, es decir, no es justificada, entonces la demanda presentará una elasticidad elevada.

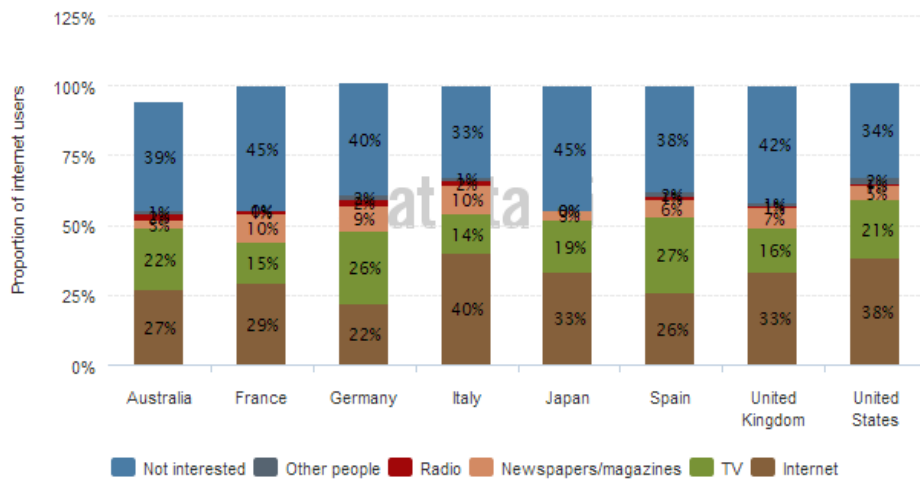
6.2.2 Análisis de la situación

6.2.2.1 Análisis PESTEL

Este análisis también será similar al llevado a cabo en el capítulo 3 para la empresa en general, por lo que sólo se mencionarán los factores que afectan a la revista de manera particular.

Factores sociales

El alcance mediático de los famosos es cada día mayor, la cobertura por los medios y el consumo por parte de la sociedad es bastante elevada. Este tipo de contenido siempre ha sido muy popular entre la población, pero con el auge de los medios sociales y los propios personajes generando noticias mediante sus perfiles personales en las plataformas, se ha incrementado su difusión.

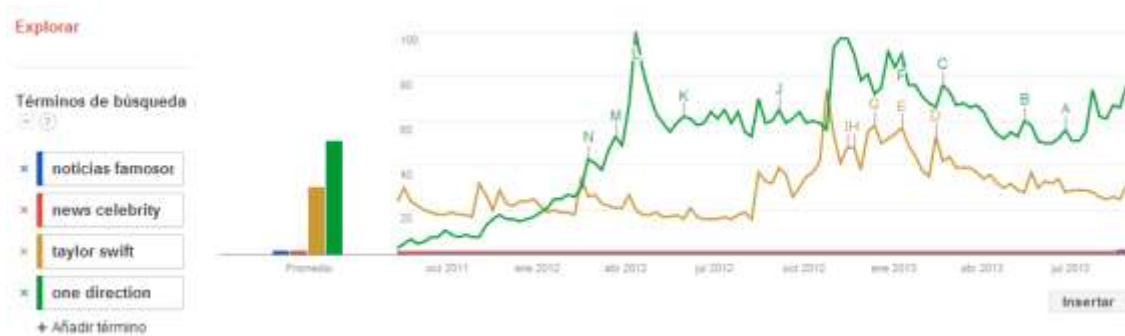
Gráfico 6.2 Principal fuente de información sobre celebrities

i Worldwide; internet users; n = 8,142 (see further comments); September 2012

Source: **Ofcom**

Fuente: *Ofcom*

En el Gráfico 6.2 podemos observar que la primer fuente de información para las personas interesadas en este tipo de noticias en todos los países analizados (excepto Alemania) es Internet. Además, como ya se vio en el Gráfico 3.5, el uso de Internet está en continuo aumento, así que estos dos factores combinados favorecen que la audiencia potencial de la revista sea cada vez mayor.

Gráfico 6.3 Análisis sobre búsquedas

Fuente: *Google Trends*

El Gráfico 6.3 representa a modo explicativo este creciente consumo. Más que los términos "noticias de famosos" o "news celebrity" para buscar portales con información, los usuarios buscan los nombres de los artistas directamente. Es por eso fundamental mejorar el posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda, para que las noticias en la página relacionadas con esos nombres aparezcan de las primeras en los resultados y se produzca un mayor tráfico.



6.2.2.2 Análisis PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter para este caso particular arrojará los mismos resultados que los de la empresa en el Capítulo 3, por lo que con fines de no ser repetitivos no se analizará nuevamente. A modo de resumen, puede afirmarse que hay continuas y fuertes amenazas de nuevos competidores debido a las pocas barreras de entrada existentes, siendo la única considerable la lealtad de los usuarios a las páginas líderes del sector. La amenaza de productos sustitutos es también muy importante y esto viene estrechamente relacionado con el factor anterior, para los clientes es sencillo cambiar de proveedor y cuantos más competidores haya en el sector, mayor variedad de sustitutos tendrán los anunciantes a su disposición. El poder de negociación de los clientes es elevado hasta que Celebspy mejore sus estadísticas de tráfico y el poder de negociación de los proveedores será elevado hasta que se encuentren sustitutos equiparables en calidad-precio a los que se tiene actualmente.

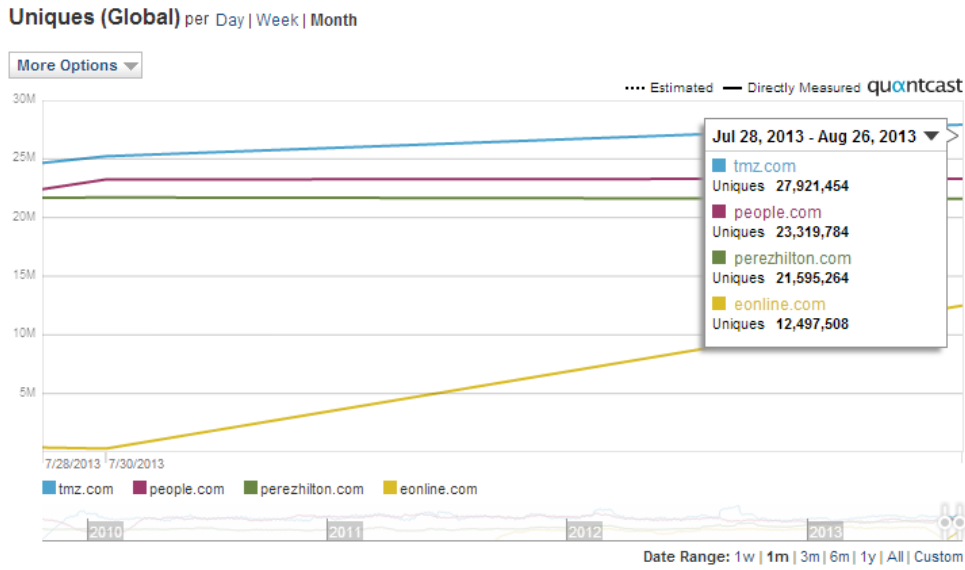
6.2.2.3 Análisis de la competencia

De la infinidad de competidores existentes en el sector, a nivel mundial destacan unos pocos solamente. A continuación se analizará el tráfico de los líderes más representativos y la distribución demográfica de su audiencia. Se ha decidido analizar los líderes y no los competidores más pequeños por dos razones; la primera es la infinidad de competidores existentes que no aportan valor añadido al producto y cuyo contenido es similar al de Celebspy, la segunda es la mayor utilidad de analizar los factores distintivos y ventajas competitivas de los líderes del sector, para así poder dirigir la estrategia a actividades que se consideran exitosas.

Los competidores elegidos para este análisis son TMZ, People.com, E!Online, y PerezHilton.com. En el Gráfico 6.4 puede compararse la audiencia de cada uno de ellos, que se analizara detenidamente en cada caso particular.



Gráfico 6.4 Comparativa de audiencia entre competidores (mundial)

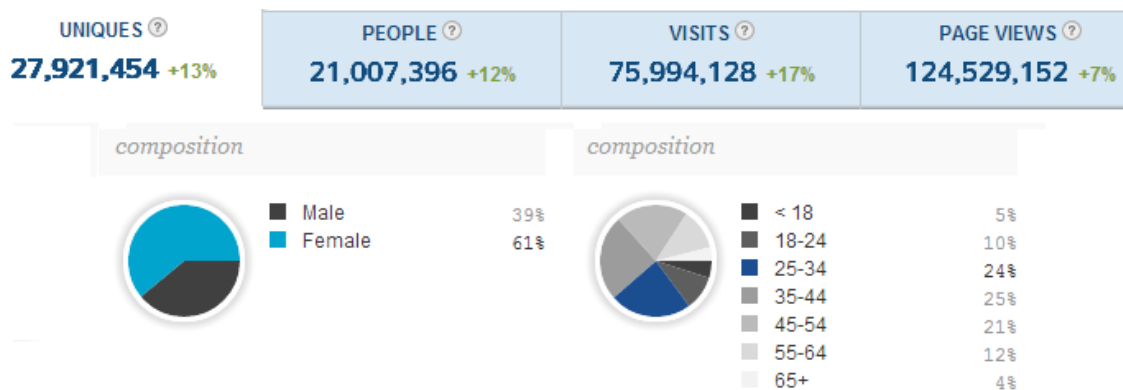


Fuente: Quantcast

TMZ

Lanzado en 2005, el meteórico aumento de su popularidad se produjo principalmente por sus exclusivas en algunas de las más trascendentes historias del mundo del entretenimiento. TMZ ha cambiando la forma en que el público obtiene sus noticias; es una de las fuentes de noticias de entretenimiento más citadas, utilizada por la red nacional de recopilación de noticias y organizaciones locales en los Estados Unidos.

Gráfico 6.5 Audiencia de Tmz.com (mundial)



Fuente: Quantcast

TMZ es el líder del sector que más visitas recibe mensualmente a nivel mundial, un total de casi 28 millones, siendo uno de los primeros. La audiencia mayoritaria son las **mujeres** de entre **18 y 34 años**.



Puntos fuertes:

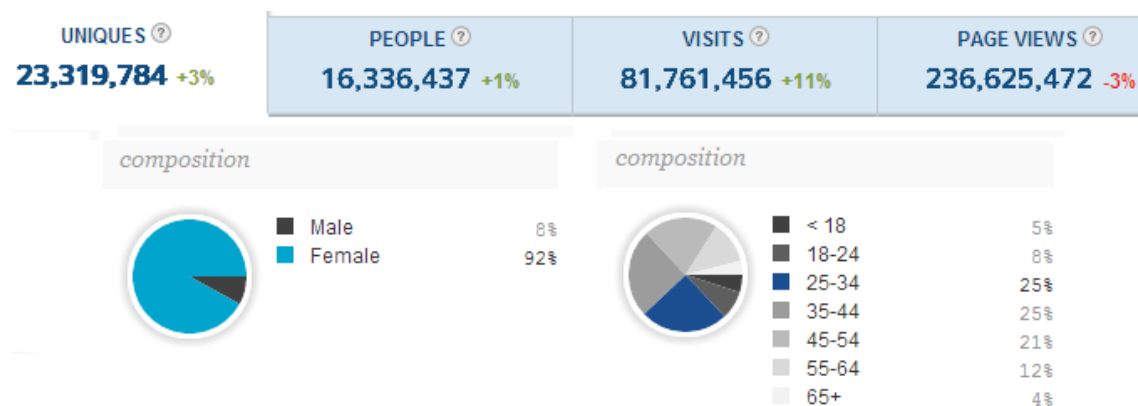
- ❖ Antigüedad. Su creación ocho años atrás supuso un cambio importante en el sector de la información y el entretenimiento.
- ❖ TMZ fue de los primeros actores en publicar este tipo de contenido online y desde entonces ha captado mucho público que ha desarrollado una lealtad a la marca.
- ❖ Las noticias que cubre suelen ser exclusivas, este es un importante factor distintivo, aun considerando los costes que esto supone en términos de personal y material.
- ❖ Produce videos sobre exclusivas o comentando noticias polémicas.

People.com

People surgió en 1974 como una división de la revista Time. Es una revista estadounidense de carácter semanal, con noticias sobre famosos e historias de interés general.

People.com se enfoca exclusivamente en noticias sobre celebrities. En febrero de 2007, tras la entrega de los Golden Globes, la página batió su record, registrando 39,6 millones de visitas en un solo día.

Gráfico 6.6 Audiencia de People.com (mundial)



Fuente: Quantcast

Como podemos ver en el Gráfico 6.6, People recibe menos visitas que TMZ, sin



embargo las páginas vistas casi duplican a las de este último, lo que significa que los usuarios pasan un mayor tiempo de navegación consultando noticias en este portal. La audiencia mayoritaria son las **mujeres**, presentando una gran diferencia frente a los hombres, de entre **18 y 34 años**.

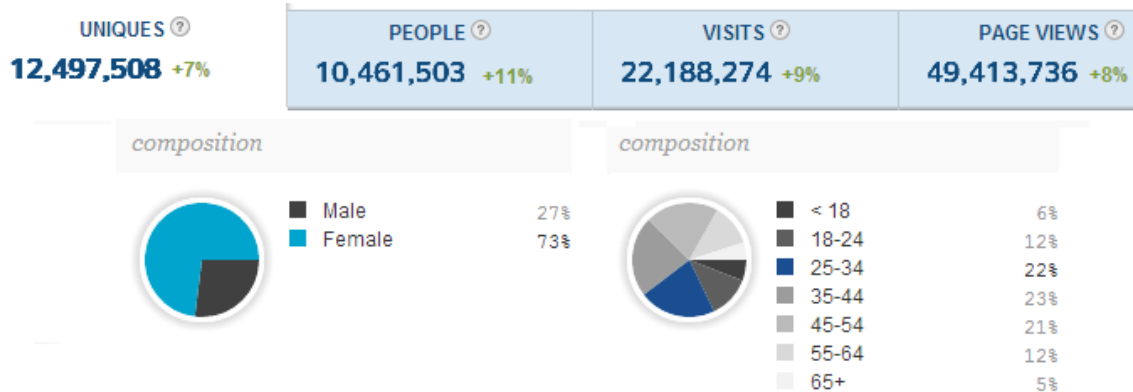
Puntos fuertes:

- ❖ Antigüedad. La página cuenta con una buena reputación y un alto valor de la imagen de marca.
- ❖ Tiene una versión impresa. El alcance de esta revista es muy superior al de cualquier otra que no cuente con versión en formato papel.
- ❖ Audiencia leal e interesada por los contenidos. Esta información puede extraerse del Gráfico 6.6. Los lectores únicos son aproximadamente 23,4 millones, lo que representa su audiencia total; sin embargo registra más de 80 millones de visitas mensuales, por lo que esos lectores acceden de media 4 veces al portal. Además, de esas visitas se desprenden más de 230 millones de impresiones, lo que refleja el interés del contenido para los usuarios.
- ❖ Publica exclusivas y reportajes especiales.

E!Online

Eonline ofrece noticias de última hora de entretenimiento y una cobertura en profundidad de la televisión, películas, música, celebridades, moda, belleza y estilo de vida. Es conocida por su cobertura en directo de eventos importantes como estrenos de cine y entregas de premios.

Gráfico 6.7 Audiencia de Eonline.com (mundial)



Fuente: Quantcast

E!Online recibe aproximadamente 12 millones y medio de visitas al mes en todo el mundo, se sitúa muy por debajo de los dos líderes anteriores. La audiencia mayoritaria son las **mujeres** de entre **18 y 34 años**.

Puntos fuertes:

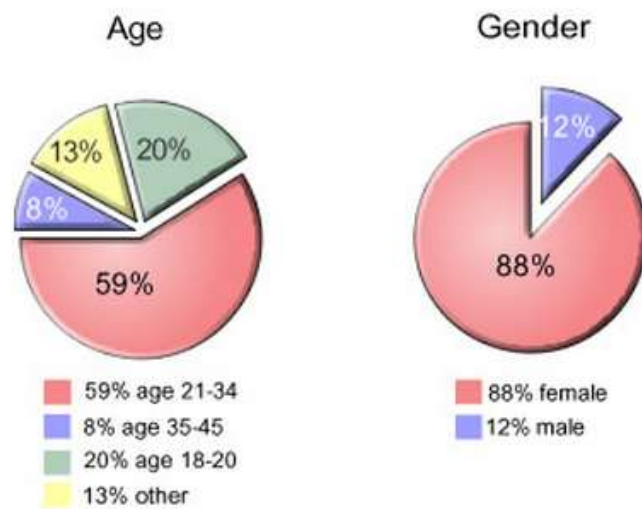
- ❖ Es una multiplataforma que no se limita solamente a noticias sobre famosos.
- ❖ Es parte de E! Entertainment Television, una potencia global de medios que se emite en más de 150 países de todo el mundo, por esta razón ya cuenta con una buena imagen de marca y una audiencia.

PerezHilton.com

Perez Hilton es el más conocido columnista de celebrities de internet, ha sido escogido por People como uno de los 15 hispanos más influyentes en los EE.UU. Perezhilton.com fue nombrada la página web sobre celebrities número 1 en 2007, 2008 y 2009 por la revista Forbes. Desde su lanzamiento en 2004, se ha convertido en uno de los principales sitios de noticias de celebrities.

Gráfico 6.8 Audiencia de PerezHilton.com (mundial)

Perez Hilton averages 220 Million Impressions and 12 Million unique readers per month.



Fuente: Perezhilton.com (2013)

Como puede verse en el Gráfico 6.8, los visitantes de la página son inferiores a los de los demás competidores, sin embargo las impresiones son equiparables a las de People.com. Esto implica que los usuarios pasan un tiempo elevado navegando por las noticias de la página. La audiencia mayoritaria son las **mujeres** de entre **21 y 34 años**.

Puntos fuertes:

- ❖ Se caracteriza por su estilo de informar. Redacta personalmente las noticias, utiliza un tono muy informal, personaliza las fotos, etc.
- ❖ Es muy crítico con los famosos. En muchas ocasiones se ha generado polémica entre él y ciertos personajes.
- ❖ Produce videos comentando las noticias.
- ❖ Se ha convertido en un personaje conocido y en muchas ocasiones algunos famosos le conceden exclusivas.
- ❖ Según las cifras de audiencia, es una página con información muy interesante para el lector, ya que presenta el mayor ratio impresiones/lectores al mes. Esto significa que los usuarios pasan más tiempo navegando y leyendo diferentes



noticias. También es producido por las actividades en los medios, como veremos a continuación.

Estrategia de los líderes en los medios

En la Tabla 6.2 pueden observarse las comunidades de seguidores de los competidores analizados en los mismos medios en los que tiene presencia Celebspy. En Facebook lidera E!Online, en Twitter lo hace Perez Hilton con una clara ventaja frente a los demás, en Google+ el vencedor es People y en Pinterest vuelve a destacar Perez Hilton.

En líneas generales, puede decirse que Perez Hilton sigue una correcta estrategia en los medios sociales, resultando vencedor en dos de los analizados. La página presenta pocos lectores únicos pero muchas impresiones, esto es debido principalmente a su actividad en los medios. Los lectores únicos se contabilizan según IP, por lo que por muchas veces que un usuario acceda a la página a través de las redes no estará contabilizado en esta magnitud, sino en las impresiones; he aquí la razón del alto ratio impresiones/lectores.

Tabla 6.2 Presencia de competidores en los medios sociales

	Visitas (mes)	Facebook	Twitter	Google+	Pinterest
TMZ	28.000.000	1.320.332	2.178.631	734.492	19.534
People	23.500.000	1.861.680	5.129.268	1.255.595	1.637
Perez Hilton	12.000.000	342.235	6.144.451	700.217	63.496
E! Online	12.500.000	2.114.847	5.633.855	1.182.062	48.675

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Lo que se puede concluir del análisis anterior es que las páginas líderes cuentan con una elevada popularidad y una audiencia fiel, principalmente debido a su antigüedad en el sector. Estas páginas fueron pioneras en su momento y gracias a ello han logrado posicionarse como líderes, en la actualidad el sector está muy explotado y es necesario contenido innovador para poder destacar entre todos los competidores.

Es fundamental realizar un seguimiento de la presencia de estos fuertes competidores en los medios para analizar su estrategia de contenidos y de esta manera saber cómo plantear la de Celebspy. Puede verse que en el caso de Perez Hilton el tráfico procedente de la actividad en los medios es bastante elevado, por lo que será conveniente un análisis más detallado de sus publicaciones.

6.2.2.4 Análisis DAFO

Tabla 6.3 DAFO Celebspy

Matriz DAFO	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mismas noticias que otros portales ❖ Poca experiencia ❖ Bajo valor de marca ❖ Bajo posicionamiento en el mercado ❖ Página no adaptada a dispositivos móviles 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alta actividad y presencia en los medios ❖ Buena comunicación interna
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elevada cantidad de competidores ❖ Líderes muy diferenciados 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utilización creciente de Internet por la población ❖ Linkbuilding con otras páginas ❖ Aumento del consumo de prensa rosa

Fuente: Elaboración propia

Debilidades

- ❖ **Mismas noticias que en otros portales:** El contenido de la página es publicado automáticamente por el proveedor Wenn Ltd., por lo que no existe personalización en las noticias. Esto supone una importante debilidad, ya que en muchas ocasiones las noticias son iguales que las de otras páginas con el mismo proveedor, así que el valor añadido es nulo.
- ❖ **Poca experiencia en los medios sociales:** Al ser una compañía joven y empezar desde cero con las actividades de social media no se cuenta con *know-how*. Cabe señalar también que el personal del Departamento de Marketing no tiene experiencia laboral anterior en este campo, sólo cuentan con conocimientos



teóricos. Esto supone un problema en muchas ocasiones a la hora de desarrollar y ejecutar la estrategia en los medios.

- ❖ **Bajo valor de marca:** Como no existe una versión impresa de la revista, llegar al público y aumentar el conocimiento de la marca supone una mayor dificultad.
- ❖ **Bajo posicionamiento en el mercado:** La marca se creó en octubre de 2012 y sólo es conocida a través de los medios sociales, en los que se tiene presencia desde febrero de 2013. Debido a la gran cantidad de competidores y considerando que no se tiene experiencia previa en la materia, se produce una importante dificultad para posicionarse.
- ❖ **Página no adaptada a dispositivos móviles:** Como se observó en el análisis PESTEL, el incremento del acceso a contenido digital a través de dispositivos móviles podría ser beneficioso para la revista. Sin embargo, al no estar la página adaptada a estos soportes, la navegación puede resultar en ocasiones problemática para los usuarios.

Google anunció en junio de 2013 que penalizará los sitios web no optimizados para dispositivos móviles. Así que, además de suponer una desventaja competitiva y una pérdida de lectores, puede provocar un deterioro en el posicionamiento en los motores de búsqueda (representa también una amenaza).

Fortalezas

- ❖ **Alta actividad y presencia en los medios sociales:** Los medios se mantienen constantemente actualizados, se crea y publica contenido diariamente, además de gestionar los comentarios de los usuarios.
- ❖ **Buena comunicación interna:** La mayor parte de los empleados trabaja en la sede de Dublín y la comunicación es constante. Ante cualquier problema se realizan conferencias con el resto del equipo.



Amenazas

- ❖ **Elevada cantidad de competidores:** Existe una enorme cantidad de sustitutos en el sector y en muchos casos cuentan con el mismo contenido. Surge el problema de la baja personalización del producto.
- ❖ **Líderes muy diferenciados:** Como se ha visto en el punto anterior, hay claros líderes en el sector y es complicado competir con ellos, requiere de muchos recursos y es un objetivo alcanzable en el largo plazo. Para ello es fundamental analizar su estrategia y presencia en los medios, además de diferenciar el producto.

Oportunidades

- ❖ **Utilización creciente de Internet por la población:** Cuantos más usuarios de Internet haya, mayor será la audiencia potencial de la revista.
- ❖ **Linkbuilding con otras páginas en crecimiento:** *Linkbuilding* consiste en conseguir que otras sitios web enlacen a la página para que los buscadores la consideren relevante y la posicionen mejor en los rankings. Esto representa una gran oportunidad para mejorar el posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda y acrecentar así el tráfico.
- ❖ **Aumento del consumo de prensa rosa:** como hemos visto en el análisis PESTEL, se trata de un factor social que representa una oportunidad para Celebspy.

6.2.2.5 Análisis CAME

Corregir

Puede considerarse llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas en crecimiento que tengan proyectos con una temática afín. Esta estrategia de reorientación mermará en parte las debilidades relativas a la falta de *know-how*, ya que se produciría una sinergia y los puntos débiles de cada compañía podrían verse mejorados con la experiencia de la otra.



Afrontar

La estrategia de supervivencia surgirá por el bajo valor de marca y posicionamiento, además de ardua competencia con productos diferenciados, que cuentan con páginas adaptadas a los dispositivos móviles. Se deberá afrontar estas amenazas y debilidades, siendo para ello fundamental diferenciar el producto y adaptarlo para los usuarios que se conecten a través de sus Smartphones o Tablets, de esta manera el alcance, posicionamiento y notoriedad de la página mejorarán

Mantener

La estrategia defensiva consistirá en dedicar una mayor cantidad de recursos a las actividades de Social Media Marketing y poder así competir con los líderes en términos de audiencia potencial, algo que no representará una mayor dificultad con los medios tradicionales.

Explotar

El aumento de internautas junto con el creciente consumo de prensa rosa y la presencia de la página en los medios sociales son los factores sobre los que se definirá la estrategia ofensiva. Se deberá concentrar esfuerzos en captar a esta audiencia potencial con interés en el contenido de la página a través de los medios.

6.2.3 Definir público objetivo

Una vez se tuvieron claros los objetivos y la situación interna y externa se procedió a seleccionar los medios en los que se estaría presente. Fue necesario decidir en qué plataformas era interesante y adecuado crear un perfil, lo que depende del tipo de negocio y del contenido que se quiere hacer llegar a los usuarios.

Facebook fue una decisión clara desde el principio por diversas razones, tanto por la versatilidad de la plataforma, como por el alcance que se puede tener gracias al gran número de usuarios; además en Facebook existen infinidad de páginas fan de los artistas mencionados en las noticias en las que se puede localizar público objetivo.

Teniendo en cuenta que el contenido son noticias, Twitter también fue una de las claras elecciones. Twitter es una red muy interactiva y con contenido actualizado, que



ofrece la posibilidad de mencionar a los famosos que tienen perfil en la red o a sus páginas fans y que suelen tener un alto volumen de seguidores.

Se comenzó con la actividad en Facebook y Twitter como primera toma de contacto con los medios. La viralidad y alcance en estas dos plataformas es bastante superior al de las demás dada la naturaleza del contenido.

Unos meses más tarde se decidió comenzar a trabajar con Google + y Pinterest. Google+ se eligió por la mejora que supondría en los motores de búsqueda, además de no suponer muchos recursos extra, ya que el contenido podría ser el mismo que en Facebook gracias a las características de esta red. Se optó por Pinterest por el vertiginoso crecimiento de usuarios que está experimentando y por la ventaja competitiva que supondría la posibilidad de establecerse en esta red cuando aún no existen demasiadas empresas trabajando con ella.

Posteriormente fue necesario definir el público al que se dirigirían las acciones. El público objetivo de la página principal está definido como:

- ❖ Mujeres entre 15 y 40 años
- ❖ Con interés en noticias sobre celebrities

Sin embargo, en la estrategia se optó por personalizar este rango a cada plataforma. Esto se debe a las diferentes características de los medios, como hemos visto en el Gráfico 4.14

Facebook

Para Facebook el público objetivo son las mujeres entre 15 y 25 años, un 27% de los usuarios en esta red corresponden a este rango de edad. Se decidió así ya que es previsible que la mayor viralidad para el tipo de contenido de la página se produzca en este rango de edad, además de una mayor interacción a través de comentarios y likes. Esto no excluye la publicación de otros posts interesantes y susceptibles de generar *engagement* pero no dirigidos específicamente a este público.



Twitter

En Twitter el público objetivo es el mismo que en Facebook y por las mismas razones. Es previsible que el público más joven comparta y comente más las publicaciones de este tipo de contenido.

Pinterest

Para Pinterest se decidió que el público objetivo serían las mujeres entre 25 y 40 años, ya que a este rango corresponden la mayor parte de los usuarios de esta plataforma.

Google+

Google+, al ser la última red en la que se creó perfil y tener poco conocimiento de su funcionamiento, se decidió no acotar más el público objetivo y publicar noticias variadas.

6.2.4. Analizar los recursos

El siguiente paso fue el análisis de los recursos. Para esto hay que señalar que debido a las labores editoriales del otro proyecto, Femguide, ya se contaba con muchos de los recursos necesarios, como veremos a continuación:

- ❖ En cuanto al hardware, no fue necesario realizar ningún tipo de inversión, ya se contaba con el equipo informático necesario.
- ❖ En cuanto a software, sólo fueron necesarios algunos programas de edición fotográfica y de creación de collages, pero al ser Freeware no supuso coste alguno.
- ❖ La suscripción a los proveedores de imágenes Getty Images, Wenn Ltd y Fotolia existían con anterioridad, ya que se pagaba por los copyrights de imágenes para la publicación de artículos en la revista Femguide.
- ❖ Sería necesario la suscripción a una herramienta de gestión única para todos los perfiles de las diferentes páginas.
- ❖ En cuanto al personal, se creó el Departamento de Marketing para llevar a cabo

estas actividades. Anteriormente los empleados se dedicaban solamente a tareas editoriales y el equipo directivo se encargaba de llevar a cabo las actividades de SEO para conseguir tráfico en la página Femguide. Cuando se empezó con las actividades de Social Media para los 3 proyectos a la vez; Femguide, Fembuzz y Celebspy, fueron necesarias nuevas contrataciones y la reasignación de tareas.

6.2.5. Diseñar el plan

Se plantearon una serie de cuestiones en esta etapa que hubo que solventar antes de comenzar con la ejecución de la estrategia. Fue necesario decidir qué herramienta se utilizaría para unificar y facilitar la gestión de las publicaciones en los diferentes perfiles de todos los proyectos, además de para llevar a cabo las mediciones de los resultados. Se optó por utilizar la versión de prueba de SproutSocial, uno de los líderes del mercado y que mejor calidad-precio ofrece.

Imagen 6.2 Interfaz de SproutSocial



Fuente: SproutSocial

También fue preciso contactar con los proveedores de imágenes y consultar los términos de uso de las imágenes en los medios sociales. Tanto WENN, como Getty y Fotolia aprobaron la publicación siempre y cuando se hiciera mención al copyright.

Los objetivos eran aumentar el tráfico y conseguir posicionamiento online, pero ¿qué estrategia se seguiría para conseguir cumplirlos? En todos las publicaciones se incluiría



el link a la noticia en la página principal, se utilizaría el link completo porque acortar la URL con una herramienta del tipo bit.ly puede generar desconfianza y ser perjudicial para el tráfico.

Se elaboró la política de contenidos y se redactaron guías generales de cada red para el uso interno. En el diseño de la estrategia hubo que tomar varias decisiones a nivel estratégico con los perfiles en los diferentes medios.

Para Facebook fue necesario determinar:

- ❖ **Cantidad de posts a publicar por día.** Siguiendo la política de contenidos, se publicarían 4 post al día; ya sean noticias, álbumes de fotos o felicitaciones de cumpleaños.
- ❖ **Horarios de publicación.** Se publicaría contenido cada 3 horas comenzando a las 9 am.
- ❖ **Contenido.** Noticias dirigidas preferiblemente al público más joven (el objetivo). Además de una corta descripción de la noticia y el link, se buscaría imágenes llamativas para ilustrar la publicación. El contenido debía ser atractivo para los medios, cuanto más conocido el personaje en la noticia, mejor, ya que mayores son las probabilidades de producirse viralidad.
- ❖ **Publicidad.** Se decidió no realizar ninguna inversión para promocionar las publicaciones. Se analizaría la evolución de las redes en el medio plazo y de acuerdo a los resultados se estudiaría la posibilidad de promocionar contenido.
- ❖ **A qué páginas seguir.** Es importante tener conocimiento de lo que los líderes publican y qué estrategia siguen. Fue por eso necesario buscar los perfiles de los competidores analizados anteriormente y hacerse fan de sus páginas.
- ❖ **Elección de KPIs.** El indicador que se eligió para medir el desempeño en esta red fue el número de fans.

Para Twitter las decisiones fueron:



- ❖ **Cantidad de posts a publicar por día.** Se decidió publicar una media de 6 tweets al día. Al ser una red a tiempo real y actualizada continuamente, solamente 4 tweets por día sería insuficiente.
- ❖ **Horarios de publicación.** en este caso se publicaría cada 2 horas desde las 9 de la mañana.
- ❖ **Contenido.** Se procuraría publicar noticias diferentes a las publicadas en Facebook, pero dirigidas al mismo público objetivo.
- ❖ **A qué páginas seguir.** Al igual que Facebook se siguió a los perfiles de los principales competidores.
- ❖ **Elección de KPIs.** En este caso, los indicadores elegidos fueron los seguidores y a cuántas personas se seguía.

Como ya he mencionado antes, se crearon perfiles para Pinterest y Google+ con posterioridad. Se incluirán en este punto, pero el lector ha de comprender que supuso un nuevo hito en el diseño de la estrategia.

En Google + la estrategia a seguir sería:

- ❖ **Cantidad de posts a publicar por día:** Igual que en Facebook, 4 publicaciones al día
- ❖ **Horarios de publicación.** Se publicaría contenido cada 3 horas comenzando a las 9 am.
- ❖ **Contenido.** Atractivo para los medios, política de contenidos similar a la de Facebook; sin embargo, al no estar limitado el público objetivo, las noticias son más variadas en esta red.
- ❖ **A qué páginas seguir.** También se siguió a los perfiles de los principales competidores.
- ❖ **Elección de KPIs.** Se decidió que el número de seguidores sería el indicador para medir el desempeño.



Para Pinterest se tomaron las siguientes decisiones:

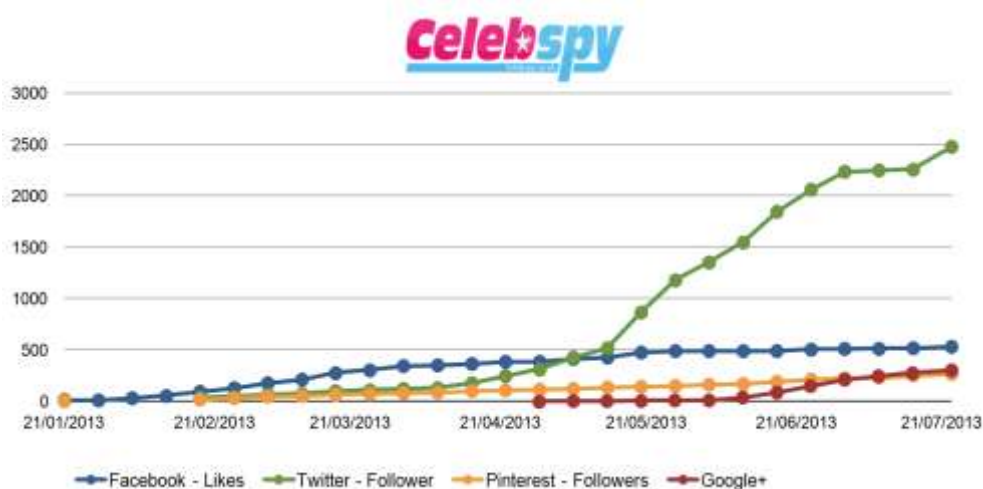
- ❖ **Cantidad de pins por día.** Una media de 8 pins a diario.
- ❖ **Horarios de publicación.** En este caso el horario de publicación será después de la hora de la comida y a lo largo de la tarde, ya que es previsible que durante esas horas una mayor parte del público objetivo esté conectado a la plataforma.
- ❖ **Contenido.** Temas variados con links a la página, imágenes sueltas o links a otras páginas.
- ❖ **A qué páginas seguir.** Tanto a los líderes del mercado como a perfiles particulares que puedan publicar contenido interesante para compartir.
- ❖ **Elección de KPIs.** También se decidió que los seguidores serían un buen indicador para esta plataforma.

6.2.6. Ejecutar el Plan

Una vez definida la política de contenidos y diseñada la estrategia se procedió a su ejecución. Muchas de las decisiones posteriores fueron basadas en el modelo prueba-error. En el momento que se probaba algo planteado en la estrategia y no generaba *feedback*, se exponía el problema y se trataba de retomar la acción de una manera diferente. En un principio se seguía la política de contenidos diseñada, pero podía ser modificada en cualquier momento si los resultados no eran favorables.

En el Gráfico 6.9 podemos ver la evolución de los fans o seguidores en las diferentes plataformas. Es importante destacar que los resultados no son muy representativos al ser tan corto el periodo de tiempo analizado. Como hemos visto en el Capítulo 4, la mayor parte de las empresas empiezan a percibir beneficios de las actividades en los medios con el tiempo y la experiencia, sin embargo esta información sirve para saber si la política de contenidos está funcionando correctamente.

Gráfico 6.9 Evolución en los distintos medios

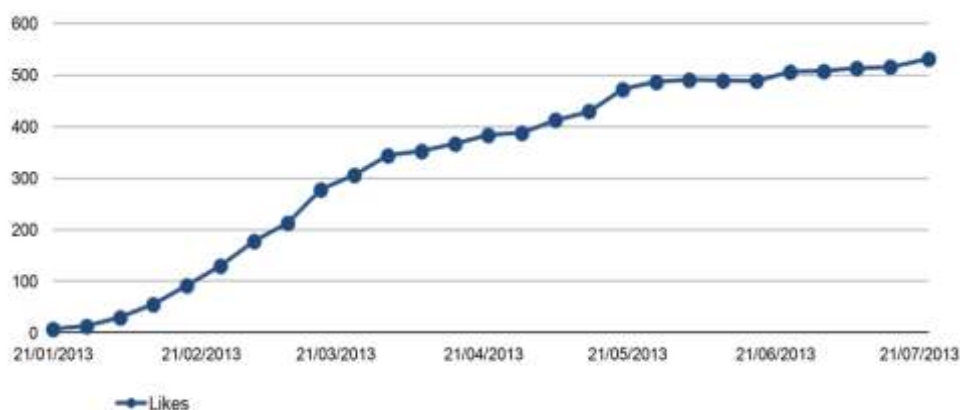


Fuente: Estadísticas internas

Antes de proceder con el análisis detallado de cada red, cabe que aclarar que se desestimó el uso de Sprout Social como herramienta para la gestión de Celebspy, al menos al principio de la actividad. Esta decisión se basó en que la herramienta no aportaba ninguna funcionalidad extra, los análisis de los KPIs definidos y la programación de las publicaciones pueden hacerse directamente desde cada plataforma. En el capítulo 2 se ha remarcado la utilidad de estas herramientas de gestión; sin embargo en el caso de Celebspy, tanto porque no se maneja un gran volumen de seguidores e información, como porque los KPIs elegidos en el diseño de la estrategia son fácilmente medibles en las interfaces de cada red, no es necesario por el momento el uso de estas herramientas.

Facebook

El perfil en Facebook se creó el 16 de enero de 2013, comenzando con la actividad dos días después. En el Gráfico 6.10 se puede apreciar la evolución del número de seguidores en esta red, dicha evolución muestra una pendiente positiva hasta que en mayo se estabiliza y comienza a presentar un crecimiento muy lento.

Gráfico 6.10 Evolución fans en Facebook

Fuente: Estadísticas internas

En esta red se llegó al público objetivo mediante la creación de contenido viral. Al principio de la ejecución fue necesario un mayor esfuerzo para comenzar a crear la comunidad de fans; entonces se publicaban las noticias en las fan page de los artistas mencionados, siempre siendo cuidadosos de no ser marcados como SPAM y de cumplir la política de uso de Facebook. De esta manera se alcanzó a usuarios con los intereses similares al del contenido ofrecido y éstos se hicieron fan de la página. Poco a poco interactuaron por medio de "me gusta", comentando o compartiendo y aumentó la exposición de las publicaciones; así se generaron nuevos fans, contactos de los fans que vieron el contenido en sus noticias.





Poco a poco se advirtió que era necesario publicar contenido que provocara una mayor participación, interacción y seguimiento por parte de los fans para poder llegar a la máxima audiencia. Así surgió la "Question of the month", donde se creaba un álbum con fotos de diferentes personajes y se lanzaba una pregunta. Para votar una foto había que hacer clic en "me gusta" y ganaría la que al final de mes juntara una mayor cantidad de votos.

La primer pregunta se publicó en febrero y al finalizar el mes se publicaron los resultados. Se registraron un total de 148 votos y gran parte de esos votantes también se hicieron fan de la página. La estrategia que se siguió para promocionar esta pregunta fue exclusivamente publicar el álbum en páginas de fans y animar a la votación.

Se repitieron las preguntas todos los meses y la que mayor participación y votos ha

registró hasta julio fue la del mes de marzo. En el Gráfico 6.10 puede observarse cómo estas votaciones han influido positivamente en el incremento del número de fans.

Imagen 6.3 Alcance de las publicaciones

Date ?	Post ?	Reach ?	Engaged Users ?	Talking About This ?	Virality ?
3/19/13	 Johnny Depp opens up about Vaness...	87	50	4	3.6%
3/19/13	 Rihanna becomes the new most-view...	98	63	8	4.89%
3/18/13	 Isn't this extremely cute? Channing T...	96	11	5	5.21%
3/18/13	 Miley Cyrus and Chris Brown have be...	184	115	10	6.81%

Fuente: Facebook (Celebspy)

Durante la ejecución del plan surgió un importante problema, el alcance de las publicaciones. A fecha 19 de de junio la página contaba con 492 fans, sin embargo sólo 87 personas vieron en sus noticias uno de las publicaciones de ese día (Imagen 6.3); esto se debe al Edgerank (Imagen 6.4).

Edgerank es un algoritmo de Facebook diferente para cada usuario; tiene en cuenta todas aquellas páginas de fans a las que está conectado y a continuación, clasifica cada publicación en base a la importancia para dicho usuario. Es decir, las publicaciones de aquellas páginas con las que el usuario interactúe más tendrán mayor EdgeRank y se situarán en la parte superior de su últimas noticias, aunque existe un pequeño componente de asignación al azar. Este algoritmo varía en función de tres factores:

Imagen 6.4 Algoritmo Edgerank



Fuente: Juanlu Pintor (2013)

- ❖ **Peso:** Es el interés que despiertan las actualizaciones en los seguidores de la página. El peso es un sistema de valoraciones creado por Facebook para

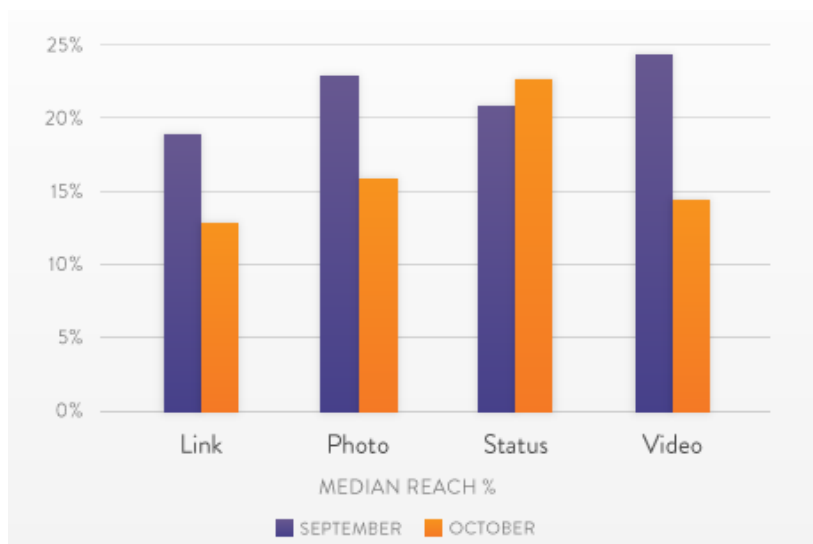


aumentar o disminuir el valor de ciertas acciones. Comentar una publicación requiere un mayor esfuerzo, por lo que se considera más valioso que un "me gusta".

- ❖ **Afinidad:** Es la relación que tiene cada uno de los fans con la página y el contenido que en ella se publica. La afinidad se construye mediante interacciones repetidas con publicaciones de la marca. Acciones como comentar, compartir o acceder a enlaces pueden influir en la afinidad de un usuario con una página.
- ❖ **Antigüedad:** Es el tiempo que transcurre desde que se publica un contenido en la página hasta que alguien entra a ver las actualizaciones de estado (noticias) en su página de perfil.

Según afirman algunos estudios, cada publicación de una página de Facebook llega de media solamente a un 15% de todos los seguidores, consiguiéndose la mayor viralidad a través de actualizaciones de estado (Gráfico 6.11).

Gráfico 6.11 Alcance según tipo de publicaciones (sep. vs oct. 2012)



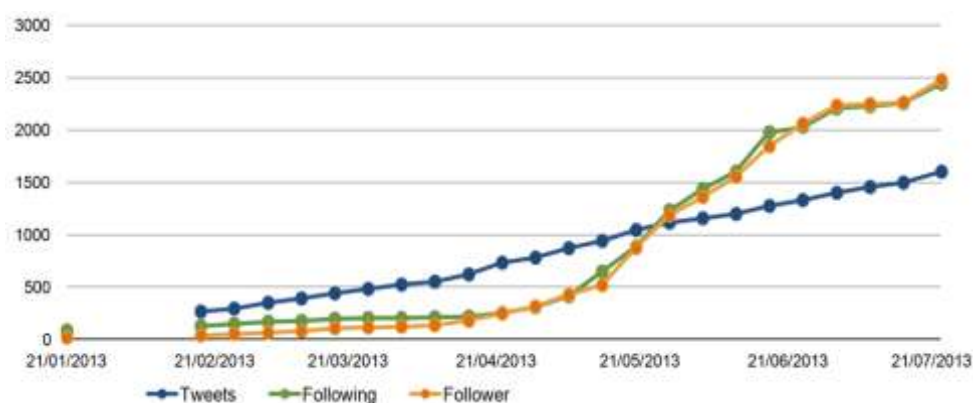
Fuente: Edgerankchecker.com

Este algoritmo tiene una alta influencia en el alcance de los contenidos de la página, por lo que es un factor determinante a considerar en la estrategia. Será necesario modificar la política de contenidos para poder mejorarla y aumentar la exposición, como se verá en las propuestas de mejora.

Twitter

Twitter es la red que mayor crecimiento de todas ha presentado. En el Gráfico 6.12 podemos ver la evolución de los tweets, número de seguidores y de perfiles a los que sigue la página.

Gráfico 6.12 Evolución fans en Twitter

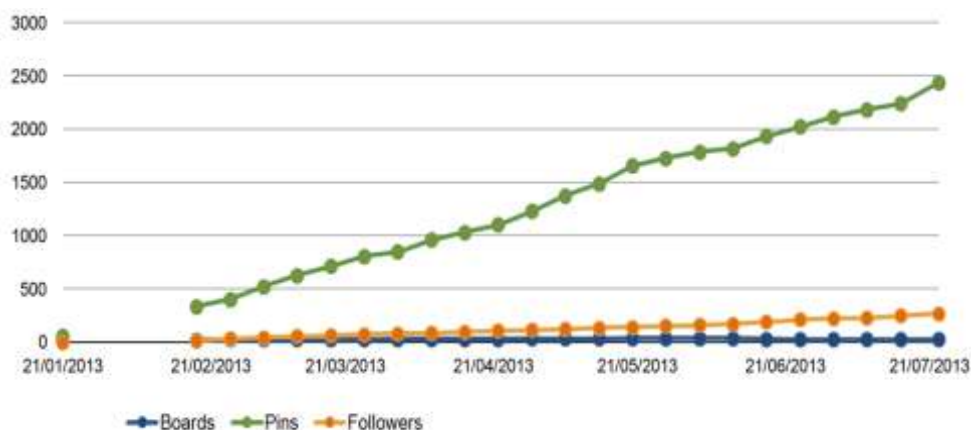


Fuente: Estadísticas internas

El gran cambio producido a finales de abril es debido a dos acciones en concreto, no relativas al contenido, sino más bien a la estrategia. Se comenzó a añadir *trending topics* (hashtags más usados del momento) en los tweets cuando era posible, esto aumentó la visibilidad y alcance de las publicaciones. Además, se comenzó a intercambiar seguidores, es decir, se comenzó a seguir a personas que luego seguirían a la página de vuelta. Esta última es una buena estrategia en términos numéricos, mas no ayuda a dirigir los tweets al público objetivo; pese a no centrarse por completo en el público antes definido, ayuda a aumentar la popularidad con todas las buenas consecuencias que eso conlleva en términos de Social Media Optimization y aumento de tráfico.

Pinterest

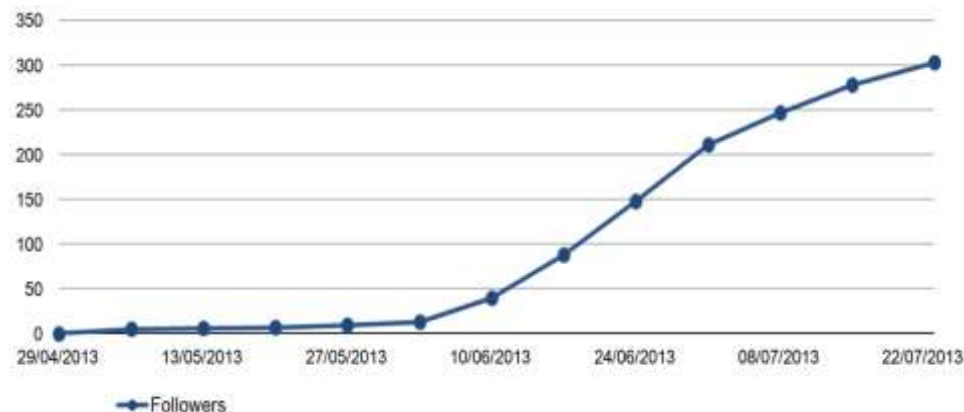
En Pinterest se comparten imágenes de todo tipo, no sólo relacionadas con celebrities. Las imágenes relativas a personajes famosos suelen redirigir a la página principal, sin embargo el resto de temas no pueden redirigirse, así que o bien se cuelgan las imágenes como archivos o se comparte el link de otra página. Pinterest ha sido la red de menos respuesta y más lento crecimiento, como puede observarse en el Gráfico 6.13.

Gráfico 6.13 Evolución fans en Pinterest

Fuente: Estadísticas internas

Google +

A finales de abril se comenzó con las actividades en esta plataforma. La estrategia es muy similar a la de Facebook y en muchas ocasiones se utilizan las mismas noticias e imágenes, como se planteó en la política de contenidos. El nivel de *engagement* por parte de los usuarios; interacciones, comentarios y +1 (equivalentes a "me gusta") es bastante elevado.

Gráfico 6.14 Evolución fans en Google+

Fuente: Estadísticas internas

La presencia en esta red lleva aproximadamente la mitad de tiempo que en Facebook, sin embargo los usuarios son actualmente más de la mitad que en esta última (Gráfico 6.14). Es de esperar que esta red siga presentando un crecimiento exponencial y supere los seguidores de Facebook en poco tiempo.

Con la experiencia y los resultados obtenidos en todas las redes se ha podido concluir que no es adecuado medir solamente los seguidores o fans, sino que es necesario



conocer el grado de respuesta de las publicaciones. Se propondrán nuevos indicadores para cada plataforma en el punto 6.3.

6.2.7 Medición y análisis

El principal objetivo planteado, del que se obtienen ingresos directamente, es generar tráfico a la página. Este objetivo es fácilmente medible gracias a Google Analytics, Yahoo Web Analytics o cualquier otra herramienta de análisis web para medir el tráfico.

El otro objetivo, mejorar el posicionamiento online, puede analizarse también con diferentes herramientas como MetricSpot o Alexa Rank. La medición del segundo objetivo se escapa del alcance de este análisis, ya que sería necesario un estudio de SEO y posicionamiento más complejo.

Como ya se explicó con anterioridad, debido a una limitación en el alcance no se ha tenido acceso a todos los datos del análisis web, es por eso que se considerará únicamente el número total de impresiones de la página. Pese a que puede parecer una simplificación excesiva, realmente es suficiente para medir y analizar el primer objetivo si se considera que los ingresos vienen dados únicamente por esta variable. Además, se establecerá un parámetro para medir la mejora en la imagen de marca, por lo que en parte se está considerando el segundo objetivo también.

Si sólo se consideran las impresiones resulta relativamente sencillo calcular el ROI, ya que los beneficios son representados a través del aumento de tráfico en la página. Al no existir un producto físico, no es necesario identificar si los clientes son online u offline, aspecto que le resta complejidad a este cálculo.

6.2.7.1 Ingresos

Beneficios tangibles

La principal fuente de ingresos de la compañía son los anuncios. En el caso de estudio, la empresa sigue la modalidad de coste por mil impresiones (CPM). El sistema es sencillo, los clientes publican sus anuncios en la página a un precio fijado y pagarán por cada 1.000 impresiones que se produzcan, variando las tarifas en función de en cuál de

las páginas se publicará el anuncio y del tamaño del mismo. La página más popular y visitada es Femguide.co.uk, por lo que anunciarse en ésta será más caro.

Celebspy oferta tres tamaños de anuncios:

- ❖ **Megabanner:** Adaptación del banner tradicional al aumento de resolución de los monitores.
- ❖ **Rascacielos:** Anuncio de formato vertical que se sitúa a la derecha de la página.
- ❖ **Robapáginas:** Anuncio que se integra perfectamente en el diseño de los portales o sitios de noticias.

Las tarifas estimadas de cada formato pueden consultarse en la Tabla 6.3, en el Anexo 2 se explica en base a qué factores se han estimado estas tarifas.

Tabla 6.4.1 Tarifas nuevas CPM Celebspy

Tipo de anuncio	Medidas	Tamaño	Formato	CPM (€)
Megabanner	728x90 px	30Kb	GIF, JPG, FLASH	3
Rascacielos	120x600 px	20Kb		2,5
Robapáginas	300x250 px	20Kb		1,5

Fuente: Elaboración propia

Para simplificar, se planteará la suposición de no discontinuidad en los anuncios desde que se publicó el primero en abril, es decir, siempre hay anuncios contratados en la página web.

Como ya se explicó, el indicador que se utilizará para calcular los ingresos será las impresiones mensuales en la página principal. A lo largo del proceso de ejecución de la estrategia también se han tenido en cuenta otros KPIs para evaluar el desempeño en cada red, como se ha visto en el apartado 6.2.5, pero solamente a modo de seguimiento para determinar si las actividades están obteniendo respuesta por parte de los usuarios.

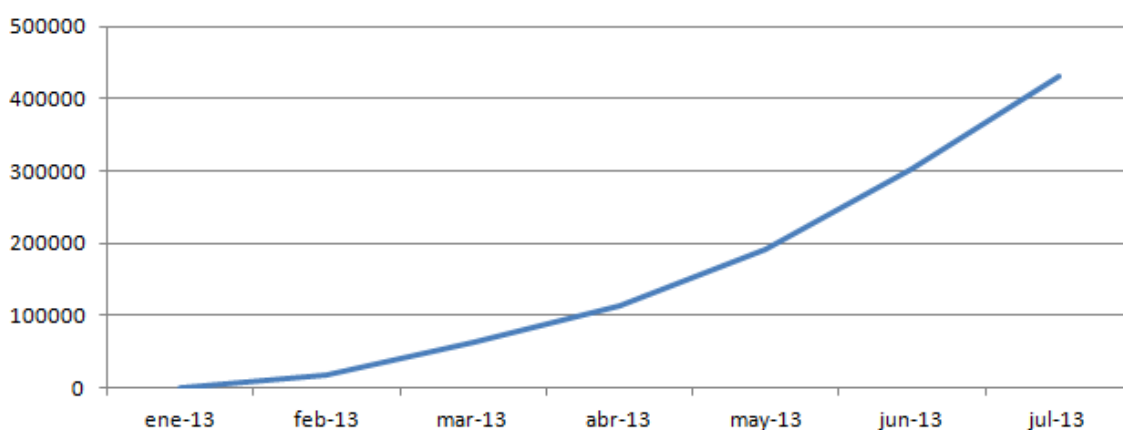
Estos indicadores blandos definidos como KPI para cada red no se tendrán en cuenta



directamente para medir la rentabilidad. Los seguidores o fans son los que provocan el tráfico a la página y puesto que el Social Media Marketing es la única actividad de marketing que se realiza, todas las impresiones surgen gracias a ello. Por lo tanto, se están considerando dichos indicadores, pero de manera indirecta a través de las impresiones.

Por lo tanto, durante la ejecución de la estrategia es conveniente considerar los indicadores blandos planteados para analizar si el desempeño de las actividades es el correcto o si es necesario llevar a cabo un plan corrector; para medir la rentabilidad bastará con el tráfico.

Gráfico 6.15 Evolución de las impresiones de la página (mensual)



Fuente: Elaboración propia

Celebspy contaba en julio de 2013 con una media de 432.000 impresiones al mes. En el Gráfico 6.15 puede observarse cómo ha influido la presencia en Google+ y Pinterest en el número de impresiones, además del notable aumento de seguidores en Twitter; se experimenta un pronunciado aumento en los meses de junio y julio.

No se mostraron anuncios en la página hasta abril, que fue cuando se empezó a manejar un número considerable de impresiones, es decir, cuando comenzó a incrementar la popularidad y empezaron a aparecer anunciantes interesados en publicitarse en la página. Cuando se superó en junio la barrera de las 300.000 impresiones al mes se incrementaron los CPM a los valores que aparecen en la Tabla 6.3; inicialmente eran más bajos, como se puede ver en la Tabla 6.4.

Tabla 6.4.2 Tarifas antiguas CPM Celebspy

Tipo de anuncio	Medidas	Tamaño	Formato	CPM (€)
Megabanner	728x90 px	30Kb	GIF, JPG, FLASH	2,2
Rascacielos	120x600 px	20Kb		1,5
Robapáginas	300x250 px	20Kb		0,8

Fuente: Elaboración propia

Dados los CPM antes mencionados y considerando que no existieron anuncios en la página hasta marzo, a finales de julio se había generado unos beneficios tangibles de 7.002€.

Tabla 6.5 Cálculo de los ingresos

	Visitas (mes)	CPM	Ingresos
Enero	60		
Febrero	18.900		
Marzo	64.200		
Abril	114.000	4,5*	513
Mayo	192.000	4,5	1.344
Junio	303.000	4,5	2.121
Julio	432.000	7*	3.024
		TOTAL	7.002

*Los valores corresponden a la suma de los CPM de los anuncios

Fuente: Elaboración propia

Beneficios intangibles:

Imagen de marca

Gráfico 6.16 Evolución en Alexa Rank



Fuente: Alexa Rank

Como se puede observar en el Gráfico 6.16, las actividades en los medios sociales han aumentado la popularidad de la página, por lo que la posición en el Alexa Rank ha mejorado considerablemente.

En el periodo considerado, de enero a mayo, ascendió más de 500.000 posiciones en el ranking. Antes de comenzar con las actividades de social media, Celebspy ocupaba la posición número 853.649 (Gráfico 6.16); a fecha 15 de mayo se había mejorado considerablemente, descendiendo a la posición 201.180. Al comienzo no existían visitantes a la página, es normal puesto que no estaba presente en ningún medio social, su posición en los motores de búsqueda era bastante baja y por lo tanto no era nada conocida.

Alexa Rank puede servir como un indicador de tendencias. Se trata de una herramienta de medición User Centric, lo que significa que recoge datos del comportamiento de navegación de los usuarios, pero en este caso lo hace mediante una barra de navegador. Alexa recoge diariamente datos de tráfico de millones de usuarios que tienen instalada la barra de herramientas de Alexa en su navegador (la muestra usada



es pequeña y sesgada), por lo que los resultados no son fiables en cuanto al número total de visitas, pero sirve para formarse una idea sobre la tendencia que sigue el tráfico.

Esta tendencia puede verse también mediante el análisis de las visitas obtenido por el *webmaster*; sin embargo Alexa representa una herramienta útil de cara a los clientes, ya que suelen consultar la popularidad de los soportes en los que piensan anunciarse antes de tomar la decisión y al ver esta escalada de posiciones en el ranking, la página se volverá una opción más atractiva.

Con estos datos y evolución se puede afirmar que se progresa adecuadamente, siendo muy significativo el crecimiento exponencial de la popularidad de la página.

La mejora en la imagen de marca se calculará por medio del incremento de las tarifas de CPM. Al ser un proyecto nuevo, al comienzo el CPM se correspondía a la media del sector, equiparable al de un competidor con una audiencia y contenido similar. Este valor se ha mantenido desde el comienzo de los anuncios (abril 2013) hasta traspasar las 300.000 impresiones mensuales (junio 2013), fue entonces cuando se aumentó. A medida que la página se vuelva más popular, se podrá seguir aumentando las tarifas; esto representará el beneficio correspondiente a la mejora de la imagen de marca, los clientes están dispuestos a pagar más por anunciarse en Celebspy que en las páginas de los competidores.

La imagen de marca se calculará entonces mediante el diferencial de los CPM de Celebspy y los de una página similar. En este caso el diferencial será en base a la media del sector, que fue el valor inicial de las tarifas fijadas. Este resultado se multiplicará por el número de visitas producidas en ese periodo, como puede observarse en la Tabla 6.6, estimándose en 1.080€.



Tabla 6.6 Valoración de Imagen de marca

	CPM final	CPM inicial	Diferencia
Megabanner	3	2,2	0,8
Rascacielos	2,5	1,5	1
Robapáginas	1,5	0,8	0,7
		TOTAL	2,5
	Visitas julio	432.000	1.080

Fuente: Elaboración propia

En principio puede parecer que se está duplicando el valor, puesto que ese incremento tarifario ya fue considerado en los beneficios tangibles. Sin embargo, se añade en este punto porque si no fuera por los Social Media y el aumento de la popularidad que producen, no se hubiese aumentado el CPM. Se trata de cuantificar un aspecto no monetario (intangibles) con el fin de analizar y justificar la viabilidad económica de una acción; por lo tanto, además de añadirlo en las ventas se ha considerado necesario añadirlo en este apartado.

Coste evitado de Marketing

Si se tratase de un modelo diferente de negocio podría contemplarse el uso de los medios tradicionales para anunciarse, pero en este caso no se considera, ya que se trata de una página web y muy probablemente la rentabilidad de la inversión sería negativa.

Anunciarse en otras páginas web tampoco sería algo a considerar por el momento, puesto que carece de sentido pagar por mil impresiones para ganar por mil impresiones. Además, en este caso hay que tener en cuenta el CTR visto en el apartado 6.1, de las impresiones generadas sólo un porcentaje muy bajo accedería a la página, por lo que se terminaría invirtiendo más de lo que se ganaría.

Para el comienzo, el único tipo de marketing que debería llevarse a cabo es en los medios sociales. Por lo tanto, plantear en este apartado otra estrategia de marketing para representar el coste evitado no sería representativo, este valor será nulo.



6.2.7.2 Costes

¿Cuáles son los costes relativos al social media imputables a este proyecto?

Recursos Humanos

- ❖ No fue necesaria la contratación de una consultoría para el arranque del proyecto. La definición de objetivos y demás pasos de la elaboración del Plan fueron llevados a cabo por el Director General en colaboración de todo el equipo.
- ❖ Como se estudió en el organigrama (Imagen 3.5), el Departamento de Marketing lo conforman la Directora, la Analista y dos becarias. Este departamento se encarga actualmente de la totalidad de actividades para los tres proyectos y fue constituido para este fin, anteriormente el personal se encargaba únicamente de tareas editoriales. Para este cometido se reasignaron las tareas en el equipo y fue necesario contratar dos empleados más, puestos que cubrieron las becarias.
- ❖ Todas las páginas de la empresa tienen perfiles en los medios. La mayor parte de la actividad para los perfiles de Celebspy la realizan las becarias, pero esta asignación es aleatoria y es por eso que se repartirán equitativamente los costes de personal a los tres proyectos.

Tabla 6.7 Costes totales que representa cada empleado

Puesto	Coste mensual
Directora*	2600
Analista*	2200
Becaria 1	850
Becaria 2	850
TOTAL	6500
Celebspy	2167

*Valores según la media del sector

Fuente: Elaboración propia



En la Tabla 6.7 se refleja el coste total que representa cada trabajador; se consideran los salarios brutos, seguridad social y demás conceptos a cargo de la empresa. La fila final representa la parte de costes imputable a Celebspy, al trabajarse en 3 proyectos y este personal encargarse únicamente de esas tareas, se ha realizado un repartición equitativa. Cabe señalar que como se explicó en el organigrama del capítulo 3, las tareas son en ocasiones transferibles entre el personal, pero formalmente el equipo de social media es el aquí presentado.

Tecnológicos

- ❖ Amortización del equipo informático. El precio de adquisición del equipamiento informático fue de £1.330 (Amazon UK), aproximadamente 1.550€ por PC.

La fecha de adquisición fue julio 2012 y se considera una amortización lineal a 3 años debido a la rápida obsolescencia de este tipo de bienes.

Trabajan 4 empleados en el Departamento de Marketing, por lo que será únicamente imputable la depreciación de esos 4 equipos informáticos. Se realizará una repartición a partes iguales entre los distintos proyectos.

Tabla 6.8 Amortización imputable

	Importe
Coste de adquisición	1550
Amortización mensual	43,06
4 ordenadores	172,24
Imputable a Celebspy	57,41

Fuente: Elaboración propia

Otros conceptos

- ❖ **Alquiler:** La oficina se encuentra situada en un centro de negocios céntrico de Dublín. El alquiler asciende a 1.900€ mensuales y se incluyen los gastos de servicios. La mitad de este coste será imputable a las actividades editoriales y la

otra mitad a las actividades de marketing; sin embargo, dentro de las tareas de edición no será equitativo para los tres proyectos, puesto que se llevan a cabo solamente para la revista Femguide.

Dentro de la imputación a las actividades de Marketing sí que les corresponderá un tercio a cada proyecto, como se puede ver en la Tabla 6.9.

Tabla 6.9 Alquiler imputable

	Imputable	Femguide	Fembuzz	Celebspy
Edición	950	100,0%		
Marketing	950	33,3%	33,3%	33,3%
TOTAL		1266,7	316,7	316,7

Fuente: Elaboración propia

- ❖ **Noticias:** El principal coste en el que se incurre por la página son las noticias que Wenn Ltd. publica automáticamente cada día. Esto supone un coste mensual de 1.100€ y es necesario para la existencia del proyecto, por lo que no se debe imputar a la estrategia de social media.
- ❖ **Licencias:** Las suscripciones para adquirir los copyrights de imágenes a publica en los medios sociales son compartidas con Fembuzz y Femguide, los criterios de imputación son los siguientes:
 - La suscripción a Wenn Ltd. otorga derecho a descargar y utilizar 1.500 imágenes por mes y representa un coste de 1.250€ mensuales. Como estas imágenes son usadas en su mayoría por Fembuzz y Celebspy para los medios sociales, se imputará la mitad del importe, 625€.
 - La suscripción a Fotolia representa un coste de 700€ mensuales, pero las imágenes se utilizan principalmente para los artículos de Femguide. Sólo se utilizan un par para Celebspy, por lo que, al no ser una cantidad representativa, no se imputará este concepto.
 - Con la suscripción a Getty Images ocurre lo mismo que con Fotolia, se



utilizan principalmente las imágenes para los artículos de Femguide y para sus perfiles en las redes, pero no para Celebspy.

Finalmente y tras todo lo analizado, se estima para el periodo analizado (febrero - julio, 6 meses) unos ingresos de 7.002€ y unos costes de 18.995€.

$$ROI = \frac{(7.002 - 18.995) \times 100}{18.995} = -63,14\%$$

Realizando el cálculo de la rentabilidad se obtiene un -63,14%. Este valor no es significativo, puesto que se trata de un proyecto nuevo y el periodo analizado es muy corto, pero es previsible que con el esfuerzo invertido y la aplicación de las propuestas de mejora del siguiente apartado este valor vaya mejorando hasta resultar positivo.

Tabla 6.10 Resumen valor ROI

Ingresos	Costes	ROI
7.002	18.995	-63,14%

Fuente: Elaboración propia

6.3 PROPUESTAS DE MEJORA

En este capítulo se plantearán una serie de recomendaciones que buscan mejorar los resultados del proyecto y de la empresa. Estas propuestas son de dos tipos:

- ❖ Para la mejora de la página en sí, que si bien no es objetivo del estudio, influye mucho en las actividades de social media. Cuanto mayor calidad y diferenciación en el contenido ofrezca la página, mejores resultados se obtendrán en términos de *engagement* por parte de los usuarios. En el cálculo de resultados previsible se supondrá que se han aplicado estas medidas, ya que de no ser así, es previsible que en el medio plazo el número de impresiones deje de presentar crecimiento o incluso descienda, afectando claramente a la rentabilidad.
- ❖ Para la presencia en los Social Media. Estas propuestas son en las que se basará el estudio de los resultados previsible.



Recomendaciones al margen de la Estrategia de Social Media

Los competidores líderes cuentan con grandes comunidades de fans en los medios y esto ocurre principalmente por las siguientes razones:

- ❖ Porque su revista existe también en formato impreso y lleva tiempo operando en el sector, lo que convierte a su marca en mucho más conocida y popular.
- ❖ Porque ofrecen contenido que aporta valor añadido, como reportajes exclusivos o entrevistas que el público tiene interés de leer.
- ❖ Porque la empresa ha invertido en promociones, concursos, etc. en los medios.

Para poder competir con estos fuertes rivales se considera necesario:

- ❖ Como punto más importante, **renovar la página web**. Hemos visto en el capítulo 3 que es fundamental diferenciarse para así aumentar la popularidad y el tráfico, lo que se traducirá en un incremento de los beneficios. Si se continúa con el mismo producto será muy difícil posicionarse en el mercado y a largo plazo es muy probable que los anunciantes elijan otras páginas con un contenido similar, pero con unas tarifas menores o un tráfico mayor, para poder maximizar su rentabilidad. En el momento que la revista se quede sin clientes (anunciantes) habrá que abandonar el proyecto porque no generará ningún tipo de ingresos. Por lo tanto, la primer recomendación es añadir contenido de valor a la página, un factor distintivo que haga a los usuarios volver de manera periódica a informarse a Celebspy y no a un competidor.
- ❖ Es interesante **analizar los productos y las estrategias de los competidores** analizados en el apartado 6.2.2.3, para así poder identificar ventajas competitivas y factores distintivos que podrían adaptarse a Celebspy. Por ejemplo, puede crearse contenido personalizado, artículos sobre la evolución de un determinado personaje o algo que denote elaboración y exclusividad.
- ❖ **Modificar las noticias generadas automáticamente por Wenn**. Se puede acceder a las noticias publicadas a través de Wordpress y modificarlas manualmente. La



propuesta no consiste en cambiar el mensaje en sí, sino la redacción o las imágenes con el fin de hacer más amena y entretenida la lectura. Ese es el ejemplo de PerezHilton, que personaliza las fotos y redacta el contenido. Normalmente cubre las mismas noticias que otras páginas, salvo las exclusivas, pero el factor distintivo es la manera de transmitir el mensaje y el tono que utiliza.

- ❖ **Invertir en SEO.** Llevar a cabo más actividades para mejorar el posicionamiento orgánico en los buscadores, principalmente *linkbuilding*. Sumando los beneficios generados por el Social Media Optimization y los que se producirían gracias al *linkbuilding*, se puede mejorar considerablemente el posicionamiento en los motores de búsqueda y generar más tráfico a la página.
- ❖ **Llevar a cabo alianzas estratégicas.** Aliarse con otras empresas en crecimiento que tengan proyectos con una temática afín puede resultar muy beneficioso para todos los proyectos de la empresa. Esto ayudará a reducir los perjuicios ocasionados por la falta de experiencia y el bajo posicionamiento en el sector.
- ❖ **Publicar galerías de fotos.** La propuesta consiste en suscribirse a un proveedor de imágenes de paparazzi con una gran oferta de fotos exclusivas y publicar galerías en la página. Esto acarreará un coste bastante elevado, por lo que previamente habría que realizar un análisis de viabilidad, aún así se considera un factor que aportaría una importante ventaja competitiva a la página.
- ❖ **Adaptar la página web a móvil.** Como se ha visto anteriormente, los usuarios de estos dispositivos móviles consumen cada vez más contenidos y revistas digitales, por lo que es fundamental adaptar la página a esta nueva tendencia.

Recomendaciones relacionadas con la Estrategia de Social Media:

- ❖ **Practicar el ensayo-error.** Para todos los medios sería aconsejable seguir probando publicaciones en diferentes horarios y con variada frecuencia, registrar los resultados y optimizar las acciones en función de la tasa de respuesta obtenida por cada acción. A partir de estos resultados se aconseja adaptar la política de contenidos.



- ❖ **Establecer una herramienta para la gestión del conocimiento.** Como se expuso en el capítulo 3, una de las debilidades de la empresa es la mala gestión del conocimiento. Nunca se logrará aumentar el *know-how* de la compañía si el personal aprende con la experiencia y cuando se termina su periodo de prácticas se va sin transmitir lo asimilado.

Se propone la redacción de guías internas con las acciones realizadas y sus resultados, así cualquier empleado podrá consultarlas en un futuro y contar con más información sobre el tema. Además de esto, se propone llevar a cabo periódicamente sesiones de *brain-storming*, donde cada empleado exponga sus opiniones en base a las experiencias que ha tenido con su trabajo. Esta es una buena manera de compartir el conocimiento y puede ser el complemento perfecto para las guías, gracias a su dinamismo y generación constante de nuevas ideas. Los resultados de estos *brain-storming* han de redactarse posteriormente por escrito, por ejemplo en blogs colaborativos.

- ❖ **Facebook:**

- Invertir en publicidad en Facebook no es algo a considerar por el momento, pero sí en el medio plazo. Puede promocionarse la página o alguno de sus publicaciones en particular, como por ejemplo una "*Question of the month*". Para ello, el contenido del post deberá ser de gran creatividad y viralidad, así se maximizarán los resultados de la acción. La mayoría de las veces las campañas en redes sociales fracasan simplemente por falta de creatividad e ingenio, por ello se debe conseguir que los usuarios se sientan atraídos a hacer clic y leer más sobre la información.
- Considerar el EdgeRank y mejorarlo es esencial para aumentar el alcance y aparecer en la página de últimas noticias de los fans. Los esfuerzos por ampliar la comunidad de seguidores serán en vano si éstos no ven el contenido publicado ni interactúan.

Para optimizar el Edgerank se aconseja usar imágenes atrayentes, publicar regularmente, aportar contenido de calidad para la comunidad, ser breve y



responder a los comentarios.

- Realizar más *call to action* o llamadas a la acción para provocar que los usuarios interactúen con el contenido, ya sea con un "me gusta" en la publicación, comentándola o compartiéndola, de esta manera aumentará el factor afinidad en el logaritmo de Edgerank.
 - Publicar contenido similar a las preguntas del mes, pero de periodicidad semanal, con el que los usuarios se involucren en una base más regular.
 - Definir más KPIs para medir el rendimiento de las actividades en la red y llevar un control con mayor profundidad. Los indicadores que se proponen son las impresiones totales de las publicaciones y los comentarios que se producen.
- ❖ **Twitter:** Esta es la red que mayor crecimiento ha experimentado, por lo que se concluye que la estrategia está funcionando correctamente.
- Se seguirán utilizando los *trending topics* en los tweets siempre que sea posible, de esta manera se llegará al máximo de audiencia.
 - Como nuevos KPIs se propone medir los retweets, además del número de menciones.
- ❖ **Google+:** La estrategia en Google+ está funcionando correctamente. Los seguidores interactúan con el contenido, esta respuesta es muy importante y refleja el interés por las publicaciones.

No es aconsejable modificar la estrategia de marketing en Google+ por el momento, es necesario analizar su evolución en un periodo mayor de tiempo. Hay que tener en cuenta que aún no es una red muy popular entre los usuarios y pese a ello se están obteniendo buenos resultados, por lo que si se continúa por este camino es previsible un crecimiento continuo de la comunidad de seguidores y una mejora en el posicionamiento de la página en los buscadores.

- En este caso, el nuevo KPI propuesto son los +1 en las publicaciones.



❖ **Pinterest:**

- En este medio la propuesta consiste en disminuir los repins y aumentar los pins propios. Al hacer un repin se está compartiendo el link de otra página, lo que no tiene mucho sentido en este modelo de negocio que busca incrementar el tráfico. Los repins son generalmente sobre temas como manualidades, turismo, comida o moda, por lo que no tiene conexión con la página principal y no puede redirigirse a Celebspy. Si bien se ha analizado en el capítulo 2 la conveniencia de "humanizar" la marca y compartir contenido externo, sería aconsejable enfocar los esfuerzos a generar mayor tráfico.
 - Para esta plataforma se aconseja fijar como nuevos KPIs la cantidad de repins y *likes* en las publicaciones.
- ❖ Por el momento no se considera necesario establecer presencia en nuevas plataformas, principalmente porque Celebspy ya cuenta con perfiles en los medios más adecuados para su tipo de contenido. En caso de considerarse esta opción, Youtube sería el canal que más se ajustaría a la página. Crear videos sería un importante factor distintivo, siempre y cuando el contenido sea interesante, pero también requiere la utilización de muchos recursos. Es algo a considerar en el medio plazo, cuando el tráfico y la rentabilidad hayan aumentado, no es recomendable en el corto plazo.

La presencia en los medios es muy reciente para aventurarse a realizar conclusiones definitivas, aún es mayor este impedimento en el caso de Pinterest y Google+. En el capítulo 4 se pudo ver que los resultados del Social Media Marketing mejoran con el tiempo y la experiencia, por lo que sería necesario esperar unos meses más para que el análisis sea significativo y los resultados fiables. Las propuestas que se han realizado son en su mayoría pensadas para enfocar de una manera más adecuada la estrategia.

Realizar un Diagrama de Gantt sobre estas propuestas planteadas para la estrategia en los medios carecería de sentido en el caso expuesto, ya que son mejoras continuas en el tiempo. Para el estudio de los resultados estas mejoras se supondrán aplicadas



desde octubre 2013.

6.4 RESULTADOS PREVISIBLES

La renovación de la página supondrá un aumento de costes en términos de diseño web, adaptación para móviles, contratación de nuevos proveedores de imágenes y de personal para la edición de las noticias, entre otros. Para el análisis de los resultados no se tendrá en cuenta estos costes, ya que no son directamente imputables a la estrategia. Si bien se ha argumentado anteriormente que al ser el Social Media Marketing el único medio por el que la página obtiene visitas se le asignarán todos los ingresos, los costes no se imputarán de la misma manera.

Esta mejora del producto es una inversión al margen de la estrategia en los medios sociales y se contemplará en el análisis de la rentabilidad de la actividad en sí, no de la estrategia en particular. El único concepto que podría corresponder en parte a la actividad en los medios sería la publicación de las fotos del nuevo proveedor, pero al implicar un coste tan elevado es de prever que se utilicen sólo en la página principal como un factor distintivo para que los usuarios accedan a ella. En resumen, ninguno de estos aumentos en los costes se imputará a las actividades de Social Media Marketing.

En el análisis de rentabilidad anterior no se desglosó el tráfico porque procedía en su totalidad de los social media. Existen tres posibilidades de acceso a la página:

- ❖ Mediante los links de las publicaciones en los medios sociales.
- ❖ Mediante la mejora en el posicionamiento en los buscadores gracias al SMO anteriormente estudiado. Al producirse esta mejora por la actividad en los medios también debe considerarse como ingresos generados por la estrategia.
- ❖ Directamente accediendo a la página. En este caso el usuario accede a la página a través de la URL. Pese a que a primera vista no se relacionaría con los medios, también se deriva de esta estrategia, ya que de no ser por ella la página no hubiese sido conocida.

Una vez se hayan aplicado las propuestas y se hayan llevado a cabo las actividades de



linkbuilding, será necesario considerar el tráfico producido por la mejora en el posicionamiento orgánico de los buscadores, que será ajeno a esta estrategia. Se va a asignar un 5% de las visitas a la mejora en el posicionamiento orgánico por las actividades de SEO, este dato es fácilmente comprobable mediante Google Analytics o cualquier otra herramienta que analice la procedencia del tráfico. Al no tener acceso a esa información se ha asignado este valor porque cabe considerar que parte de esa mejora en el posicionamiento corresponde a los medios (SMO) y porque, en términos generales, las actividades de SEO no necesariamente implican un aumento de las visitas e impresiones. Normalmente una cosa llevará a la otra, pero requerirá de muchos más esfuerzos obtener tráfico de esta manera que a través de los medios sociales, por lo tanto es de esperar que la influencia de las actividades SEO vaya aumentando con el tiempo. El valor asignado se considera representativo para el corto plazo.

Realizar predicciones sobre el tráfico web es una cuestión de elevada complejidad. Con todo lo analizado en este estudio, los factores del entorno propicios para la página y la nueva política de contenidos propuesta, es de prever que se experimente un elevado crecimiento en las visitas e impresiones. Cabe aclarar que al ser un periodo corto de tiempo el analizado, las predicciones son de un crecimiento exponencial, pero que este crecimiento, si no se innova y se actualiza el contenido, será cada vez menor. Esto se explica con la ley de los rendimientos decrecientes.

Se ha considerado que se mantiene el número de empleados dedicados a la estrategia, ya que el aumento del tráfico previsto no implica necesariamente un aumento excesivo en la carga de trabajo. Las propuestas tienen como objetivo una redefinición de las tareas y política de contenido, no un aumento de la complejidad de las tareas.

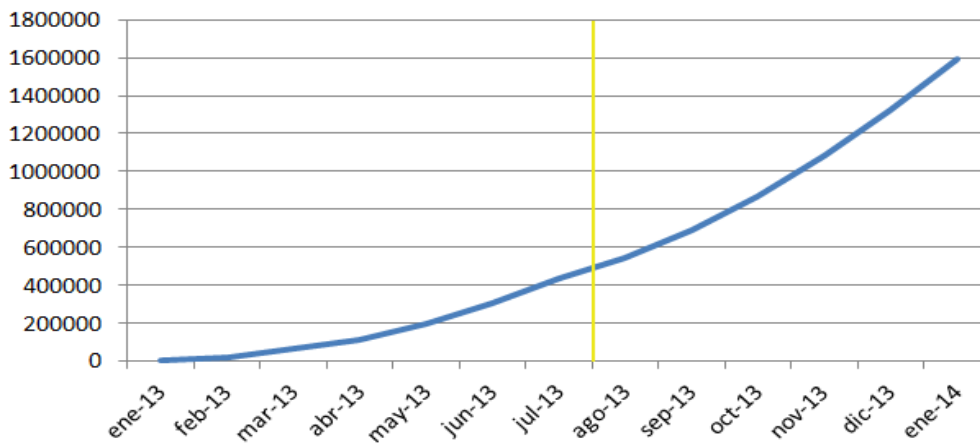
En términos de resultados se prevé un aumento del tráfico a la web por dos razones, la optimización de la estrategia en los medios sociales y la mejora en el posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda. Lo recomendable es llevar a cabo un seguimiento de la rentabilidad de la estrategia para periodos cortos de tiempo y no sólo del desempeño mediante los KPIs.

En este caso se ha hecho una predicción de las impresiones para un horizonte temporal



de 6 meses (Gráfico 6.17), hasta enero de 2014, una a mayor plazo no sería realista puesto que existe una gran diversidad de factores que pueden hacer variar esta magnitud. Para agosto se ha considerado el mismo crecimiento que los dos meses anteriores, ya que aún no se han aplicado las mejoras, se produce un incremento de aproximadamente 120.000 nuevas impresiones. En Septiembre, cuando se apliquen las medidas propuestas, este crecimiento será mayor, aumentando a un ritmo de 30.000 visitas más que las del mes inmediatamente anterior (1.000 visitas diarias). Si se analizara con una mayor proyección en el futuro, como ya se ha mencionado, es de prever que estas visitas comenzaran a estabilizarse.

Gráfico 6.17 Previsión de las impresiones de la página (mensual)



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el mismo sistema que anteriormente para calcular los ingresos y los costes, dado este volumen de impresiones, la rentabilidad obtenida ascendería a 43,51% (Tabla 6.11).

Tabla 6.11 Resumen valor ROI después de mejoras

Ingresos	Costes	ROI
59.061	41.155	43,51%

Fuente: Elaboración propia

Dos cuestiones a señalar; la primera es la subida de las tarifas en noviembre, después de que en octubre se superen las 800.000 impresiones mensuales, quedándose en un total de 10€ por cada mil impresiones para el conjunto de los tres espacios publicitarios (Tabla 6.12); la segunda es que un 95% de esas impresiones representarán ingresos atribuibles a la estrategia, recordemos que se estima en 5% aumento de tráfico



producido por las actividades de SEO (descontando las de SMO).

Tabla 6.12 Tarifas CPM después de mejoras

Tipo de anuncio	Medidas	Tamaño	Formato	CPM (€)
Megabanner	728x90 px	30Kb	GIF, JPG, FLASH	4
Rascacielos	120x600 px	20Kb		3,5
Robapáginas	300x250 px	20Kb		2,5

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión de este apartado se puede afirmar que se trata de una estrategia económicamente rentable en el medio plazo, pero que es necesario realizar con mayor frecuencia análisis para medirlo y llevar un mejor control de la evolución. Si bien la predicción de las impresiones puede no ser completamente precisa, los valores reales se aproximarán a los planteados. El crecimiento de los primeros meses fue lento porque la página era nueva y por lo tanto nada conocida; sin embargo, una vez creada la comunidad será más fácil la generación de tráfico gracias a la viralidad de los contenidos, aún si no se aplica ninguna de las mejoras. Si además se atiende a lo propuesto, el crecimiento será incluso más exponencial.

6.5 EPÍLOGO

En este capítulo se ha estudiado el proyecto Celebspy en detalle, tanto a nivel externo como interno. Los resultados son muy similares a los del análisis de la empresa en su totalidad, el microentorno presenta un panorama hostil, con una fuerte rivalidad competitiva en el sector; sin embargo, el macroentorno se muestra favorable para la actividad de la revista.

Del análisis de la competencia se ha concluido que la mejora del producto va estrechamente relacionada al éxito de la estrategia. Es necesario un producto diferenciado para poder competir con los importantes rivales del sector, el público no desarrollará una fidelidad hacia la marca si no se aporta este valor añadido a los contenidos. Además, se han analizado los puntos fuertes en términos de ventajas competitivas de cada uno de ellos y se ha concluido que todos tienen una fuerte



presencia en los medios sociales, por lo que es aconsejable estudiar la estrategia de contenidos que siguen y extraer los conceptos clave que propician su éxito para posteriormente adaptarlos a la estrategia de Celebspy.

Para finalizar, se ha calculado la rentabilidad de la estrategia hasta el momento, arrojando un resultado muy negativo; sin embargo este porcentaje no es representativo al ser un periodo de tiempo tan corto el analizado. Se han propuesto medidas para mejorar estos resultados y se ha realizado una predicción sobre los valores futuros en base a estas propuestas, el horizonte temporal sigue siendo corto puesto que presenta una elevada complejidad estimar las visitas a la página conociendo todos los factores que influyen en la evolución de esta magnitud. Con esta estimación a 6 meses, siendo en total un año el periodo analizado, se ha obtenido una rentabilidad positiva; es de esperar que con todas las mejoras aplicadas las impresiones en la página aumenten considerablemente y así también los beneficios y la rentabilidad.



CAPÍTULO 7 . CONCLUSIONES





7 . CONCLUSIONES

Sobre el Social Media Marketing

1. **No tener presencia en los medios puede representar una desventaja competitiva.** Internet ha evolucionado y revolucionado infinitos aspectos de la sociedad actual. Los medios sociales llevan el marketing a un nuevo nivel y benefician tanto a negocios como a consumidores.
2. **Los medios sociales influyen en las decisiones de compra.** Es fundamental para las empresas darse cuenta de que el público está en Internet y de que a la hora de tomar una decisión, ya sea de compra o de cualquier otra índole, se ve tremendamente influenciado por la información que encuentra en los medios.
3. **No todos los medios son adecuados para todo tipo de negocio.** Es necesario realizar una evaluación previa sobre en qué plataformas conviene concentrar los esfuerzos, lo que dependerá de las características de la empresa, del producto y del público objetivo.
4. El Social Media Marketing brinda una gran **oportunidad para aumentar la exposición de la marca a unos bajos costes**; ofrece la posibilidad de establecer una comunicación con los clientes y obtener información sobre sus necesidades.
5. **Facebook es la red por excelencia.** Las empresas deberían considerar comenzar a desarrollar su estrategia en los medios sociales con Facebook. Su carácter genérico, su versatilidad y su amplio y diverso público la convierten en la red favorita para el equipo de marketing.

Sobre el desarrollo de una estrategia de Social Media

6. **Existen riesgos asociados al Social Media Marketing.** Además de las posibles desventajas que pueden producirse debido a las acciones en los medios, también entran en juego posibilidades de infringir normas legales, por ejemplo



sobre la privacidad o la seguridad de la información, aspectos que se deberán conocer y tener en cuenta al desarrollar el Plan.

7. **Es preciso medir el desempeño de medios sociales.** Pese a que supone una tarea difícil y consume mucho tiempo, es crucial recopilar los datos necesarios y evaluarlos para poder averiguar si se está ejecutando la estrategia adecuadamente y se están produciendo beneficios o si es necesario un Plan de Contingencia.

Sobre la empresa

8. **Existen buenas expectativas en el sector.** La actividad de la empresa puede enmarcarse dentro de la Industria de los Contenidos Digitales, en el Sector de las Publicaciones. Esta industria se encuentra en pleno auge, lo que hace suponer que tendrá un importante papel en el futuro del macrosector de las TIC.
9. **El macroentorno es favorable para la empresa.** Son diversos los factores del macroentorno que favorecen el desempeño de la actividad de la empresa.
10. **El microentorno presenta un panorama hostil.** Hay muchos competidores poco diferenciados y líderes con contenidos de alto valor añadido. Además, el poder de negociación tanto de proveedores como de clientes es elevado, aunque se prevé un cambio en estos dos factores.
11. Es aconsejable **considerar los competidores de los proyectos individualmente** para el análisis de la competencia. La empresa como publicadora de contenidos digitales tiene importantes competidores con los que no sería realista compararse. La mejor opción es considerar cada proyecto individualmente y sus competidores, de esta manera podremos identificar sus puntos fuertes y definir la estrategia en base a lo analizado.
12. A nivel interno de organización la empresa necesita realizar una **mejor definición y asignación de las tareas**, para que el personal conozca claramente sus funciones.



13. **Es necesario la aplicación de mejoras en la página web.** El contenido es muy poco diferenciado y es de prever que se pierda cuota de mercado si no se agrega valor añadido al producto, contenido exclusivo.

Sobre la actividad de la empresa en los Medios

14. **La empresa no está evaluando el desempeño de la estrategia correctamente.** Los KPIs definidos no son suficiente para medir de manera eficiente la respuesta de los usuarios en los medios sociales.
15. **La revista ha experimentado una mejoría en su imagen de marca** gracias a la actividad en los medios. Esto puede medirse mediante el incremento de las tarifas de publicidad.
16. **La presencia en la plataforma Twitter es la más exitosa hasta el momento,** esto es debido al tipo de contenido de la revista. Al ser un portal de noticias, una red más dinámica y actualizada como Twitter es ideal para mantener a los usuarios informados.
17. **En el caso de estudio, llevar a cabo una estrategia de Social Media Marketing representa una inversión rentable económicamente en el medio plazo.** La rentabilidad de la inversión es negativa al principio, pero no es significativo al ser un periodo tan corto de tiempo del analizado. Una vez aplicadas las mejoras propuestas y analizada la evolución en un mayor horizonte temporal, la rentabilidad arrojará resultados positivos.





BIBLIOGRAFÍA





BIBLIOGRAFÍA

Monografías

- CAMPENHAUSEN, C.; LÜBBEN, H. (2002) Increasing margins by joining your customers. *Journal of Consumer Marketing* Vol. 19, Número 6, pp.514 – 523.
- CHUNG, C.; AUSTRIA, K. (2010) Social media gratification and attitude toward social media marketing messages: a study of the effect of social media marketing message on online shopping value. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association* pp. 581-586.
- CULNAN, M. J.; MCHUGH, P. J.; ZUBILLAGA, J. I. (2010) How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value. *MIS Quarterly Executive* Vol. 9, Número 4, pp.243-259.
- DALMAU, J.I.; HERVÁS, J.L. (2003) *Estrategia y Política de Empresa, Una Introducción*. Valencia: Editorial UPV. Ref: 2003.4271.
- DIAMOND, S. (2008) *Web Marketing for Small Businesses: 7 Steps to Explosive Business Growth*, Sourcebooks Inc., Illinois, U.S. ISBN 1402211767
- EVANS, D.; MCKEE, J. (2010) *Social Media Marketing. The Next Generation of Business Engagement*. Sybex. ISBN 0470634030
- EVANS, L.L. (2011) *Social Media Marketing: Strategies for Engaging in Facebook, Twitter and Other Social Media*. QUE Publishing, Indiana, U.S. ISBN 0789742845
- FERNÁNDEZ, M. (1991) *Dirección Financiera de la Empresa*. Madrid: Editorial Pirámide. ISBN 8436805976
- GRATTON, S.J. & GRATTON, D.A. (2012) *Zero to 100 000 Social Media Tips and Tricks for Small Businesses*, QUE Publishing, Indiana, U.S. ISBN 0789748002



- GUERRAS MARTÍN, L.A, NAVAS LOPEZ, J.E. (2007) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Madrid, 4ª edición. Editorial: Thomson-Civitas, ISBN 9788447028504
- HENSEL, K.; DEIS, M. H. (2010). Using social media to increase advertising and improve marketing. *Entrepreneurial Executive*, Vol. 15 pp. 87-97.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. *Fundamentos de estrategia*. Editorial: Pearson, 2010. ISBN 9788483226452
- KANE, G. C.; FICHMAN, R. G.; GALLAUGHER, J. y GLASER, J. (2009) Community Relations 2.0. *Harvard Business Review*, November, pp. 45-50.
- LI, C. ; BERNOFF, J. (2009) *Marketing in the Groundswell Hardcover*. Harvard Business School Press. ISBN 1422129802
- MIGUEL HERNÁNDEZ, E. (2005) *Introducción a la Gestión (Management)*. Dpto. de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Editorial UPV. Ref: 2005.632
- OLTRA, F. (2008) *Dirección de Recursos Humanos*. Editorial UPV. ISBN 9788483633335
- PITTA, D. A.; FOWLER, D. (2005) Internet Community Forums: An untapped Resource For Consumer Marketers. *The Journal of Consumer Marketing* Vol. 22, Número 5, pp. 265-274
- TRUSOV, M.; BODAPATI, A. V.; BUCKLIN, R. E. (2010) Determining Influential Users in Internet Social Networks. *Journal of Marketing Research*. Vol. 47 Número 4, pp. 643-658.
- VOLLMER, C; PRECOURT, G. (2008) *Always On: Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control*. Editorial: McGraw-Hill ISBN 0071508287
- WEINBERG, T (2009) *The new Community Rules: Marketing on the Social Web*. O'Reilly Media Inc. Sebastopol, CA, U.S. ISBN 0596156812



Formato electrónico

- ADIFY (2009) Adify Vertical Gauge Report Q3 2009 [en línea] <<http://es.scribd.com/doc/23200506/Adify-Vertical-Gauge-Report>> **Fecha de consulta [26-08-2013]**
- AVIBERT (2011) La Elasticidad De la Demanda [en línea] <<http://avibert.blogspot.com/2011/01/la-elasticidad-de-la-demanda-economia.html>> **Fecha de consulta [15-06-2013]**
- CABELLO, J.M. (2011) Modelo de Organización Social Media [en línea] <<http://gpn6azure.wordpress.com/2011/05/10/modelo-de-organizacion-social-media/>> **Fecha de consulta [12-06-2013]**
- CAVAZZA, F. (2012) Social Media Landscape 2012. [en línea] <www.fredcavazza.net/2012/02/22/social-media-landscape-2012/> **Fecha de consulta [14-07-2013]**
- COCOTAS, A. (2012) The Future Of Mobile [en línea] <<http://www.businessinsider.com.au/the-future-of-mobile-in-charts-2012-3>> **Fecha de consulta [22-06-2013]**
- COSEOM (2012) 10 Ventajas Y Desventajas De Las Redes Sociales. [en línea] <www.coseom.com/2012/10/10-ventajas-y-desventajas-de-las-redes-sociales/> **Fecha de consulta [05-06-2013]**
- CURALATE INSIGHTS (2012) Pinterest's Top Brands Are Wasting Thousands Of Clicks [en línea] <<http://blog.curalate.com/pinterest-brands-wasting-clicks/>> **Fecha de consulta [18-07-2013]**
- DIGITAL TV RESEARCH (2012) Online Advertising Forecast [en línea] <https://www.digitaltvresearch.com/ugc/Onlineadv12%20product%20copy%20PDF_sample_61.pdf> **Fecha de consulta [09-08-2013]**
- DRURY, G. (2008) Social Media: Should Marketers Engage And How Can It Be Done Effectively? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* Vol. 9,



- pp. 274–277 [en línea] <www.palgrave-journals.com/dddmp/journal/v9/n3/full/4350096a.html> **Fecha de consulta [29-06-2013]**
- DUNCAN, G. (2012) What Happens To The Web Now That Smartphones And Tablets Run The Show? [en línea]<<http://www.digitaltrends.com/mobile/get-used-to-it-mobile-is-taking-over-the-internet/>> **Fecha de consulta [22-06-2013]**
 - ELOGIA, IAB Spain Research (2013) IV Estudio Anual Redes Sociales [en línea] <www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf> **Fecha de consulta [18-06-2013]**
 - FORRESTER RESEARCH, INC. (2012) Digital Media Buying Forecast, 2012 To 2017 [en línea] <<http://www.offremedia.com/media/deliacms/media/1192/119210-f51da9.pdf>> **Fecha de consulta [23-07-2013]**
 - FUETTERER, S. (2011) *MI COMUNIDAD...¿Me Quiere o No Me Quiere? Social Media y Web 2.0 Para Directivos, Comunicadores y Emprendedores*. Edita Best Relations S.A. [en línea] <http://joventut.diba.cat/sites/joventut.diba.cat/files/mi_comunidad.pdf> **Fecha de consulta [06-07-2013]**
 - GARCÍA, J.R. (2013) 5 Pasos Para Fijar Objetivos SMART Este 2013 [en línea] <<http://abastoonline.com/contactenos/14-newsletter/468-5-pasos-para-fijar-objetivos-smart-este-2013>> **Fecha de consulta [15-06-2013]**
 - GUTIÉRREZ, A. Altair Consultores. ¿Qué es el Análisis CAME? [en línea]<www.altair-consultores.com/DOCUMENTOS/PAGINA_LECTOR/21_ALTAIR25_QUE_ES_EL_ANALISIS_CAME.pdf> **Fecha de consulta [17-06-2013]**
 - HERNÁNDEZ, A. (2012) Social Media Plan [en línea] <<http://alfredohernandezdiaz.com/2012/11/28/social-media-plan/>> **Fecha de consulta [05-06-2013]**



- HUBSPOT (2012) 120 Awesome Marketing Stats, Charts & Graphs [en línea] <<http://cdn2.hubspot.net/hub/53/blog/docs/ebooks/120-marketing-stats-charts-and-graphs.pdf>> **Fecha de consulta [AG 2013]**
- KOZLOWSKI, M. (2013) Digital Magazine Usage Growing via Tablet Users [en línea] <<http://goodereader.com/blog/digital-magazine-news/digital-magazine-usage-growing-via-tablet-users>> **Fecha de consulta [22-06-2013]**
- MARCO-SERRANO, F. (2013) *Qué es el Social Media ROI y Cómo Medirlo*. E-book. [en línea] <<http://www.socialancer.com/guia-ebook-social-media-roi/>> **Fecha de consulta [JL 2013]**
- MONTAGE MEDIA (2012) Why businesses need to respond to the mobile device market [en línea] <http://montage-media.com/blog/digital-marketing-news-mobile-site-strategy> **Fecha de consulta [27-07-2013]**
- MONTESINO, J.L. (2013) Publicidad En Internet: ¿Campañas A CPM, CPC O CPA? [en línea] <<http://ienpolitecnica.blogspot.com.es/2013/07/publicidad-en-internet-campanas-cpm-cpc.html>> **Fecha de consulta [25-08-2013]**
- NIELSEN (2013) Global Ad Spend: Display Ads See Double-Digit Growth In Q1 [en línea] <<http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2013/global-ad-spend--display-ads-see-double-digit-growth-in-q1.html>> **Fecha de consulta [11-08-2013]**
- PINTOR, J. (2013) Qué Es y Cómo Mejorar El Edgerank En El Nuevo Facebook [en línea] <<http://juanlupintor.com/que-es-y-como-mejorar-el-edgerank-del-nuevo-facebook/>> **Fecha de consulta [18-08-2013]**
- SEO CORTÉS (2010) El Modelo AIDA en el SEM [en línea] <www.seocortes.com/sem/modelo-aida-en-adwords> **Fecha de consulta [11-07-2013]**
- STELZNER, M.A. (2013) Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses, Social Media Examiner [en



línea]<www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2013.pdf> **Fecha de consulta [29-07-2013]**

- TAFT, M. (2013) Be Glad You're Not Living in One of the Those Terrible High-Tax Countries [en línea] <http://www.osimga.org/export/sites/osimga/gl/documentos/d/20111128_ontsi_11.pdf> **Fecha de consulta [12-08-2013]**



ANEXOS



ANEXO 1

SHARE THIS DOCUMENT



Survey participant demographics

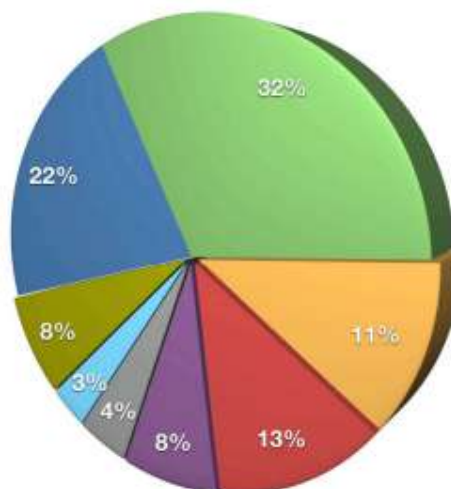
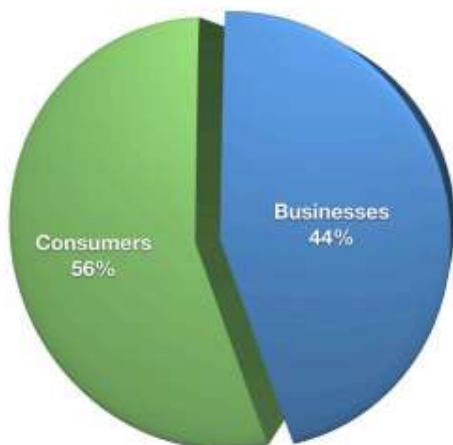
We leveraged social media and email to find participants for our survey. We started with a post on Twitter in January 2013. It simply said, "Take the 2013 Social Media Marketing Industry Survey. Participants get free copy" and included a link to the survey. The message was retweeted hundreds of times by other marketers. In addition, many people posted links to the survey on social media platforms. We asked survey participants to help spread the word about our study. Finally, we emailed a list of 200,000 marketers and asked them to take the survey. After 9 days, we closed the survey with **3025 participants**.

Here are the demographic breakdowns:

Survey participants

The largest group that took the survey work for small businesses of 2-10 employees (32%) followed by the self-employed (21%). Twenty-three percent of people taking the survey work for businesses with 100 or more employees.

Slightly more than half (56%) of survey participants focus primarily on attracting consumers (B2C) and the other 44% primarily target businesses (B2B).



- 1 person
- 2-10 people
- 11 to 25 people
- 26-99 people
- 100-249 people
- 250-499 people
- 500-999 people
- 1000+ people

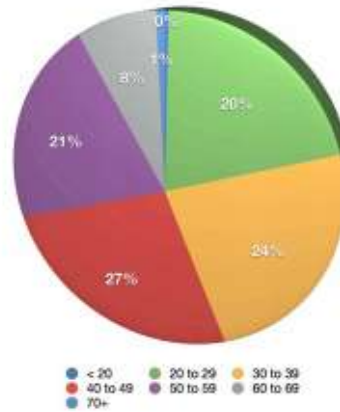


SHARE THIS DOCUMENT



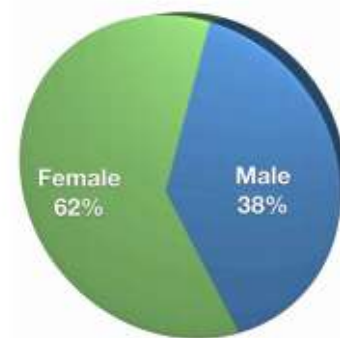
Age of participants

Most survey participants (72%) were between the ages of 30 and 59. The median age was 30 to 39.



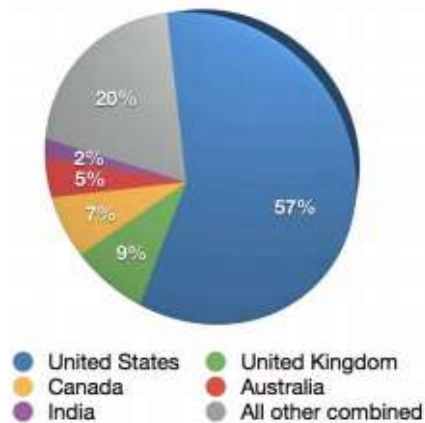
Gender

Females edged out males, representing 62% of all participants.



Country

Most participants (57%) were based in the United States, followed by United Kingdom (9%), Canada (7%) and Australia (5%).



ANEXO 2

Cuanto más segmentado el público objetivo será mejor, ya que estará más ajustado los productos de los anunciantes con los intereses de los visitantes. Celebspy es una página especializada, no trata temas en general sino noticias sobre celebrities, por esto el público está bastante segmentado y es de esperar un mayor CPM.

Como vemos en el Gráfico A.1, las tarifas medias de CPM para el sector del entretenimiento y comunicación rondan entre los \$6 y \$7 (entre los 4,5 y 5.5€)

Gráfico A.1 CPM ratios por sectores.



Fuente: Adify Vertical Gauge Report Q3 2009

Las tarifas aquí plasmadas representan la media del sector, pero son bastante modestas comparadas con la de los líderes. Esa es la razón por la que se ha insistido durante todo el proyecto en la importancia de generar tráfico y mejorar el posicionamiento. Los rangos en lo que se podrá mover la página si la estrategia se lleva a cabo de forma exitosa son mucho más elevados. Como ejemplo, aunque no se destine al mismo público, el diario As cobra 33€ de CPM por un banner.

