

El muro de las críticas. El uso de las redes sociales por los sectores más denunciados por los consumidores¹

Iñigo MARAURI CASTILLO
Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
inigo.marauri@ehu.es

María del Mar RODRÍGUEZ GONZÁLEZ
Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
mirenr@gmail.com

Aingeru GENAUT ARRATIBEL
Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
aingeru.genaut@ehu.es

Leire ITURREGUI MARDARAS
Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
leire.iturregui@ehu.es

Recibido: 26 de junio de 2013

Aceptado: 3 de diciembre de 2013

Resumen

Las redes sociales representan para las empresas de bienes y servicios un reto cuya gestión plantea incógnitas. Este artículo analiza la presencia en *Facebook* y *Twitter* de seis de las compañías más relevantes en España de los dos sectores, telefonía y banca, que acumulan más quejas de los usuarios. El análisis cualitativo y cuantitativo revela la conversión de *Facebook* en una herramienta para dulcificar su imagen y el uso de *Twitter* como un eficiente servicio de atención al cliente. No se logra generar una comunidad de marca, aunque sí se canaliza, no siempre con éxito, la indignación de los usuarios.

Palabras clave: comunidad de marca, *Facebook*, *Twitter*, telefonía, banca

The criticism wall. The use of social networks by the sectors with more complaints

Abstract

Social networks represent for goods and services companies a challenge whose management raises doubts. This article analyzes the presence on *Facebook* and *Twitter* for six of the most important companies in Spain of the two sectors, telephony and banking, that accumulate more complaints from consumers. The qualitative and quantitative analysis revealed the conversion of *Facebook* as a tool to dulcify his image and the use of *Twitter* as an efficient customer service. Not able to generate a community of brand, although it is canalized, not always successfully, to the indignation of users.

Keywords: brand community, *Facebook*, *Twitter*, telephony, banking

¹ El presente artículo forma parte de una de las líneas que se desprenden del proyecto de investigación EHU11/11 “Democratización de la prescripción: de las revistas de consumo a las redes sociales”, financiado por la UPV/EHU. El equipo de investigación, liderado por Jesús Ángel Pérez, está compuesto por los investigadores Terese Mendiguren, Leire Iturregi, María del Mar Rodríguez, Iñigo Marauri, Aingeru Genaut, Koldo Meso y Diana Rivero. El trabajo se ha prolongado desde el 10 de noviembre de 2011 hasta el 10 de noviembre de 2012.

Referencia normalizada

MARAURI CASTILLO, Iñigo; RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, María del Mar; GENAUT ARRATIBEL, Aingeru; ITURREGUI MARDARAS, Leire (2014): "El muro de las críticas. El uso de las redes sociales por los sectores más denunciados por los consumidores". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. Vol. 20, Núm. 1 (enero-junio), págs.: 159-175. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense.

Sumario: 1. Introducción. 2. Objetivos e hipótesis; 2.1. Objetivos; 2.2. Hipótesis. 3. Metodología; 3.1. Corpus del estudio; 3.2. Herramientas de análisis. 4. Estado de la cuestión; 4.1. Se busca, se comparte y se genera información, también de productos y de marcas; 4.2. Presencia de las marcas en redes sociales; 4.3. Conversación, control y co-creación. 5. Resultados; 5.1. Telefonía; 5.1.1. Facebook; 5.1.2. Twitter; 5.2. Banca; 5.2.1. Facebook; 5.2.2. Twitter. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

1. Introducción

La expansión de la web 2.0 o web social es una realidad abanderada por la multiplicación del uso y de los usuarios de las redes sociales. El empuje de *Facebook*, *Twitter*, *Tuenti* o *Youtube* ha sido secundado, y potenciado, por la extensión de Internet en los hogares y por el éxito de los dispositivos móviles con conexión a la Red, en particular los 'teléfonos inteligentes' o *smartphones* y, en un segundo plano, las *tabletas* con el *iPad* de Apple como referente (Fundación Telefónica, 2013, 64).

Aunque las diferencias en la alfabetización digital, condicionadas por la edad y el estatus socio-económico, impiden hablar de universalización, la tendencia es clara: cada vez nos comunicamos más por medio de redes sociales, y cada vez esa comunicación se asemeja más a una conversación y menos a una transmisión unidireccional de información. Como en toda conversación, el grado de participación, de atención y de calidad del contenido está en consonancia con la confianza y el respeto que atesora quien pregunta y quien responde, o quien afirma y quien asiente o rebate.

En el caso de las redes sociales, esta conversación es comunitaria por antonomasia. Así lo refleja la primacía de la idea de comunidad en el canon actual de Internet. La magnitud de esa comunidad es esencialmente variable, pero el impacto de sus mensajes puede acarrear influencia planetaria, posibilidad que brinda Internet y que las redes sociales han multiplicado. De ello son conscientes las empresas, en especial las que producen y gestionan bienes de consumo y servicios.

Las opciones que brindan las redes sociales adquieren una mayor capacidad de atracción para las compañías que tienen particulares dificultades en satisfacer al usuario. También representan mayores riesgos, porque sus demandas se amplifican y potencian en Internet y en la web social, ámbitos en los que cobra relevancia la figura del prosumidor, un usuario activo que no solo consume, sino que también produce información sobre las experiencias y las opiniones que le genera ese consumo.

2. Objetivos e hipótesis

2.1. Objetivos

La investigación que aquí se presenta pretende analizar la relación que se establece en España entre las empresas y los usuarios dentro de las redes sociales. Este objetivo general se concreta en el estudio de los sectores que reciben un mayor número de quejas por parte de los consumidores. Se busca así conocer su despliegue en las

principales plataformas, su actividad, las reacciones entre los usuarios y la gestión de esas reacciones por parte de los equipos de social media. La comprobación de los elementos comunes y las particularidades de cada sector y de las empresas que lo componen centran asimismo las metas de este trabajo.

2.2. Hipótesis

Las hipótesis de las que parte la investigación apuntan que:

H1. Hay una relación directa entre el número de quejas y reclamaciones y la actividad en redes sociales

H2. Se produce una especialización de las diferentes redes sociales en función de los objetivos que se persiguen

H3. La especialización se mueve básicamente entre dos ejes: la publicidad y la atención al cliente

H4. En los sectores con más quejas no se logra en ningún caso la generación de una comunidad. La relación es distante

H5. Los mejores resultados los obtienen aquellas compañías que asumen en mayor medida los códigos y las pautas de comportamiento en las redes sociales

3. Metodología

3.1. Corpus del estudio

El primer paso para el desarrollo de la investigación se ha centrado en la selección de los sectores de producción de bienes y servicios que mayor número de quejas reciben por parte de los usuarios. Según los datos recopilados en España por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)², el listado lo encabeza el sector de la telefonía, que acumula el mayor porcentaje de críticas y demandas (un 13% del total). Le siguen las reclamaciones vinculadas con la vivienda (alquiler, venta, comunidades de propietarios), los impuestos y la banca (11% en los dos primeros casos y 10% en el último).

Como el objeto de estudio se centra en la relación entre empresas y usuarios, se ha optado por descartar el sector de la vivienda y el de los impuestos. En el primer caso porque una parte muy significativa de las quejas se basan en relaciones contractuales entre particulares. Respecto a las tasas, el destinatario de las quejas engloba al conjunto de administraciones públicas (municipales, provinciales, regionales y nacional), pero nada tiene que ver con el sector privado. Por ello, la investigación dirige su análisis a dos sectores, el de telefonía y el de banca, que sí están capitaneados por grandes empresas y que entre los dos acaparan casi una de cada cuatro reclamaciones de consumidores que se efectúan en España.

Establecidos ya los sectores, se ha acotado el número de empresas que conformarán el corpus del estudio. El perfil de empresa elegido se ha basado en dos ejes: compañías con presencia en Internet y con presencia en los medios convencionales por medio de la publicidad, características ambas que garantizan conocimiento, reconocimiento y relevancia en su sector.

² <http://www.ocu.org/nt/nc/nota-prensa/ante-la-crisis-mas-reclamaciones527564>

Con este fin, se han tomado como referencia el listado de Infoadex, que incluye los 100 principales anunciantes de España, y la clasificación de la IE Business School de las firmas con mayor influencia en la sociedad digital. Este último informe se ha utilizado como filtro para seleccionar a las tres operadoras de telefonía y a las tres entidades bancarias con mejores calificaciones. Así, en banca se han analizado La Caixa, BBVA y Banco Sabadell, mientras que Movistar, Vodafone y Yoigo copan la terna de telefonía.

Fijado el conjunto de marcas objeto de análisis, se ha procedido a definir en qué redes sociales se analizará su presencia. Se ha optado por *Facebook* y *Twitter*, redes que, tal y como se señala en el informe “La Sociedad de la Información en España 2012”, de la Fundación Telefónica, tienen un mayor uso por parte de los internautas (Fundación Telefónica, 2013, 82).

3.2. Herramientas de análisis

El estudio de la gestión de la presencia en redes sociales de bancos y operadoras de telefonía se ha basado en la aplicación del análisis de contenido, análisis para el que se han utilizado técnicas cuantitativas y cualitativas.

Con este fin, se ha diseñado ex profeso una ficha de categorización en la que se recogen los principales ítems que se han considerado que pueden aportar información de interés. El estudio incluye casi 160 indicadores, agrupados en cinco grandes categorías: información general, presencia y actividad, tipo de aportaciones y análisis de los contenidos más comentados y más visitados. Para la medición de estos parámetros se ha elaborado una ficha de análisis con apartados que permiten una respuesta binaria (Sí/No). En su diseño se han seguido las pautas de cibermetría propuestas, entre otros, por Codina (2003) y Alonso, Figuerola y Zazo (2004).

La ficha cuenta con un apartado específico para cada una de las redes sociales en las que las empresas seleccionadas tienen una presencia institucional. Y es esa presencia institucional la que representa el objeto de estudio. Para ello, se han tomado como referencia la página web oficial de la firma en España y los enlaces oficiales que en ella se recogen hacia las distintas redes sociales.

El apartado de la ficha vinculado con cada una de las redes sociales se ha adaptado a sus especificidades, aunque en todo momento se ha buscado incluir, siempre que fuera posible, elementos equivalentes.

El estudio de campo se ha centrado en el periodo que va del 4 de junio al 17 del mismo mes del año 2012. En estas dos semanas se ha recopilado toda la información asociada a los 160 indicadores de la herramienta de análisis en días alternos. En total se han procesado 1.184 *tweets* y 438 *post*.

4. Estado de la cuestión

4.1. Se busca, se comparte y se genera información, también de productos y de marcas

Los medios sociales o *social media* materializan una realidad bautizada con conceptos como el personismo, la sabiduría de la multitud (Surowiecki, 2004), la multitud inteligente (Rheingold, 2004), o la inteligencia colectiva (Lévy, 2007). Emerge la figura del *prosumer*, que se podría definir como “aquella persona que no se limita a disfru-

tar de la sociedad de consumo, sino que aporta sus propios valores y propuestas, para que a su vez otros puedan participar de su modelo de vida” (Ramos, 2011).

Estos superusuarios confían sobre todo en el boca a boca, en las recomendaciones de unos a otros. Tal y como aseguran Bowman y Willis (2003), “cada cual en Internet es un experto potencial en algún tema y esas formas participativas son excelentes lugares para encontrar información y comentarios que nos ayuden a salir de dudas”. En términos similares se expresa Gangadharbatla (2008), que ve en las redes sociales la mejor herramienta de marketing posible.

Las redes sociales aumentan por tanto la capacidad de influencia y poder del consumidor en la creación y en la gestión del ‘capital social’ o reputación de las marcas o de las personas. Según un informe de Nielsen Online 2010³, los internautas no acceden a los contenidos de Internet solo a través de buscadores, sino que cada vez más la entrada tiene como punto de partida las recomendaciones y links de sus amigos en los sitios de relaciones sociales.

El estudio titulado *Efectividad de las campañas publicitarias: el valor de las redes sociales* llevado a cabo por Nielsen Online y Social Network apunta que las prescripciones de los amigos en redes sociales refuerzan en un 16% el recuerdo de la marca, proporción que asciende hasta un 30% cuando aparece mencionada entre los comentarios del muro del usuario.

4.2. Presencia de las marcas en redes sociales

El informe sobre redes que realiza *The Cocktail Analysis* (abril de 2012) recoge que existe en España una aceptación a priori de la presencia de las marcas en redes sociales. Los productos y servicios (las marcas) son un tema de conversación habitual para el 38% de los usuarios de *Facebook*, el 31% de los usuarios de *Tuenti* y el 46% de los de *Twitter*. Estos porcentajes se asemejan a los recogidos por la Fundación Telefónica, aunque esta incide en las proporciones de usuarios de redes sociales que no han visitado páginas de marcas (un 52,2%) o que nunca han realizado un comentario en estas páginas (58,8%) (Fundación Telefónica, 2013: 84). Resultados similares ofrece la macroencuesta realizada por iab.europe⁴, una organización que trata de promover la industria digital en Europa, en 2012. Según sus datos, el 38% de los ciudadanos europeos están interesados en conectar con marcas por medio de las redes sociales.

Pese a que varían las interpretaciones, los datos indican que las empresas y las marcas también tienen un hueco en las redes sociales. Sin embargo, las maneras, los medios y los resultados generan dudas. La primera de todas, la rentabilidad que se obtiene. Stephan Fuetterer (2010: 13) enumera algunos de los factores en los que se puede lograr un beneficio: la reputación, la calidad del producto o servicio, la atención al cliente, la alineación del concepto de marca con los valores que identifican a los

³ NIELSEN ONLINE “Estudio de Nielsen Online y Facebook: Advertising Effectiveness: Understanding the Value of a Social Media Impresion (http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_monile/nielsenFacebook-ad-report/#).

⁴ <http://www.iabeurope.eu/research/mediascope-europe/internet-enriches-consumer-communications-bulletin.aspx>

clientes, la responsabilidad social, los procedimientos productivos, la gestión de los recursos humanos, el marketing, la comunicación y las relaciones públicas.

Rodríguez, Martínez y Luna (2010) establecen una serie de recomendaciones con el fin de optimizar y gestionar las nuevas oportunidades que surgen. Entre ellas, abogan por promover herramientas para potenciar un papel más activo del consumidor en su relación con la marca. Defienden la idoneidad de facilitar la difusión de opiniones y recomendaciones entre clientes, una acción para la que el entorno de la web social es el vehículo ideal. Proponen aprovechar las características de la web social para involucrar a los consumidores en el proceso de creación e innovación de las compañías, pero, eso sí, en diferentes grados. Asumen que ni los intereses ni la iniciativa ni el deseo de participación serán los mismos, por lo que recomiendan estudiar la demanda para adaptar la oferta. Pese a esta personalización, insisten en la relevancia de la creación de comunidades de marca como potenciadoras de la fidelidad y de la confianza de los consumidores.

Desde la perspectiva del marketing, Plangger (2012) destaca que todo indica que la presencia de marcas en plataformas como *Twitter* o *Facebook* aumenta la fidelidad del consumidor gracias al plus de popularidad que representa. Constata una relación positiva entre la inversión de las compañías en las redes sociales y el valor de la empresa, en particular en aquellas firmas más competitivas y centradas en la venta directa al consumidor. En términos similares se expresan autores como Ferrell y Ferrell (2012), que recalcan los beneficios del uso de los social media para las organizaciones empresariales, o Jahn y Kunz (2012). Estos últimos constatan el efecto positivo de los perfiles y cuentas de las compañías en el afianzamiento de la relación con el cliente y en la consecución de nuevos seguidores.

4.3. Conversación, control y co-creación

La relación entre las empresas y los usuarios de redes sociales está marcada por tres conceptos: conversación, control (más bien su ausencia) y co-creación. Sin embargo, relación no implica dominio. La viralidad de la comunicación en las redes sociales representa una mayor complejidad, cuando no imposibilidad, de acotar el intercambio de impresiones o juicios sobre una marca. Aunque se están desarrollando instrumentos como el *buzz metrics* de Nielsen para conocer quién y cómo habla de una empresa o una persona, la gestión de los contenidos y sus efectos es muy limitada. Lo máximo que puede hacer la marca es ofrecer algo a sus clientes que merezca la pena e incentivar la conversación (contenidos, noticias, servicios exclusivos, una gran experiencia de uso, etc.) (Aguado y García, 2009).

De ahí que sea la horizontalidad y no la verticalidad la pauta que debe guiar la actitud en redes sociales entre marcas y usuarios. Colaboración entre dos sujetos activos que redunde en un beneficio común. Es lo que se ha bautizado como co-creación.

No obstante, la materialización de este enfoque dista de ser apacible. Fisher y Smith (2011) alertan del supuesto que prima en la literatura sobre la co-creación y que apunta a una relación equilibrada, armoniosa y compartida entre la empresa y sus clientes. Estos investigadores realizaron un trabajo de análisis de las experiencias de co-creación en el contexto de una comunidad de marca. Y su conclusión es que la práctica es muy dife-

rente al control y al equilibrio descrito en la teoría. Por ello, abogan por un cambio en una realidad cada vez más interconectada y caótica, en la que el control está cayendo de la mano de los consumidores y en el que nadie puede esperar un control mayoritario.

Las estadísticas apuntan además que son las quejas sobre las marcas una de las principales inspiraciones de los usuarios de Internet. En el estudio de *iab.europe*, el 47% de los europeos han utilizado los social media para quejarse directamente a una compañía, proporción idéntica a la recogida en España. Más aún, el 24% ha creado un grupo en las redes sociales para boicotear una marca, una compañía o un producto, y el 45% se ha servido de las redes sociales para comunicar a amigos o familiares su queja sobre una marca o producto.

5. Resultados

5.1. Telefonía

Movistar cuenta con un apartado en su web oficial al que ha bautizado como “comunidad” en el que recoge enlaces a sus cuentas oficiales en *Facebook*, *Twitter*, Tuenti y Youtube, a las que añade apartados como el de los “gurús” (expertos para solventar cuestiones técnicas que identifica con sus nombres y fotografías), foros, blogs y el espacio de promociones y concursos “Vive Movistar”. En la página web de Vodafone no aparece un apartado específico para redes sociales, aunque sí se observan en la parte inferior los iconos de las redes en las que se halla: *Facebook*, *Twitter*, LinkedIn, Youtube, Flickr, Myspace.com y Google +. Lo mismo sucede con Yoigo, en cuya web, bajo la frase “también nos puedes seguir en” aparecen iconos y enlaces a *Facebook*, *Twitter*, Myspace y Tuenti.

5.1.1. Facebook

En los tres casos, la red social con mayor número de seguidores es *Facebook*. En el periodo objeto de estudio, el perfil de Vodafone contaba con cerca de 195.000, por los 148.000 de Movistar y los casi 55.000 de Yoigo. Si se toma como referencia las aportaciones, es Movistar la que obtiene una mayor media diaria, 23,8 aportaciones (3,1 propias y 20,7 de usuarios), frente a las 22 de Vodafone (2,5 propios y 19,5 de usuarios) y 15,7 (1,7 propios y 14 de usuarios) de Yoigo. La suma de las tres sitúa a la telefonía como uno de los sectores de bienes y servicios que registra mayor actividad en *Facebook* en España. Así se constata en la investigación, de la que forma parte el presente artículo, que ha analizado la actividad en las redes sociales de 45 de las principales empresas españolas agrupadas en 15 áreas de actividad (Pérez Da Silva et al. 2013). La telefonía se sitúa por encima, entre otros, de las grandes superficies, las aerolíneas, los seguros o la alimentación.

Los *post* elaborados por el equipo de social media de Movistar, una media diaria de tres, se enfocan hacia una labor de afianzamiento de la cara amable de la marca. Para ello, recurre a contenidos vinculados con su labor de patrocinio.

El uso de la información vinculada con la selección española de fútbol, de la que Movistar es uno de sus principales patrocinadores, resulta paradigmático. El periodo estudiado coincidió con la celebración del Campeonato de Europa de selecciones, lo que explica el protagonismo de los contenidos relacionados con el equipo español

entre la media diaria de tres *post* oficiales recogidos en el muro. Estos mensajes del combinado nacional, que incluyen fotografías y vídeos elaborados ex profeso para Movistar, reciben el mayor número de “me gusta” y comentarios. Es el caso de una fotografía de la celebración de un gol de la selección colgada el 10 de junio, que obtuvo 1.625 “me gusta”, 77 comentarios y fue compartida por 414 personas. Esta apuesta incide en la línea marcada por Jahn y Kunz (2012), que destacan los contenidos lúdicos (‘hedonic contents’) y funcionales como instrumentos para fomentar la participación de los usuarios en estas páginas.

Sin embargo, las aportaciones que realizan los usuarios en el apartado “publicaciones de otros” están marcadas de forma directa con su negocio y el servicio que ofrece. Y no precisamente para bien. En el periodo objeto de estudio se han recopilado una media de 20,7 *post* diarios en los que el predominio de comentarios negativos sobre la labor de la marca en general, y su servicio de atención al cliente en particular, es abrumador.

“Sinvergüenzas” o “engaño” son algunas de las palabras utilizadas para reflejar el enfado de unos usuarios que, en líneas generales, evitan el uso de expresiones groseras, insultantes o fuera de tono. La indignación, aunque en menor medida, también se dirige a los gestores del perfil de Movistar en esta red social por no contestar a las cuestiones que se publican. Lo cierto es que más de la mitad de las quejas o dudas recogidas en el periodo estudiado no reciben respuesta. Cuando se produce, en la mayoría de los casos, y siempre bajo la impersonal identificación de ‘Movistar España’, se remite al usuario a los “gurús” de la Comunidad Movistar. Este perfil bajo tiene su correspondencia en un número modesto de comentarios, una media diaria de 17, y de “me gusta”, 7,5.

En el caso de Vodafone, la compañía británica también recurre a sus patrocinios deportivos para completar su muro. Sin embargo, los *post* más valorados y comentados son una imagen del tenista Rafa Nadal con motivo de su victoria en Roland Garros (2.910 “me gusta”, 99 comentarios y 377 personas que lo han compartido) y otra imagen, la de un cachorro de gato dormido panza arriba, a la que se añade la frase “Por fin es viernes” (2.532 “me gusta”, 72 comentarios y 2.503 personas que lo han compartido). Ambos son muestras del tono desenfadado, cordial y juvenil que la compañía imprime a un perfil oficial que, en el periodo objeto de estudio, contaba con un 30% más de seguidores que Movistar, su principal competidor.

Este tono se reafirma en *post* que incluyen vídeos de temas pop, rock o disco; un mensaje de ánimo a quienes se hallan inmersos en las pruebas de acceso a la Universidad; una campaña de una ONG o incluso un guiño a los usuarios de la red (“¡Domingo por la mañana! Dale al “Me gusta” si revisas el Facebook antes de tomar el café...”), que recibe 844 “me gusta”. A ellos se suman promociones o información vinculada de forma directa con la actividad de la compañía (nuevos modelos de teléfono, aplicaciones novedosas para ‘*smartphones*’ y ‘*tablets*’...).

El reverso de esta sintonía aparece en el apartado “publicaciones de otros”, en el que se recogen las aportaciones de terceros que recibe el perfil. En el periodo objeto de estudio se contabilizan 19,5 mensajes diarios de media con 95,5 comentarios diarios y 15,5 “me gusta”. El enfado y la indignación se reflejan con claridad y contun-

dencia en la mayoría de los *post* publicados, que explicitan la, a su juicio, deficiente calidad del servicio de atención al cliente y, por extensión, de la compañía. Las dos personas que gestionan las respuestas se identifican con su nombre de pila y, a diferencia de lo que sucede en Movistar, responden a todos y cada uno de los mensajes.

Sin embargo, el modo en el que se plantean estas respuestas, coloquial, directo y en ocasiones poco templado, no agrada a todos los usuarios. De hecho, el 8 de junio se produce un interesantísimo debate entre una persona que reprocha al gestor el estilo utilizado, queja a la que responde el miembro del equipo de social media de Vodafone con una irritación apenas contenida. En este y otros *post*, el gestor de la página recuerda que los comentarios con insultos, expresiones malsonantes o groseras serán eliminados. Esto no impide que en un *post* del 16 de junio aparezca como único texto: “¡¡¡ Capullos !!!”.

La tensión en los *post* publicados y en sus respuestas se mantiene a lo largo del periodo estudiado. Tanto es así que, cuando aparece una felicitación por el servicio de Vodafone, se generan comentarios que manifiestan su sospecha de la veracidad de este mensaje.

La frecuencia de publicación de contenidos en el *Facebook* de Yoigo es menor y su orientación comercial más acentuada. Aunque se incluyen guiños hacia la selección española, predominan las campañas, anuncios e imágenes que remiten a la actividad comercial. Pese a que los números de “me gusta” y comentarios son sensiblemente menores a los de Vodafone y Movistar, sí cuenta con una participación constante, con una media de 60 “me gusta” y 40 comentarios para sus *post*.

Las aportaciones de los usuarios ascienden a una media de 14 diarias en el periodo estudiado. Predominan las publicaciones vinculadas con críticas y dudas sobre los productos y servicios que oferta la compañía. La respuesta de los gestores del perfil es inmediata y su tono es informal y templado. No obstante, se ha observado crispación en una parte significativa de los mensajes (con las quejas del servicio de atención al cliente tradicional como principal motivo, al que se suman anuncios de abandono de la compañía o consejos de no contratar un determinado producto). Son estos textos los que reciben un mayor número de comentarios (en un caso llega hasta los 22). Menos habitual es encontrar, aunque los hay, mensajes de felicitación. Es uno de estos mensajes el que recibe un mayor número de “me gusta”, 12, pero ningún comentario.

5.1.2. Twitter

Aunque *Facebook* acumula el mayor número de seguidores, es *Twitter* la red social que registra una mayor actividad en las tres compañías telefónicas analizadas. Acorde con su liderazgo en la acumulación de quejas y de reclamaciones, la suma diaria de los *tweets* de Movistar, Vodafone y Yoigo sitúan a la telefonía como el sector con una mayor cantidad de intercambio de mensajes con los usuarios en el periodo estudiado.

La interacción y el grado de personalización que exige a las compañías *Twitter* en comparación con *Facebook* se refleja incluso en el diseño de las páginas. Así sucede con Movistar, en cuya página oficial aparecen las imágenes de tamaño reducido y de plano medio de tres mujeres jóvenes, sonrientes y con un atuendo idéntico, un polo verde, que muestra identidad corporativa y, al mismo tiempo, un aspecto informal y

cercano. Las fotografías se presentan en un formato que recuerda al de las cámaras de revelado instantáneo de polaroid. No se identifican con nombres, sino con letras (^ E, ^ M y ^ C) bajo el siguiente texto: “Bienvenido a nuestro canal. Aquí resolveremos tus dudas y te ayudaremos a sacar más partido de nuestros productos”. Estas iniciales se utilizan para identificar los autores de los *tweets* de respuesta. Solo el análisis posterior permite comprobar que esas letras corresponden a las iniciales de los componentes del equipo de moderadores de la página. Sin embargo, las letras de los *tweets* de respuesta no coinciden con las que se exponen en la portada, con lo que la sensación que transmite esa identificación se queda, en el mejor de los casos, en una cuestión meramente estética. En el peor, el usuario puede tener la sensación de que le están engañando con una imagen que no se corresponde con la realidad.

La actividad del canal oficial de Movistar es llamativa. En el periodo estudiado, se han contabilizado una media de 53 *tweets* diarios, de los que el 96% corresponden a mensajes vinculados con la atención al cliente. El porcentaje de los contenidos relacionados con la atención al cliente es muy similar a la proporción de mensajes con respuesta (97%).

El tono general empleado por el equipo de Movistar se puede catalogar como juvenil y cercano. De hecho, la fórmula de relación es el tuteo. La recepción de las críticas está marcada por el respeto y la templanza. Así lo reflejan respuestas como “Entendemos tu enfado”. Destaca el uso de recursos y expresiones integrados en el medio, como los emoticones (signos de puntuación que reflejan estados de ánimo); los signos de interrogación solo al final de la pregunta, una incorrección gramatical recurrente en los mensajes de móvil; o contracciones en las palabras como “porfa”, en lugar de “por favor”, y “salu2”, en lugar de “saludos”.

A diferencia de lo que sucede en su perfil de *Facebook*, y acorde con esa mayor personalización, la respuesta al usuario es más directa, más práctica, menos imprecisa. También es rápida: en el periodo estudiado se ha comprobado que la respuesta general de Movistar a las consultas de los usuarios no se demora más de 60 minutos.

La mayor concreción mitiga, pero no elimina, la indignación de los usuarios ante el servicio prestado por el operador. Entre los motivos de enfado, sobresalen los vinculados precisamente con el servicio de atención al cliente convencional, de forma particular el que se ofrece por teléfono.

El análisis semántico de los *tweets* recoge una presencia significativa de términos negativos hacia el operador. He aquí, sin pretensión de exhaustividad, una muestra: “Timofónica”, “robo”, “hasta las narices”, “chorizos”, “vergonzoso”, “inútiles”, “puta”, “pésimo”, “ladrones”, “miente”, “indignado”, “incompetentes”, “lamentable”, “estafa”, “sinvergüenza”, “ladrones”.

Ante los mensajes problemáticos o airados, los gestores mantienen un patrón idéntico: se interesan con buenas maneras sobre el motivo del enfado para solicitar a continuación una conversación privada (DM, siglas en inglés de Mensaje Directo).

En el caso de Vodafone, su página, con el rojo corporativo como fondo, se anuncia como el *Twitter* oficial de la compañía para “compartir noticias y novedades”. En la parte superior izquierda aparece un recuadro encabezado con el título “El equipo de *Twitter*”. En él se incluyen tres imágenes con tres nombres (Jon, Rafa y Carlos). Sin

embargo, no son fotografías, sino caricaturas. Eso sí, en las tres imágenes, de plano medio, se muestra la indumentaria corporativa, una camisa roja. Esa identificación, sin embargo, no se traslada a los *tweets*, que se publican sin firma. La única rúbrica es ‘Vodafone España’.

Bajo los nombres del equipo de *Twitter* se sitúa la leyenda “sigue conectado con Vodafone” y un listado de redes, blogs y foros en los que los usuarios se pueden comunicar con la compañía.

La actividad de la página oficial de Vodafone en *Twitter* se puede calificar como intensa. En el periodo estudiado, recibe una media diaria de 65,4 *tweets*. De ellos, el 90,9% se engloba en el apartado de atención al cliente, el 6,6% corresponde a promociones y ofertas, y algo menos del 1% a información corporativa y empresarial. De forma paralela a lo que sucede en Movistar, la proporción de *tweets* asociados a atención al cliente es muy similar al porcentaje de respuestas, un 92%. Estas respuestas se realizan, además, con celeridad.

Las limitaciones de espacio, los 140 caracteres, redundan en un tono de los mensajes de los usuarios más contenido, más práctico, menos retórico. Esto no obsta para que aparezcan de forma significativa términos como: “mentirosos”, “vaya forma de engañar al cliente”, “sois una vergüenza de empresa”, “estafadores”, “pésimo servicio”, “ladrones”. Ante estos mensajes, el equipo de Vodafone opta por respuestas metódicas, templadas, correctas y con la cercanía que imprime el tuteo. A diferencia de *Facebook*, se registra un mayor equilibrio entre las críticas y las consultas acerca de la adquisición de móviles, tarifas, promociones o descuentos. Pese a ello, la ayuda que se presta en ocasiones está lejos de merecer ese nombre. La respuesta que se incluye a continuación es una buena muestra: “Hola! Contacta con el departamento que te pide la devolución para que te informen del proceso a seguir. Saludos”

A diferencia de Vodafone y Movistar, en la página oficial de Yoigo en *Twitter* no aparece ninguna referencia al equipo que gestiona el canal. También varía de forma notable el tráfico registrado. Frente a los 52,7 y los 65,4 *tweets* diarios de Movistar y Vodafone, la media de Yoigo no supera los 20 (19,4). En lo que sí se asemeja es en el peso de los mensajes vinculados con la atención al cliente, el 98,5%. También se registra una coincidencia en la proporción de mensajes con respuesta, un 99%.

La estrategia en el trato al usuario mantiene las pautas que caracterizan a Movistar y Vodafone: cercanía, aire juvenil y educación. De hecho, el término más habitual para concluir el *tweet* es “gracias”.

En consonancia con el diseño de página, la atribución de las respuestas es corporativa, no individual. Responde Yoigo, no un componente determinado de su equipo. No faltan los mensajes airados: “Qué desastre”, “atención al cliente pésima”, “estafa”, “robado”. Sin embargo, estas expresiones no son especialmente significativas. Sí es llamativo el recurso a respuestas tipo. Para profundizar en una cuestión, no solicitan un DM, sino el envío de un correo electrónico.

5.2. Banca

El enfoque que marca la presencia de La Caixa, BBVA y Banco Sabadell en las redes sociales es dispar, como lo es su estrategia y el despliegue de medios destinados. Las

tres entidades cuentan con perfiles y cuentas en *Facebook* (en el caso de BBVA y Sabadell, desde noviembre de 2007, cuatro años antes que La Caixa), *Twitter* y Youtube. Las tres participan en LinkedIn, BBVA y La Caixa en Flickr y BBVA y Sabadell en Pinterest. Solo BBVA tiene perfil oficial en Tuenti.

5.2.1. Facebook

En términos cuantitativos, de las tres entidades, La Caixa acapara el mayor número de seguidores en *Facebook*: 43.000 en el periodo estudiado frente a 15.000 de BBVA y 12.000 de Sabadell, unos datos que se hallan lejos de los números de las operadoras de telefonía analizadas, y muy lejos de los cerca de 900.000 con los que cuentan El Corte Inglés y Decathlon, dos de las cinco marcas con más seguidores en España según la compañía de análisis Social Baker⁵.

Pese a su número de “fans”, la página de *Facebook* de La Caixa no incluye aportación alguna, ni en el periodo estudiado, ni a lo largo de su historial. No registra actividad, algo que sí se observa en la página de BBVA, con una media de 8,7 *post* diarios. Su destacado promedio se traduce en el uso de su perfil como escaparate de venta de una imagen más amable del banco, en el que se exhibe su labor de patrocinio en actividades deportivas (liga de fútbol en España y la NBA en Estados Unidos), culturales (Fundación del Español Urgente) y solidarias, todo ello con profusión de materiales audiovisuales, enlaces e imágenes.

El predominio de mensajes que pretenden dibujar un perfil más cercano, distinto y distante de la recreación de una compañía implacable y sin otro objetivo que obtener los mayores beneficios al menor coste, es compatible con la utilización de contenidos de carácter publicitario. De hecho, son estos los que obtienen un mayor número de “me gusta”, seguidos por las ofertas de trabajo.

El ritmo de publicación en Banco Sabadell, 2,7 por día, no destaca. Sí lo hace el mayor protagonismo que concede a los internautas, y que escenifica: las aportaciones de otros usuarios aparecen en el muro general y no en un apartado específico y aislado, como ocurre en BBVA y La Caixa. Los gestores de la presencia en redes sociales de la entidad catalana asumen con esta decisión que no es preciso únicamente una atención al cliente, sino una relación con el cliente si lo que se busca es una actitud hacia la marca que vaya más allá de una mera transacción comercial (Reinartz y Krafft, 2010).

5.2.2. Twitter

La impresión de que Banco Sabadell no solo utiliza, sino que interioriza y hace suyas las prácticas y los hábitos de las redes sociales se refuerza en *Twitter*. Al igual que en *Facebook*, el equipo de social media de la entidad atiende las consultas de los usuarios los 7 días de la semana. Así se ha comprobado, de la misma forma que se ha constatado que las otras dos entidades solo están activas en redes sociales de lunes a viernes.

⁵ www.socialbakers.com/Facebook-statistics/spain

La mayor intensidad de la apuesta de Sabadell por las redes sociales se refleja en la visibilidad del equipo gestor, que redundando en una mayor personalización de la comunicación. A diferencia de BBVA y La Caixa, pone cara y nombre a las personas que alimentan y cuidan su presencia en los social media.

Quizá por ello, y he aquí otro rasgo reseñable, resulta llamativa la habilidad con la que su equipo aborda situaciones difíciles ante clientes conflictivos, airados o que exponen temas sensibles, como, por ejemplo, el uso y el trato de las lenguas cooficiales.

Sabadell acumulaba en el periodo analizado 16.000 *tweets* frente a los 1.850 de BBVA y los 411 de La Caixa. Estos números se materializan en el caso de Sabadell en una media de 25 *tweets* al día, de los que 22 se identifican como atención al usuario. La diferencia es más que considerable respecto a los 6 de media de BBVA y 1,3 de La Caixa. La actividad de Sabadell no es unidireccional, cuenta con una media de más de 18 respuestas (*replies*) a cuestiones formuladas por usuarios o a comentarios realizados por el equipo de social media, grupo en el que cada uno de sus miembros se presenta e invita a los seguidores a participar en la página cuando comienza su turno de trabajo y sustituye a un compañero, actitud que refuerza la sensación de establecer con la empresa una relación personal y personalizada.

Así lo sienten quienes escriben sus *tweets*. Incluso los usuarios más críticos destacan la diligencia del servicio, y para ello lo comparan con el trato deficiente recibido en una sucursal o en una conversación telefónica. El tono utilizado es, por norma, respetuoso, amable y educado. Se establece una comunicación formal, pero se trata de evitar la rigidez o la distancia.

El dinamismo de Sabadell tiene su correspondencia en el número de seguidores: más de 8.000 en el periodo estudiado, casi tres veces más que los que acumula BBVA y cerca de cuatro veces más de los de La Caixa. En todo caso, lejos de los 76.000 de Movistar, el *Twitter* líder en este campo en España⁶. No obstante, las diferencias cuantitativas son menores en este caso que en *Facebook*.

Si Sabadell apuesta por un *Twitter* vivo, en el extremo opuesto se ubica La Caixa, que remite las cuestiones vinculadas con atención al cliente al envío de un formulario por correo electrónico. De hecho, ni en el *Twitter* del BBVA ni en el de La Caixa se responden a los usuarios porque su participación es inexistente (BBVA) o anecdótica (La Caixa). Se podrían calificar de “cuentas monólogo”, en las que el grado de interactividad y de diálogo con quienes acceden a ella es muy escaso. Esta realidad explica que, al igual que en *Facebook*, la banca no se encuentre entre los sectores con mayor actividad en *Twitter*.

6. Conclusiones

La presencia en las principales redes sociales de las operadoras de telefonía y de la banca, los dos sectores que acumulan en España más quejas sobre la calidad de su servicio, es una realidad. Sin embargo, esta realidad dista de ser homogénea. En una parte se agrupan las empresas que solo ocupan, y poco más, un espacio cada vez más

⁶ <http://www.socialbakers.com/Twitter/group/brands/country/spain/>

trascendente en la comunicación con sus clientes. El ejemplo más claro de los seis analizados es La Caixa, con un perfil oficial de *Facebook* sin contenidos y una página de *Twitter* con una actividad anecdótica. BBVA opta por un perfil de *Facebook* activo y una cuenta de *Twitter* con escasa actividad y con una participación ausente. En ambos casos se puede hablar de “cuentas monólogo”. En el otro extremo se hallan las operadoras telefónicas, en particular Movistar y Vodafone, con una intensa actividad, de manera singular en *Twitter*. Aunque con un tráfico sensiblemente inferior, se puede incluir en este último grupo a Banco Sabadell, una entidad que destina medios y recursos para hacer de *Facebook* y *Twitter* redes de contacto real con sus clientes. Y eso se refleja, entre otros aspectos, en los mensajes de felicitación que recibe por su servicio en estas redes, un comportamiento infrecuente, cuando no inexistente, en el resto de entidades estudiadas.

En términos cuantitativos, se ha constatado que la mayor actividad y participación en redes sociales dentro de los sectores empresariales de bienes y servicios al público se registra en la telefonía, área de negocio que encabeza el listado de quejas y reclamaciones de los consumidores. Sin embargo, esa relación no tiene continuidad en el caso de la banca. Pese a ser el tercer sector que acumula más quejas, su actividad en redes sociales, con la excepción de Banco Sabadell, es más bien modesta.

Los sectores con más quejas utilizan las principales redes sociales, en particular *Facebook*, para dulcificar su imagen. Se valen para ello de su labor de patrocinio cultural y deportivo. Dibujan un rostro más amable, con menos aristas, en el que diluyen la actividad principal de la empresa con contenidos que buscan la identificación, la personalización de la relación. Así sucede en los casos de BBVA, Vodafone, Movistar y Banco Sabadell.

Tal y como se establecía en las hipótesis del estudio, la especialización de las principales redes sociales es un hecho. Aunque se aprecia el uso conjunto de parte de los contenidos propios, cada red tiene vida propia y códigos específicos orientados hacia dos objetivos básicos: la publicidad y la atención al cliente.

Facebook se convierte en un portal lúdico, en el que se combinan los guiños con contenidos superficiales y de entretenimiento con una labor publicitaria y promocional de baja intensidad. Como regla general, son los primeros los que, a tenor del número de “me gusta” y comentarios recibidos, gozan del favor de los que visitan el perfil. Los focos de controversia, materializados en las aportaciones de otros usuarios, se esconden en un epígrafe separado y minimizado respecto a la información propia. Con ello se consigue, de hecho, que el número de “me gusta” y comentarios sea sensiblemente inferior a los recogidos en el muro. De las seis firmas analizadas, solo una, Banco Sabadell, combina contenidos propios y de los usuarios con una jerarquía similar. La mayoría de las aportaciones de terceros se concentran en quejas sobre carencias o deficiencias en el servicio. En este caso, la atención al cliente convencional se convierte en uno de los focos principales de unas quejas que, con una recurrencia significativa, adquieren un tono airado e indignado, en el que no faltan insultos y palabras gruesas.

Twitter representa la traslación absoluta del servicio de atención al cliente a las redes sociales. Las propias características de esta red de *micro-blogging* la convierten

en un vehículo perfecto para canalizar las consultas y las quejas. No obstante, esta orientación, al menos en el periodo objeto de estudio, solo la habían desarrollado las tres operadoras telefónicas analizadas y una de las entidades bancarias, Banco Sabadell. En estos casos, el 90% de los *tweets* publicados se vinculan con asuntos relacionados con la atención al cliente, proporción muy similar al número de *tweets* de respuestas que se registran. A diferencia de lo que ocurre en *Facebook*, tres de las seis compañías analizadas (Movistar, Vodafone y Banco Sabadell) incluyen en su página oficial de *Twitter* elementos que pretenden personalizar la relación con el usuario. El uso de imágenes de las personas del equipo de redes sociales y la identificación en las respuestas más allá de la denominación corporativa representan dos muestras de ello. Sin embargo, mientras en Banco Sabadell se utilizan con naturalidad imágenes reales y nombres, en Movistar aparecen de una forma confusa las iniciales y en Vodafone se exhiben caricaturas. Otra particularidad de la presencia oficial de estas compañías en *Twitter* frente a *Facebook* se halla en el mayor equilibrio dentro de los *tweets* de los usuarios entre quejas y consultas informativas. De hecho, el tono general es menos agresivo.

Las respuestas de las personas que trabajan en los equipos que gestionan reflejan el uso de pautas y respuestas tipo, en particular con la gestión de aquellos mensajes con contenidos negativos o con un evidente enfado. Las estrategias son variadas: remitir a una dirección de correo electrónico; remitir a otro servicio de la compañía (los ‘gurús’ en el caso de Movistar); solicitar la tramitación de la queja o consulta por medio de un Mensaje Directo (DM), habitual en *Twitter*; y pedir disculpas directamente o mostrarse comprensivo ante el problema. En todas ellas, el tono respetuoso es la norma. A este respecto, destaca de nuevo Banco Sabadell por ser el único de los seis casos en el que los miembros del equipo se presentan cada vez que entran en su turno de trabajo e invitan a los usuarios a remitir sus mensajes. Sin embargo, también se han hallado excepciones. Así ha ocurrido en las operadoras telefónicas, en especial Vodafone, en el que se ha podido comprobar que los insultos y palabras vejatorias de clientes enfadados han recibido en ocasiones respuestas poco templadas de los encargados de este servicio. Otra cuestión llamativa es que en una de las empresas analizadas, Movistar, una parte significativa de los mensajes recibidos no han obtenido respuesta de la empresa, lo que no hace sino trasladar a otro formato una de las principales quejas de los clientes de estas empresas.

La interiorización de los comportamientos, códigos y herramientas de las redes sociales permite un mayor y mejor contacto con los usuarios. La mayor personalización, la mayor cercanía, la mayor transparencia diluyen la barrera entre consumidor y marca. De las seis compañías analizadas, Banco Sabadell es la que asume en mayor medida esa apuesta, que se ve recompensada por un significativo número de mensajes de felicitación.

No obstante, en ninguno de los seis casos analizados se puede hablar de la existencia de una comunidad de marca. Pese a guiños y mensajes ocasionales que persiguen la complicidad, las empresas analizadas se enfrentan a usuarios distantes que piden soluciones, no relaciones.

7. Referencias bibliográficas

- AGUADO GARCÍA, Guadalupe y GARCÍA GARCÍA Alberto (2009): "Del Word-of-mouth al Marketing viral". *Revista Comunicación y Hombre*, núm. 5, pp. 41-51.
- BOWMAN, Shayne; WILLIS, Chris (2003): *We Media. How the audiences are shaping the future of news and information*. Reston, The Media Center at the American Press Institute.
- COBO ROMANÍ, Cristóbal; PARDO KUKLINSKI, Hugo (2007): *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medias fast food*. Group de Recerca d'Interactions Digitals, Barcelona, Universidad de Vic / México, Flasco México.
- FERRELL, Linda; FERRELL, O. C. (2012): "Redirecting direct selling: High-touch embraces high-tech". *Business Horizons*, vol. 55, num. 3, pp. 273-281.
- FISHER, Dan; SMITH, Scott (2011): "Co-creation is chaotic: What it means for marketing when no one has control". *Marketing Theory*, vol. 11, num. 3, pp. 325-350.
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2013): *La Sociedad de la Información en España (SIE)*. Barcelona, Ariel. [En línea]: http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie12/aplicacion_sie.html [Consulta el 28 de febrero de 2013].
- FUETTERER, Stephan (2010): *¿Mi comunidad me quiere o no me quiere?*. Barcelona, Best Relation.
- FUMERO, Antonio (2007): "Contexto sociotécnico", en FUMERO, Antonio; ROCA, Genís: *Web 2.0*. Madrid, Fundación Orange, págs. 10-63.
- GANGADHARBATLA, Harsha (2008): "Facebook me: Collective self-esteem, need to belong and Internet self-efficacy as predictors of the igeneration's attitudes toward social networking sites". *Journal of Interactive Advertising*, Vol 8, No 2, Spring, en: <http://jiad.org/article100.html>
- JAHN, Benedikt; KUNZ, Werner (2012): "How to transform consumers into fans of your Brand". *Journal of Service Management*, vol. 23, no. 3, June, pp. 344-361.
- LÉVY, Pierre (2007): *Cibercultura, la cultura de la sociedad digital*. Barcelona, Antrophos.
- NIELSEN ONLINE "Advertising Effectiveness: Understanding the Value of a Social Media Impresion. [En línea] http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/nielsenFacebook-ad-report/# [Consulta el 5 de mayo de 2012]
- PÉREZ DA SILVA, Jesús et al. (2013): "Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas". *Revista Latina de Comunicación Social*, volumen 68, pp. 676-695.
- PLANGGER, Kirk (2012): "The power of popularity: How the size of a virtual community adds to firm value". *Journal of Public affairs*, vol. 12, no. 2, May, pp. 145-153.
- RAMOS, Marina (2011): "Publicidad e Internet: una oportunidad para conversar con el usuario", en GARCÍA, Mabel y LÓPEZ, María Jesús (Coords.): *Medios de co-*

municación y cultura: ¿culturas a medias? Barcelona, Los libros de la Frontera Comunicación, pp. 47-55.

RODRÍGUEZ, Inma; MARTÍNEZ, Francisco J.; LUNA, Paula (2010): "Going with the consumer towards the social Web environment: a review of extant knowledge". *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, Vol. 3, No. 4, pp. 415-440.

SUROWIECKI, James M. (2004). *Cien mejor que uno. La sabiduría de la multitud o por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*. Barcelona, Urano.

THE COCKTAIL ANALYSIS (2012): *Observatorio de redes sociales*. IV Oleada, abril de 2012. [En línea]. <http://www.slideshare.net/TCAnalysis/4-oleada-observatorio-de-redes-sociales> [Consulta el 30 de abril de 2012].

TNS (2009): *Estudio sobre La influencia de Internet en la decisiones de compra*. [En línea]. <http://www.tns-global.es/actualidad/estudios-publicos/la-influencia-de-internet-en-las-decisiones-de-compra/> [Consulta el 30 de abril de 2012].

VERHOEF, Peter; REINARTZ, Werner y KRAFFT, Manfred (2010): "Customer engagement as a new perspective in customer management". *Journal of Service Research*, vol. 13, no. 3, pp. 247-252.

VILLANUEVA, Julián y ORIHUELA, José Luis (Eds., 2011): *Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección*. Madrid: IESE Business School. [En línea] http://www.iese.edu/es/files/IESE%20Social%20Media_tcm5-79261.pdf [Consulta el 3 de mayo de 2012].