



FACULTAD DE POSGRADOS

COMUNICACIÓN CORPORATIVA, REDES SOCIALES  
E IMAGEN DE MARCA

“Un estudio de la relación de las redes sociales en la construcción de la  
imagen corporativa como marca”

AUTOR

José Luis Díaz Espinoza

AÑO

2019



**COMUNICACIÓN CORPORATIVA, REDES SOCIALES  
E IMAGEN DE MARCA**

“Un estudio de la relación de las redes sociales en la construcción de la imagen corporativa como marca”

**Docente Guía:**  
PhD. José Octavio Islas Carmona

**Autor:**  
José Luis Díaz Espinoza

**Año:**  
2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, **Comunicación corporativa, redes sociales e imagen de marca**, a través de reuniones periódicas con el estudiante **José Luis Díaz Espinoza**, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

José Octavio Islas Carmona  
Doctor en Ciencias Sociales  
C.C.: 175706390-2

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, **Comunicación corporativa, redes sociales e imagen de marca**, del estudiante **José Luis Díaz Espinoza**, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

María Fernanda Moncayo Racines  
Magister en Ciencias Sociales  
C.C.: 171676329-5

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

José Luis Díaz Espinoza  
C.C.: 171486676-9

## RESUMEN

El presente documento realiza un análisis crítico del valor de la comunicación en la construcción de la imagen corporativa y el posicionamiento de marca en Internet, es un estudio donde se evalúa el potencial de las plataformas digitales y las redes sociales como canal, examinando la eficiencia de las acciones de promoción emprendidas por las empresas locales y la respuesta de los usuarios en base a la necesidad de las marcas en tener una presencia activa dentro de un mundo conectado.

Actualmente la comunicación se ha convertido en una de las herramientas de mayor utilidad en la gestión estratégica de la información para el desarrollo corporativo, por lo que, frente a la constante creciente de las plataformas digitales se pretende interpretar las diferentes dimensiones del imaginario digital ecuatoriano, teniendo en cuenta que las marcas en el mercado local enfrentan grandes desafíos al establecer los parámetros adecuados para capturar la atención de los usuarios en redes sociales, que dependiendo de su tratamiento puede consolidar un nuevo paradigma para la logística corporativa en general.

En la sociedad moderna es imposible concebir una relación entre la marca y el público que excluya la intervención de la interacción en Internet y redes sociales, se trata de optimizar los procesos que permitan aprovechar todas las posibilidades que se generan dentro de los espacios digitales y gestionar estratégicamente la comunicación digital para articular acciones y actividades enfocadas en posicionar la marca en el top of mind de los públicos prioritarios.

Por ello, partiendo de una recopilación teórica de autores especializados en el imaginario digital y un estudio etnográfico de la interacción corporativa en redes sociales, con la intención de generar un aporte desde la perspectiva local, se plantean algunos factores que podrían ser considerados de gran relevancia en el tratamiento, gestión y construcción de la imagen corporativa como marca en Internet.

**Palabras Clave:** Comunicación corporativa, reputación online, imagen de marca, Internet, redes sociales, comportamiento digital, social media.

## ABSTRACT

This document makes a critical analysis of the value of communication in the construction of corporate image and brand positioning on the Internet, it is a study where the viability of digital platforms and social networks as a channel is evaluated, examining the efficiency of the promotional actions undertaken by local companies and the response of users based on the need for brands to have an active presence within a connected world.

Currently, communication has become one of the most useful tools in the strategic management of information for corporate development, which is why, in the face of the constant increase in digital platforms, the different dimensions of the Ecuadorian digital imaginary are intended to be interpreted, taking into account that brands in the local market face great challenges in establishing the appropriate parameters to capture the attention of users in social networks, which depending on their treatment can consolidate a new paradigm for corporate logistics in general.

In modern society it is impossible to conceive a relationship between the brand and the public that excludes the intervention of the interaction on the Internet and social networks, it is about optimizing the processes that allow taking advantage of all the possibilities that are generated within the digital spaces and managing strategically digital communication to articulate actions and activities focused on positioning the brand in the top of mind of priority audiences.

Therefore, based on a theoretical collection of authors specialized in the digital imaginary and an ethnographic study of corporate interaction in social networks, with the intention of generating a contribution from the local perspective, some factors that could be considered of great relevance in the treatment, management and construction of the corporate image as a brand on the Internet.

**Keywords:** Corporate communication, online reputation, brand image, Internet, social networks, digital behavior, social media.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>2</b>
1.1. Pregunta de Investigación .....	2
1.1.1. Realidad Empírica: .....	2
1.1.2. Realidad Teórico Empírica: .....	2
1.2. Objeto de Estudio .....	3
1.3. Planteamiento del Problema .....	3
1.4. Justificación .....	5
1.5. Objetivos .....	7
1.5.1. Objetivo General .....	7
1.5.2. Objetivos Específicos .....	7
1.6. Diseño Metodológico .....	7
1.6.1. Método de Investigación (Etnografía Virtual) .....	8
1.6.2. Factores en Estudio .....	10
1.6.3. Fuentes de Información .....	11
<b>2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>14</b>
2.1. Perspectivas Teóricas .....	14
2.1.1. Teoría de la sociedad red .....	14
2.1.2. Teoría de la hiperrealidad .....	17
2.2. De las Relaciones Públicas a la Comunicación Digital .....	18
2.3. Identidad e Imagen Corporativa en la Reputación, Valor y Poder de Marca .....	23
2.4. El Imaginario Digital .....	29
2.4.1. Estadísticas que ofrece la Internet World Stats (IWS) .....	30
2.4.2. Estadísticas de Internet de We are Social Hootsuite .....	35
2.4.3. La penetración de las comunicaciones digitales móviles .....	40
2.5. Las Redes Sociales .....	41
2.5.1. Antecedentes históricos .....	41
2.5.2. Facebook .....	43
2.5.3. Twitter .....	52

2.5.4.	Importancia de las redes sociales a partir de las cifras .....	55
2.5.5.	Usuarios móviles de redes sociales.....	58
2.5.6.	Índice de Internet Inclusivo .....	60
2.5.7.	La importancia de las redes sociales para el Foro Económico Mundial .....	61
2.5.8.	Penetración de Internet y redes sociales en Ecuador.....	64
2.6.	Internet y Redes Sociales En Las Organizaciones.....	67
<b>3.</b>	<b>COMPORTAMIENTO DEL MERCADO LOCAL .....</b>	<b>70</b>
3.1.	Interactividad Social en Ecuador.....	71
3.1.1.	Dispositivos & horarios de conexión .....	73
3.1.2.	Plataformas de mayor tráfico .....	75
3.2.	Políticas de uso y privacidad en redes sociales .....	76
3.2.1.	Caso “Ugi’s Pizza” .....	78
3.3.	Gestión de Contenido .....	82
3.3.1.	Caso “Moteles Éxtasis” .....	84
3.4.	Uso de Influencers.....	89
3.4.1.	Caso “Frutaris” .....	91
3.4.2.	Caso “Pompis” .....	94
<b>4.</b>	<b>RECOMENDACIONES Y HERRAMIENTAS PARA UNA CORRECTA PLANIFICACIÓN DIGITAL .....</b>	<b>98</b>
4.1.	Diagnóstico.....	100
4.1.1.	Análisis de situación inicial .....	101
4.1.2.	Análisis PEST .....	104
4.1.3.	Mapa de públicos.....	109
4.1.4.	Perfil de Imagen.....	115
4.2.	Gestión de los Contenidos.....	117
4.2.1.	Mapa de Reposicionamiento .....	117
4.2.2.	Planteamiento de Objetivos .....	119
4.2.3.	Estrategia .....	121
4.2.4.	Canales .....	123
4.2.5.	Líneas de Acción .....	126
4.2.6.	Matriz Estratégica con Cronograma .....	128
4.3.	Gestión de la Experiencia .....	129

4.3.1. Guía de Estilo .....	130
4.3.2. Chat bots .....	131
4.3.3. Analítica Web.....	133
4.4. Gestión del Impacto .....	135
4.4.1. Análisis .....	138
4.4.2. Anticipación .....	138
4.4.3. Planeación.....	139
4.4.4. Gestión .....	141
4.4.5. Transformación.....	144
4.4.6. Recuperación.....	144
4.4.7. Aprendizaje.....	145
4.4.8. Reestructuración.....	145
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
5.1. Conclusiones .....	146
5.2. Recomendaciones.....	148
REFERENCIAS.....	149
ANEXOS .....	163

## INTRODUCCIÓN

Con este documento pretendo realizar una útil contribución al imaginario de la literatura especializada en materia de planificación estratégica del comportamiento digital. El fundamento de mi trabajo de titulación es el estudio de la comunicación corporativa en Internet y las redes sociales de las empresas locales, las cuales han comprendido la importancia de fortalecer y mejorar la relación con sus públicos prioritarios - *stakeholders*-, mediante la gestión estratégica de sus comunicaciones corporativas.

La comunicación corporativa necesariamente se ha extendido a Internet y a las redes sociales, medios que hoy deben ser considerados como prioritarios en toda estrategia de comunicación. Sin embargo, ello implica enfrentar grandes riesgos, como atinadamente destaca José Luis Delgado (2016): “un nuevo espacio donde configurarse corporativamente y destacar sobre la competencia, también puede generar espacios de peligro e incertidumbre” ([institutoted.com](http://institutoted.com)).

La presencia corporativa en el imaginario de Internet no puede ser improvisada, es indispensable realizar una rigurosa planeación estratégica para que la comunicación fluya de manera efectiva con nuestros públicos en los entornos digitales.

La rigurosa planificación de nuestras acciones persuasivas en Internet responde a la necesidad de incidir de manera positiva en los públicos de interés o *stakeholders*, tanto internos como externos, con el fin de fortalecer la imagen corporativa y alcanzar los objetivos globales planteados por la organización.

La imagen corporativa, independientemente del tamaño o sector comercial de la empresa o institución, considerando que la gestión planificada de la imagen corporativa es fundamental para generar confianza en los públicos prioritarios y fincar las bases de una reputación positiva.

## **1. ESTADO DEL ARTE**

Las empresas que han logrado ser exitosas, generalmente ha sido porque han podido obtener beneficios mediante la comprensión de las necesidades de su público. Un correcto estudio de usuarios permite crear productos y/o servicios a medida de los requerimientos de su entorno, como también desarrollar estrategias de comunicación acertadas, con una segmentación de mercado basada en información fiable y precisa.

Para identificar las necesidades, preferencias y requerimientos de los usuarios, se precisa un estudio exhaustivo que se debe llevar a cabo con regularidad, dependiendo el tamaño y las necesidades de la empresa e incluye a clientes, proveedores, competencia, líderes de opinión y el mercado en general; para obtener información a profundidad y de gran valor comercial acerca del comportamiento o deseos inmediatos de su audiencia.

De esta manera se podrán adaptar las estrategias, tácticas y acciones dentro del plan de comunicación digital, en relación con la conducta de los usuarios acerca de la imagen corporativa como marca. La puesta en práctica de estos conceptos nace a partir de referencias del pasado, ya que anteriormente han sido usados por el marketing de empresa para evaluar si la planificación en el tiempo tiene potencial de éxito.

### **1.1. Pregunta de Investigación**

No es posible comenzar a redactar o preparar un proyecto de este tipo sin antes haber identificado la pregunta de investigación, siendo la meta o interrogante por responder; servirá como guía durante todo el proceso de investigación, determinando en buena parte el impacto del estudio.

#### **1.1.1. Realidad Empírica:**

- ¿Cuál es el comportamiento de público online en la construcción de la imagen corporativa como marca?

#### **1.1.2. Realidad Teórico Empírica:**

- ¿Cómo se construye la imagen de marca en Internet en el mercado local?

- ¿Qué atributos constituyen la construcción de marca en Internet del mercado local?

Las preguntas y realidades que se plantean están dentro de un análisis del comportamiento digital de las marcas locales que a continuación se definirá como objeto de estudio.

## **1.2. Objeto de Estudio**

Específicamente para desarrollo de esta investigación, se tomará como objeto de estudio a los perfiles oficiales en redes sociales de “Ugui’s Pizza, Moteles Éxtasis y Frutaris”, ya que cada caso aporta cierta particularidad, que vista desde un contexto global nos permite evidenciar el comportamiento y la comunicación que manejan las empresas en locales Internet; como la reacción de los usuarios y el impacto de esta en la relación con los stakeholders.

Teniendo la intención de obtener información de utilidad que permita aportar con hipótesis o planteamientos estratégicos que permitan una óptima gestión de la comunicación corporativa y el posicionamiento de marca en Internet basados en la realidad local.

## **1.3. Planteamiento del Problema**

Considerando que en Ecuador y específicamente en el imaginario virtual del mercado local, el manejo de comunicación digital básicamente es utilizada como una plataforma comercial, más no como una herramienta para gestionar planificadamente la comunicación digital, como aporte estratégico a la construcción de la imagen corporativa como marca en Internet.

Teniendo en cuenta que incluso al realizar una búsqueda simple es posible encontrar casos de marcas de gran tamaño con perfiles oficiales prácticamente olvidados, como también la existencia de cuentas personales pretendiendo ser una marca con un comportamiento que se puede considerar invasivo, o el abuso de bots y contestaciones automáticas de forma genérica o desconfiguradas que muchas veces generan ruido, mas no una respuesta a las necesidades del usuario; entre algunos ejemplos específicos del mercado local que evidencian la necesidad de contar con parámetros o

lineamientos que definan una guía para la gestión de la comunicación corporativa y el posicionamiento de marca en Internet.

Hoy en día, es cada vez más notorio que los canales de comunicación tradicionales van quedando obsoletos, siendo un factor determinante que la generación de los millennials han llegado a formar parte del sistema económico, manifestando un choque generacional dentro de la comunicación en las empresas, generando cambios importantes en la forma de relacionarse con los stakeholders y especialmente en el uso de nuevos canales como las redes sociales para el posicionamiento de marca.

Sabiendo que esta nueva generación representa al 30% de la población mundial y basados en el estudio de Interactive Advertising Bureau (iab), que determina que nueve de cada diez jóvenes no pueden estar más de dos horas sin consultar el Smartphone, como también que el 70% de la población usa el mundo digital para sentirse más conectado con sus amigos y familiares.

El informe también analiza el recuerdo y la aceptación de los individuos a las campañas de publicidad en las redes sociales. Según la IAB, el 30% de los usuarios de redes sociales asegura recordar alguna campaña de publicidad que ha visto mientras visita su perfil. (Moreno, 2009)

Por lo tanto, debido a estas nuevas características que el entorno ha adquirido, se plantea como un gran desafío para la sociedad de la información, el satisfacer la necesidad de entender la importancia de la comunicación digital corporativa a partir de estas nuevas herramientas y canales disponibles; además de analizar su uso para saber con cierta exactitud qué plataformas se utilizan con mayor frecuencia y la respuesta del público en la construcción de la imagen corporativa como marca.

En Ecuador, el uso del smartphone es generalizado y específicamente según datos de Diario Expreso “Los usuarios consultamos el móvil una media de 150 veces al día, recibamos o no alguna notificación. Esto es fruto del llamado Vibranxiety o Síndrome de la Vibración fantasma que el 70 % de los usuarios lo han sentido y según datos publicados por Telefónica en el 2014 que reflejan una tendencia imparable de dependencia que cada vez nos resulta más difícil vivir sin el Smartphone” (Espinoza, 2016, expreso.ec).

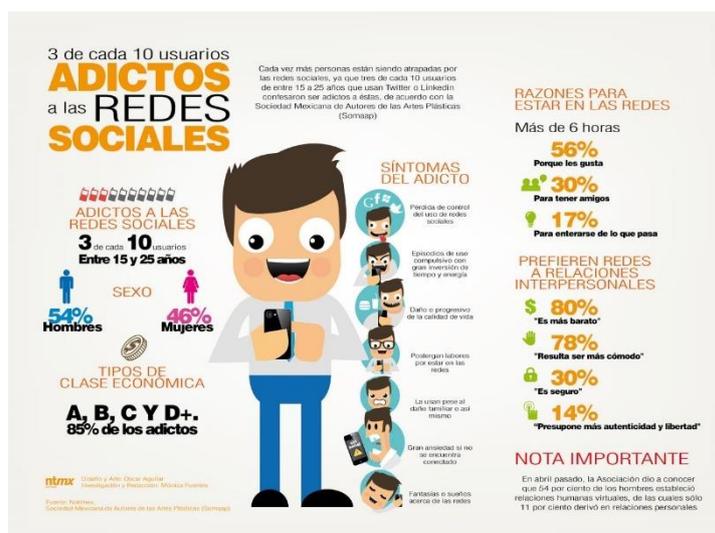


Figura 1. Dependencia de las redes sociales  
Tomado de (Aguilar y Fuentes, 2018); (notimex, s.f)

Debido a esto es importante para el sector empresarial e institucional, no subestimar la comunicación digital y valorar el aporte que esta pueda brindar en la construcción de la imagen corporativa como marca; una empresa que ignora el valor intangible de la imagen de marca, por lo general tiende a perder su capacidad competitiva y es vulnerable o propensa a enfrentar una serie de problemas a corto o largo plazo dependiendo de su entorno.

#### 1.4. Justificación

Al analizar el estudio de iab acerca del consumo digital 2019 en conjunto con el digital report 2019 de Hootsuite es posible deducir que el incremento de la interacción a través de Internet y redes sociales se está convirtiendo en uno de los canales de comunicación más utilizadas por la sociedad en general y especialmente por las pymes o emprendimientos, por lo que no es de sorprenderse que los usuarios prefieren consultar recomendaciones entre sus contactos y revisar las opiniones de la comunidad en línea antes de tomar una decisión, ya sea como una opción de compra sobre un producto o cómo para valorar las experiencias previas de los usuarios acerca de un servicio. De esta manera, este tipo de acciones intervienen directamente en los hábitos de conducta del consumidor, siendo una influencia de gran relevancia en la actitud del público en la construcción de la reputación empresarial y la imagen corporativa como marca.

Cabe recalcar que el intercambio de información en Internet es una manifestación contemporánea implícita en el comportamiento de la sociedad moderna ecuatoriana por

lo que hoy en día según datos de Hootsuite el número de usuarios conectados se ha incrementado sustancialmente a nivel local que han llegado a ocupar el 79% del total de la población; generando cambios importantes en la gestión de la comunicación y el posicionamiento de marca.

Siendo realistas para optimizar los procesos de comunicación digital es transcendental evaluar el perfil de la imagen que tienen los públicos en línea acerca de la marca; siendo posible determinar si se está ofreciendo una adecuada asistencia a los usuarios, como también identificar las exigencias, demandas o necesidades existentes. De tal manera que se obtengan datos de utilidad, que dentro de un contexto global y estratégico permitan tomar decisiones de comunicación acertadas; como también realizar acciones que contribuyan al desarrollo de la imagen de marca, e influyan de manera positiva en la relación con los stakeholders.

Oficialmente hasta el momento se carece de un documento que aborde la situación real del perfil de imagen online de las empresas locales, o que aporte alguna información relevante acerca de la conducta que tienen los públicos a través de los medios digitales en el mercado ecuatoriano.

Siendo conscientes que: Ya no funciona la imposición de mensajes de forma unilateral mediante las herramientas de comunicación tradicionales como la publicidad y las relaciones públicas, entre otras. Se han terminado los monólogos y las posiciones arrogantes por parte de las organizaciones para dar paso a un diálogo e intercambio de opiniones. (Colsubsidio, 2015)

Por lo que no hay que menospreciar la interacción que se genera por medio de redes sociales, normalmente las plataformas de la “Web 2.0” nos facilita una infinidad de herramientas con métricas acerca de los usuarios que visualizan la información pública de la organización y actualmente es posible saber con bastante exactitud lo que se habla o comenta acerca de las marcas en Internet.

De aquí la importancia de realizar un estudio de usuarios que incluya un análisis a profundidad acerca del aporte que brinda esta interactividad o sociabilidad digital en el posicionamiento de la imagen de marca; de tal modo que se obtenga información de valor para la correcta gestión de los nuevos parámetros y canales de comunicación

existentes en el mercado local, con el fin de emitir contenido de calidad, en el formato adecuado y que aporte de manera integral a la construcción de imagen de marca.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

- Definir un protocolo de comunicación digital con parámetros gráficos y estratégicos para la construcción de la imagen de marca en Internet.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son las características de interactividad social que intervienen en los usuarios de Internet con respecto al posicionamiento de marca.
- Analizar el comportamiento del mercado local y diagnosticar las preferencias del público en línea.
- Proponer una guía para la correcta planificación de la comunicación en el posicionamiento de la imagen corporativa como marca en Internet.

## **1.6. Diseño Metodológico**

Para la realización de la presente investigación se utilizarán métodos teóricos de estudio exploratorio y estudio descriptivo, además del método práctico denominado empírico, observación no participante o etnografía digital.

La intención es obtener las características que identifican el comportamiento del público en redes sociales en relación con el posicionamiento de marca, usando como unidad de análisis a las marcas anteriormente mencionadas como objeto de estudio, a través de sus perfiles oficiales (Facebook, twitter, e Instagram) y entrevistas semiestructuradas a los encargados de la comunicación de las mismas.

La investigación puede ser de varios tipos, y en tal sentido se puede clasificar de distintas maneras, sin embargo, es común hacerlo en función de su nivel, su diseño y su propósito. Sin embargo, dada la naturaleza compleja de los

fenómenos estudiados, por lo general, para abordarlos es necesario aplicar no uno sino una mezcla de diferentes tipos de investigación. (Quezada, 2010)

- **Descriptiva:** debido a que analiza detalladamente la realidad actual del comportamiento corporativo de las empresas locales en Internet, identificando los actores y factores involucrados en el posicionamiento de marca; con el fin de establecer hechos que conforman el problema de la presente investigación.
- **Explicativa:** porque busca evidenciar y visualizar las practicas, herramientas, instrumentos y procesos más efectivos para la gestión de la comunicación corporativa en Internet.

#### 1.6.1. Método de Investigación (Etnografía Virtual)

Para entender mejor este método de investigación en el contexto del imaginario virtual se ha tomado como punto de partida el concepto de *etnografía* tradicional para posteriormente enfocar el método de estudio en la comunicación e Internet; para ello, en principio se ha tomado la definición oficial proporcionada por el RAE donde se la establece como “El estudio descriptivo de la cultura popular”, es decir, es una técnica de investigación tradicional originalmente usada por los antropólogos debido a su versatilidad en el estudio directo y registro sistemático del comportamiento social de una comunidad o grupo de individuos organizados, consiste en obtener información acerca de las prácticas sociales o culturales a través de la observación participante y no participante durante un determinado periodo de tiempo.

Históricamente la etnografía ha sido un método muy utilizado por los investigadores, ya que permite adaptarse de manera natural a la realidad del objeto de estudio, generalmente en la búsqueda de aquellas particularidades inmersas en la interacción cotidiana que representan un eje simbólico dentro de su cosmovisión; por lo que, hoy en día es posible que es un método aplicable en prácticamente todos los campos de investigación donde intervenga la interacción humana en un ámbito social, entre ellos la comunicación y como acertadamente lo menciona Moncayo (2016) “La comunicación también se ha apoyado en la etnografía, y específicamente, la comunicación corporativa al desarrollar diagnósticos de comunicación diseña la metodología de investigación desde los enfoques cuantitativo y cualitativo” (p. 114).

La etnografía ha ido tomando relevancia dentro de la comunicación, debido a que permite el diagnóstico en temáticas como la cultura organizacional, el clima laboral, comprensión o notoriedad de la imagen de marca, por lo que, no es de sorprenderse que se ha convertido en una herramienta de mucha utilidad para los comunicadores.

La etnografía de la comunicación toma fuerza en el contexto de la Escuela de Chicago hacia mediados del siglo XX con las propuestas de Erving Goffman y Harold Garfinkel, para entender las conductas y prácticas cotidianas de las personas desde las perspectivas del Interaccionismo Simbólico. (Moncayo, 2016, p. 118)

Ahora, si se sitúa el método en un contexto mucho más contemporáneo, dentro de una sociedad moderna donde es imposible concebir una realidad sin la intervención del smart phone o el Internet y las redes sociales como elementos catalizadores en la comunicación e interacción social entre seres humanos, es cuando comienza a destacar el término *etnografía virtual*, *netnografía* o *etnografía digital*, en respuesta al uso masivo de las plataformas digitales de interacción social; se trata de adaptar el método etnográfico tradicional a los espacios virtuales, es decir que la investigación está mediada y a su vez limitada por una terminal conectada a Internet.

La etnografía virtual tiene su origen cuando los investigadores comienzan a mostrar interés ante el fenómeno que representa la generación de espacios de socialidad, producto de la configuración de comunidades virtuales en Internet; una tecnología a través de la cual se favorece la emergencia de canales de comunicación que potencian la interactividad. (Méndez y Aguirre, 2015, p. 67)

La etnografía virtual proporciona metodologías ajustadas al imaginario digital o el ciberespacio para obtener información que contribuya al desarrollo de la investigación desde un enfoque cualitativo que se manifiesta a través de la interpretación, "Sería analíticamente contradictorio, como punto de partida, tomar por supuestos algunos rasgos de la tecnología para decir que "así son las cosas". Nuestras creencias acerca de Internet y sus propiedades pueden someterse a investigación" (Hine, 2004, p. 17). El propósito es sumergirse en el espacio tiempo del objeto de estudio para examinar a detalle el uso del Internet y redes sociales como un integrante permanente en la rutina diaria de las personas parte de un mundo conectado.

Las organizaciones han encontrado en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), nuevas posibilidades de transmitir sus mensajes, valores e interacciones con sus públicos. De modo que, si el Internet posibilita plataformas de interacciones sociales y prácticas cotidianas que se suscitan en este espacio, es posible pensar en el diagnóstico de comunicación también desde una etnografía de la internet, virtual o digital. (Moncayo, 2016, p. 116)

La etnografía virtual habilita una metodología viable para el estudio de los factores socioculturales inmersos en el uso de las TIC y en este caso específicamente Internet y redes sociales como escenario favorable para la gestión estratégica de la comunicación en la construcción de la imagen corporativa como marca; siendo un método de investigación comprobado, que ha evolucionado y se adaptado a las nuevas prácticas y dinámicas cotidianas implícitas en la sociedad moderna.

### **1.6.2. Factores en Estudio**

En el presente documento se abordará la investigación tanto bajo una perspectiva cualitativa a partir del método etnográfico, como también bajo una perspectiva cuantitativa al analizar las métricas oficiales del estado actual y la penetración de Internet en Ecuador y América Latina.

- **Análisis Cualitativo**

La intención es realizar una evaluación real de la gestión de la comunicación de las marcas locales en la construcción y posicionamiento de imagen corporativa como marca en Internet, considerando el análisis mediante la aplicación de los métodos tradicionales para la recolección de información, como el seguimiento activo, observación no participante y entrevistas semiestructuradas; en el marco de la etnografía virtual.

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. (Castro y Palacios, 2017, p. 69)

- **Análisis Cuantitativo**

Se realizará el estudio por medio del método indirecto a partir del análisis crítico de la información y métricas proporcionadas por los principales estudios acerca del estado digital, como son los realizados por “Hootsuite, Internet WorldStats, iab, Statista, ITU” siendo algunas de las fuentes más confiables para identificar información de valor que agilite la toma de decisiones en la planificación estratégica de la comunicación corporativa en Internet.

Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Castro y Palacios, 2017, p. 70)

Dadas las consideraciones anteriores el presente análisis se enfoca principalmente en tres factores que se describen a continuación:

- Impacto real de una comunicación digital planificada en el posicionamiento de marca en Internet.
- Nivel de notoriedad (perfil de imagen) de la marca en redes sociales (percepción por parte de los stakeholders).
- Determinar cuáles son las plataformas de mayor aceptación en la gestión de la comunicación corporativa y el posicionamiento de la imagen corporativa como marca en Internet.

### **1.6.3. Fuentes de Información**

Para el desarrollo de la presente investigación se ha recurrido a fuentes de información que contribuyan al sustento tanto de la parte teórica, como metodológica; dando prioridad aquellos tópicos que permiten ampliar el conocimiento y generar un aporte en la gestión de la comunicación digital en la construcción y posicionamiento de la imagen corporativa como marca.

- **Observación:**

En principio se hará una valoración de las campañas emprendidas por las empresas locales anteriormente mencionadas como objeto de estudio a través de un seguimiento etnográfico de su comportamiento digital “considerando los medios de comunicación social no sólo como un sitio de investigación o una herramienta, sino como un sistema en curso de inteligencia y generación de percepción” (Reyero, 2017, antropologia2-0.com). Se realizará un seguimiento activo mediante la observación no participante con la intención de recopilar la información de manera externa, desde la perspectiva neta de un espectador, evitando una relación directa y sin alterar de ninguna manera la interacción o el comportamiento de los actores parte de La unidad de análisis.

Tabla 1.

Tiempo destinado a cada caso en la etapa de observación.

MARCA	PERIODO
Ugui's Pizza	8 meses
Frutaris	Campaña influenciariis (90 días)
Moteles Éxtasis	6 meses
Pompis	Campaña madres 4x4 (60 días)

- **Entrevista:**

Se realizará entrevistas semiestructuradas, programando previamente una serie de pautas o guía general, pero dejando espacio a la espontaneidad y el dialogo; con el fin de obtener información directa que permita profundizar y aclarar las interrogantes generadas durante el proceso de observación, pretendiendo adquirir un contexto panorámico de los casos de estudio y así evaluar de mejor manera la estrategia comunicación empleada; para esto se ha tomado contacto con André Giraldo de la agencia Soxial Studio, encargado del contenido de “Moteles Éxtasis” y también con Andrea Lecaro, jefe de marketing y publicidad de CBC, encargada de gestión de imagen de “Frutaris”

- **Fuentes documentales**

- Informes oficiales del estado digital (iab, hootsuite, iws, statista, etc)
- Penetración de internet
- Uso de redes sociales
- Tendencias digitales

- **Fuentes bibliográficas**

- Libros
- Manuales
- Revistas científicas
- Revistas de divulgación
- Periódicos
- Boletines
- Papers
- Obras de referencia
- Actas de congresos
- Monografías
- Tesis doctorales

- **Fuentes Electrónicas**

- Internet (sitios especializados)
- Redes sociales (perfiles oficiales de los casos estudiados)
- Revistas y medios digitales
- Ebooks
- Repositorio digital
- Audiolibros

## **2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Una vez establecido la finalidad de la investigación, los aspectos formales relacionados con el proyecto y la dimensión de lo simbólico cultural; a continuación, se definen algunos de los términos que se consideran más importantes y que sirven como ejes conceptuales sobre los cuales apoyar la lectura interpretativa del corpus y que ayudan a entender la utilidad de la comunicación digital en el posicionamiento de la imagen corporativa como marca en Internet.

Con el presente apartado se pretende realizar una aproximación a las nociones teóricas y conceptuales sobre los fundamentos empíricos de las tendencias sociales, a partir de la recopilación de planteamientos y posturas de autores especializados producto de una revisión documental y bibliográfica que sirva de sustento para la realización de esta investigación y que contribuya con información de utilidad relacionada con la gestión de la comunicación digital en la construcción y posicionamiento de imagen corporativa como marca.

### **2.1 Perspectivas Teóricas**

La relación de fundamentos teóricos fue organizada como cronología, la cual, de ninguna manera pretende ser exhaustiva o concluyente, tampoco se pretende establecer una evolución temática; el orden establecido no necesariamente supone mayor precisión o complejidad, sencillamente responde al propósito de poder identificar algunos campos emergentes que fueron generándose en la dinámica misma de la búsqueda de respuestas en el complejo imaginario de la comunicación digital.

#### **2.1.1. Teoría de la sociedad red**

En la sociedad moderna desde finales de la década de los 90's , se ha visto la aparición de nuevas y emergentes formas de orientación que tomamos en aspectos cotidianos; por lo que autores como *Bell, Toffer, Castells*, entre otros; han denominado como la *sociedad red*; y se refieren a los hábitos y comportamientos que se han venido desarrollando a partir de los retos tecnológicos a los que nos enfrentamos hoy en día, con el fin de aportar a que en la calidad de vida de cada uno de nosotros se pueda evidenciar una mejora notable. Lo importante es que en la actualidad conceptos como la comunicación en la sociedad de la información se entrelazan con todo tipo de relaciones interpersonales ya sean sociales, culturales u obviamente económicas, pero

todas estas enraizadas en el sistema social en el cual nos encontramos. (Ileana & Sanchez, 2016)

En la actualidad la opinión pública en temas influyentes, usualmente se construye por medio de la comunicación de masas, el poder y el control de la información se trasmite por los medios e influye directamente en el entramado social en sí; Los medios sociales contemporáneos permiten arraigar estos conceptos en el imaginario del ser humano, lo que puede conducir incluso en lo que se denomina economía del conocimiento; por lo que podemos llegar a decir que en la sociedad moderna el poder se fundamenta en potencial de la comunicación y los medios sociales como tecnología decisiva en la era de la información.

La comunicación en masas ya no es como era anteriormente, puesto que se transforma diariamente por difusiones masivas por internet, comunicaciones móviles y la Web 2.0. Consecuentemente la batalla más trascendental que lidiamos por el momento es la referente a la opinión pública, porque el pensamiento de las personas como miembros activos de la sociedad afecta directamente en la construcción de la misma basada en valores y hábitos radicadas en cada uno de los individuos.

Se puede apreciar que, en ámbitos de tecnología, comunicación e información, el poder se ha establecido siempre de forma conflictiva, ya que muestra intereses personales los cuales a nivel de masas genera oposición por naturaleza, ya que cada individuo tiene su propia versión de opinión pública basada en sus experiencias, valores, e incluso intereses personales. (Castells , 2008)

El cambio que se está generando sobre la comunicación y el poder actualmente se enmarca en tendencias muy importantes como son la oposición mundial entre lo individual, lo comunitario, las industrias culturales y medios corporativos; por consecuente en un contexto social, las relaciones de poder dependen mucho de cómo se ha socializado la información. Por esta razón es que la comunicación es básica para lograr adeptos u oposición que sigan, acepten o nieguen cualquier tipo de decisión o acto que afecte a la población.

Es por eso que los medios de comunicación de masas, a pesar de no ser los que depositan el poder en sí, influyen directamente, ya que, en unión al resto de parámetros, representan el lugar donde se decide sobre el mismo. (Castells, 2018)

La primer y mayor fuente de comunicación de masas se emite por medio de la televisión, como lo expresa Bennet en el 2003, la prensa escrita genera la información original, la cual se difunde a nivel masivo por medio de la televisión y la interacción se la realiza mediante la radio; pero no podemos olvidarnos que en la actualidad todo ello se entrelaza a través de Internet y las redes sociales. En todos los mensajes que se transmiten mediante los medios, generalmente lo que se intenta es conseguir el apoyo o aceptación de la mayor cantidad de personas posibles, y de la misma forma minimizar la hostilidad por parte de todos los miembros de la sociedad en la cual actuamos.

Es preciso aclarar que el público no limita su acción a lo que encuentra o le dicen los medios, actualmente con el apoyo del internet la información llega a ser infinita, usualmente se investiga todo lo que se les comunica por los medios, lo que ha obligado a los medios de comunicación, el ser empresas que necesitan mantener informados a sus seguidores y únicamente logran esto basándose en la credibilidad que tiene la información que imparten. Esta es una de las razones del denominado "indexing" por Bennet, que los periodistas han limitado sus opiniones al momento de transmitir información relativas a las corrientes dominantes, por lo que es muy común ver que los medios manejan un lenguaje televisivo o línea editorial limitada, el cual se construye a partir de imágenes que generen impacto. (Castells , 2008)

En la comunicación de masas, el generar credibilidad y confianza sobre algún tema a la población es realmente importante, es por ello que los opositores busquen información ya sea verídica o no y la difundan por los diferentes medios sociales para lograr que la sociedad pierda la confianza o se imponga una duda que les beneficie directamente a los antagonistas. (Castells , 2008)

Gracias a la dinámica social que la tecnología ha generado en la llamada red horizontal de comunicación interactiva, la cual tiene relevancia tanto a nivel local, como mundial al establecerlo en una determinada línea temporal; en la cual se incluye el intercambio de mensajes que permiten interactuar de forma sincrónica o asincrónica. Hay que tener en cuenta que en una época donde la comunicación móvil llega a lugares en los que incluso no existe servicios básicos; no podemos olvidar la importancia de las redes de conexión inalámbrica como WIFI Y WIMAX, que ayuda a mantener a las distintas poblaciones rurales ser parte de un mundo.

Es este motivo el Internet se ha convertido en una herramienta de comunicación indispensable en el entramado social moderno, por esta razón emergen nuevas fuentes de información como son: los blogs, mensajerías instantáneas, podcast, broadcast, entre algunos de los medios interactivos que tienen el poder de llegar al mundo entero en segundos a un costo mínimo; lo que gracias al internet y sus facilidades es que es posible ver una gran creciente en el uso de redes de comunicación horizontal, por lo que sería un grave error excluirlas al hablar de comunicación de masas. (Castells , 2008)

### **2.1.2. Teoría de la hiperrealidad**

Es importante para poder entender el contexto del término de hiperrealismo, es necesario poder comprender el valor del signo, ya que en este caso llega a ser más importante que el valor real del contenido; el hiperrealismo nace de la época de la posmodernidad; al momento de que se engrandece el valor del signo se logra así entender el término como lo plantea Baudrillard. Es usado para dar un nombre a la falta de destreza para saber lo que es real o no; y es un concepto mucho más usado en las sociedades tecnológicamente avanzadas y en las que los medios de comunicación masivos son capaces de maquillar las cosas a favor de algún postor.

Baudrillard expresa que el hiperrealismo elimina completamente la realidad en sí, y adicionalmente no permite su existencia, ya que se lo real es reemplazado por algo subjetivo creado por el hombre enmarcándose en sus intereses, dándole un toque más atractivo e impactante. "La simulación de algo que nunca existió" (Baudrillard, 1993)

La hiperrealidad nace de la sustitución de la realidad por medio de simulacros; es decir se vuelve muy difícil diferenciar entre la simulación y la realidad. En un mundo cada vez más superficial, muchos individuos prefieren las apariencias a lo verídico. Es así como las imágenes son capaces de generar una forma sustituta de la realidad, la cual se muestra enmarcándose en intereses de terceros a los cuales les favorece esta manipulación de la verdad.

En la actualidad la televisión al ser un medio de comunicación masiva, en muchos de los casos son los que terminan creando una realidad, ya que llegan a arraigar tanta confianza en las personas que lo que digan sea o no verdadero es aceptado por las masas aceptan como verdad esta información. Siendo un indicador la respuesta de los niños al preguntarles *¿qué quieren ser de grandes?*, donde nos encontraremos con

respuestas de lo que se difunde como ejemplar en los medios; estandarizando actividades como si fueran exitosas sin necesariamente serlo.

Para poder crear la hiperrealidad es necesario del conocimiento del pensamiento tanto crítico como abstracto de lo que se concebimos como real para de esta manera poder transformarlos y hacerlas más atractivas para el público interesado. Podemos ver ejemplos claros de hiperrealidad en cosas comunes como la película "Matrix" o en lugares como Disney o Universal en Orlando Florida; donde es posible observar cómo se manipula la realidad para vivir una fantasía dentro de una simulación, algo que está arraigado en las intereses y preferencias de la sociedad moderna; es posible notar mayormente la gente prefiere lo hiperreal, lo maquillado, a lo real, ya que la realidad no satisface por completo los requerimientos y deseos como sociedad.

Es por esta razón que se puede apreciar en los medios de comunicación masiva que básicamente la mayor parte del contenido es hiperrealista, porque esto genera adeptos y de esta forma se mueven las masas, ya que lo real dejó de ser suficiente hace mucho tiempo y en general como sociedad se prefiere consumir contenido que invisibilice la realidad porque nos hemos vuelto susceptibles a nuestra propia naturaleza como seres humanos.

Es así como hoy en día el hiperrealismo es parte de nuestra rutina diaria, el problema que genera es que muchas personas creen que esto es lo real y que lo que realmente acontece es lo manipulado (como sucede con la nueva y masiva tendencia de creyentes de la teoría de la tierra plana), generando así el caos dentro de lo establecido, ya que muy pocos individuos son conscientes de la realidad.

## **2.2 De las Relaciones Públicas a la Comunicación Digital**

El punto de partida es el estudio científico de las relaciones públicas en la primera mitad del siglo XX, donde fundamentalmente destacaron los trabajos de reconocidos publicirrelacionistas estadounidenses como Cutlip (1952), Gruning (1984), Bernays (1966), Larson (1978). Los mencionados autores realizaron un notable trabajo tanto en la práctica de las relaciones públicas como en la producción teórica. Su contribución fue tan fecunda como trascendente.

Las relaciones públicas por supuesto siguen siendo estudiadas hoy. Sin embargo, los temas de estudio como sus ámbitos de intervención se han diversificado y extendido. Destacan los trabajos de Hunt (1984), Khroling (1997, 2002, 2007), Ali (2001), Barquero (2001, 2002), Wilcox (2001), Xifra (2003), Mestieri (2004), Nassar (2007), Lattimore (2008). Las relaciones públicas en los entornos digitales han sido estudiadas por Marlow (1996), Middleberg (2001), Aced (2003 y 2010). Carlos Bonilla (2014), destacado publicirrelacionista mexicano, se ha ocupado de analizar escenarios de riesgo y crisis en Internet como en las redes sociales.

De la publicidad y los estudios en propaganda también se han desprendido importantes contribuciones al reflexivo comunicológico, principalmente, a partir de la mercadotecnia, que aportó métodos y perspectiva, destacando las contribuciones de Ries y Trout (1990, 2007), Keeler (1995), Berkley (2007), Rey y Bartoli (2008), Echeverría (2008), Rodríguez (2008), Becerra (2010), Kottler (2010), Trout, Rivkin y Peralba (2010), Polo y Polo (2012), Torres (2012), Peçanha (2017).

En la década de 1960, en Estados Unidos fueron realizados los primeros estudios sobre comunicación organizacional. Veinte años después se registró el *boom* de los estudios en comunicación organizacional en Iberoamérica, reforzados por importantes hallazgos en las ciencias de la administración y la mercadotecnia. La relación de autores es extensa: Castillo (s/f), Schneider (1975), Roberts (1980), Goldhaber (1981), Martínez y Nosnik (1991), Fernández Collado (1997), Khroling (2008), Rodríguez y Opazo (2008), Trelles (2011).

La comunicación organizacional abrió nuevos campos de conocimiento y, más importante aún, nuevos espacios de desarrollo profesional, como la comunicación empresarial, destacando Lacasa (1998), Moles (1996), Valle (2005); la comunicación corporativa, Van Riel (2000), Manucci (2004 y 2008); la comunicación social de las organizaciones, Nosnik (1991); la comunicación social integrada Aguadero (1993); la responsabilidad social de las organizaciones, Rebeil (2002).

Desde una perspectiva instrumentalista fue reconocida la importancia de la comunicación directiva con autores como Borrell (1996); la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, Elías y Mascaray (1998), García (1998), Brandolini y González (2009), Berceruelo (2011); la teoría de la negociación en las comunicaciones organizacionales -interesante tema interdisciplinario-, Saavedra

(1988), Serrano (2001), Calcaterra (2002), Mullholand (2003), Tracy (2015); la importancia de la psicología en las organizaciones, Schein (1993); los servicios de consultoría en el imaginario comunicológico, Álvarez (2001); la importancia de los medios de comunicación en las organizaciones, Aragonés (1998), los retos que la Sociedad de la Información ha impuesto a las organizaciones, González (2005), Andreu y Valor (2016); la importancia de la gestión de la información corporativa, Applegate (2003); el desarrollo de las empresas en la web, Becerra (2010), Celaya (2011).

Particular mención admiten los estudios sobre producción del conocimiento en las organizaciones, destacando los trabajos de Davenport y Prusak (1998); gestión del conocimiento en las organizaciones, Rubinstein y Firtstenberg (2000), Marcus y Watters (2003), Flores y Miguel (2004); complejidad y Teoría General de Sistemas, Bertalanffy (1976), Bertoglio (1992), Luhmann (1997, 2015).

Los trabajos de Carlos Fernández Collado (2006) son indispensables por una sencilla razón: destacan la importancia de recuperar el fundamento humano en la comunicación. El trabajo de Costa sobre la compleja relación acción-comunicación (2001), inspirado en Piaget, afirma la importancia que admite la comunicación en la solución de problemas; además, el notable trabajo realizado por Jesús Galindo (2014), de mayor complejidad aún, que fundamenta la indispensabilidad de una ingeniería social de la comunicación.

Como obligado antecedente inmediato de la comunicación organizacional destacan los estudios sobre las organizaciones, desde las escuelas y pensadores de la administración y los negocios, partiendo de las aportaciones mismas de Taylor y Fayol, en los primeros años del siglo XX, hasta los estudios realizados por Etzioni (1972), Hall (1976), Morgan (1997); el paradigma de la eficiencia, Kleinman (2009).

Con Peters y Waterman (1981) dieron inicio los estudios sobre el valor de los intangibles, que de acuerdo con Horoyuki Itami:

Son la fuente real de la competitividad y el factor clave de la adaptación corporativa por tres razones: son difíciles de acumular, susceptibles de múltiples usos simultáneos y constituyen inputs y outputs de las actividades empresariales. (Villafañe, 1999, p.36).

El estudio de los intangibles en las organizaciones fue seguido, entre otros, por Low, Kalafut y Cohen (2002), el reconocimiento concedido a los intangibles convirtió al desarrollo de marcas en un tema de gran interés para la mercadotecnia como para la comunicología. Destacan los trabajos realizados por Ries y Ries (2003, 2004), Costa (2004, 2013), Ries y Trout (2007), Healey (2009), Pérez y Gardey (2009), Ávalos (2010), De Pablo et al (2010), Chevalier y Mazzalova (2015).

En cuanto a los estudios de imagen, los antecedentes inmediatos remiten a los clásicos estudios sobre propaganda, publicidad y persuasión, como los realizados por Packard (1959), Meyers (1990). En teoría de la imagen e imagen corporativa destacan los estudios realizados por Garbeth (1991), Ind (1992), Moles (1999), Capriotti (2007), Ostberg (2007), Costa (2009), Guarneros (2013). El desarrollo de las marcas en entornos interactivos en Internet ha sido trabajado, entre otros, por Neelotpaul (2010).

Hacia finales de los años noventa, un profesor del área de audiovisuales en la Universidad Complutense de Madrid -Justo Villafañe- publicó un interesante libro sobre la imagen positiva en las organizaciones (1999). De la imagen positiva, Villafañe transitó a la reputación, territorio conceptual en el cual desarrolló instrumentos y metodologías especializadas para evaluar su gestión, por ejemplo, el Merco. Su contribución fue importante.

Sin embargo, los trabajos más serios en el imaginario reputacional son los realizados por el holandés Cees Van Riel -quien se había dedicado al estudio de la comunicación corporativa-, y el estadounidense Charles Fombrun. Ambos reputólogos, a través del *Reputation Institute* impulsaron el estudio anual más importante sobre reputación de las principales marcas en el mundo. En la edición correspondiente a 2019, la marca con mejor reputación es Rolex.

También se han ocupado del tema reputacional autores como Quevedo (2003), Capriotti (2008), Moslo (2010), Dowling (2011), Allosa, Carreras y Carreras (2013), la firma Llorente y Cuenca (2013, 2015); la reputación en Internet la han trabajado Aced (2010), Polo y Polo (2011), Neelotpaul (2010), Villar (2017).

Uno de los primeros cuestionamientos a las ingenuas apologías de los reputólogos corrió a cargo de Klaus Werner y Hans Weiss, autores de *El libro negro de las marcas* (2002). Los referidos investigadores alemanes exhibieron las reprobables prácticas que

realizan algunas de las marcas más valiosas del mundo. Además, un extenso estudio sobre el objetable comportamiento de algunas marcas fue realizado por Klein (2002).

En la década de 1990, Daniel Scheinsohn, argentino, acuñó un importante concepto: comunicación estratégica. Scheinsohn registró el término como *su marca*. Sin embargo, en sus trabajos no alcanzó a desarrollarlo. En realidad, se trató de una aproximación intuitiva. Le sucedieron Garrido (2001), Pizzolante (2001), entre otros. La mayor complejidad en el imaginario de la comunicación estratégica corrió a cargo de Franca y Gomes (1997), Aljure (2015), Kaplan y Norton (2004). La comunicación estratégica para el cambio social fue abordada por Massoni (2011, 2016); la comunicación productiva por Nosnik (2012).

Finalmente, Rafael Alberto Pérez, destacado profesor en la Universidad Complutense de Madrid, no solo desarrolló plenamente el término; además, emprendió una exhaustiva y rigurosa búsqueda para fundamentar la pertinencia de una ciencia de la estrategia en un libro monumental: *Estrategias de comunicación* (2001).

En Iberoamérica, la figura del DirCom fundamentalmente fue desarrollada por Costa (2004, 2005, 2009, 2012, 2015, 2018), y Larrea (2008). En España existe una asociación que impulsa la cultura Dircom. En 2019, en Medellín, Colombia, fue fundada una organización similar: Dircom América Latina, iniciativa de Pablo Munera, destacado académico colombiano radicado en Medellín.

En fechas recientes, la figura del DirCom ha sido cuestionado por algunos autores. Islas, Arribas y Gutiérrez (2017) afirman que la complejidad de la Cuarta Revolución Industrial (4RI), la cual supone el desarrollo exponencial de la Inteligencia Artificial (AI), definitivamente desborda las habilidades y conocimientos del DirCom.

Con base en los trabajos en materia de comunicación estratégica de Rafael Alberto Pérez, destacado profesor en la Universidad Complutense de Madrid (ya jubilado), y de Jesús Galindo en materia de ingeniería social de la comunicación, los mencionados investigadores han desplegado la figura del Estratecom, el experto en la nueva comunicación estratégica que debe responder a las diversas y complejas exigencias de la 4RI

Alfons Cornella, experto en temas de innovación, fue de los primeros pensadores iberoamericanos en advertir la importancia de las redes en las organizaciones. Cornella, pensador complejo, reparó en la pertinencia de afirmar una ciencia de las redes, mucho antes de que las redes sociales fueran posibles. El razonamiento estratégico en redes sociales ha sido abordado por Merodio (2016), Rissoan (2016). La inteligencia de las multitudes en línea por Gutiérrez Rubi y Freire (2013).

### **2.3 Identidad e Imagen Corporativa en la Reputación, Valor y Poder de Marca**

La identidad corporativa suele ser confundida con imagen corporativa. La identidad es compleja, remite a un plano profundo, filosófico, histórico; implica reconocer y *establecer* al ser. La identidad es fundamento (Ind, 1992; Van Riel, 1997, Scheinsohn, 1997), corresponde a la concepción que la empresa tiene sobre sí misma. La identidad corporativa es el fundamento de la misión y la visión de la organización, así como de su sistema de valores.

La identidad de una organización es algo único, incluye su historia, creencias, filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales, sus estrategias, sus creencias, su intrahistoria.

La identidad corporativa sólo tiene valor y significado si se comunica. La identidad corporativa puede proyectarse o comunicarse mediante programas de imagen corporativa. Sin comunicación, los valores y estrategias de la organización no se entenderán ni serán adoptados por los públicos internos y, peor aún, la empresa carecerá de un claro sentido de identidad (Ind). La identidad es muy difícil de cambiar, ya que constituye el núcleo fundamental de toda organización.

La imagen corporativa es la representación que proyecta la organización, de forma deliberada o no, ante cada uno de sus públicos (internos, externos, mixtos, financieros, ciberaudencias). La imagen es reflejo, apariencia, forma, accidente, percepción.

La imagen corporativa trasciende a la publicidad y a las relaciones públicas. Comprende todas las expresiones comunicativas y representacionales de la empresa, desde la manera de contestar el teléfono, la publicidad de sus productos, el servicio postventa a

través de Internet. Todo comunica, la elección y distribución de los objetos, los colores, las formas, los aromas (imagen ambiental).

La imagen ante los públicos puede ser positiva, negativa, o incluso puede ser imprecisa y producir indiferencia. La percepción de la imagen institucional puede variar en los distintos públicos. Algunos públicos pueden tener una positiva percepción; otros, todo lo contrario. La ingeniería en imagen corporativa es compleja. Responde a la necesidad de crear un sistema uniforme de percepciones positivas. Una positiva imagen representa una importante ventaja competitiva. Garbett afirma que la imagen de toda compañía es gobernada por seis factores:

1. La realidad de la compañía.
2. La medida en la cual sus actividades hagan noticia (noticiabilidad).
3. Su diversidad.
4. Su esfuerzo en materia de comunicaciones.
5. Tiempo.
6. Desvanecimiento en la memoria.

Por supuesto es factible advertir en algunas organizaciones un significativo desfase entre la identidad y la imagen, como advierte Jeron Tomas (2015): “Podemos decir que una empresa a pesar de que tenga una identidad, a su vez (dependiendo de su comportamiento o sus acciones) puede proyectar una imagen totalmente diferente ante la sociedad” (diligent.es).

La imagen contribuye a la estandarización de expectativas, la cual representa una gran ventaja competitiva. La imagen de marca incluso puede extenderse a los sonidos (imágenes sonoras, por ejemplo: el sonido de las motocicletas Harley Davidson, que hace muchos años fue patentado). A través del tiempo, y como resultado de experiencias e interacciones, la imagen se convierte en reputación.

Muchas organizaciones no son conscientes de lo grave que pueden resultar sus problemas de identidad, así como los costos que están pagando por tener una imagen imprecisa. La imagen es relativamente fácil de cambiar. La identidad, no. Una imagen positiva puede convertirse con aterradora rapidez en negativa- por ejemplo, como resultado de una crisis-. En América Latina, pocos empresarios han reparado en la importancia de la imagen que presentan muchos de sus productos y servicios.

Las comunicaciones institucionales son uno de los trabajos más exigentes. En un considerable número de casos, la alta dirección de las organizaciones carece de una clara comprensión de su identidad y la importancia de su imagen. La comunicación corporativa es el complejo proceso que permite derivar la imagen corporativa de la identidad corporativa y, proceder a gestionarla y desarrollarla.

Para propósitos de esta investigación, centraremos nuestra atención en la imagen corporativa, independientemente del tamaño o sector comercial de la empresa o marca, considerando que la gestión planificada de la imagen corporativa es *fundamental* para generar confianza en los públicos prioritarios (*stakeholders*), y fincar las bases de una reputación positiva.

De acuerdo con Cees Van Riel, las formas básicas de comunicación son tres:

- comunicación de dirección
- comunicación de marketing
- comunicación organizativa

Sin embargo, hoy es indispensable incluir la gestión de las comunicaciones financieras y las comunicaciones digitales. Del triángulo propuesto por Van Riel debemos transitar a un complejo pentágono de gestión estratégica de las comunicaciones institucionales.

Aunque generalmente se piensa la imagen desde el imaginario de lo “externo”, es fundamental reparar en la imagen desde lo “interno”. De hecho, toda estrategia de comunicación debe partir de la comunicación interna.

A pesar de que en la actualidad se dispone de una amplia variedad de recursos y herramientas para establecer y desarrollar la imagen corporativa, lo más común es recurrir al uso de los medios de difusión masiva, como radio, prensa, televisión; y nuevos medios digitales, como Internet, que no solo permiten el diseño personalizado del sitio web, además favorecen un óptimo posicionamiento en buscadores, un adecuado manejo de las redes sociales y la correcta segmentación de la publicidad en línea.

Toda estrategia de imagen corporativa debe contemplar la importancia de generar asociaciones e imágenes mentales positivas en los *stakeholders*, teniendo en consideración que no solamente los profesionales de la comunicación, el marketing o las relaciones públicas son responsables del desarrollo de la imagen corporativa, pues

también intervienen, con acciones y omisiones, otros actores, como los empleados, directivos, proveedores, periodistas, líderes de opinión, entre otros.

Puede entenderse como la expresión de esa armonía entre lo que he denominado lógica central de la empresa, que enfatiza los resultados económico-financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, la sostenibilidad de sus acciones, o la ya citada responsabilidad corporativa, que hasta hoy, nunca habían sido prioritarias, pero que ahora han alcanzado un estatus notable en el *management* de esas grandes corporaciones. (Villafañe, 2004, p.20).

De acuerdo con algunos autores, entre quienes destaca el propio Villafañe, la reputación, debe ser considerada el intangible más valioso. Sin embargo, tal afirmación es muy ingenua. El intangible más valioso es el conocimiento, y no hoy, siempre. El estudio más importante sobre las marcas con mejor reputación en el mundo -RepTrak- fue impulsado por Charles Fombrum y Cees Van Riel hace más de una década, a través del *Reputation Institute*.

La reputación es una de las variables que inciden en el valor de una marca en su desarrollo bursátil y el valor simbólico que la marca alcanza a través del tiempo. El valor de marca admite una relación directa con las experiencias y el contacto que los usuarios tienen con ella. También se produce a través de la percepción que tienen los *stakeholders* sobre los atributos de la organización.

La reputación en Internet -*online reputation*- es consecuencia de la opinión que los usuarios de la red tienen sobre una persona, causa, marca, institución o empresa, ya sea por experiencias en el mundo real o expresiones y/o comportamientos de tales actores en el mundo virtual. La reputación en Internet además se construye a partir de la interacción que observan las comunidades en línea, las cuales usualmente difunden, recomiendan, comparten o transmiten sus experiencias sobre personas, causas, marcas, instituciones o empresas. Sobre la importancia de la reputación en línea.

Esta percepción es tremendamente importante ya que, de ser negativa, incidirá; directamente en que los usuarios puedan dejar de contratar los bienes o servicios que ofrece una empresa. Hoy en día, debido principalmente al auge de las Redes

Sociales, Blogs y webs de opinión, es sumamente sencillo para cualquier usuario el difundir ideas u opiniones acerca de cualquier cosa. (Vilar, 2017)

La Web 2.0 ha permitido a los usuarios asumir roles de activos prosumidores (Toffler, 1980; Toffler y Toffler, 2006), capaces de generar contenidos en los distintos ambientes y plataformas en Internet. Toda organización debe estar pendiente de lo que ocurre en su entorno. Ello implica realizar exhaustivas tareas de monitoreo en Internet. Además, resulta indispensable definir protocolos de riesgo y crisis. La *viralización* de la información desfavorable siempre puede volverse incontrolable.

En situaciones de riesgo y crisis, los expertos recomendaban esperar al día siguiente del evento para evaluar si éste efectivamente fue recuperado en la agenda informativa de los medios, antes de dar inicio a los protocolos de crisis. Sin embargo, la regla de 24 horas (24H) ha sido adecuada a 24 minutos (24M). En determinados sectores de riesgo, la aviación, por ejemplo, el tiempo de respuesta institucional ante un evento delicado no debe exceder 24 minutos.

Las comunidades en línea son espacios virtuales, incorporados por la tecnología de redes mediante software distribuido a través de Internet. Generalmente son creadas por los propios usuarios y responden a las necesidades de comunicación e interacción entre los miembros de las comunidades en línea, quienes las usan para generar o compartir contenidos que estiman relevantes para el conocimiento del colectivo, y en función de los objetivos que tienen como comunidad. Cada vez es más común que cualquier persona consulte comunidades en línea para definir posibles decisiones.

Las comunidades en línea contribuyen a dar credibilidad a las organizaciones, afirmar los vínculos entre sus miembros y desarrollar la reputación de un determinado actor. Los usuarios suelen experimentar una sensación de empoderamiento al expresar libremente sus ideas y preocupaciones sobre un determinado producto, o compartir sus experiencias. Las comunidades en línea pueden evitar costosas y tardadas investigaciones de mercado, reportando retroalimentación oportuna y confiable sobre el desarrollo de productos o marcas.

El valor de marca es fiel indicador del posicionamiento de un actor en la mente del consumidor. Tal asociación generalmente procede de los activos intangibles, que son uno de los principales factores diferenciadores frente a la competencia. Los principales

estudios sobre las marcas más valiosas en el mundo son realizados por las firmas Forbes, Kantar Millward Brown, e Interbrand.

El poder de marca es relativo a una serie de complejos factores que confieren a una persona, causa, marca, empresa o institución la capacidad para influir en su entorno y/o sobre el comportamiento de otras organizaciones.

El concepto poder de marca ha sido recuperado en el imaginario político, considerando la capacidad de influencia que tienen algunos actores para incidir, definir, introducir sus prioridades, o incluso establecer el sentido y alcance de algunas agendas. Por ejemplo, el poder de Google, Amazon, Facebook, Apple (GAFA) para obstruir la aplicación de impuestos por sus actividades comerciales en la Unión Europea -el llamado "impuesto GAFA"-.

El Foro Económico Mundial (WEF) advierte el poder que han alcanzado algunas marcas, y realiza un riguroso reporte sobre las marcas más influyentes y poderosas en el mundo.

El branding es uno de los procesos utilizados en el marketing para la creación y gestión inteligente de marcas (personas, marcas comerciales o corporativas, ciudades e incluso países); se trata de administrar de forma creativa una estrategia de gestión de los activos intangibles relacionados con la imagen corporativa como marca; otra de sus funciones es el desarrollo y mantenimiento de un conjunto de valores y atributos que buscan incidir en los hábitos de consumo y el comportamiento habitual de los consumidores.

Por esta razón, cada acción que la empresa realiza para posicionarse en el mercado debe derivar de una rigurosa planificación previa, donde se especifiquen los objetivos, los medios idóneos para realizar las acciones, los tiempos, los resultados que esperan; por ejemplo, el uso de su línea gráfica, identidad, cromática, entre muchos otros factores necesarios para su implementación en las distintas plataformas, en este caso, digitales.

Es muy común que agencias, consultores y algunos profesionales del sector publicitario hablen del branding de marca, a pesar de que no siempre tengan conocimiento de lo que realmente comprende este concepto. El branding responde al propósito de extender la marca en el mercado y posicionarla como referente, ubicando a la empresa o a la marca en la mente del consumidor.

En un mercado que crece día a día, ofreciendo productos y servicios cada vez más accesibles al bolsillo de los consumidores, resulta difícil presentarse con una propuesta fresca y, a su vez, rentable. Más aún, estamos atravesando un momento de la historia del entretenimiento y las comunicaciones en el cual la innovación parece estar mal vista; existe la sensación de que todos los consumidores quieren lo mismo y que desean pagar lo menos posible por ello. Construir una marca, sea desde cero o a modo de renovación de su imagen, en una industria que condena a los visionarios, es ciertamente una tarea que cada vez menos personas se atreven a asumir. La identidad de una firma es el aspecto fundamental de su existencia, dado que le brinda la posibilidad de distinguirse claramente de las demás; curiosamente, esto no se puede apreciar y entonces, se han cambiado los principios básicos del proceso de branding para reducir al máximo el porcentaje de potenciales pérdidas. (Pérez y Gardey, 2009)

El branding es una actividad sumamente compleja, que permite resolver una problemática que pocos perciben. De su uso acertado y una planificación sostenible en el tiempo suele depender el éxito de la mayor parte de las empresas a nivel mundial, sin olvidar que su principal objetivo es vender un producto o servicio, ya sea a través del posicionamiento de la marca o las estrategias de comunicación, pero el principal objetivo es vender o incrementar los ingresos.

#### **2.4. El Imaginario Digital**

Se trata de mostrar la relevancia que tiene en la actualidad el Internet y las redes sociales en la gestión de la comunicación corporativa y la construcción de la imagen corporativa como marca; teniendo en cuenta que hoy en día términos como el “IoT” (Internet of Things) son cada vez más comunes en el entorno o la logística de la marca, que generan gran impacto en el tipo de relación que se plantea a futuro con los stakeholders; es decir “Es un concepto que se refiere a la interconexión digital entre objetos de uso cotidiano con Internet” (Bortolotti, 2015), por lo que no hay de desvalorar la utilidad y el potencial que tienen este tipo de herramientas para las organizaciones.

Para evidenciar esto de mejor manera se realizará un análisis que inicialmente parte de un contexto mundial, para luego centrarnos en Latinoamérica y puntualmente Ecuador; haciendo una comparativa del uso de las redes sociales y la penetración mundial de Internet. De tal manera que podamos identificar los países y las regiones que presentan

la mayor penetración de Internet e indicar cuáles son las principales redes sociales y plataformas de mensajería más utilizados, como también donde se ubican los usuarios que dedican el mayor número de horas; basándonos en métricas o cifras proporcionadas por el “Digital in report 2019. Global Overview” y de las principales o más reconocidas fuentes en esta área como: Internet World Stats (IWS), We are Social Hootsuite, Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), Statista.

Como punto de partida, se ha tomado como referencia los datos más actualizados de los estudios anteriormente mencionados y realizado un análisis comparativo entre las tres fuentes para en primera instancia mostrar el crecimiento de los usuarios de Internet y redes sociales en la última década, para de cierta forma entender su comportamiento en línea y la cambiante forma de interactuar con las marcas que se ha generado últimamente, para de esta manera evaluar la funcionalidad de este canal como medio de gestión de la comunicación en la construcción de la imagen corporativa como marca.

Las principales investigaciones sobre el uso de Internet en el mundo (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2018), (Foro Económico Mundial, 2018), (Naciones Unidas, 2018), (We are social-Hootsuite, 2019) coinciden en advertir un sensible incremento en el uso de Internet en todas las edades. Ello en buena medida se debe a que un mayor número de personas hoy tiene acceso a Internet. Sin embargo, no solo es eso. Para miles de millones de personas, Internet resulta indispensable.

#### **2.4.1. Estadísticas que ofrece la Internet World Stats (IWS)**

De acuerdo con información de la Internet World Stats (IWS), a finales de junio de 2019 -fecha de la actualización más reciente de la IWS al momento de escribir esta tesis-, la población mundial fue estimada en 7,716,223,209 personas, de las cuales, 4,510,054,272 son usuarios de Internet. La IWS estableció la penetración mundial de Internet en 58.4%.

En sus estudios, la IWS divide al mundo en siete regiones: África, Asia, Europa, América Latina y el Caribe, Medio Oriente, Norteamérica, Oceanía /Australia. En nuestra primera tabla podremos reconocer cuál es la población estimada en cada región, el número de internautas y la penetración de Internet.

Tabla 2.

## Penetración de Internet en el mundo

REGIÓN	POBLACIÓN	INTERNAUTAS	PENETRACIÓN DE INTERNET
África	1,320,038,716	521,614,944	39.50%
Asia	4,241,972,790	2,275,469,859	53.60%
Europa	829,173,007	727,559,682	87.70%
América Latina y el Caribe	658,345,826	453,702,292	68.90%
Medio Oriente	258,356,867	175,502,589	67.90%
América del Norte	366,496,802	327,568,628	89.40%
Oceanía/Australia	41,839,201	28,636,278	68.40%
Totales	7,716,223,209	4,510,054,272	58.40%

Tomado de (Internet World Stats, 2019).

En África se registra la menor penetración de Internet (39.5%), la cual ubica al continente 18.9% abajo del promedio mundial (58.4%). En Asia se concentra la mayor cantidad de personas (4,241,972,790) y también el mayor número de internautas (2,275,469,859); sin embargo, la penetración de Internet (53.6%) es inferior (4.8%) al promedio mundial (58.4%). América del Norte presenta la penetración de Internet más alta (89.4%). Europa es la segunda región con el porcentaje más alto de internautas (87.7%). En América Latina y el Caribe, la penetración de Internet (68.9%) es superior (10.5%) al promedio mundial (58.4%).

- **La penetración de Internet y Facebook en América**

La primera fuente de información empleada en este apartado es la Internet World Stats (IWS). Para efectos de sus estudios, la IWS divide al continente americano en cuatro zonas: Norteamérica, Sudamérica, Centroamérica, y el Caribe. Además, la IWS ofrece información sobre el número de usuarios de Facebook en cada una de las referidas regiones.

Tabla 3.

## Penetración de Internet y Facebook en América

Región	Población estimada	Usuarios de Internet	Penetración de Internet	Usuarios de Facebook
Norteamérica	363,844,662	345,660,847	95%	263,080,100
Sudamérica	428,240,515	307,597,115	71.80%	266,583,100
Centroamérica	179,616,163	109,664,952	61.10%	99,500,000
El Caribe	44,191,318	20,986,379	47.50%	16,498,000
<b>Total:</b>	<b>1,015,892,658</b>	<b>783,909,293</b>	<b>77.20%</b>	<b>645,661,200</b>

Tomado de (Internet World Stats, 2018).

- **América del norte**

Norteamérica es la región que presenta la más alta penetración porcentual de Internet en la población (95%). Las otras regiones se encuentran abajo del promedio continental (77.2%).

La IWS incluyó 5 países y territorios en esta región: Bermuda, Canadá, Estados Unidos, Groenlandia y San Pedro & Miquelón. La actualización más reciente de la información contenida en la siguiente tabla data de abril de 2019.

Tabla 4.

Penetración de Internet y Facebook en Norteamérica

País	Población estimada	Usuarios de Internet	Penetración de Internet	Usuarios de Facebook
Bermuda	60,833	59,841	98.40%	39,000
Canadá	37,279,811	34,558,385	92.70%	23,000,000
Estados Unidos	329,093,110	292,892,868	89%	240.000,000
Groenlandia	56,673	52,000	91.80%	38,000
San Pedro & Miquelón	6,375	5,033	78.90%	3.1
<b>Total:</b>	<b>366,496,802</b>	<b>327,568,127</b>	<b>89.40%</b>	<b>263,080,100</b>

Tomado de (Internet World Stats, 2019).

Tanto en San Pedro & Miquelón (78.9%), como en Estados Unidos (89%), la penetración de Internet es inferior al promedio de la región (89.4%).

- **América Central**

En Centroamérica La IWS incluyó 8 países y territorios en esta región: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Panamá. La actualización más reciente de la información en la siguiente tabla data de abril de 2019.

Tabla 5.

Penetración de Internet y Facebook en Centroamérica

País	Población estimada	Usuarios de Internet	Penetración de Internet	Usuarios de Facebook
Belice	390,231	200,000	51.30%	200,000
Costa Rica	4,999,384	4,296,443	85.90%	3,200,000
El Salvador	6,445,405	3,700,000	57.30%	3,400,000
Guatemala	17,557,842	7,268,597	41.40%	6,800,000
Honduras	9,568,688	3,700,000	37.60%	3,400,000
México	132,328,035	88,000,000	66.50%	79,000,000
Nicaragua	6,351,157	2,700,000	42.50%	2,500,000

Panamá	4,226,197	2,899,892	68.60%	2,000,000
<b>Total:</b>	181,886,939	112,664,952	61.90%	100,500,000

Tomado de (Internet World Stats, 2017).

En esta región, Costa Rica presenta la más alta penetración de Internet en la población (85.9%). En Panamá (68.6) y México (66.5%), la penetración de Internet es superior al promedio regional (61.9%); las demás naciones están abajo del promedio regional.

- **El Caribe**

Es importante destacar que la más reciente actualización de la información que ofrece la IWS sobre las islas caribeñas data de junio de 2016.

Tabla 6.

Penetración de Internet y Facebook en el Caribe

País	Población estimada	Usuarios de Internet	Penetración de Internet	Usuarios de Facebook
Anguila	16,752	11,557	69%	9,000
Antigua y Barbuda	93,581	81,545	87.10%	50,000
Aruba	113,648	91,532	80.50%	78,000
Bahamas	392,712	333,143	84.80%	210,000
Barbados	291,495	228,717	78.50%	160,000
Bonaire, San Eustacio y Saba	22,303	20,956	94%	20
Cuba	11,014,425	3,696,765	33.6%	No reporta
Curazao	149,035	138,774	93.10%	80
Dominica	73,757	48,249	65.40%	39,000
Granada	111,219	56,000	50.40%	56,000
Guadalupe	470,716	220,000	46.70%	220,000
Haití	10,228,410	1,308,290	7.10%	1,300,000
Islas Caimán	57,268	47,003	82.10%	45,000
Islas Turcas y Caicos	51,430	25,000	48.60%	25,000
Islas Vírgenes (USA)	102,951	57,485	55.80%	21,000
Islas Vírgenes (Reino Unido)	34,232	14,620	42.70%	4,600
Jamaica	2,970,340	1,581,100	56.20%	1,100,000
Martinica	396,813	303,302	76.40%	170,000
Montserrat	5,267	2,900	55.10%	2,900
Puerto Rico	3,578,056	3,047,311	85.20%	2,100,000
República Dominicana	10,766,564	6,599,904	61.30%	4,500,000
San Bartolomé (Francia)	7,209	1,540	21.40%	20
San Cristóbal y Nieves	52,329	37,210	71.10%	35,000
Santa Lucía	164,464	109,370	66.50%	88,000
San Martín (Francia)	31,949	1,100	3.40%	200
San Martín (Holanda)	40,486	20	0%	20
San Vicente y las Granadinas	102,350	65,984	64.50%	59,000
Trinidad y Tobago	1,220,479	942,713	77.20%	700,000
<b>Total:</b>	42,401,541	18,526,199	43.70%	10,972,840

Tomado de (Internet World Stats, 2016).

Bonaire, San Eustacio y Saba presentan la penetración más alta de Internet en la población (94%), seguida de las siguientes islas caribeñas está por encima del promedio regional (43.7%): Anguila (69%), Antigua y Barbuda (87.1%), Bahamas (84.8), Barbados (78.5%), Curazao (93.1%), Dominica (65.4%), Granada (50.4%), Guadalupe (46.7%), Islas Caimán (82.1%), Islas Turcas y Caicos (48.6%), Islas Vírgenes EEUU (55.8%), Jamaica (56.2%), Martinica (76.4%), Montserrat (55.1%), Puerto Rico (85.2%), República Dominicana (61.3%), San Cristóbal y Nieves (71.1%), Santa Lucía (66.5%), San Vicente y las Granadinas (64.5%), Trinidad y Tobago (77.2%).

Abajo del promedio regional se encuentran: Cuba (33,6%), Haití (7.1%), Islas Vírgenes Reino Unido (42.7%), San Bartolomé (21.4%), San Martín (3.4%),

- **América del Sur**

En Suramérica la información que la IWS ofrece sobre la penetración de Internet en Sudamérica data de diciembre de 2017.

Tabla 7.

Penetración de Internet y Facebook en Suramérica

País	Población estimada	Usuarios de Internet	Penetración de Internet	Usuarios de Facebook
Argentina	44,688,864	41,586,960	93.10%	30,000,000
Bolivia	11,215,674	7,570,580	67.50%	6,100,000
Brasil	210,867,954	149,057,635	70.70%	139,000,000
Chile	18,197,209	14,108,392	77.50%	13,000,000
Colombia	49,464,683	31,275,567	63.20%	29,000,000
Ecuador	16,863,425	13,476,687	79.90%	10,000,000
Guayana Francesa	289,763	120,000	41.40%	110,000
Guyana	782,225	395,007	50.50%	360,000
Islas Falkland	2,922	2,900	99.20%	2,922
Paraguay	6,896,908	6,177,748	89.60%	3,300,000
Perú	32,551,815	22,000,000	67.60%	20,000,000
Surinam	568,301	340,000	59.80%	310,000
Uruguay	3,459,551	3,059,727	88.20%	2,400,000
Venezuela	32,381,221	17,178,743	53.10%	13,000,000
<b>Total:</b>	<b>428,240,515</b>	<b>306,349,946</b>	<b>71.50%</b>	<b>266,583,100</b>

Tomado de (IWS, 2017).

En Suramérica, la penetración de Internet en Argentina (93.1%), Chile (77.5), Chile (77%), Ecuador (79.9%), Islas Falkland (99.2%), Paraguay (89.6%), Uruguay (88.2%) es superior al promedio en la región (71.5%).

Abajo del promedio regional (71.5%) se encuentran: Bolivia (67.5.1%), Brasil (70.7%), Colombia (63.2%), Guayana Francesa (41.4%), Guyana (50.5%), Perú (51.4%), Surinam (59.8%), Venezuela (53.1%).

#### 2.4.2. Estadísticas de Internet de We are Social Hootsuite

We are Social Hootsuite es otra reconocida fuente de información estadística de Internet y, particularmente centra su atención en el desarrollo de las redes sociales. En sus estudios, el mundo es dividido en cinco bloques: África, América, Asia-Pacífico, Europa, Medio Oriente, donde se puede identificar la población estimada en cada bloque, el total de internautas y la penetración de Internet.

Tabla 8.

Población y usuarios de Internet en el mundo

REGIÓN	POBLACIÓN	INTERNAUTAS	PENETRACIÓN DE INTERNET
África	1,304,000	473,000,000	36%
América	1,020,000,000	798,400,000	78%
Asia-Pacífico	4,250,000,000	2,210,000,000	52%
Europa	846,000,000	724,000,000	86%
Medio Oriente	256,600,000	182,000,000	71%
<b>Total:</b>	<b>7,676,000,000</b>	<b>4,021,000,000</b>	<b>57%</b>

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

La penetración de Internet en África es la más baja y Asia-Pacífico se concentra el mayor número de personas y el mayor número de internautas, lo que coinciden ambos estudios con una ligera variación porcentual.

Sin embargo, en el estudio de We are Social Hootsuite se afirma que Europa es la región que presenta la más alta penetración de Internet en la población (86%). En ello difiere del estudio de la IWS, en el cual se afirma que es América del Norte (89.4%). Tal diferencia se debe al criterio geográfico empleado.

En el estudio de We are Social Hootsuite, América es considerada como continente; por lo que en esta tabla se recupera la información que We are Social Hootsuite ofrece sobre la penetración de Internet por regiones.

Tabla 9.  
Penetración de Internet por regiones

REGIÓN	POBLACIÓN TOTAL	PENETRACIÓN DE INTERNET
Asia (Sur)	1,903,000,000	42%
Asia (Este)	1,656,000,000	60%
Asia (Sureste)	659,000,000	63%
África (Este)	440,000,000	32%
América (Sur)	430,000,000	73%
África (Oeste)	387,000,000	41%
América (Norte)	365,000,000	95%
Europa (Este)	292,000,000	80%
Asia (Oeste)	275,000,000	66%
África (Norte)	240,000,000	50%
Europa (Oeste)	194,000,000	94%
América (Centro)	181,000,000	63%
África (Centro)	171,000,000	12%
Europa (Sur)	154,000,000	88%
Europa (Norte)	105,000,000	95%
Asia (Centro)	72,000,000	50%
África (Sur)	66,000,000	51%
Caribe	44,000,000	51%
Oceanía	42,000,000	69%

Tomado de (We are Social, Hootsuite, 2019).

Las regiones que presentan la más alta penetración de Internet son América del Norte (95%) y el Norte de Europa (95%). La penetración de Internet en Sudamérica fue estimada en 73%. En América del Sur, la población total fue estimada en 430,000,000 de personas, de las cuales, 316,000,000 son usuarios de Internet. La penetración de Internet fue estimada en 73%, cifra 16% superior al promedio mundial (57%).

En este estudio se indica que la penetración mundial de Internet creció 9.1% en el periodo comprendido entre enero de 2018 y enero de 2019, en ese lapso se incorporaron a la red 367 millones de nuevos internautas.

We are Social Hootsuite también presenta información sobre la penetración de Internet por naciones. En nuestra cuarta tabla consignamos la información relativa a los países con el mayor porcentaje de usuarios de Internet.

Tabla 10.  
Países que presentan la más alta penetración de Internet.

#	PAÍS	INTERNAUTAS	PENETRACIÓN DE INTERNET
1	Andorra	76,242	99%
2	Aruba	104,803	99%
3	Bermuda	60,342	99%

4	Islandia	335,781	99%
5	Qatar	2,692,181	99%
6	Noruega	9,515,733	99%
7	Dinamarca	5,649,494	98%

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

De los 207 países analizados en el estudio, la penetración más baja de Internet correspondió a Corea del Norte (0.08%), donde solo fueron estimados 20 mil internautas. Corea del Norte es uno de los países que pretenden obtener beneficios de la expansión del llamado “Internet chino”, el cual forma parte del megaproyecto “La ruta de la seda”, iniciativa de Xi Jinping, presidente de la República Popular China, quien está dispuesto a imponer la infraestructura de su “Internet” a unos 60 países en Asia y África en 2028. En la República Popular China, las operaciones privadas en Google, Facebook o YouTube están totalmente bloqueadas. Empresas como WeChat (relativamente similar a WhatsApp o Facebook), en tiempo real censuran temas susceptibles de generar controversia en textos de los usuarios, inclusive en sus mensajes privados

Otro dato interesante es la relación de países en los cuales las personas destinan el mayor número de horas a Internet.

En siguiente tabla se indican cuáles son las diez naciones en las cuales los internautas diariamente dedican el mayor número de horas a Internet.

Tabla 11.

Países que dedican el mayor número de horas diarias a Internet

#	PAÍS	TIEMPO
1	Filipinas	10 horas, 2 minutos
2	Brasil	9 horas 29 minutos
3	Tailandia	9 horas 11 minutos
4	Colombia	9 horas 3 minutos
5	Indonesia	8 horas 36 minutos
6	Sudáfrica	8 horas 25 minutos
7	Argentina	8 horas 19 minutos
8	Malasia	8 horas 15 minutos
9	México	8 horas 1 minutos
10	UAE	7 horas 58 minutos

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

Sorprende advertir que, en algunas naciones, el tiempo dedicado a Internet supera al tiempo de la jornada laboral -que en promedio asciende a 8 horas al día-. En nueve de

las diez naciones referidas, los usuarios de Internet dedican más de la tercera parte del día a Internet, en promedio, se dedican 6 horas y 42 minutos al día.

La velocidad promedio en conexiones móviles es 25.08 MBPS, en conexiones fijas es 54.33 MBPS; cifras que representan un incremento del 18% y 33% respectivamente, en comparación a la velocidad promedio estimada en el estudio de del año anterior y en la siguiente tabla podremos reconocer cuáles son las 5 naciones que presentan las más altas velocidades en Internet móvil y fijo.

Tabla 12.

Naciones que presentan las más altas velocidades en Internet móvil y fijo

#	INTERNET MÓVIL		INTERNET FIJO	
	PAÍS	MBPS	PAÍS	MBPS
1	Canadá	63.1	Singapur	190.9
2	Singapur	61.0	Hong Kong	161.4
3	Australia	56.5	Corea del Sur	119.6
4	Holanda	56.1	Estados Unidos	109.5
5	Corea del Sur	50.0	Canadá	106.8

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

Como podemos apreciar, las velocidades en Internet fijo superan, y por mucho, a las velocidades promedio en la banda ancha móvil.

Resulta indispensable elevar significativamente la velocidad de la banda ancha móvil, sin embargo, como se señala en un apartado previo, en la gran mayoría de naciones la velocidad promedio de la banda ancha fija todavía supera y, por mucho, las más altas velocidades promedio en la banda ancha móvil.

Tabla 13.

Penetración de Internet móvil por regiones

REGIÓN	POBLACIÓN TOTAL	PENETRACIÓN DE INTERNET MÓVIL
Asia (Sur)	1,903,000,000	47%
Asia (Este)	1,656,000,000	97%
Asia (Sureste)	659,000,000	47%
África (Este)	440,000,000	28%
América (Sur)	430,000,000	86%
África (Oeste)	387,000,000	40%
América (Norte)	365,000,000	97%
Europa (Este)	292,000,000	112%
Asia (Oeste)	275,000,000	69%
África (Norte)	240,000,000	69%

Europa (Oeste)	194,000,000	102%
América (Centro)	181,000,000	70%
África (Centro)	171,000,000	17%
Europa (Sur)	154,000,000	105%
Europa (Norte)	105,000,000	108%
Asia (Centro)	72,000,000	58%
África (Sur)	66,000,000	99%
Caribe	44,000,000	36%
Oceanía	42,000,000	100%

Tomado de: (We are Social, Hootsuite, 2019).

La siguiente tabla corresponde a los países que presentan la más alta penetración de Internet de banda ancha móvil:

Tabla 14.

Top 5 penetración de internet móvil.

#	PAÍS	PENETRACIÓN DE INTERNET MÓVIL
1	UAE	168%
2	Hong Kong	158%
3	Austria	146%
4	Japón	145%
5	Dinamarca	143%

Tomado de: (We are Social Hootsuite, 2019).

Otro dato importante que cabe mencionar es la información sobre los sitios más visitados en Internet.

Tabla 15.

Sitios más visitados en Internet

#	SITIOS	TIEMPO PROMEDIO POR VISITA
1	Google	9 minutos 12 segundos
2	YouTube	21 minutos 36 segundos
3	Facebook	11 minutos 44 segundos
4	Baidu	6 minutos 53 segundos
5	Wikipedia	3 minutos 45 segundos

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

Los idiomas más utilizados en la web son: 1.- inglés, 2.- ruso, 3.- alemán, 4.- español, 5.- francés;

A continuación, en la última tabla de este apartado se muestra a los países en los cuales los usuarios de Internet expresaron mayores preocupaciones por la seguridad de su información en línea. El promedio mundial fue establecido en 42%

Tabla 16.

Países más preocupados por la seguridad en Internet.

#	PAÍS	PORCENTAJE
1	España	63%
2	México	59%
3	Colombia	55%
4	Brasil	54%
5	Turquía	54%

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

### 2.4.3. La penetración de las comunicaciones digitales móviles

La importancia de las comunicaciones digitales móviles trasciende al desarrollo de los medios sociales. En el imaginario de una sociedad efectivamente ubicua, las comunicaciones digitales móviles admiten ser consideradas fundamentales. Además, en gran medida la inclusión digital depende de ello. El desarrollo de Internet de las cosas (IoT) también depende del desarrollo de las comunicaciones digitales móviles.

El total de usuarios de dispositivos digitales móviles fue estimado en 5,112,000,000 y de acuerdo con la población mundial estimada, esa cifra representa una penetración de 67%. El número de conexiones móviles (8,842,000,000) es superior a la población mundial. Su penetración fue estimada en 115%. En nuestra siguiente tabla podremos identificar la conectividad móvil por región:

Tabla 17.

Conectividad móvil por región

REGIÓN	USUARIOS DE INTERNET	PENETRACIÓN DE CONEXIONES MÓVILES
Asia (Este)	1,842,000,000	111%
Asia (Sur)	1,725,000,000	91%
Asia (Sureste)	853,000,000	129%
América (Sur)	470,000,000	109%
Europa (Este)	448,000,000	154%
América (Norte)	382,000,000	105%
África (Oeste)	333,000,000	86%
Asia (Oste)	279,000,000	101%
África (Este)	273,000,000	62%
África (Norte)	246,000,000	102%
Europa (Oste)	226,000,000	116%
Europa (Sur)	202,000,000	132%
América (Centro)	174,000,000	96%

Europa (Norte)	126,000,000	120%
África (Sur)	107,000,000	162%
África (Centro)	90,000,000	53%
Asia (Centro)	74,000,000	103%
Oceanía	45,000,000	108%
Caribe	32,000,000	73%

Tomado de (We are Social, Hootsuite, 2019).

En la siguiente tabla podremos reconocer cuáles son los 10 países que presentan la mayor penetración en materia de conexiones móviles:

Tabla 18.

Top ten países con mayor penetración de conexiones móviles

#	PAÍS	PORCENTAJE
1	UAE	200%
2	Hong Kong	181%
3	Rusia	172%
4	Sudáfrica	170%
5	Dinamarca	154%
6	Portugal	153%
7	Austria	148%
8	Vietnam	147%
9	Japón	146%
10	Suiza	145%

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

## 2.5. Las Redes Sociales

### 2.5.1. Antecedentes históricos

La llamada “Teoría de los seis grados de separación” que el escritor húngaro Frigyes Karinthy introdujo en el cuento *Chains*, publicado en 1929, anticipó el advenimiento de las redes sociales (Watts, 2005), esa teoría establece que todas las personas están conectadas entre sí por no más de seis mediadores; a principios de la década de 1950, Ithiel de Sosa Pool y Manfred Korchin decidieron demostrar matemáticamente esa teoría. El resultado de sus investigaciones fue el documento *Contactos e Influencias* (Korchin y Sosa Pool, 1978).

En 1961, Michael Gurevich presentó un relevante estudio empírico sobre la estructura de las redes sociales, el cual representó una importante contribución al estudio de la asociación y la conectividad (Gurevich, 1961) El título de su disertación doctoral en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) fue: *The social structure of*

acquaintanceship networks, en castellano: La estructura social de las redes de conocimiento. En 1967, Stanley Milgram decidió comprobar la teoría de los seis grados, a la cual denominó “el problema del pequeño mundo”. Sus hallazgos inspiraron la frase “seis grados de separación” (Milgram, 1967) Milgram recuperó los trabajos realizados por Gurevich en materia de redes de conocimiento, y a través de un ingenioso experimento pretendió identificar el número de vínculos necesarios para poder relacionar entre sí a dos personas completamente desconocidas. Para su experimento escogió a individuos de las ciudades de Omaha, Nebraska y Wichita, Kansas. Milgram seleccionó esas ciudades por considerar que entre ellas había gran distancia geográfica y social. La entrega de cada paquete involucró entre cinco y siete intermediarios en promedio. Los hallazgos de Milgram fueron publicados en *Psychology Today*, e inspiraron la frase “seis grados de separación”, término que fue recuperado por el escritor John Guare (1990), quien lo empleó como título en uno de sus libros.

En un sitio web de la Universidad de Virginia, Brett C. Tjaden empleó la herramienta Internet Movie Database (IMDb) y consiguió documentar las conexiones entre los participantes.

En 2011, Facebook realizó el estudio *Anatomy of Facebook* en castellano: Anatomía de Facebook en el cual participaron usuarios de esa red social. Para ello, deliberadamente fueron excluidos personajes famosos y celebridades. El estudio demostró que los usuarios de Facebook estaban conectados entre sí por cinco grados de separación.

Tres años después, en 2014, Eman Daraghmi, investigadora en la Universidad Técnica Palestina en Kodoorie, y Shyan Ming Yuan, investigador en la Universidad Nacional Chiao Tung, publicaron el estudio *We are so close, less than 4 degrees separating you and me*, en *Computers in Human Behavior*, en castellano: Estamos muy cerca, menos de cuatro grados nos separan. En esa investigación fue empleada una avanzada herramienta especializada en búsquedas social en Facebook: “We R So Close”. Los autores concluyeron que el promedio de conocidos que separaba a dos personas era 3.9, sin importar quiénes fuesen, inclusive con características poco comunes. Los referidos autores concluyeron que todas las personas en el mundo hoy solo están separadas por cuatro mediadores.

En la década de 1980, David Bohnett, creador de Geocities, (GeoCities fue un servicio gratuito de alojamiento de páginas y sitios de Internet, fundado inicialmente en 1994 como Beberly Hills por David Bohnett y John Rezner. Los usuarios del servicio seleccionaban un “barrio” en el cual hospedarían su sitio. En abril de 2009 fue anunciado el cierre de GeoCities, el cual ocurrió el 26 de octubre de 2009). anticipó la posibilidad de crear redes sociales tal como las conocemos hoy. Bohnett, sin embargo, menospreció el significado de su intención y dedicó su tiempo al proyecto Geocities, que dejó de operar en 2009.

Randy Conrads es reconocido como el creador de la primera red social: *Classmates.com*, la cual fue incorporada a la web el 17 de noviembre de 1995. Después fueron introducidas redes sociales relativamente similares, como Friendster (2002), MySpace (2003), Tribe.net (2003), Xing (2003). Sin embargo, el gran parteaguas en la historia de las redes sociales fue establecido por Facebook, concebida en 2004 por Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Andrew McCollum, Dustin Moskovitz y Chris Hughes.

### **2.5.2. Facebook**

En 2003, Mark Zuckerberg, entonces estudiante en la Universidad de Harvard, publicó en Internet el sitio web *FaceMash* con fotografías y nombres de algunas estudiantes en esa reconocida universidad. El sitio web solo estuvo disponible en la red unas horas. Zuckerberg fue sancionado por las autoridades de esa universidad, quienes le reprendieron por haber sustraído datos e imágenes de un sistema informático de la institución.

En enero de 2004, los hermanos Winklevoss y Divya Narendra compartieron con Zuckerberg algunas ideas para desarrollar un directorio web de los integrantes de las numerosas fraternidades en esa universidad. Zuckerberg aceptó sumarse al proyecto *HarvardConnection.com*; sin embargo, simultáneamente trabajó en *su proyecto*, muy similar al concebido por los hermanos Narendra.

El proyecto *thefacebook*, de Mark Zuckerberg, fue publicado en Internet el 4 de febrero de 2004. Los hermanos Narendra demandaron a Zuckerberg. Le imputaron haber

retrasado deliberadamente el proyecto *HarvardConnection.com* para poder publicar antes el suyo. Además, afirmaron que Zuckerberg había plagiado sus ideas.

La red social *thefacebook* se volvió muy popular en Harvard, y rápidamente se extendió a otras universidades de la llamada “Ivy League”. Zuckerberg definió un agresivo modelo de negocios que permitió a su red trascender rápidamente el selecto grupo de universidades élite en la Unión Americana, volviéndose muy popular entre los jóvenes.

A Sean Parker, creador de Napster, quien por un breve periodo se desempeñó como presidente de *thefacebook*, se atribuye haber eliminado la palabra “the” en el nombre de la red social; hoy Facebook es la red social más popular en el mundo, y también una de las marcas más valiosas. Las estadísticas relativas a la penetración de las redes sociales inclusive son establecidas a partir de la penetración de Facebook.

El comportamiento empresarial de Zuckerberg ha sido muy agresivo. En abril de 2012 adquirió Instagram por la suma de mil (1,000) millones de dólares. En noviembre de 2013, pretendió adquirir Snapchat por tres mil (3,000) millones de dólares; sin embargo, su propuesta fue rechazada. Snapchat es una aplicación de mensajería con soporte multimedia de imagen y video con filtros de realidad aumentada y aplicación móvil, creada por Evan Spiegel, Robby Murphy y Reggie Brown en 2010, cuando eran estudiantes en la Universidad de Stanford.

Zuckerberg incluso intentó comprar Snapchat por segunda ocasión y también fue rechazado, por ello, decidió convertir a Instagram en competencia directa de Snapchat, imitando no pocas de sus funciones. En febrero de 2014, Facebook además adquirió WhatsApp por 21,800 millones de dólares y en noviembre de 2016 compró CrowdTangle, una compañía dedicada a rastrear cómo el contenido de las redes sociales se propaga en línea, con un monto de la transacción millonario que no fue revelado.

Mark Zuckerberg ha mostrado particular interés por conectar a la humanidad a Internet. Es de suponer que su intención no precisamente es filantrópica. Se trata de negocios.

El 20 de agosto de 2013 lanzó el proyecto Internet.org para acelerar la penetración de Internet en el mundo, y publicó un libro de diez páginas, en el cual explicó su proyecto.

La iniciativa de Zuckerberg fue comprada por la prensa especializada con Project Loon, de Google.

La primera cumbre *Internet.org* fue celebrada en Nueva Delhi, India, el 9 y 10 de octubre de 2014. Los países que se sumaron a esta iniciativa fueron: Zambia, Tanzania, Kenia, Colombia, Ghana, India, Filipinas, Guatemala, Indonesia, Bangladesh Malawi, Pakistán, Senegal, Bolivia, Angola, Sudáfrica, Egipto, Irak, Nigeria, Madagascar, Birmania, Argelia, Bielorrusia.

El 26 de septiembre de 2015, Facebook anunció el nuevo nombre de la iniciativa para acelerar la penetración de Internet: Free Basics. Tanto Internet.org como Free Basics fueron recibidas con cierto recelo en no pocas naciones. Algunos mandatarios consideraron desmedidas las ambiciones de Zuckerberg, además, algunas de las grandes firmas de telecomunicaciones cabildearon contra la iniciativa de Zuckerberg. Para colmo, no pocos especialistas han señalado que los proyectos de Zuckerberg son contrarios a la neutralidad de la red.

En el marco del *Mobile World Congress de Barcelona (MWC)*, celebrado en febrero de 2016, Zuckerberg destacó que el acceso a Internet debería ser considerado como un derecho de todas las personas: “Todo el mundo merece acceso a Internet. No entiendo cómo en 2016 podemos estar todavía así”. En ese acto, Zuckerberg anunció que sus drones —programa Aquila— empezarán a sobrevolar el planeta y que pondría en marcha el primer satélite de África. Los drones de Zuckerberg no han arrojado los resultados que esperaba.

El año de 2018 resultó particularmente complicado para Zuckerberg. En enero de ese año, en el Foro de Davos, George Soros, influyente especulador financiero, cuestionó abiertamente a Google y Facebook, señalando que esas compañías, que en principio parecían ser innovadoras, se han convertido en poderosos monopolios que hoy obstaculizan la innovación: “Las redes sociales engañan a sus usuarios manipulando su atención y dirigiéndola hacia sus propios intereses económicos”. (*El País*, 2018).

Los cuestionamientos de Soros se sumaron a la ofensiva que ha emprendido un grupo de “distinguidos arrepentidos” de las redes sociales, como Roger McNamee, quien fue importante inversor en los primeros días de Facebook y de Google. McNamee publicó

un interesante artículo en *The Guardian* (2017) señalando que ambas compañías “amenazan la salud pública y la democracia”.

Sean Parker, primer presidente de Facebook, afirmó que esa red social explota la “vulnerabilidad de la psicología humana para crear adicción entre sus usuarios” (*La Nación*, 2018). Chamath Palihapitiya, quien se desempeñó como vicepresidente de Facebook, acusó a esa red social por “estar desgarrando el entramado actual del funcionamiento de la sociedad”. (*La Opinión*, 2018).

Sin embargo, la principal crisis de confianza en la historia de Facebook fue detonada el 17 de marzo de 2018, cuando los periodistas Matthew Rossenberg, Nicholas Confessore y Carole Cadwalladr (*The New York Times*) dieron a conocer declaraciones de Christopher Wylie, canadiense, de 28 años, director tecnológico de Cambridge Analytica (CA), quien afirmó que CA había comprado a Facebook datos de millones de usuarios, filial de la empresa de marketing británica Strategic Communication Laboratories (SCL), se encargaba de entregar análisis de datos extraídos del Big Data a empresas y a organizaciones políticas. La empresa ha trabajado en varias campañas políticas del mundo, entre ellas la de Donald Trump en 2016. Su estudio de datos permitió generar de mensajes diferentes, apuntando a los electores en función de sus perfiles en las redes sociales como Facebook y Snapchat. Una investigación del New York Times y The Observer reveló que Cambridge Analytica usó los datos de 50 millones de usuarios de Facebook para desarrollar software y poder predecir e influir en los votantes. Facebook suspendió el acceso a sus servidores a Cambridge Analytica, sosteniendo que las transmisiones de datos personales que se hicieron constituyeron una violación de sus condiciones de utilización, prometiendo que tomaría acciones..

Es importante destacar que CA no sustrajo los datos de millones de usuarios de Facebook, como Facebook primero afirmó. En realidad, Facebook vendió esos datos a CA, sin informar a sus usuarios y sin solicitar su consentimiento.

De acuerdo con el diario *La Vanguardia* (2018), Wylie afirmó que CA había creado una sofisticada maquinaria para manipular la decisión de los votantes, la cual fue usada en la campaña de Donald Trump en Estados Unidos. CA además participó en el Brexit, y directivos de esa empresa llegaron a atribuirse el triunfo de la opción por abandonar la Unión Europea.

En los primeros días de abril de 2018, Facebook reveló que 81.6% de los datos “sustraídos por CA” correspondieron a usuarios estadounidenses (70 millones 632 mil personas). La crisis en FB repercutió en su valor de marca. El estudio *Best Global Brands 2018*, de la firma Interbrand, estimó una depreciación de 6% en el valor de marca de Facebook estimado en 2017.

Si bien CA finalmente quebró, la reputación de Facebook sufrió un profundo deterioro, el cual se vio reflejado en la sensible depreciación que sufrieron sus acciones en la bolsa. En tan solo dos días, Facebook perdió 10 por ciento de su valor. Por tal motivo, el martes 10 de abril de 2018, Mark Zuckerberg se vio en la necesidad de responder a los cuestionamientos de algunos miembros de las comisiones de Judicatura y Comercio del Senado de Estados Unidos. Como secuela de la crisis de confianza, 54% de los usuarios de Facebook reconoció haber ajustado su configuración de privacidad tras el referido escándalo.

Debemos tener presente que ésta no fue la primera vez que Zuckerberg y Facebook han sido cuestionados por el manejo de la información que les han confiado sus usuarios. Como atinadamente documentó Emilio Godoy (2018) en el semanario *Proceso*, en marzo de 2010 Facebook fue acusada debido a que su servicio Beacon rastreaba las compras de los usuarios y compartía esa información con los “amigos”. Para evitar el juicio, Facebook llegó a un acuerdo extrajudicial y pagó 9 millones 500 mil dólares.

En 2012, Facebook procedió de forma similar con otra demanda, por haber utilizado, sin permiso, los nombres de algunos usuarios para promover determinados productos en la sección de historias patrocinadas. Por ello debió pagar 20 millones de dólares en otro acuerdo extrajudicial.

En mayo de 2017, la autoridad francesa dedicada a la protección de datos penalizó a Facebook con 185 mil dólares. Además, el 11 de septiembre de ese mismo año, la Agencia Española de Protección de Datos anunció que le impondría una multa por 1 millón 481 mil dólares por violaciones a la regulación en cuestión de protección de datos.

Facebook también enfrenta una grave crisis generacional. Su crecimiento se ha estancado y se registra un cambio muy significativo en el perfil de sus usuarios.

La firma de investigación eMarketer señaló que Facebook está perdiendo a sus usuarios más jóvenes a un ritmo superior al que esperaban, y que la edad de sus usuarios mayoritarios está en 55 años. Si Facebook crece es porque está logrando posicionarse entre los usuarios de mayor edad.

El análisis de la firma se basa en encuestas, datos de tráfico, comunicados de prensa, tendencias al momento en la misma red, y el uso de Internet y celulares. Ese estudio afirma que el perfil más joven se está trasladando mayoritariamente a redes sociales como Instagram y Snapchat (En 2017, la empresa analista Piper Jaffray informó que Snapchat era la red social preferida por los adolescentes estadounidenses, con 47% de ellos como usuarios).

Otras redes sociales, como WhatsApp, crecieron 15%, reuniendo a 1,500 millones de usuarios, e Instagram llegó a 1,000 millones y su crecimiento fue estimado en 25%. Uno de los motivos que se aducen es el “efecto fatiga”. El problema no es nuevo, ya que en el 2015 la alarma saltó, pero se ha recrudecido durante los años recientes.

En una encuesta realizada por *Thomson Reuters*, en Estados Unidos, a usuarios de Facebook se preguntó la razón de compartir menos contenido en las redes sociales. 47% afirmaron que era porque tenían problemas de privacidad.

Los datos publicados en 2015 en *The Information*, revelaron que en 2014 se compartía 5,5% menos contenido en Facebook. En relación con el contenido personal, las actualizaciones han descendido 21%. El informe señala que el descenso más pronunciado se presenta en menores de 30 años. Ante estos datos, Facebook respondió que los usuarios siguen publicando contenido, aunque no original, ya que se limitan a reenviar videos virales o imágenes que otros han publicado.

En definitiva, el hecho de que para los jóvenes ya no resulta tan atractiva, Facebook implica un grave problema para la red social más popular en el mundo, puesto que está perdiendo el relevo generacional; es decir, está perdiendo a los usuarios que en un futuro próximo serán los adultos jóvenes a los que las marcas pretenderán llegar con publicidad.

Un estudio de Nielsen (Investopedia, 2018) reveló que los usuarios de Facebook han comenzado a dedicarle menos tiempo. La investigación estima que el tiempo destinado a Facebook ha caído 7%. También señala que el tiempo dedicado a otros servicios en línea, como Messenger, Instagram y Whatsapp en 2017, junto con Facebook, sumaron 16,9%,

mientras que en 2018 representaron 15,2% del consumo en línea. El tiempo que pierde Facebook particularmente lo gana YouTube (Google).

La investigación de Pew Research Center (2018) confirma el descenso de Facebook en Estados Unidos. La red social de Zuckerberg está perdiendo relevancia. Según los resultados de esta investigación, uno de cada cuatro ciudadanos borró la aplicación móvil de Facebook de sus celulares el año pasado.

En relación con el impacto de las redes sociales en la vida de los adolescentes, 31% lo considera positivo por permitir la posibilidad de estar conectados, encontrar información y personas con intereses afines; 24% lo consideran negativo por el acoso en línea, la difusión de información falsa y la adicción. Además, 45% opina que no es positivo ni negativo. El estudio concluye que el motivo que ha llevado a los usuarios a borrar la aplicación es su creciente preocupación por la privacidad.

Las pymes ya no están tan presentes en Facebook, ya que desconfían de su poder para conectar con sus públicos. Hace unos años, las redes sociales eran consideradas el eje de toda campaña de comunicación y marketing, independientemente de la marca y el tamaño de la empresa. Las redes sociales permitían conectar con audiencias masivas, a las que hacía llegar un mensaje a un nivel más profundo, y un costo reducido. Pero hoy en día, la burbuja de las redes sociales ha pinchado no sólo para su eficacia en las campañas, comparada a años anteriores, sino que la misma red por excelencia, Facebook, también se ha resentido. De todas maneras, Zuckerberg ya intuía esta situación, y alertó a sus inversionistas de un cambio de algoritmo que empezó a potenciar los contenidos de los amigos y familiares frente a los contenidos de medios y páginas.

El cambio en las reglas del juego ha impactado a las empresas, ya que ahora privilegia los contenidos de los amigos frente a las páginas comerciales. Los cambios de algoritmo no favorecen el crecimiento orgánico de empresas, pero Facebook ha movido el foco a otras secciones dentro de su red: los grupos. Esta función permite crear comunidades y cuenta con las herramientas necesarias para poder interactuar sin necesidad de destinar presupuesto en campañas de publicidad.

El atractivo de las comunidades en línea radica en poder establecer una conexión más cercana con los miembros. Jennifer Dulski, responsable de grupos y comunidades de

Facebook, señaló que “una página es la puerta principal de una casa, que todo el mundo ve, pero un grupo es invitar a determinadas personas a tu salón”.

De esta forma, resulta cada vez más difícil llegar al *feed* de noticias del usuario, siendo por tanto complicado que el usuario conecte con la marca. Esta situación lleva a las empresas a las herramientas de pago para llegar a las audiencias, algo que no se daba al principio.

Con el nuevo algoritmo, los *likes*, comentarios o los compartidos son condición para aparecer en los feeds de noticias de los usuarios; además, las marcas tienen que evitar las penalizaciones por las publicaciones con títulos confusos (clickbaiting) o que soliciten interacciones. El clickbaiting es una práctica que consiste en publicar un contenido con un titular y una imagen polémicos, sensacionalistas e intrigantes para que el usuario haga clic. El usuario encontrará contenido no deseado o no relacionado con el titular, produciéndole gran decepción.

Igualmente, de manera medular ha afectado a las empresas en su escucha social. Las redes sociales facilitan la comprensión a los consumidores. Según el estudio *Plataformas de escucha social global del tercer trimestre de 2018*, de Forrester Wave (2018), los responsables de marketing de las empresas muestran su desencanto con las herramientas de escucha de las redes sociales al no poder integrarlas con otras herramientas que permitan integrar los datos.

Se cree que los datos que usan todas las redes sociales son los mismos, ya que siguen los mismos agregadores y contenidos sociales; es decir, las fuentes de datos tienden a ser parecidos en todos los proveedores porque se basan en las mismas redes sociales y porque utilizan los mismos agregadores de terceros para el contenido social en sitios web.

Un informe de Engagement Labs (2018) indica que las percepciones que se obtienen únicamente de las redes sociales no son representativas de la discusión *offline*. Se deben abordar tácticas separadas para cada canal porque las conversaciones en línea y fuera de línea de una marca se desarrollan en dos ecosistemas muy diferentes.

Engagement Labs utilizó encuestas y monitoreo de redes sociales, examinando las correlaciones entre las redes sociales y las discusiones fuera de línea que rodean a 500 marcas durante un año. Descubrieron que solo había una escasa correlación (cercana a cero) entre el volumen de conversación en línea y fuera de línea. La investigación sostiene

que las discusiones y el sentimiento en línea no son necesariamente predictivos de los resultados de la marca fuera de línea. Esta empresa indicó que hay una clara distinción entre las conversaciones de marca en línea y fuera de línea. La conversación social en línea es más visible y obvia que la conversación fuera de línea que ocurre cara a cara. La conversación en las redes sociales es más femenina y más joven, según esta empresa. También hay diferentes motivaciones para cada tipo de conversación. En algunos casos en línea, las personas están usando marcas para promocionarse, y las conversaciones fuera de línea son más sobre la empatía. También hay diferentes categorías de productos que tienden a ser discutidas en línea y fuera de línea. Con estos resultados concluyeron que las redes sociales no son en sí mismas un predictor confiable del rendimiento total de una marca. Por ello, los profesionales del marketing no deben confiar solo en las redes sociales para determinar el sentimiento del consumidor sobre una marca.

- **Facebook en 2019**

De acuerdo con lo asentado en el estudio *Digital in 2019. Global Overview*, realizado por la firma We are Social Hootsuite, en enero de 2019 fueron estimados 2,271,000,000 usuarios de Facebook. Los usuarios activos mensuales fueron estimados en 2,121,000,000. Del referido total, 43% son mujeres y 57% hombres. El porcentaje de usuarios de Facebook mayores de 12 años que pueden ser alcanzados a través de publicidad representa el 35%

Por lo que respecta a la edad de los usuarios de Facebook, el segmento más significativo (630,000,000) se ubica en el rango de 25 a 34 años, Los hombres representan 19% del total de usuarios y las mujeres 13% En el segmento de 18 a 24 años fueron estimados 230,000,000 de usuarios, quienes representan 11% del total de mujeres y 16% de hombres. En la tabla 10 podremos identificar los 10 países en los cuales Facebook tiene el mayor porcentaje de usuarios:

Tabla 19.

Top ten países con mayor porcentaje de usuarios de Facebook

#	PAÍS	PORCENTAJE DE USUARIOS
1	UAE	100%
2	Filipinas	98%
3	Malasia	98%
4	Argentina	90%
5	Taiwán	90%
6	México	85%
7	Tailandia	84%
8	Hong Kong	83%

9	Singapur	83%
10	Colombia	81%

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

Las naciones en las cuales se registró el mayor crecimiento absoluto en el número de usuarios de Facebook en el periodo enero 2018-enero 2019 fueron: India (10,000,000), Filipinas (2,000,000), Bangladesh (1,000,000), Francia (1,000,000), Malasia (1,000,000), México (1.000,000). Es importante tener presente que en los años recientes el crecimiento en el número de usuarios de Facebook se ha ralentizado: 16% en 2017, 16% en 2018, 9.6% en 2019.

Tabla 20.

Top ten páginas de Facebook con mayor número de seguidores.

#	PÁGINA	FANS
1	Facebook	213,439,863
2	Samsung	159,534,892
3	Cristiano Ronaldo	122,582,580
4	Real Madrid	109,425,674
5	Coca Cola	107,533,356
6	FC Barcelona	102,658,087
7	Shakira	101,753,296
8	Van Diesel	98,551,962
9	Tasty	96,194,554
10	Leo Messi	89,883,368

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

### 2.5.3. Twitter

Twitter admite ser considerada como una de las principales redes sociales en el imaginario de la opinión pública y en la industria de la información, el sistema de microblogging más popular en el mundo; fue creado en marzo de 2006 por Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone y Evan Henshaw-Plath, quienes habían laborado en Google.

El primer prototipo de Twitter fue utilizado internamente por empleados de la firma Odeo. Glass afirmó que la red social nació en su computadora. Sin embargo, al poco tiempo fue despedido de Twitter. Henshaw-Plath, otro de sus pioneros, decidió vender sus derechos por 7,000 dólares, suma con la que compró un viejo Volkswagen para salir a recorrer la Unión Americana.

Los creadores consideraron varios nombres, como "Status" (Stat.us), twitch (tic) por el ruido que produce el vibrador de los teléfonos. Finalmente consideraron "Twitter", inspiración de Glass en alusión a Flickr (Flickr es un sitio web, fundado en 2004, que permite almacenar, ordenar, buscar, vender y compartir fotografías o videos en línea, a través de Internet. Cuenta con una comunidad de usuarios que comparten fotografías y videos creados por ellos mismos.).

La versión definitiva fue lanzada el 15 de julio de 2006. En el mes de octubre, Stone, Williams, Dorsey y otros adquirieron los derechos de Odeo, formando la firma Obvious Corporation. Los inversores originales de Odeo habían perdido interés en el proyecto ante el fracaso inicial.

En marzo de 2007 Twitter ganó el premio South, de Southwest Web Award en la categoría de blog, y en abril de ese año Twitter Inc., se independizó de Obvious Corporation. El presidente del consejo de administración de Twitter Inc., es Jack Dorsey. En 2018, apenas 18 personas laboraban en Twitter. Las oficinas corporativas están ubicadas en San Francisco, California.

Twitter es una red social de noticias en línea, en la cual los usuarios publican e interactúan con mensajes, conocidos como *tuits*. Los *tuits* originalmente comprendían 140 caracteres; sin embargo, a partir del 7 de noviembre de 2017, el límite fue duplicado a 280 caracteres para todos los idiomas, excepto japonés, coreano y chino.

El 3 de noviembre de 2009 fue incorporada la versión de Twitter en castellano. A partir del mes de diciembre de ese año, Twitter anunció cambios en las condiciones de su servicio, abriendo la posibilidad de incluir publicidad.

En abril de 2010, Twitter implementó una nueva estrategia para emitir publicidad a través de tuits promocionados -*Promoted Tweets*-. De acuerdo con lo asentado en [Wikipedia](#), se trata de mensajes patrocinados que aparecen como primer resultado cuando se efectúa una búsqueda de mensajes en el servicio. El patrocinio es destacado con un mensaje resaltado tras los metadatos. Solo se muestra un mensaje patrocinado, para evitar intrusiones en las páginas de búsqueda. Twitter permite a los desarrolladores de terceros adoptar este servicio en sus aplicaciones, de modo que el creador de una aplicación para Twitter de escritorio puede ganar parte de los beneficios publicitarios si incluye este servicio en su programa.

En 2012, Twitter alcanzó más de 100 millones de usuarios el mundo, quienes publicaron 340 millones de *tuits* por día, y el servicio atendió un promedio de 1.600 millones de consultas de búsqueda por día. Twitter se había convertido en el servicio de microblogging más popular en el mundo, y no pocas celebridades de la farándula, las artes, el deporte e influyentes políticos la utilizaban diariamente.

El 12 de septiembre de 2013, Twitter anunció haber presentado la documentación a la Comisión de Bolsa y Valores en Estados Unidos, antes de su salida a bolsa.

En marzo de 2015, Twitter lanzó Periscope, una aplicación para emitir vídeo en tiempo real. Un año después se habían realizado más de 200 millones de emisiones en directo.

En julio de 2018, Twitter realizó su primera purga, o limpieza de cuentas falsas. El objetivo fue restablecer la transparencia de la red social y actualmente tiene 326 millones de usuarios, quienes generan un promedio de 65 millones de *tuits* al día y más de 800,000 peticiones de búsqueda diarias; llegando a ser denominada el SMS de Internet.

A pesar de su incuestionable importancia, esta red social no ha registrado un significativo crecimiento en años recientes. No pocos especialistas afirman que su modelo de negocios no resulta lo suficientemente atractivo para posibles inversionistas. Sin embargo, en situaciones de emergencia Twitter ha realizado útiles funciones de vinculación y enlace ciudadano. Además, es una de las mejores fuentes de información de última hora en procesos electorales.

De acuerdo con el reciente estudio de We are social Hootsuite, en 2019 las 10 naciones con el mayor número de usuarios de Twitter son:

Tabla 21.

Top ten países con el mayor número de usuarios de Twitter

#	PAÍS	USUARIOS
1	Estados Unidos	47,050,000
2	Japón	38,600,000
3	Reino Unido	13,600,000
4	Arabia Saudita	11,265,00
5	Turquía	9,000,000
6	Brasil	8,570,000

7	India	7,650,000
8	México	7,215,000
9	Indonesia	6,425,000
10	España	6,010,000

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

Las cuentas en Twitter con el mayor número de seguidores corresponden a los siguientes personajes.

Tabla 22.

Cuentas en Twitter con el mayor número de seguidores.

#	PAGINA	USUARIOS
1	Karry Perry	106,900,000
2	Justin Bieber	105,000,000
3	Barack Obama	104,300,000
4	Rihanna	89,100,000
5	Taylor Zwiift	83,400,000

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

#### 2.5.4. Importancia de las redes sociales a partir de las cifras

De acuerdo con lo asentado en el reporte *Digital 2019. Información esencial sobre cómo las personas de todo el mundo utilizan Internet, dispositivos móviles, redes sociales y comercio electrónico*, realizado por la firma We are social Hootsuite, fueron estimados 3,484,000,000 usuarios de redes sociales, quienes representan 45% de la población mundial. Además, fueron estimados 3,256,000,000 usuarios móviles de redes sociales, que representan 42% de la población mundial.

En el periodo comprendido entre enero de 2018 y enero de 2019, fueron estimados 288 millones de nuevos usuarios de las redes sociales; sin embargo, el número de nuevos usuarios móviles de redes sociales fue superior con un estimado de 297 millones.

El crecimiento porcentual en general de los usuarios en redes sociales se ha ido ralentizando gradualmente en los últimos años desde 21% en 2017, 14% en 2018 y hasta el 9% en lo que va del 2019.

A continuación, se detalla la información sobre la penetración de las redes sociales por regiones.

Tabla 23.

Penetración de las redes sociales por regiones

REGIÓN	POBLACIÓN TOTAL	PENETRACIÓN DE LAS REDES SOCIALES
Sur de Asia	1,903,000,000	24%
Este de Asia	1,656,000,000	70%
Sureste de Asia	659,000,000	61%
Este de África	440,000,000	8%
Sudamérica	430,000,000	66%
Oeste de África	387,000,000	12%
América del Norte	365,000,000	70%
Europa del Este	292,000,000	48%
Oeste de Asia	275,000,000	54%
Norte de África	240,000,000	40%
Europa del Oeste	194,000,000	48%
Centroamérica	181,000,000	62%
África Central	171,000,000	7%
Sur de Europa	154,000,000	58%
Norte de Europa	105,000,000	67%
Asia Central	72,000,000	16%
Sur de África	66,000,000	38%
Caribe	44,000,000	46%
Oceanía	42,000,000	57%

Tomado de (We are Social, Hootsuite, 2019).

En el Este de Asia se concentra el mayor número de usuarios de redes sociales (1,158,000,000) con el porcentaje más alto (70%); en Norteamérica se presenta similar porcentaje de usuarios de redes sociales (70%) y la penetración más baja se presenta en África Central (7%).

En América del Sur fueron estimados 285,000,000 de usuarios, por ende, la penetración de las redes sociales fue establecida en 66%.

Tabla 24:

Países con la más alta penetración en redes sociales

#	PAÍS	PENETRACIÓN
1	UAE	99%
2	Taiwan	89%
3	Corea del Sur	85%
4	Singapur	79%
5	Hong Kong	78%
6	Malasia	78%
7	Argentina	76%
8	Tailandia	74%
9	Australia	72%

10	Suecia	72%
----	--------	-----

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

El mayor porcentaje de usuarios de las redes sociales, por edades, se ubica en el rango de 25 a 34 años (mujeres 13% y hombres 19%).

En cuanto al comportamiento de los usuarios de las redes sociales, el estudio de We are Social Hootsuite revela datos como que el 98 % visito o uso una plataforma social el último con el 83% de involucrados de los cuales el 24% lo usa para propósitos de trabajo y un promedio de uso de dos (2) horas, dieciséis (16) minutos.

El crecimiento del tiempo dedicado a las redes sociales también se ha ralentizado al igual que los usuarios, en 2017 se observó un incremento del 14%, en 2018 de 5.5% y en 2019 fue de 0.7%.

La siguiente tabla nos permitirá reconocer a los países en los cuales los usuarios de las redes sociales dedican la mayor cantidad de tiempo.

Tabla 25.

Promedio de horas diarias dedicadas a redes sociales

#	PAÍS	TIEMPO
1	Filipinas	4 horas, 12 minutos
2	Brasil	3 horas 34 minutos
3	Tailandia	3 horas 31 minutos
4	Colombia	3 horas 26 minutos
5	Indonesia	3 horas 18 minutos
6	Argentina	3 horas 17 minutos
7	Nigeria	3 horas 12 minutos
8	México	3 horas 11 minutos
9	Tailandia	3 horas 7 minutos
10	Ghana	3 horas 4 minutos

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

Las plataformas sociales con el mayor número de usuarios son:

Tabla 26.

Top ten plataformas con mayor número de usuarios

#	PAGINA	NUMERO DE USUARIOS
1	Facebook	2,271,000,000
2	YouTube	1,900,000,000
3	WhatsApp	1,500,000,000
4	FB Messenger	1,300,000,000

5	WeChat	1,083,000,000
6	Instagram	1,000,000,000
7	QQ	803,000,000
8	QZone	531,000,000
9	Douyin/Tiktok	500,000,000
10	Sina Weibo	446,000,000

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

Twitter, de gran influencia en la opinión pública, cuenta con 326,000,000 de usuarios y está ubicada en la duodécima posición. LinkedIn, la red social profesional de Microsoft tiene 303,000,000 de usuarios y fue instalada en el decimocuarto sitio.

El crecimiento porcentual más significativo en las principales redes sociales en el periodo comprendido entre enero de 2018 y enero de 2019 correspondió a Instagram (4.4%), con 38 millones de nuevos usuarios.

Snapchat observó un delicado decremento (-12%), que representaron la pérdida de 41 millones de usuarios. Twitter perdió 9 millones y el decremento observado fue de -2.7%. Según el estudio realizado por Hootsuite. We are Social, en América fueron estimados 798.4 millones de usuarios de redes sociales, quienes representan 78% de la población total estimada. Además, fueron estimados 610.5 millones de usuarios móviles de redes sociales, quienes representan 60% de la población total (1,020,000,000).

El incremento en el porcentaje de usuarios de redes sociales, en el periodo enero 2018-enero 2019, fue estimado en 3.8% El incremento en el porcentaje de usuarios móviles de redes sociales fue establecido en 5%.

### **2.5.5. Usuarios móviles de redes sociales**

De acuerdo con lo asentado en el estudio *Digital in 2019. Global Overview*. We are Social, Hootsuite, el número de usuarios móviles de redes sociales asciende a 3,256,000,000. Esa cifra representa el 42% de la población mundial.

En la siguiente tabla podremos identificar la penetración de los medios sociales móviles por región, con base en las cuentas activas estimadas en las principales plataformas en cada país.

Tabla 27.

Penetración de los medios sociales móviles por región

Región	Usuarios de Internet	Penetración de Medios Sociales Móviles
Este de Asia	1,157,000,000	70%
Sur de Asia	418,000,000	22%
Sureste de Asia	370,000,000	56%
Sudamérica	262,000,000	61%
América del Norte	222,000,000	61%
Oeste de Asia	128,000,000	46%
Europa del Este	117,000,000	40%
Centroamérica	107,000,000	59%
Norte de África	90,000,000	37%
Europa del Oeste	87,000,000	45%
Sur de Europa	78,000,000	50%
Norte de Europa	62,000,000	59%
África del Oeste	45,000,000	12%
África del Este	32,000,000	7%
África del Sur	24,000,000	36%
Oceanía	42,000,000	51%
Caribe	19,000,000	44%
África Central	11,000,000	6%
Asia Central	6,000,000	8%

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

Nota: Los porcentajes fueron determinados con base en el total de la población.

Es importante destacar que en los años recientes se ha ralentizado el crecimiento en la penetración de los medios y plataformas sociales móviles: 2017 (30%), 2018 (16%), 2019 (10%).

En la siguiente tabla podremos reconocer cuáles son los países que presentan la penetración de medios sociales móviles más alta.

Tabla 28:

Países con la penetración de medios sociales móviles más elevada

#	País	Penetración de Medios Sociales Móviles
1	Qatar	99%
2	UAE	92%
3	Taiwán	89%
4	Corea del Sur	85%

5	Brunei	82%
6	Islas Caimán	81%
7	Malta	81%
8	Malvinas	78%
9	Aruba	77%
10	Chipre	77%

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

### 2.5.6. Índice de Internet Inclusivo

A finales de febrero de 2019, fue dado a conocer la tercera edición anual del Índice de Internet inclusivo (3i), que la Unidad de Inteligencia de “The Economist” realiza para Facebook. Fueron analizados 100 países con base en cuatro categorías: disponibilidad, asequibilidad, relevancia y preparación, considerando una escala de 0 a 100, donde 100 representa la mejor evaluación posible.

Los países que recibieron las mejores evaluaciones en disponibilidad fueron: 1.- Singapur (92.7), 2.- Suecia (85.2), 3.- Suiza (85.0), 4.- España (84), 5.- Dinamarca (83.4). Los países latinoamericanos mejor evaluados fueron Chile, 30 (73.7), Argentina, 39 (70.5), Brasil, 44 (68.9), Uruguay, 45 (68.2), Colombia, 49. Ecuador fue ubicado en el lugar 58 y la calificación asignada fue 63.5

En asequibilidad, los países que recibieron las mejores evaluaciones fueron: 1.- Canadá (99.2), 2.- Estados Unidos (99), 3.- Francia (96.3), 4.- Suecia (96.1), 5.- Reino Unido (95.5). Los países latinoamericanos mejor evaluados fueron Chile, 7 (93.8), Brasil, 11 (91), Costa Rica, 25 (86.9), Argentina, 27 (86.2), El Salvador, 29 (85.6). Ecuador fue ubicado en el sitio 59 y recibió como calificación 72.0

En relevancia, las naciones que recibieron las más altas notas fueron: 1.- Finlandia (94.2), 2.- Estonia (92.8), 3.- Suecia (92.7), 4.- Polonia (92.5), 5.- Estados Unidos (92.3). Estos son los países en América Latina que recibieron las mejores evaluaciones: Uruguay, 16 (89.4), Brasil, 18 (89.2), Chile, 24 (86.9), México, 25 (86.8), Ecuador, 37 (84.0).

En preparación, las naciones que recibieron las más altas notas fueron: 1.- Qatar (86.5), 2.- Chile (83.7), 3.- Costa Rica (83.0), 4.- Sudáfrica (82.6), 5.- España (82.3). Esta es la relación de países en América Latina que recibieron las mejores evaluaciones: 2.- Chile

(83.7), 3.- Costa Rica (83.0), República Dominicana, 10 (80.6), Argentina, 14 (79.7), México, 19 (78.2). Ecuador fue ubicado en el sitio 58 y la evaluación asignada fue 67.7

Los países que recibieron las mejores evaluaciones en el estudio fueron: 1. Suecia (89.5), 2.- Singapur (87.3), 3.- Estados Unidos (86.3), 4.- Dinamarca (85.9). 5.- Reino Unido (85.4). Las naciones en América Latina que obtuvieron las mejores evaluaciones fueron Chile, 16 (83.4), Brasil, 31 (79.7), Argentina, 33 (78,2), Colombia, 35 (76,1), México, 45 (73.4). Ecuador fue instalado en la posición 54 y le asignada la siguiente calificación: 70.6.

### **2.5.7. La importancia de las redes sociales para el Foro Económico Mundial**

El estudio anual *The Global Information Technology Report* es resultado de un proyecto especial que realizan el Foro Económico Mundial, el INSEAD y la Universidad de Cornell (Estados Unidos), para el Equipo Global de Competitividad y Riesgos del Foro Económico Mundial, y el Programa de Alianzas Industriales para Tecnologías de la Información y la Comunicación.

El propósito del estudio es identificar áreas de prioridad para aprovechar al máximo las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) para el desarrollo socioeconómico.

Las premisas que fundamentan el mencionado reporte anual son:

- (1) un entorno regulatorio y empresarial de alta calidad es fundamental para aprovechar plenamente las TIC y generar impacto;
- (2) la disponibilidad de TIC, medida por la asequibilidad, las habilidades y la infraestructura de las TIC, es una condición previa para generar impacto;
- (3) el pleno aprovechamiento de las TIC requiere un esfuerzo en toda la sociedad: el gobierno, el sector empresarial y la población en general tienen un papel fundamental que desempeñar;
- (4) El uso de las TIC no debe ser un fin en sí mismo. El impacto que las TIC realmente tienen en la economía y la sociedad es lo que finalmente importa;
- (5) el conjunto de controladores, el entorno, la preparación y el uso, interactúan, coevolucionan y se refuerzan mutuamente para formar un círculo virtuoso; y
- (6) el marco de preparación en red debe proporcionar una orientación política clara. (WEF, 2016, p. 13).

El primer estudio fue realizado en 2001 y la edición más reciente del mismo corresponde a 2016, se evaluaron 139 países y consideraron 53 indicadores –uno de ellos, el uso de las redes sociales-. Fue realizado a partir de cuatro categorías principales (subíndices): ambiente, preparación, uso e impacto. De los cuatro subíndices se desprenden 10 subcategorías (pilares) y 53 indicadores.

El subíndice ambiente cuenta con dos subcategorías. 1.- Entorno político y normativo (9 indicadores) 2. Entorno empresarial y de innovación (9 indicadores).

El subíndice preparación tiene tres subcategorías: 3. Infraestructura (4 indicadores) 4. Asequibilidad (3 indicadores) 5. Habilidades (4 indicadores).

El subíndice uso comprende 3 subcategorías: 6. Uso individual (7 indicadores), 7. Uso comercial (6 indicadores), 8. Uso del gobierno (3 indicadores). Por último, el subíndice impacto incluye dos subcategorías: 9. Impactos económicos (4 indicadores) 10. Impactos sociales (4 indicadores).

La puntuación global se determina con base en los puntajes que arrojan cada uno de los indicadores para obtener puntajes de pilar, que luego se combinan para obtener los puntajes del subíndice. Los puntajes de los subíndices permiten establecer el puntaje general de cada país.

El indicador relativo al empleo de las redes sociales –*use of virtual social networks*- fue incorporado en el estudio correspondiente a 2010-2011.

En el estudio correspondiente a 2016, el referido indicador fue considerado en el grupo de 7 indicadores que forman parte de la subcategoría “uso individual”, comprendida en la categoría uso. Los 6 indicadores restantes de la subcategoría uso individual son: (1) suscripciones a teléfonos móviles por cada 100 habitantes; (2) Porcentaje de personas que usan Internet; (3) Porcentaje de hogares con computadoras; (4) Porcentaje de hogares con acceso a Internet; (5) Suscripciones a Internet de banda ancha fija por cada 100 habitantes; (6) Suscripciones a Internet de banda ancha móvil por cada 100 habitantes.

En el estudio *The Global Information Technology Report 2016* fueron analizados 24 países en el continente americano.

Las mejores evaluaciones en el *Networked Readiness Index* fueron asignadas a Estados Unidos (5), Canadá (14), Chile (38), Uruguay (43), Costa Rica (44). Por lo que respecta al uso de redes sociales, las mejores posiciones en el estudio correspondieron a Estados Unidos (3), Canadá (18), Chile (37), Panamá (39), Costa Rica (44).

Nuestra siguiente tabla consigna las evaluaciones concedidas en el indicador uso de redes sociales a las naciones del continente americano consideradas en este estudio.

Tabla 29.

Resultados de las evaluaciones concedidas en el indicador del uso de redes sociales a las naciones del continente americano.

País	Puesto en el Estudio	Puesto por el % de Usuarios de Internet	Puesto en la Subcategoría uso Individual	Uso de Redes Sociales
Argentina	89	48	53	53
Bolivia	111	91	108	132
Brasil	72	58	57	46
Canadá	14	14	30	18
Chile	38	36	52	37
Colombia	68	66	71	89
Costa Rica	44	69	55	55
Ecuador	82	82	87	114
El Salvador	93	96	91	79
Estados Unidos	5	13	79	3
Guatemala	103	101	100	71
Guyana	100	92	105	94
Haití	137	120	136	124
Honduras	94	103	104	65
Jamaica	83	86	86	75
México	76	78	111	91
Nicaragua	131	110	67	125
Panamá	55	77	72	39
Paraguay	105	82	96	102
Perú	90	88	93	103
República Dominicana	98	68	95	83
Trinidad y Tobago	67	47	59	33
Uruguay	43	53	44	64
Venezuela	108	59	74	61

Tomado de (The Global Information Technology Report 2016).

## 2.5.8. Penetración de Internet y redes sociales en Ecuador

- **Internet**

De acuerdo con lo asentado en el reciente estudio de We are social-Hootsuite sobre Ecuador, cuya actualización más reciente fue realizada en enero de 2019, la población fue estimada en 16,980,000 habitantes, de los cuales, 13,480,000 son usuarios de Internet. La penetración fue establecida en 79%

El estudio indica las estimaciones de los usuarios de Internet en Ecuador en otros estudios. La Internet World Stats estima 13,480,000. La Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU) 9,730,000. El Banco Mundial también estima 9,730,000. Y la CIA Factbook Mundial 8,690,000

El total de suscriptores a servicios de telefonía móvil fue estimado en 14,770,000. Tal cifra representa una penetración de 87% El porcentaje de conexiones móviles prepagadas fue estimado en 74% Además, 94% de las conexiones son realizadas a través de redes 3G y 4G.

El total de usuarios activos de Internet móvil fue estimado en 12,350,000. Tal cifra representa el 73% del total de la población.

Con respecto a 2018, el incremento en el número de usuarios de Internet fue muy reducido (4,951), que representan 0.04% En cambio, en el referido periodo fueron estimados 934,000 nuevos usuarios de telefonía móvil, que representan un incremento de 6.8% También fueron estimados 1,000,000 de nuevos usuarios de redes sociales, que representan un incremento de 9.1%, y un millón de nuevos usuarios móviles de redes sociales, quienes representan un crecimiento de 10%

La velocidad promedio de conexión a Internet móvil es 22.80 MBPS, que representó un incremento de 19% respecto a la velocidad promedio estimada en enero de 2018. La velocidad promedio del Internet fijo fue establecida en 13.54 MBP. A pesar de tal lentitud, la velocidad promedio del Internet fijo observó un incremento de 25% respecto a la velocidad estimada en 2018.

La siguiente tabla corresponde a los sitios más visitados por los internautas ecuatorianos en 2019:

Tabla 30.

Sitios más visitados por los internautas ecuatorianos en 2019

#	SITIO	NÚMERO DE VISITAS	PÁGINAS VISITADAS
1	Google.com	7 minutos 42 segundos	9.54
2	YouTube.com	8 minutos 47 segundos	5.02
3	El Comercio.com	5 minutos 15 segundos	2.48
4	Facebook.com	9 minutos 43 segundos	4.03
5	Google.com.ec	7 minutos 25 segundos	7.78
6	Live.com	3 minutos 53 segundos	3.76
7	El Universo.com	3 minutos 42 segundos	2.69
8	Ecuavisa	3 minutos 11 segundos	2.1
9	TheStartMagazine.com	15 minutos 23 segundos	12.28
10	Yahoo.com	4 minutos 1 segundo	3.6

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

- **Redes sociales**

Los usuarios de redes sociales ascienden a 12,000,000. La penetración es 71% Los usuarios móviles de redes sociales fueron estimados en 11,000,000 y la penetración fue establecida en 65%.

Los usuarios activos mensuales en Facebook fueron estimados en 12,000,000 En cuanto a la distribución, por género, 48% mujeres y 52% hombres.

Los usuarios activos mensuales en Instagram fueron estimados en 3,900,000 En cuanto a la distribución, por género, 55% mujeres y 45% hombres.

Los usuarios activos mensuales en Twitter fueron estimados en 790,000 En cuanto a la distribución, por género, 30% mujeres y 70% hombres.

Los usuarios activos mensuales en Snapchat fueron estimados en 1,100,000 En cuanto a la distribución, por género, 70% mujeres y 30% hombres.

Los usuarios activos mensuales en Snapchat fueron estimados en 1,100,000 En cuanto a la distribución, por género, 70% mujeres y 30% hombres.

En LinkedIn se encuentran registrados 2,200,000 En cuanto a la distribución, por género, 46% mujeres y 54% hombres.

El cambio trimestral en las audiencias totales de publicidad direccionable en plataformas de medios sociales resulta muy reveladora del difícil panorama de la economía ecuatoriana: el número de usuarios activos en Facebook no registró cambio alguno, en Instagram fue de 2.6%, Twitter observó un decremento estimado en -6.3%, Snapchat también observó un decremento estimado en -4.3%. En cambio, el incremento observado en LinkedIn es significativo 4.8%. Ante las turbulencias económicas registradas en 2018, la gente busca trabajo o mejorar el trabajo que tiene, y la plataforma idónea es LinkedIn.

- **Facebook**

En los usuarios de Facebook, como señalamos con anterioridad, podemos encontrar más hombres (52%) que mujeres (48%). Sin embargo, las mujeres realizan muchas más actividades que los hombres.

La publicidad en Facebook puede llegar a 12,000,000 de internautas en Ecuador. Facebook puede llevar publicidad al 92% de los mayores de 12 años. El promedio mensual de *posts* asciende a 12, y las mujeres (15) publican más que los hombres (12). El número de comentarios promedio es reducido (5), y las mujeres (6) comentan más que los hombres (4). También las mujeres comparten más contenido (3) que los hombres (2), y dan más clics en anuncios (9) que los hombres (7).

- **Twitter**

La publicidad en Twitter puede llegar a 790,000 internautas en Ecuador. La penetración de Twitter en los mayores de 12 años asciende a 12%

- **Snapchat**

La publicidad en Snapchat puede llegar a 1,100,000 internautas en Ecuador. Snapchat puede llevar publicidad a 8.4% de los mayores de 12 años.

- **LinkedIn**

La publicidad en Snapchat puede llegar a 1,100,000 internautas en Ecuador. Snapchat puede llevar publicidad a 19% de los mayores de 18 años.

- **TouTube**

La siguiente tabla corresponde a los términos más empleados en búsquedas realizadas en YouTube:

Tabla 31.

Términos más empleados en búsquedas realizadas en YouTube

#	TÉRMINOS	INDEX
1	Música	100
2	Película	91
3	Películas	52
4	Salsa	52
5	Canciones	52
6	Rosa de Guadalupe	42
7	La Rosa de Guadalupe	33
8	Bad Bunny	29
9	Ozuna	26
10	Música	25

Tomado de (We are Social Hootsuite, 2019).

- **Comercio electrónico**

En Ecuador, 51% de los internautas tiene cuenta bancaria en alguna institución financiera. Sin embargo, 8.7% tiene tarjeta de crédito, 2.9% tiene cuenta de dinero móvil. A pesar de los elevados impuestos que inhiben el desarrollo del comercio electrónico en Ecuador, 9.7% de los internautas realiza compras en línea y paga en línea.

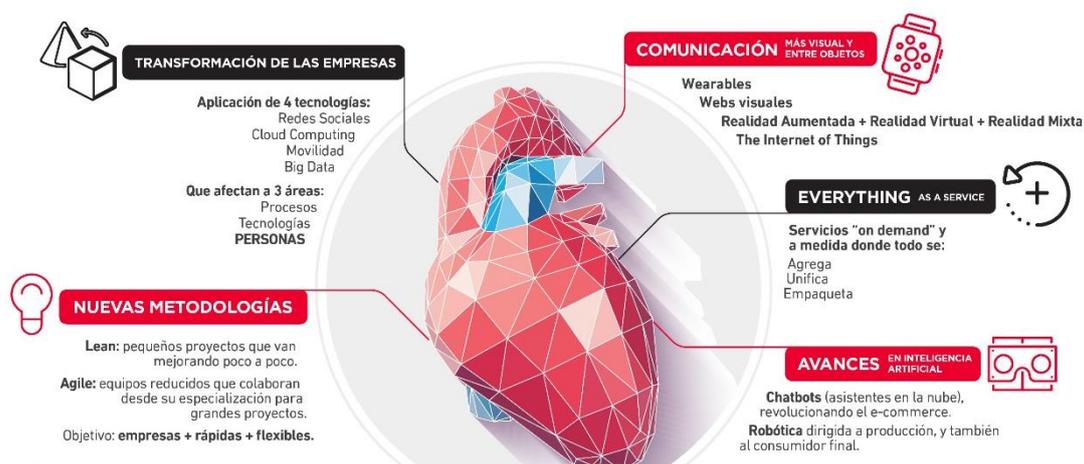
4.1% de las mujeres dispone de tarjeta de crédito, mientras que 13% de los hombres tiene tarjeta de crédito y, 5% de las mujeres realizan compran en línea, mientras que el porcentaje de hombres asciende a 15%.

## 2.6. Internet y Redes Sociales En Las Organizaciones

Debido al desarrollo tecnológico y la globalización, tiene sentido que en la actualidad el Internet se encuentre inmerso en la gran mayoría de acciones comunicativas de las empresas, además, las personas ya no conciben su vida sin el uso de esta herramienta, ya sea como fuente de consulta de información o como entretenimiento; al día de hoy las organizaciones han obtenido amplios beneficios de internet, ya que ayuda a mejorar la relación con los usuarios en tiempo real, generando vínculos a gran escala, con costos mínimos.

Internet en sentido general dentro de la organización se constituye en una potencial herramienta para la toma de decisiones, la resolución de problemas y en su planificación estratégica, procurando que la información que circule sea correcta e idónea constituyéndose hoy en día en uno de los portales de principal acceso de información de la empresa. (Pelaez, 2012).

Los usuarios han obligado a que las marcas sean visibles en la web. Las páginas oficiales no satisfacen por completo los intereses y requerimientos del público, por lo que en muchos de los casos se requiere tener presencia en múltiples plataformas de interacción social para difundir el mensaje de la marca en los espacios donde se encuentran sus stakeholders; es frecuente que el primer contacto con la marca se dé por medio de la búsqueda de una recomendación en redes sociales.



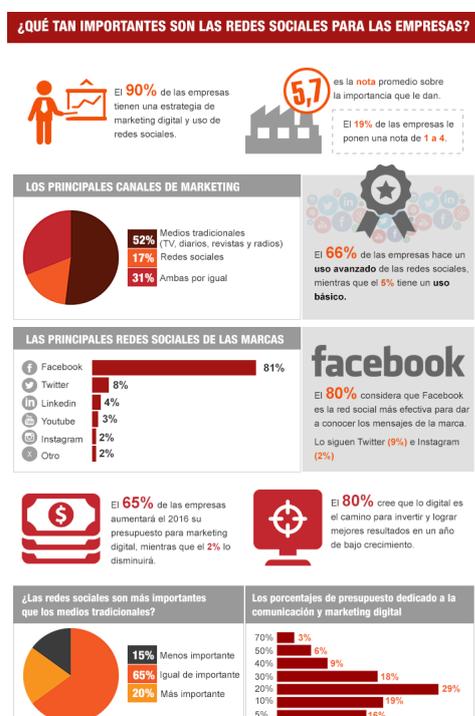
**Figura 2.** Tendencias digitales.  
Tomado de (ESIC, 2018).

En el Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), desde el 2014 la telefonía móvil y el correo electrónico se han vuelto los medios de mayor uso en las empresas para comunicarse, y hoy en día el crecimiento del comercio electrónico o eCommerce ha generado la necesidad de implementar tiendas virtuales en negocios tradicionales, a pesar de que su principal fuente de ingresos sea a través del establecimiento físico o *show room*, pues se ha vuelto frecuente que los usuarios primero busquen en la red las ofertas y recomendaciones antes de tomar la decisión de compra. Hoy es común que el primer contacto que un cliente potencial tenga con la empresa sea a través del sitio web o a través de alguna de las plataformas de interacción social conocidas.

Las redes sociales también han alcanzado gran relevancia en las organizaciones, siendo “Facebook” la plataforma de mayor audiencia comercial tanto a nivel local como mundial. Es importante señalar que la presencia en línea puede convertirse en arma de doble filo en el caso de la inadecuada gestión del contenido, respuestas tardías o incongruencias en el branding corporativo, llegando a generar un impacto negativo en los usuarios, lo cual afectaría la credibilidad como la reputación y la imagen de marca de la organización.

Un dato que se resulta de utilidad mencionar, es que la inversión en publicidad por parte de las marcas también está sufriendo cambios importantes, a tal punto que hoy en día internet se ha ubicado en el segundo medio publicitario abajo de la televisión y muy por encima de la prensa y la radio. Incluso en algunas naciones, el Reino Unido, por ejemplo, internet es el principal medio publicitario.

El consumo de contenido audiovisual o de video también está generando transformaciones en la manera cómo las marcas transmiten sus mensajes, repuntando el uso de *storytelling* y el manejo de emociones para reforzar el vínculo entre la marca y el usuario como una estrategia comercial, con resultados exitosos en muchos casos.



En Ecuador, a pesar de que gran parte de la interacción que tienen las empresas con sus públicos sucede a través de internet y las redes sociales, el uso del comercio electrónico todavía es incipiente: “Es cierto que en los últimos años las compras online han crecido mucho, pero todavía no es el principal canal de compra. De hecho, el 25% no hace compras online y el 50% lo hace, pero compaginándolo con las tiendas físicas” (Ojeda, 2018). Algo por lo que en el mercado local todavía se mantiene el uso de técnicas de comunicación comercial tradicional de manera mayoritaria.

Figura 3. Redes sociales en las empresas. Tomado de (Emol Multimedia, 2018).

### 3. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO LOCAL

Las empresas que han logrado ser exitosas, lo han conseguido por reparar en la importancia de comprender las preferencias de sus públicos y el poder de la comunicación como medio mediador. El estudio de usuarios permite crear productos y/o servicios a medida de sus requerimientos, como también desarrollar estrategias de comunicación acertadas, con una segmentación de mercado basada en información confiable y precisa.

Es de suma importancia analizar el comportamiento de los usuarios en línea y su relación con las empresas locales, como parte del proceso de investigación para obtener información a profundidad y de gran valor comercial para poder proponer mejoras o recomendaciones que efectivamente sean de utilidad, como también adaptar las estrategias, tácticas y acciones tanto en la planificación de la comunicación digital como en la construcción y posicionamiento de la imagen corporativa como marca en Internet.

En el mercado local es posible advertir que la cultura popular, el folklore y la informalidad se encuentran inmersas en el comercio electrónico y la gestión de la imagen de marca, siendo visibles principalmente en pymes y emprendimientos, pero en las grandes marcas también existen funcionarios con un inadecuado comportamiento digital que afectan directamente a la imagen de la marca.

En redes sociales, particularmente en Facebook es algo común ver que cualquier individuo con un emprendimiento y una cuenta activa se tome atribuciones de *community management*, comenzando a promocionar su marca, producto o servicio de manera totalmente invasiva y por lo general en contra de las normas o estándares establecidos por la comunidad.

Se pretende visualizar una panorámica general del estado actual del imaginario digital ecuatoriano, mediante el seguimiento de algunas campañas emprendidas por marcas locales que han sido escogidas como objeto de estudio para ejemplarizar ciertos aspectos que podrían definir el particular comportamiento de los usuarios en respuesta a las propuestas planteadas en las campañas objeto de análisis de posicionamiento de marca en Internet.

### 3.1. Interactividad Social en Ecuador

Ecuador es uno de los países con mayor uso del internet y las herramientas digitales para el desarrollo de las marcas en la actualidad, aquí además de las fuentes anteriormente mencionadas, se hará referencia al estudio realizado por el iab (Interactive Advertising Bureau) donde “Demuestra cambios sustanciales tanto en el incremento de consumo de medios digitales y redes sociales, como en el comportamiento de los ecuatorianos” (Chiriboga, 2017, p. 11). Un estudio del cual se obtendrán los datos de mayor relevancia dentro del campo de la comunicación para determinar su valor y aterrizarlos en la planificación y gestión de imagen corporativa como marca.

En principio se muestra las cifras de manera general, para luego, paulatinamente ir profundizando en la información más especializada, que permita identificar los hábitos y/o el comportamiento del público en Internet, y por consiguiente ayude a determinar la estrategia de comunicación más adecuada a emplear en la planificación digital y que aporte de manera integral al desarrollo empresarial.

We are social-Hootsuite estimó 16,980,000 habitantes en Ecuador, y considera que 64% de la población se concentra en áreas urbanas. En el país fueron estimados 14,770,000 usuarios de dispositivos móviles, que representan 87% de penetración en la población. La penetración de dispositivos móviles se encuentra muy abajo del promedio continental (104%).



Figura 4. Uso del Internet en Ecuador.

Tomado de (WeAreSocial Hootsuite, 2019).

El total de usuarios de Internet en Ecuador fue estimado en 13,480,000. Por ende, la penetración de Internet fue establecida en 79%, cifra superior (+1%) al promedio continental (78%), y también superior (+6%) al promedio en Sudamérica (73%). El total de usuarios de redes sociales fue estimado en 12,000,000. Ello representa 71% de penetración en la población, cifra (+5%) superior al promedio continental y al promedio de Sudamérica. El número de usuarios móviles fue estimado en 11,000,000. Tal cifra equivale a una penetración de 65% en la población. En cambio, el número de nuevos usuarios de redes sociales creció de forma significativa (1,000,000). Esa cifra representa un crecimiento de 9.1% También creció el número de usuarios móviles de redes sociales (1,000,000). Ello representa un incremento de 10%.

Por otra parte, lo que es de utilidad para mercado local, es que nuestro casi todos los ecuatorianos estamos conectados y continuamos en crecimiento; algo que pronostica cambios sustanciales en la dinámica de las organizaciones y en la manera de gestionar la comunicación para construir una relación sólida entre la empresa y sus stakeholders.

Pero como es de suponerse, al revisar los resultados de los diferentes estudios existe una ligera divergencia en las cifras finales, se asume esta variación se da dependiendo de la muestra y metodología empleada en cada estudio.



Figura 5. Diferentes perspectivas.  
Tomado de (WeAreSocial Hootsuite, 2019).

A pesar de que Ecuador cuenta la mayoría de la población con acceso a Internet, todavía forma parte de la problemática regional, y se suma a las estadísticas con una de las más bajas velocidades de conexión a Internet, en comparación con los países vecinos

o en general con el resto de la región; sin mencionar la realidad del ancho de banda o la calidad del servicio.

De acuerdo con la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel), la penetración de internet fijo en hogares es del 41,2%, hasta marzo de 2018 y aunque a muchos les parezca que el Internet está al alcance de todos, no es así en Ecuador u otros países en vías de desarrollo. Xavier Moreano, gerente nacional de marketing de Netlife, comenta que el crecimiento del internet en Ecuador sigue siendo uno de los recursos más elementales para el desarrollo de la sociedad y que es importante trabajar en eliminar las brechas digitales, permitiendo la accesibilidad en todos los sectores del país. (El Universo, 2018)

### 3.1.1. Dispositivos & horarios de conexión

Una interrogante que sin duda ha sido parte de sus proyectos al momento de planificar el comportamiento digital de su organización es saber desde que tipo de dispositivo se visualiza el contenido y el horario más apropiado en el cual realizar nuestras publicaciones; que en la mayoría de los casos se resuelve al azar o basados en focusgroup con una inadecuada segmentación.

En el periodo comprendido entre enero de 2018 y enero de 2019, fueron estimados 934,000 nuevos suscriptores móviles. El incremento porcentual observado en el referido periodo fue 6.8% el número de nuevos usuarios de Internet (4,951) admite ser considerado incipiente. Tal cifra representa un incremento de 0.04%.

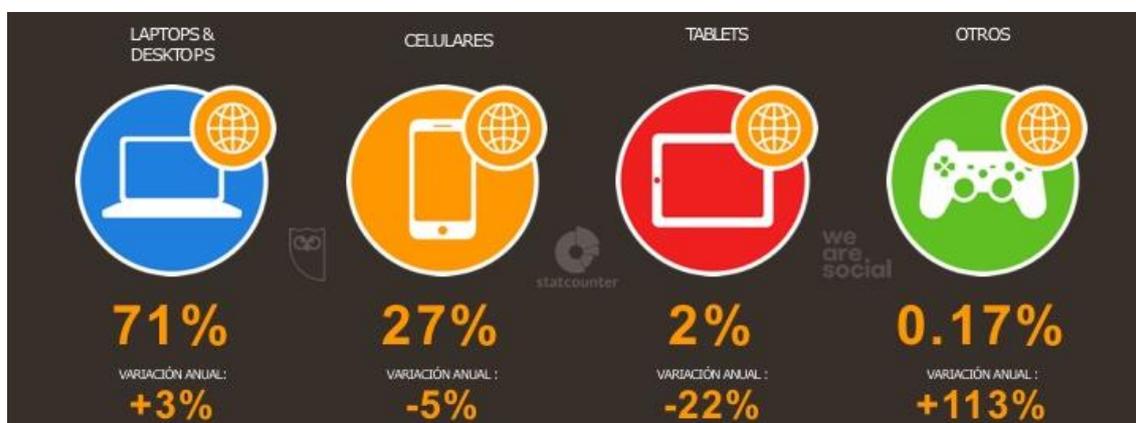


Figura 6. Tráfico web por dispositivo en Ecuador. Tomado de (WeAreSocial Hootsuite, 2019).

Un dato que destacar aquí, es que, al contrario de los países más desarrollados, los ecuatorianos no dependen del todo del smartphone y todavía la mayoría prefiere usar el ordenador para navegar en Internet.

Como es normal, existe una marcada discrepancia al comparar los resultados de “Hootsuite” con los de “iab”, esto se podría dar debido a la muestra y la metodología empleada por cada estudio, mientras que el uno incluye al Ecuador desde un perspectiva general y mide el tipo dispositivo usamos los ecuatorianos para conectarnos a Internet, el otro realiza su enfoque específicamente en el mercado ecuatoriano y desde que dispositivo nos conectamos para interactuar en redes sociales, algo que al parecer marca una gran diferencia al momento de diagnosticar el mercado y las preferencias del público en línea.

Un usuario promedio tiene varios momentos de uso de dispositivos durante el día. El celular (smartphone), indiscutiblemente, está presente durante toda la jornada diaria de un usuario; desde el despertar hasta acostarse. Sin embargo, durante el día existen otros dispositivos que se usan en paralelo al celular. (Chiriboga, 2017, p. 17).

Las tablets, el ordenador de escritorio y las laptops con el tiempo se están convirtiendo en dispositivos alternativos al momento de la interacción social en Internet, siendo el preferido de los ecuatorianos el smartphone.

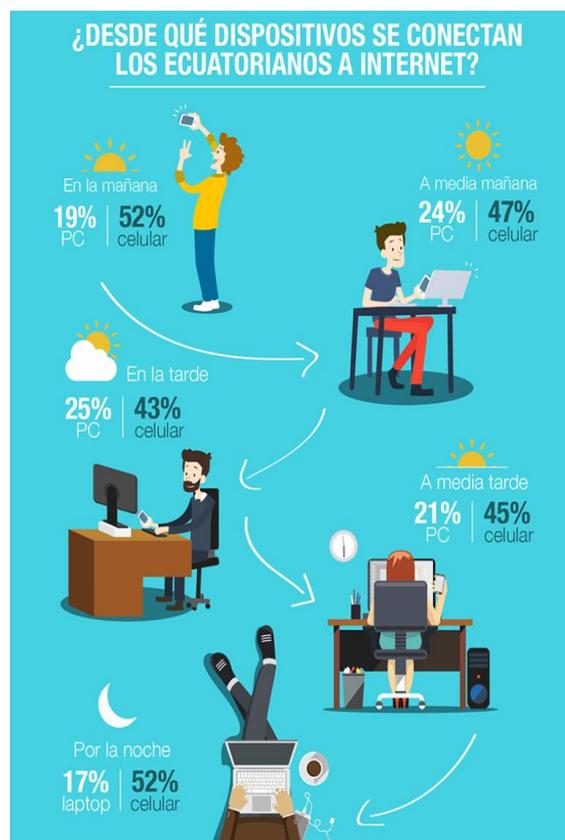


Figura 7. Horario y dispositivos de conexión.

Tomado de (iab, 2017, p. 18).

Los momentos de consumo durante una jornada diaria revelan cómo la confluencia en el uso de dos o más dispositivos a la vez tiene efecto. El 50% de los usuarios utiliza dos dispositivos a la vez en horas de la noche. Esta cifra

revela que después de la jornada laboral, los usuarios consumen redes sociales desde varios dispositivos a la vez. De estos usuarios, el 78% realiza otra actividad completamente diferente en cada dispositivo siendo el celular con un 81% el dispositivo con más incidencia en el uso de múltiples dispositivos a la vez. (Chiriboga, 2017, p. 19).

### 3.1.2. Plataformas de mayor tráfico

En este apartado se muestra cuáles son los sitios más visitados y las redes sociales preferidas por los usuarios en Ecuador, “Facebook sigue liderando como la red social más usada en Ecuador, esta red social se ha mantenido estable en crecimiento y uso en la población ecuatoriana. Al contrario, redes profesionales como LinkedIn han sufrido un revés en su uso” (Chiriboga, 2017, p. 14).

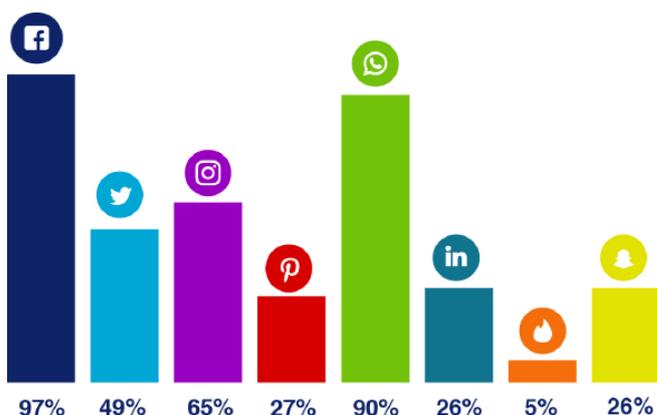


Figura 8: Redes sociales más utilizadas en Ecuador.

Tomado de (iab, 2017, p. 19).

De esta manera se facilitan indicadores para determinar y/o escoger de manera efectiva el medio correcto o de mayor utilidad para la difusión del mensaje o discurso en la concepción de la imagen corporativa como marca, y en este caso en particular en Internet.

Hoy en día el tener un perfil de redes sociales se ha masificado a tal punto que existe casos de personas que crean perfiles para sus mascotas, que algunos casos tienen mucha mayor interacción que las cuentas de sus dueños e inclusive individuos que se mostraban resistentes al uso de la tecnología como adultos mayores o abuelitos ya se los ve conectados e interactuando en Internet, ya sea a manera de actualización o únicamente para sentirse cerca de sus familiares y seres queridos.

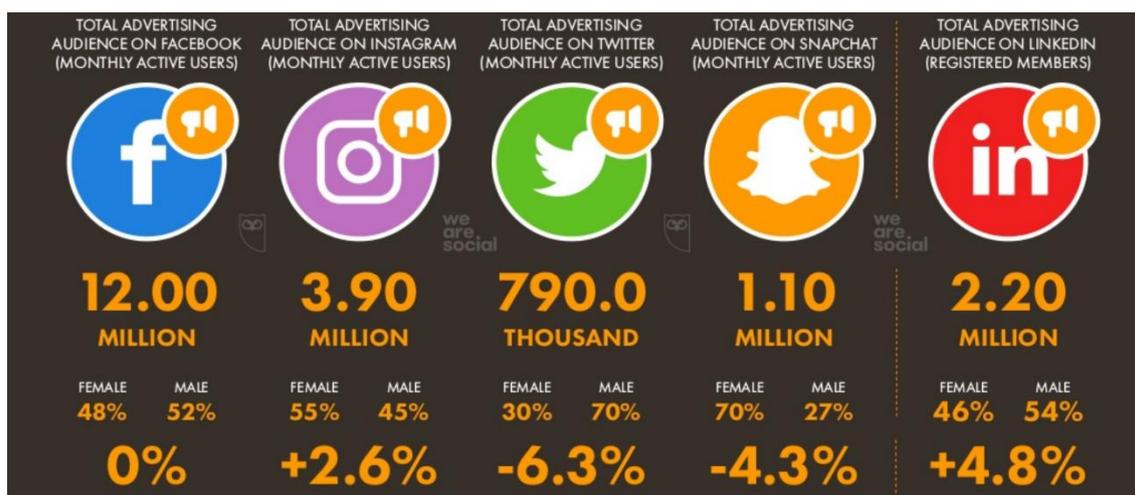


Figura 9. Audiencia publicitaria en Ecuador.  
Tomado de (WeAreSocial Hootsuite, 2019).

En definitiva, las audiencias del mercado ecuatoriano en Internet no son muy diferentes a las de la región o inclusive si comparamos con las cifras mundiales, el comportamiento y la dirección a donde apuntan la gestión de las comunidades en línea es prácticamente la misma.

De igual manera, hay que tomar en cuenta que la diversificación de la web 2.0 ha permitido la existencia de una infinidad de espacios, con temáticas y contenido variado, por lo que es fundamental estar consiente de los sitios web más visitados o con mayor tráfico en el país para de esta manera poder incurrir en una planificación efectiva del comportamiento digital de la empresa.

Los constantes cambios en el ranking de los sitios web más visitados en Ecuador tienen un nivel tan alto de fluctuación que si se tiene pensado invertir esfuerzos en la web; lo más recomendable es revisar el ranking de "Alexa" con regularidad y así tener un indicador confiable, que, según el público al que se ha definido incidir, permita tomar la decisión más acertada para conseguir los resultados esperados.

### 3.2. Políticas de uso y privacidad en redes sociales

En el Ecuador, la mayoría de las marcas independientemente de su tamaño tienen presencia en Internet, pero realmente son pocas las empresas que se distinguen por el cuidado de sus actuaciones e interacciones en la web y las redes sociales; es común observar comentarios copypaste en respuesta preguntas puntuales, publicidad de pago

con descripciones nulas o incompletas que evidencian una actitud por parte de las marcas locales que poco satisface los requerimientos de los usuarios en línea.

La gestión de las comunidades en Internet por parte de las organizaciones ecuatorianas generalmente es utilizada como una herramienta comercial, que en muchos de los casos no cuenta con una planificación o estrategia evidente; siendo algo muy común, el ver dentro de las plataformas de interacción social usuarios que desconocen los términos y condiciones de uso. “En muchas ocasiones esta carencia de planificación, o simplemente, algunos descuidos y falta de atención, también han causado que empresas que en algún momento lo estaban haciendo muy bien, al día de hoy no estén consiguiendo los resultados esperados”. (Facchin, 2015)

Incluso en grandes empresas existen colaboradores que crean cuentas personales tomando el nombre y la imagen de la marca para promocionar sus productos o servicios, causando un negativo impacto en la credibilidad y reputación de marca; lo cual puede evidenciarse en una captura de pantalla (ilustración 10) obtenida en una búsqueda simple de uno de los proveedores de telecomunicaciones fijas y móviles más conocidos en el país, realizada el 17 de febrero 2019.

Es común que los usuarios pulsen el botón “siguiente” o “aceptar” sin siquiera haber leído las políticas de privacidad al momento de darse de alta o al haber creado su perfil en redes sociales. Si nos tomáramos el tiempo para revisarlas, es muy probable que una gran cantidad de usuarios abandonarían las plataformas o tomarían mayores precauciones.

En el mercado local es posible advertir la presencia de personajes públicos, políticos y profesionales en la red, que en la construcción de su personal *branding* no separan su cuenta personal de lo profesional y la utilizan para fines comerciales o de proselitismo; algo que si se es ético, cabal y apegado a las condiciones de uso que aceptamos al ser miembros de determina red social, tales prácticas no están permitidas, pero sí es posible hacerlo desde los perfiles de empresa o páginas comerciales, que además incluyen algunas ventajas de visualización y beneficios o descuentos en la programación de anuncios. El problema radica en que ello genera desconfianza entre sus conocidos, quienes en muchos casos no acceden a ser seguidores, e incluso este se convierten en detractores. Similares situaciones ocurren incluso con familiares, quienes terminan bloqueándolos e incluso eliminándolos de sus contactos.



**Figura 10.** Perfiles de marca inadecuados.  
Tomado de (Facebook, 2019).

Otra particularidad que se manifiesta con regularidad es el inapropiado uso de espacios con temáticas específicas donde suelen infiltrarse spammers, quienes de manera descontrolada y totalmente agresiva difunden o promocionan productos o servicios que no conservan relación alguna con los asuntos que se tratan en dichos espacios.

Encontrar alguna lógica de este comportamiento resulta algo complicado, por lo general el desconocimiento y la falta de asesoría suelen ser los motivos más recurrentes para estas manifestaciones, teniendo en cuenta que estas peculiaridades inmersas en las ventas y la publicidad por Internet ya son parte del diario vivir de los ecuatorianos y que afectan directamente a la imagen de las marcas involucradas.

Aquí cabe mencionar el caso particular de “Ugi’s Pizza” aunque no es precisamente local, forma parte de la región y de la cosmovisión latinoamericana, caracterizándose porque en contra de toda regla, pronostico y concepción racional de servicio; la interacción generada en redes sociales ha marcado un punto de referencia en la gestión del social media que vale la pena analizar.

### 3.2.1. Caso “Ugi’s Pizza”

Para abordar el estudio de este caso se ha optado por la observación no participante del método etnográfico, dando un seguimiento activo durante un periodo de nueve (9) meses, empezando a finales del mes de agosto del año 2018, desde el día 23 para ser exactos hasta el 30 de abril de 2019; también haciendo un análisis en retrospectiva con el fin de identificar el origen de esta peculiar actitud y gestión de la comunicación digital por parte de Ugi’s Pizza.

En todo momento es posible escuchar de que el buen trato con el cliente es fundamental para la imagen de cualquier marca, pero que pasa con la especial forma de relacionarse con su audiencia en redes sociales por parte de la popular cadena de pizzerías en Buenos Aires; aquí se evidencia que la gestión de la presencia en Internet o social media

no es una ciencia exacta y aunque la particularidad de este caso no permite tener la certeza si cabe en la genialidad o en lo absurdo por la actitud del encargado del social media management y el alto nivel de tráfico e interacción que generan sus perfiles, especialmente en Facebook, a tal punto que algunas de sus publicaciones llegan a ser virales.

A continuación, se puede observar una de las respuestas por parte de la marca a las publicaciones de los usuarios que permiten graficar la hostil relación que se genera el representante de la marca en esta página, la publicación realizada por el usuario *Nico Burgueño* el 30 de marzo de 2019 donde descalifica la calidad del queso usado en la pizza en comparación al económico precio tuvo una contestación agresiva que obtuvo cientos (852) de reacciones y varios comentarios en apoyo.



Figura 11. Interacción o tipo de relación con los usuarios de Ugi's Pizza. Tomado de (Facebook, 2019).

Los seguidores en Facebook se acercan a los doscientos mil (200.000) seguidores y es uno de los lugares famosos en la cultura popular de Buenos Aires, que inclusive fue parte de la trama del filme *Pizza, Birra, Faso*, en 1998; sin duda es un sitio que todos conocen, la mayoría lo ha visitado al menos una vez y, además muchos vuelven con regularidad. Si nos atenemos a los comentarios y respuestas en su página oficial de Facebook como referencia, nadie lo recomendaría y se podría afirmar que la mayor parte de sus clientes sentirían cierta pena al momento de reconocer que son clientes de tan prestigioso establecimiento.

Empezando por su lema "sí a la droga, sí a la pizza", que expresa la manera de relacionarse con su público al puro estilo de la *deep web*, sin regla alguna, con muchas de sus publicaciones que hacen alusión a series y películas vinculadas a drogas; donde la jerga urbana es común y prácticamente todo está permitido. Una página donde el usuario común antes de realizar algún reclamo acerca del servicio o incluso al escribir una publicación cualquiera, debería tener una advertencia tipo: "bajo su propio riesgo",

ya que podría ser tomado como todo un desafío, convertirse en el peor error como usuario y ser objeto del más agresivo e hiriente troleo que exista en las redes sociales.

Esto puede evidenciarse con claridad en la ilustración 12 tomada del 14 de marzo de 2015; una de las publicación en la que se hace referencia a una escena de la conocida serie con temática de drogas *Breaking Bad*, con miles (1781) de reacciones, cientos (128) de compartidos, la cual tuvo un alcance viral orgánico y donde usuario *Guido Fermin* tuvo la valentía realizar un comentario comparando las pizzas servidas en Ugi's con las que se puede encontrar en el mercado norteamericano, recibiendo una respuesta algo épica con un comentario que deja en claro lo poco o nada que le interesa la opinión pública y aunque genera un gran espacio para la crítica destructiva por su postura misógina, al contrario, llega a tal punto que recibe cientos (616) de reacciones y varios comentarios en apoyo de parte de sus seguidores. Incluso un comentario con un requerimiento cualquiera como el realizado por el usuario *Anibal A. Rodríguez* que perfectamente se lo podría direccionar de manera amigable recibe una respuesta agresiva que también es apoyada por su ejército de trolls, que de igual forma obtiene cientos (312) de reacciones y varios comentarios.



Figura 12. Referencia a las drogas, Ugi's Pizza. Tomado de (Facebook, 2019).

El espacio para las sugerencias o los comentarios no existente en absoluto y la satisfacción al cliente es toda una utopía, su comunidad está llena de contrastes, los fanáticos son mayoría y en ocasiones también trolean a los detractores de la marca, un ejemplo claro de esto es la publicación realizada por el usuario *Mauro Heinrich* el 19 de enero, en la cual se manifiesta claramente su molestia y malestar por el servicio, pero pese a que el comentario por parte de la marca fue algo modesta en comparación a su

estilo característico, en conjunto con los comentarios de usuarios como *Agus Coronel*, *Bel Medina*, *Ivan Esra*, entre algunos de los que dieron vuelta el asunto e invisibilizaron la queja burlándose de su elección de cenar en Ugi's. (ver captura en *anexo E*)

En muchas ocasiones la interacción se dinamiza por la iniciativa de usuarios que postean únicamente con el ánimo de provocar y poder recibir tan creativas y coloridas respuestas; como se evidencia en la publicación realizada el 23 de enero por *Lauti Gonzales* donde comienza realizando una queja particular acerca del sabor de la pizzas, pero luego de una colorida discusión termina aceptando que ni siquiera es cliente y que es seguidora fiel de la página únicamente por el ambiente existente en ella, textualmente su comentario final fue: “en realidad nunca comí en su pizzería, pero me encantan sus publicaciones y como le contestan a la gente y quería que me contenten así”. Una situación tan peculiar, que se podría decir que se ha creado una relación única; para graficar mejor esto se adjuntan imágenes en el *anexo E*, con esta y algunas publicaciones que respaldan esta afirmación.

Resulta interesante descubrir que, dentro de la agresiva estrategia de comunicación en redes sociales que lleva a cabo, una de las cosas a destacar es que ha conseguido transformar sus deficiencias o debilidades en atributos distintivos con los cuales se los saca provecho a través de la mofa; como se evidencia en las publicaciones del 20 de febrero y 25 de mayo de 2019, las cuales tuvieron miles de interacciones 1534 y 1326 respectivamente y como no es de sorprenderse cientos de compartidos y decenas de comentarios; publicaciones que se las puede apreciar a continuación.



*Figura 13.* Explotar debilidades Ugi's pizza. Tomado de (Facebook, 2019).

Un dato particular que se ha obtenido es este caso, es que rompe con todo planteamiento teórico conocido para gestionar la relación entre la marca y su público, durante el proceso de observación se ha podido corroborar que con su estrategia de confrontación, el lenguaje coloquial, el uso de modismos, garabatos y ofensas ha logrado posicionarse en un segmento de mercado bastante popular que hoy cuenta con una creciente audiencia que ya supera los 198,000 seguidores, con publicaciones que en promedio general miles (entre tres y cinco mil) de reacciones, con cientos (entre 150 y 400) de comentarios de manera orgánica.

Algo que ha resultado notable deducir es que los factores demográficos de su público objetivo son un componente clave que ha permitido el desarrollo de este agresivo ambiente, que pese a la arrogante actitud del representante de la marca en Internet y de la que en teoría sería una inadecuada gestión de la comunicación digital por parte de la marca, la que obviamente va en contra de todo pronóstico, pero se le pudo sacar un gran provecho y generar resultados favorables. Pese a esto, y debido a la interacción orgánica obtenida sería ilógico sugerir un cambio de postura o tipo de relación con su público; lo que si se recomienda es replantear el tono y el lenguaje manejado, evitar el uso de vulgaridades u ofensas y preferentemente recurrir a humor negro o el doble sentido con memes, gifs animados o emoticones personalizados para dar respuesta a las publicaciones de los usuarios sin perder el estilo y dejar que la comunidad haga lo suyo (que en este caso es tan colaborativa); como ya ha pasado en excepcionales ocasiones, señalando como ejemplo el tratamiento que se le dio en enero al post de *Mauro Heinrich* (publicación ya mencionada anteriormente con captura en *anexo E*).

### **3.3. Gestión de Contenido**

Uno de los componentes de mayor importancia en la construcción de la imagen de marca en internet, radica en generar contenidos de calidad y de relevancia para los usuarios, quienes consumen, mencionan o recomiendan la marca a través de redes sociales. Teniendo en consideración que el mundo en línea se ha convertido en un mercado extremadamente competitivo, obligando a las organizaciones a invertir tiempo y recursos en la comunicación en línea, para ser mucho más creativas, auténticas y de alguna manera afirmar los factores diferenciadores que les permite identificarse como únicas; mostrando mayor cercanía con los usuarios para conseguir el posicionamiento deseado.

Si se pretende obtener resultados positivos, es fundamental que el contenido forme parte de una planificación previa, que vaya de la mano de la estrategia de comunicación y comportamiento digital, obviamente alineados a los objetivos globales de la marca; por lo tanto, cada publicación en los perfiles oficiales en redes sociales debe tener un propósito, contener información clara, ser original, y sobre todo satisfacer las preferencias inmediatas del público por encima del interés de promoción. Además de que el contenido debe ser distribuido en el momento adecuado, de forma que genere el mayor impacto positivo posible y utilizando el canal más apropiado (basado en un diagnóstico previo del público), con la intención de crear una relación mucho más íntima y personal con el usuario en redes sociales.

A pesar de que el principal propósito de la web 2.0 siempre ha sido el libre intercambio de ideas, tampoco es que todo sea válido o permitido en Internet, es importante cuidar el lenguaje, como también no mostrar ningún tipo de parcialidad en temáticas de contexto social, político o religioso al momento de realizar publicaciones desde los perfiles oficiales, ya que influyen directamente en el ambiente creado alrededor de la marca en redes sociales.

Muchas veces las imágenes o el tono de los *posts* pueden ser mal interpretados por los usuarios, llegando a ser virales, con la posibilidad de desencadenar una situación adversa o crisis. El monitoreo de reacciones y menciones de terceros es una práctica fundamental en el imaginario de las comunicaciones digitales.

Hoy en día los usuarios se han consolidado a tal punto que han alcanzado mayor protagonismo, básicamente por poder que han obtenido al ser

posible manifestar públicamente sus experiencias en línea. Ello ha obligado a las marcas a manejar canales de comunicación digital mucho más controlados y, en los



**Gestión de Contenidos**

**Conectar con clientes potenciales**  
Conocer a tu público objetivos es fundamental para conectar con ellos a través del marketing de contenidos.

**Branding**  
Crear, generar y mantener una imagen de marca para ganar visibilidad y mejorar el posicionamiento web.

**Crecimiento**  
Aumentar contactos y ventas a través de una mayor interacción con el cliente.

Figura 14. Gestión de contenidos. Tomado de (adveischool, s.f.)

peores casos, limitar algunas funciones en las redes sociales, como las recomendaciones o comentarios.

Siendo una de las áreas más sensibles dentro del manejo del social media de cualquier marca, la gestión del contenido en redes sociales no solo permite obtener resultados que agreguen valor a la marca, al aplicarse correctamente, además, contribuye a mejorar significativamente la relación con sus públicos de interés o *stakeholders*.

### 3.3.1. Caso “Moteles Éxtasis”

El análisis de este caso es de carácter exploratorio, por lo que se aplicó el método etnográfico con el fin de obtener información acerca del éxito orgánico obtenido a través de la gestión de la comunicación y el contenido en la web, enfocando el estudio con una perspectiva en conjunto desde dos aristas:

- **Indirecta:** a través de la observación externa o no participante dando seguimiento activo durante seis (6) meses a las páginas oficiales de la marca en Facebook, Twitter e Instagram, desde el 15 de agosto de 2018 hasta el 30 de abril de 2019.
- **Directa:** a partir de la entrevista semiestructurada realizada por videoconferencia el 25 de febrero de 2019 a *André Giraldo* (representante de la marca en Internet) con un guion previo tomando como referencia las entrevistas dadas en 2017, el 23 de enero para diario *El Universo* y el 25 de septiembre para diario *Expreso*; para contrarrestar y/o corroborar la información obtenida en la etapa documental y de observación.

Es uno de los casos más notables dentro del mercado local, porque ha marcado una gran diferencia en cuanto a la gestión de imagen y posicionamiento de marca en Internet; es una de las páginas con mayor número de seguidores en redes sociales, su popularidad está basada en el humor verde con doble sentido, pero sin caer en la vulgaridad.

Al analizar la estrategia de comunicación empleada en las redes sociales, es posible confirmar el testimonio del equipo de creativos *Soxial Studio* que se encuentra atrás de todo el *engagement* obtenido, en la entrevista concedida al diario *El Universo*, donde

aseguran que la clave de su éxito está en dar prioridad a las expresiones de los usuarios y dejar de lado la comunicación lineal o unilateral desde la perspectiva de promoción de empresa, generando un diálogo entre amigos con los usuarios.

Su presencia en la web se establece principalmente en Facebook, con una actividad paralela de impacto o interactividad similar en Instagram y Twitter que durante los últimos años se ha logrado posicionar la marca en el *top of mind* de los usuarios conectados, consolidando e incrementando su público a tal grado que su audiencia ha cedido de trescientos (300) seguidores a llegar a superar los cien mil (+100k) en relativamente muy poco tiempo.

Aquí es posible evidenciar como la correcta gestión del contenido puede generar esos *insight* de gran valor para la marca, logrando fidelizar y mejorar la relación con sus *stakeholders*, para de esta manera obtener resultados favorables o positivos, que aporten de manera integral tanto al crecimiento corporativo, como a la consecución de los objetivos globales de la marca.

El community manager es un gerente de tu empresa en redes sociales, debes averiguar a quién se lo das, de repente comunican algo mal y se malogra la credibilidad de la compañía; una mala publicación puede dañar en segundos la imagen que una empresa ha logrado años en construir. (Giraldo, 2017, eluniverso.com)

En la actualidad la mayoría de sus publicaciones fácilmente consiguen un alto alcance y llegan a ser virales de manera orgánica (sin inversión directa en publicidad), en promedio tienen entre 700 y 1000 reacciones, cientos de comentarios (150) y cientos de compartidos (300) que incluso migran a otras plataformas como WhatsApp o Messenger desde las cuentas personales de sus seguidores; sin mencionar que además, sobrepasan grandes limitaciones como la distancia o la ausencia física, alcanzando miles de seguidores activos en ciudades donde ni siquiera existe una sucursal o establecimiento afiliado a la franquicia.

Esto puede evidenciarse en la publicación realizada el 29 de abril 2019 la que recibió 1000 interacciones, 167 comentarios y fue compartido 906 veces; algo a destacar es este post es la conversación propiciada la usuaria *Gabriela Zambrano Ayala* donde muestra su fidelidad con la marca e incluso etiqueta a una amiga recalcando que lo hace para conservar su insignia de usuario destacado, lo que genera una dinámica bastante interesante entre la comunidad.



Figura 15. Gestión de contenido Moteles Éxtasis. Tomado de (Facebook, 2019).

Al tocar una temática bastante sensible y todavía tabú en algunos sectores del país, la creatividad y el sutil tratamiento del contenido se han convertido en sus armas más poderosas tanto para el posicionamiento de marca, como para estimular el dialogo y la interacción con sus seguidores; aquí cabe mencionar que el toque femenino de *Erika Sánchez* como parte del equipo creativo (*Soxial Studio*) ha logrado ese equilibrio en el tono de la comunicación y el contenido, que desde el planteamiento de su lema: “siempre es un placer”, que se lo usa y refuerza en casi todas sus publicaciones, el abordaje sutil de los tópicos sexuales atenuados con humor o doble sentido es recurrente y se podría afirmar que esa es la clave en la que se sostiene prácticamente toda la dinámica de la marca en Internet.

Su audiencia se mantiene fiel e interactúa constantemente, de modo que permanecen activos compartiendo y comentando todo el tiempo, en algunos casos exclusivamente con la intención de mantener su insignia destacada, teniendo en cuenta que los comentarios más notables proceden de mujeres, y no precisamente de cuentas falsas

o fake como suele ser común en la red, si no personas reales que agregan interés y dinamismo.

Esto se logra evidenciar en la publicación por el día del trabajo el primero de mayo de 2019, con el comentario realizado por la usuaria *Kelly Salazar Valarezo* “solo comento para mostrar mi insignia” obteniendo 16 reacciones y generando la interacción de *Ceci Álvarez* que incluye la etiqueta de *Genesis Sacancela*, lo que promueve una conversación con varios posteos (ver captura en *anexo F*); cosa que no es tan fácil de conseguir si se compara con el contenido de otras páginas similares e inclusive con otros post de esta misma página, lo que revela que realmente se está logrando es conexión y engagement con el público.

Resulta importante mencionar que el cuidado y nivel de detalle que se maneja en la línea gráfica de esta página es destacable, algo que se refleja en prácticamente todas sus publicaciones; con certeza es posible decir que es uno de los pocos perfiles de marca ecuatorianos que mantiene un equilibrio visual a nivel global; es decir en términos generales conservan un mismo estilo es aspectos como diseño, composición, tipografía, cromática; entre algunos de los elementos parte del contenido que van en armonía y conservan relación entre ellos; como puede observarse en las nueve (9) publicaciones consecutivas realizadas diariamente durante el periodo del 16 al 24 de marzo de 2019 que se han tomado como referencia y se muestran a continuación.



Figura 16: línea grafica moteles éxtasis. Tomado de (Facebook, 2019).

Otro dato interesante que se ha podido obtener durante la observación es el atinado uso de las fechas icónicas, acontecimientos importantes y feriados para generar contenido de calidad que promueva la interacción orgánica y la viralización sin perder relación con la temática manejada y a pesar de que en muchas de estas actividades no exista un vínculo aparente, como observarse en las publicaciones de las fiestas de guayaquil, semana santa o viernes 13 (algunas capturas en *anexo F*), entre algunos de los post que respaldan esta afirmación y se los detallan en la siguiente tabla.

Tabla 32.

Publicaciones con gran interacción en acontecimientos sin relación aparente.

ACONTECIMIENTO	FECHA			
Fiestas de Guayaquil	25 de julio	1600	232	1800
Semana Santa	15 de abril	665	63	492
Viernes 13	13 de septiembre	1200	114	939
Fotografía de la Nasa	10 de abril	2100	170	2000
Apertura pública del Área 51	31 de julio	1300	216	722
Temblor	22 de febrero	759	48	712
Navidad	25 de diciembre	321	10	185

Tomado de (Facebook, 2019).

Se ha identificado otra particularidad que es importante destacar resultado del proceso de análisis de este caso, es como según el tipo de post que se realice existe una marcada diferencia en la acogida de sus seguidores, mientras que publicaciones con lenguaje coloquial, mostrando cercanía con el público, asemejando una conversación entre amigos, pueden generar alto tráfico y mantener activa la presencia de marca; al contrario publicaciones promocionales con anuncios publicitarios o mensajes netamente comerciales para difundir productos o servicios, con dificultad logra ser atractiva o puede despertar el interés de los seguidores, cosa que se refleja en el número de recciones y comentarios generados en cada publicación.

A continuación, se muestra una tabla comparativa en la cual se puede ratificar la respuesta del público a partir del tipo de contenido y para ser lo más objetivo posible se ha tomado como referencia publicaciones situadas en un contexto similar, en cuanto la temática y fecha de publicación (algunas capturas en *anexo F*).

Tabla 33:

Respuesta del público según el tipo de contenido.

CONTENIDO DE CALIDAD					PROMOCIÓN				
Temática	Fecha				Temática	Fecha			
Frase ecuatoriana	5 de diciembre	398	437	393	Copa libertadores	8 de diciembre	6	0	1
Situación típica	11 de diciembre	1500	194	1700	Campeonato nacional	8 de diciembre	4	2	1
Alvarito en el huracán	15 de diciembre	539	91	764	3x2 en cervezas	9 de diciembre	6	0	0
Canasta navideña	17 de diciembre	411	35	451	Habitaciones en Portete	14 de diciembre	36	6	3
Bird box	3 de enero	1200	186	1500	Habitaciones en Duran	4 de enero	28	0	3
humor	7 de enero	796	85	776	Gift cart	8 de enero	1	0	0
Dragón ball	14 de enero	1200	169	1900	Descarga la app	11 de enero	14	3	3

Tomado de (Facebook, 2019).

Dadas las consideraciones anteriores es posible decir que la marca lleva una adecuada gestión de la comunicación digital, logrando resultados orgánicos envidiables, la inversión en publicidad es prácticamente nula; el manejo de los elementos que componen su discurso como el tono, lenguaje, arte gráfico guardan el equilibrio que ha marcado la diferencia, lo cual se cree es la clave del posicionamiento e interacción generados; el único cuestionamiento que se podría hacer es que el hábito de replicar el mismo contenido y en el mismo formato en Instagram y Twitter no logra igualar el impacto logrado en Facebook; dado que al ser plataformas que proponen una dinámica diferente requieren un tratamiento diferente lo cual los usuarios son susceptibles.

### 3.4. Uso de Influencers

Es posible definir a los llamados influenciadores o *influencers*, como aquellos individuos que cuentan con una audiencia numerosa, por lo tanto, gozan de cierta presencia, popularidad, credibilidad y reputación en redes sociales; de tal manera que han ganado alguna influencia acerca de una temática en concreto entre sus seguidores o suscriptores. Es claro que son las celebridades del Internet, pero realmente pueden agregar algún impacto en las campañas de posicionamiento de marca.

Hoy en día las nuevas dinámicas de consumo implícita en la sociedad moderna y la forma en cómo los usuarios están interactuando con las marcas en Internet, hacen que cada vez valla tomando mayor relevancia y lógica al momento de incluirlos dentro de la

planificación en la comunicación digital de las organizaciones, especialmente en la gestión de imagen de marca o para promover algún producto o servicio.

Ante la significativa visible reducción del impacto por parte de los medios convencionales y la publicidad tradicional, el tema de gestionar referencias a través de estos nuevos líderes de opinión cobra sentido, por considerar que pueden contribuir al posicionamiento de marca, en la actualidad es muy común recurrir a opiniones o recomendaciones en línea antes de consumir o adquirir un producto o servicio, “Tanto es así que una opinión positiva hacia un producto o un servicio de un usuario en redes sociales puede hacer que se le dé un pequeño empujón a aquel cliente potencial que está indeciso a la hora de hacer la compra” (Villarejo, 2018, 40defiebre.com). Con fingida naturalidad, los influenciadores dan testimonio del uso de un producto o servicio, o sencillamente lo recomiendan.

De acuerdo con lo asentado en el estudio, *Unleash the power of influencer content*, realizado por la agencia TapInfluence, la mayoría de los internautas tiene mucha más confianza en los rostros o contenidos generado por iguales y el *Word of Mounth* (WOM) que en el branding corporativo en Internet o técnicas anticuadas e intrusivas de la comunicación tradicional; que lamentablemente es posible verlas con mayor frecuencia en las plataformas online como por ejemplo “YouTube”.

Parte del éxito que han conseguido estos personajes al promocionar marcas, sin mencionar su popularidad, sus numerosos seguidores, el alcance o el tráfico; se debe al excesivo ruido existente en la red, por lo que han sabido funcionar como filtro a toda la sobrecarga de información que nos rodea, con la facilidad de poder llegar a un público específico de manera inmediata y con mayor impacto. Tomando en cuenta que “El 70% del engagement de las marcas, proviene del trabajo que se hace con influencers”. (Alt, 2017, DirCom Adidas) no hay que desvalorizar el potencial que pueden llegar a tener en sectores específicos o públicos especializados.

Es de sustancial importancia mencionar que no todos los influenciadores encajan correctamente con una marca en particular y por ende con la estrategia de comunicación digital detrás de ella; el peor error sería elegir de manera arbitraria como embajador de marca a un influenciador con base en su popularidad (tráfico, reproducciones o audiencia numerosa); al contrario, es necesario es necesario empezar a identificar a

aquellos personajes acordes y atender a la posible congruencia en cuanto a los valores corporativos y objetivos globales de la marca.



Figura 17. Tipos de influencers (ver traducción en anexo C). Tomado de (WOMMA, 2017).

A pesar de que a nivel internacional existen innumerables casos de éxito de marcas que han recurrido a influenciadores como su principal canal de promoción, en el mercado local hay ejemplos negativos de marcas que recurrieron a influenciadores por su popularidad, siendo lo recomendable evaluar con mucha minuciosidad si el personaje escogido realmente agrega valor a la marca y no por su posible congruencia con la marca y el producto.

### 3.4.1. Caso “Frutaris”

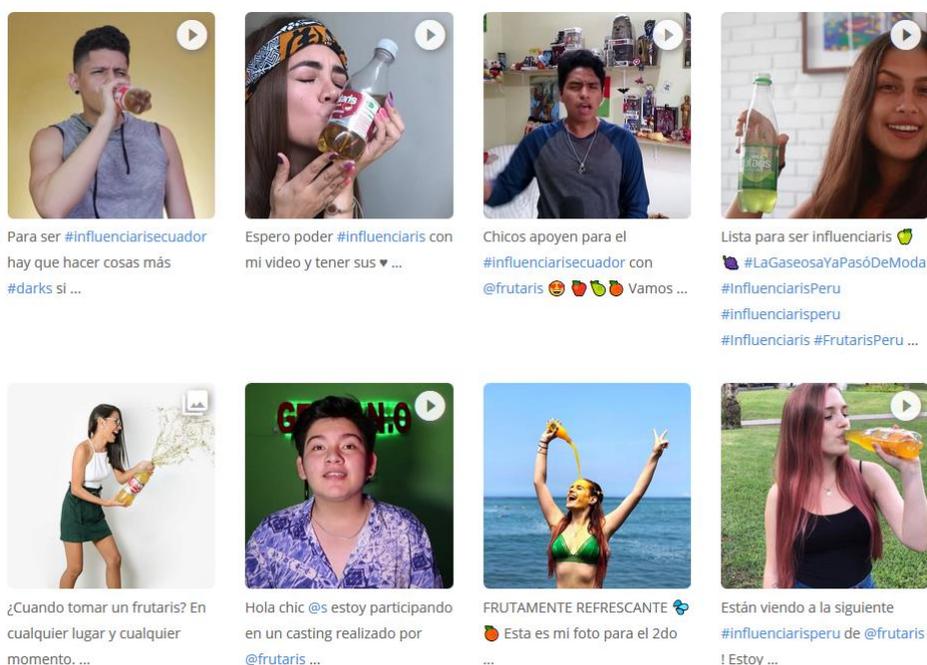
Al igual que el caso anterior para abordar el análisis de este caso se aplicó el método etnográfico, se realizó un trabajo en conjunto entre la observación no participante dando un seguimiento activo durante la implementación de la campaña *influenciaris* desde el 14 de enero al 14 de abril (90 días) y la entrevista semiestructurada vía videoconferencia a Andrea Lecaro, jefe de marketing y publicidad de CBC, representante de la marca “Frutaris”

Es claro que un embajador de marca no puede ser cualquiera y como se lo ha mencionado anteriormente el influencer elegido técnicamente debe promover la interacción orgánica con relación a la marca, pero en este caso en particular al parecer se han dejado llevar por la tendencia y escoger el más popular, obligando a invertir en promoción pagada y la inclusión de promociones y premios por compartir para conseguir

el crecimiento acelerado de seguidores, pero al contar con personajes prácticamente desconocidos la marca ha sido por completo invisibilizada por sus iguales en Internet.

Al contar con múltiples individuos involucrados con la marca (24 en total) y al integrar al público joven como parte de su estrategia de WOM se ha tratado de posicionar el branding corporativo de manera masiva principalmente en Instagram y Youtube con los llamados “influenciaris”, teniendo la clara intención de promover el consumo de la bebida en ese nicho de mercado; pero que pasa cuando la interacción orgánica es prácticamente nula y con suerte las publicaciones llegan a causar alguna reacción relevante y mucho más allá de generar presencia de marca en Internet o alguna interacción importante. fue todo lo contrario y lo que se logro fue saturar de ruido el posicionamiento entorno a la marca e incluso han tenido que recurrir a publicidad pagada para intentar lograr el impacto o la visibilidad esperada.

A continuación, se puede apreciar una captura de la gran cantidad de individuos involucrados en la campaña *Influenciaris*, obtenida a través de la plataforma *InstaSlalker* el 6 marzo de 2019.



**Figura 18.** Influenciaris. Tomado de (InstaStalker. 2019).

El uso de varios personajes en su mayoría desconocidos por los seguidores de la marca en Internet, más que una acertada estrategia de posicionamiento mediante referencias, provoco un exceso de ruido y las pocas reacciones conseguidas mediante publicidad

pagada más parecen críticas de detractores, además que el 50% de los comentarios son de parte de la marca tratando de justificar el uso del personaje; para esto se hace referencia a la publicación de 11 de marzo que incluye al influencer @\_tony (Anthony Castro) la que obtuvo 1000 reacciones 63 comentarios y 13 compartidos, como también el post del 6 de marzo que incluye al influencer @shadow\_ec, el cual alcanzó 1100 reacciones, 41 comentarios y 18 compartidos; mostrando en la siguiente tabla el tipo de comentarios recibidos.

Tabla 34.

Comentarios de usuarios campaña #influenciaris

USUARIO	FECHA	COMENTARIO
Guillermo Escobar Baquerizo	11 de marzo	Y quien se supone que es?
Martin Ruiz	11 de marzo	Cual talento?
Bonzo Vanty	11 de marzo	Menuda estupides
Luchin Zamora	11 de marzo	No gracias
Jandrew Suarez	11 de marzo	Quien?
Kenny Londoño	11 de marzo	Influencers? Guambras caca 🤢
David Mendes Cabello	6 de marzo	Está muy simple nada creativo buack siguiente
Jorge Elias Chica Miranda	6 de marzo	Y ese quién es?
Jorge Eduardo Procel	6 de marzo	Y ese quién es? X2
Andy Rose	6 de marzo	Mmmm chch

Tomado de (Facebook, 2019).

Una situación que llama la atención en este caso es la desesperada búsqueda del hashtag o etiqueta tendencia en redes sociales, han pasado por una infinidad de variaciones o cambios sin ningún éxito; lo que evidencia la falta de un diagnóstico previo para la acertada gestión de la comunicación digital y el posicionamiento de marca en Internet, sin mencionar el análisis de la situación inicial o la segmentación de públicos como para pretender resolver mediante la comunicación las preferencias y requerimientos planteadas por los usuarios en las plataformas digitales donde la marca se ve relacionada oficialmente.

En la siguiente tabla se muestra como a pesar de la permanente inversión publicitaria y de contar con una comunidad que supera los doscientos mil (+200M) seguidores, la frecuencia de las publicaciones y la calidad del contenido con dificultad logra llamar la atención o conectar realmente con los usuarios, generando muy poca interacción.

Tabla 35.

Reacciones de los usuarios campaña #influenciaris

INFLUENCER	FECHA			
@manuelaintriago	27 de marzo	371	30	3
@jaquisilvae	5 de marzo	316	6	1
Chica frutaris	8 de marzo	9	1	4
@romina.law	19 de marzo	745	107	16
@influenciaris	14 de febrero	11	0	0
@yakitateinforma	26 de marzo	449	24	4
@dracarys	14 de abril	22	0	0

Tomado de (Facebook, 2019).

Aunque es evidente que la implementación de esta campaña se ha ejecutado paulatinamente llevando una aparentemente planificación previa y más allá de que los números de la inversión publicitaria puedan reflejar un gran alcance; al analizar este caso es posible decir que no se ha diagnosticado correctamente los públicos de interés o stakeholders, por eso el feedback recibido.

Elegir de decenas de individuos como embajadores, sin que estos tengan alguna relación con los valores y objetivos de la marca, refleja una gestión de la comunicación acelerada con acciones y procesos que lamentablemente se pueden definir como desesperados, que en su afán de posicionamiento se enfocaron en la búsqueda de likes y respaldo en base a métricas; más que una conexión real o engagement con el público.

Se recomienda optimizar el uso de recursos y encaminarlos hacia el desarrollo de contenido de calidad para generar una relación favorable para marca y sacarle el mayor provecho posible a esa comunidad que al día de hoy sobrepasa los doscientos mil (+200M) seguidores.

### 3.4.2. Caso “Pompis”

Se ha escogido este caso por su repercusión mediática, donde el individuo, aunque famoso por su presencia en televisión, no tenía ningún tipo de relación con el producto, target o mercado objetivo, por lo que, lo único que se pudo generar fue polémica e impacto negativo a la reputación e imagen de la marca y por como a partir de una pequeña acción en redes sociales, supuestamente planificada recibe como reacción el

rechazo y una gran presión ciudadana que en horas se trasladó a los medios tradicionales desatando una crisis que afectó directamente a la marca *Pompis*.

Para abordar el análisis de este caso se optó por el método etnográfico, mediante la observación no participante, durante la ejecución de la campaña madres 4x4 de la marca *Pompis*; dando un seguimiento activo de 21 de mayo al 21 de julio de 2018 principalmente al perfil en Facebook del influencer *Bratt Murgueitio* desde donde se realizaron las publicaciones y la consecuente repercusión en medios tanto digitales como tradicionales.

Polémica campaña de presencia de marca pone en crisis la reputación e imagen de la marca *Pompis* y su representante *Zaimella* por la viralización de un video sobre madres 4x4 por parte de su desacertado influencer desata graves críticas por parte de mayoría de la ciudadanía e incluso se toman acciones legales por algunas organizaciones sociales (ver captura en *anexo G*).

Toda una controversia causada a partir de una publicación del 21 de mayo de 2018, del video musical de una canción al estilo trap, denominado "*Me molestan estas mamás*" con el chico reality *Bratt Murgueitio* (ex combate) como protagonista; bebido a que la campaña emprendida con el video ofende y ataca directamente a uno de sus públicos prioritarios, "*las madres solteras*" desencadena de forma masiva duras críticas contra la marca estrella *Pompis* de la productora *Zaimella*, a tal punto de causar toda una polémica mediática saturando los programas de farándula que inclusive la *Asociación Ecuatoriana de Bienestar Infantil* (AEBI) presentó una denuncia formal ante la fiscalía, la cual actualmente se encuentra en proceso, donde el intérprete de este video está siendo investigado.

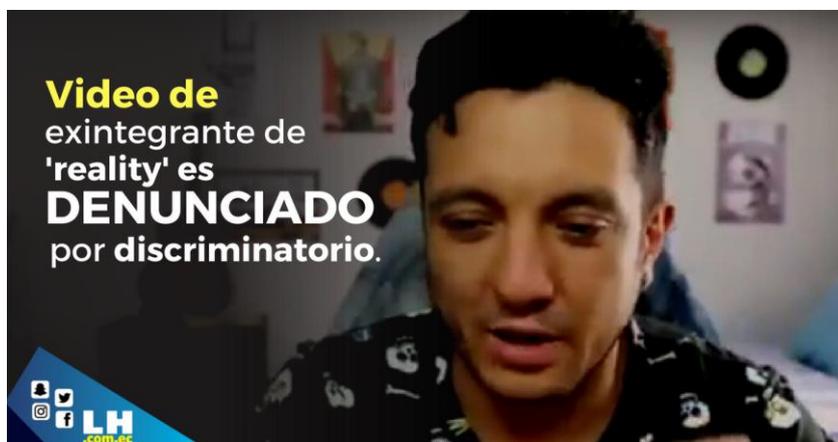


Figura 19. *Influencer (Brat Murgueitio)*. Tomado de (Diario *la Hora*, 2019).

La marca guardó silencio y pese a que la ciudadanía y los medios exigían una respuesta por parte de la marca; finalmente luego de evadir durante semanas emitir un pronunciamiento oficial, la agencia de publicidad que fue contratada para la campaña se vio en la necesidad de ofrecer respuestas a la ciudadanía, donde afirmaron que el video era el inicio de una serie de acciones en apoyo a las madres 4x4 y a través de los voceros Andrés Seminario y Sergio Cisneros manifestaron lo siguiente:

El consumidor compra el beneficio concreto que le da el uso, posesión o adquisición de una marca determinada y ese beneficio viene en términos funcionales y emocionales; una marca cualquiera, que hace conciencia, que le preocupa un problema de la sociedad, a mí como consumidor no me resuelve el por qué la compro. (Seminario, 2018)

El cliente nos solicitó algo que vaya más allá de la campaña. Ellos mismos sintieron que debían abordar, de manera descriptiva una causa social; querían crear un alto impacto en la sociedad para conciencia sobre la situación en la que viven estas mamas. (Cisneros, 2018)



Figura 20: Polémica mediática caso pompis  
Tomado de (fuull farándula, 2019).

Un embajador de marca no puede ser cualquier persona, independientemente de su popularidad, y cómo se lo ha mencionado anteriormente, el influencer debe afirmar la relación del público con la marca. En este caso es claro que se cayeron en la tentación de escoger al más popular.

Hay que aceptar que el poder anónimo que tiene la gente común en redes sociales en la actualidad a llegado a tal punto que las agencias han marcado toda una tendencia en tratar de disfrazar como orgánico la inversión publicitaria en las campañas de posicionamiento de marca, para que en cierto momento, según lo planificado, se muestre a la marca como la solución del problema anteriormente planteado; pero en este caso para generar la deseada interacción *orgánica* fue emitido un mensaje, tan mal estructurado que lastimó la sensibilidad del público, manejando una comunicación que no resuelve en nada los requerimientos planteados por el consumidos; pero en su lugar lo único que ha logrado es acumular rechazo “todo en la búsqueda de la originalidad” sin importar sobre quien tengan que pasar para impulsar esas visualizaciones, que por lo general casi nunca se convierten en transacciones exitosas y aquí particularmente ni siquiera en un insight que genere valor para la marca.

Siendo positivo, esto ha revelado que el público ecuatoriano todavía responde de manera crítica ante algunas situaciones y no ha sido totalmente adiestrado o educado por los pseudo-gurús de la gestión de imagen de marca, como también que desde el punto de vista creativo “Si no nos atrevemos, no nos equivocamos. Y si no nos equivocamos, nunca aprenderemos” (Maruri, 2018, Insinghts.la). Entonces si como agencias no se mejora, la gestión de imagen de marca localmente no crece y eso condenaría a un eterno manejo de una comunicación mediocre dentro las organizaciones en el Ecuador; lo que refleja que aún queda mucho por aprender en este camino de la comunicación y la gestión de intangibles a través de Internet.

Entonces queda la duda si los llamados influenciadores o embajadores de marca en Internet han conseguido ser efectivos en el mercado local, y si a los expertos encargados de la gestión de imagen de marca realmente les interesa la percepción del consumidor o simplemente el afán de promoción tiene más valor que la reputación y la credibilidad para las empresas locales.

Cabe mencionar que este caso se ha evidenciado que se ha obviado por completo algunos procesos como el diagnostico o el análisis de stakeholders, por lo que es posible decir que la marca lleva a cabo una escasa planificación de la comunicación digital, como una nula preparación para situaciones adversas y una errónea e inadecuada respuesta ante la crisis. Aquí en particular, basado en las métricas se podría asegurar que uso de storytelling, hubiera funcionado mejor, siendo la herramienta más apropiada para generar cercanía y engagement con el público.

#### 4. RECOMENDACIONES Y HERRAMIENTAS PARA UNA CORRECTA PLANIFICACIÓN DIGITAL

La importancia de la planificación estratégica del comportamiento y contenido digital en las organizaciones radica en la intención de mejorar los procesos de comunicación en la presencia corporativa online y gestionar el capital intangible como la imagen de marca en un mercado en expansión con es Internet. “Las organizaciones modernas no se pueden limitar sólo a la divulgación de los productos o servicios. Necesitan identificarse ante un público consumidor cada vez más exigente” (Krohling, 2015, destinonegocio.com). Además, desarrollar y planificar estratégicamente la comunicación fortalece la relación entre la marca y sus públicos de interés o *stakeholders*.

Como ya se ha mencionado anteriormente una de las claves con que las empresas han logrado obtener sus objetivos, ha sido con la planificación estratégica de la comunicación, encaminando sus recursos en generar vínculos a través de experiencias enriquecedoras entre la marca y sus stakeholders; de tal manera que contribuyan a la construcción de la imagen y a la gestión de la reputación de la marca en Internet. En principio, para el planteamiento estratégico y planificado de la comunicación digital enfocado en la construcción de la imagen corporativa como marca en Internet, se tomará como referencia la postura de *Costa* (2012) donde propone una comunicación horizontal con relaciones bilaterales, manejándola de forma integral y multidisciplinaria, desde una perspectiva global basada en 3 pilares, lo que en el contexto del imaginario digital no es diferente:

- **Comunicación Interna:** para que los colaboradores se fidelicen con la marca y se empoderen de sus actividades, creando un ambiente laboral amigable que contribuya al crecimiento corporativo y de cierta forma “para influenciar sistemáticamente el conocimiento, las actitudes y los comportamientos de los empleados actuales, fomentando su participación y ayudando a generar cambios”. (Elorriaga, 2018)
- **Comunicación Corporativa:** “La comunicación empresarial es una parte integral del éxito general de la compañía” (Elorriaga, 2018), es importante para mejorar las relaciones con la opinión pública y los grupos de interés, generando un clima favorable para la marca.

- **Comunicación Comercial:** usualmente aquí es donde se aplica directamente las técnicas de persuasión para promover la compra, incrementar las ventas y para gestionar la presencia de marca o branding corporativo.

Perfeccionar los procesos de comunicación corporativa en las marcas del mercado local es cada vez más relevante y significativo en el contexto de la sociedad contemporánea, debido a que la competencia se diversifica cada día y el público maneja diversas fuentes y canales para obtener información sobre la empresa, por lo que es imprescindible un estratégico manejo de la comunicación digital tanto a nivel interno como externo para establecer una dinámica de crecimiento favorable para la organización.

Los actores sociales en su necesidad de interacción construyen un sistema de relaciones, en donde el grado de complejidad depende de la cantidad y calidad de eventos, personas y situaciones involucrados. Para diseñar un entramado informativo el cual tenga como fin lograr conexiones exitosas, es necesario planear una estrategia de comunicación. (Arellano, 1998, razónypalabra.org)

Hay que tener claro que todos comunican, todos tienen algo que decir y todas las acciones emiten un mensaje, incluso el silencio transmite su significado, y “Si bien es cierto que el funcionamiento interno de una institución repercute sobre su proyección externa ante todos los actores sociales, no es menos cierto que sucede lo mismo a la inversa” (Lozada, 2005, p. 364). Es evidente entonces, que no hay que desvalorizar ninguna actividad en la intervenga la empresa, aunque parezca insignificante.

Teniendo en cuenta que dentro de la sociedad moderna tanto la forma de cómo la información es transmitida, como la forma de interacción humana están cambiando, es común hoy en día “La mediación de las nuevas tecnologías, en contra de lo que podría pensarse en un primer momento, ha humanizado nuestros sistemas de comunicación actuales, situando de nuevo a las personas en un lugar primordial de la comunicación empresarial”. (Costa, 2005, p. 545). Haciendo referencia al poder de los usuarios en Internet y como el uso de la Web 2.0 y las redes sociales pueden ser de mucha utilidad como una herramienta de gestión que permita acercar a la marca con sus públicos de interés o stakeholders de una manera mucho más ágil, eficiente y con un costo mínimo.

En consecuencia, se ha identificado algunos de componentes claves, con los cuales se propone servir como guía en la planificación estratégica de la comunicación digital, como

también en la ejecución de tácticas y acciones para en comportamiento en Internet, especialmente dirigidas a la construcción y fortalecimiento de la imagen corporativa como marca.

#### 4.1. Diagnóstico

Lo primero a tomar en cuenta en la planificación de la gestión de imagen de marca y de la comunicación corporativa en Internet, es el análisis, ya que mediante este podremos identificar correctamente los intereses y necesidades tanto de la marca como de sus stakeholders; teniendo en cuenta que un inapropiado manejo de la comunicación se convierte en una enfermedad silenciosa normalmente subvalorada por la ausencia de síntomas, pero que con el tiempo se podrían convertir en situaciones adversas, que en muchos de los casos tienen consecuencias irreparables para la imagen, credibilidad o reputación corporativa.

La planificación de la comunicación digital y la gestión de imagen de marca en Internet deben plantearse a partir de una investigación exhaustiva que evalúe todos los posibles escenarios, establezca prioridades, preparación de portavoces y colabores como embajadores de la marca potenciando su capacidad de difundir los mensajes favorables para la marca de manera orgánica; “Identificar en dónde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica” (Aljure, 2018, p. 3), además que, es importante incluir el análisis o la investigación prácticamente en todos los procesos de comunicación; ya que mediante esta podremos mantenernos enterados de la interacción generada por los stakeholders y evaluar la respuesta de los usuarios constantemente con el fin de evitar poner en riesgo la filosofía corporativa.



Figura 21. Diagnóstico.  
Tomado de (ab Comunicaciones, 2018).

El análisis inicial ocupa un papel fundamental dentro del desarrollo estratégico de la comunicación digital y la gestión de imagen de marca, por lo que, precisar la situación inicial, medir el mercado y analizar el comportamiento de la competencia se convierten en factores de vital utilidad que en conjunto con las herramientas tradicionales como el análisis PEST o DAFO nos permiten tener una visión panorámica al momento de plantear el camino a seguir para la marca y de esta manera tomar decisiones más acertadas.

#### 4.1.1. Análisis de situación inicial

En primera instancia, para una exposición y posicionamiento eficiente de la imagen de marca en Internet, lo recomendable es realizar un diagnóstico integral sobre la situación actual de la marca, para de esta manera, con un margen de error mínimo, plantear estratégicamente acciones de comunicación encaminadas a la gestión y fortalecimiento la imagen corporativa como marca y sobre todo mejorar la relación con sus públicos prioritarios.

- **Análisis Externo**

**Entorno:** Para que a una marca le sea posible obtener una ventaja competitiva en el mercado, debe mantenerse alerta y analizar permanentemente los cambios que se producen en su entorno, como también gestionar atinadamente sus acciones y estrategias, teniendo en cuenta todas las variables y las posibles alteraciones que generen impacto en el desarrollo de la imagen corporativa como marca; es decir, es todo aquello que son ajenos al control corporativo y se trata del conjunto de elementos en los que la marca se ve afectada directa o indirectamente.



Figura 22. Entornos de la empresa.  
Tomado de (Renata Marciniak, 2018).

- **Macroentorno:** es el grupo de factores que determinan el funcionamiento y desarrollo de la marca, como por ejemplo el ambiente político, legal, económico, social, etc. La gran influencia que ejerce el macroentorno en las marcas es de fundamental importancia en la planificación de la comunicación digital, especialmente al momento de enlazar el análisis con la estrategia, tácticas y acciones que permita el crecimiento y desarrollo deseado de la marca.
- **Microentorno:** se compone por los escenarios y las condiciones en que la marca se desenvuelve; es decir, son todos aquellos factores que intervienen en su logística y la capacidad de satisfacer las necesidades de los usuarios o consumidores; que de cierta forma limitan su forma de actuar y en consecuencia la toma de decisiones dentro de la planificación estratégica de la comunicación. “Las empresas pueden influir en el microentorno, pero la fuerza de su influencia vendrá determinada por su poder en el mercado”. (Renata Marciniak, 2017).

**Sector:** Aquí se realiza lo que comúnmente se conoce como investigación informativa para conocer el ambiente en el cual interactúa la marca y que de alguna manera causa impacto en su funcionamiento, “un análisis riguroso del sector es fundamental para identificar nuestra ventaja competitiva, reconocer a nuestro cliente potencial y desarrollar las estrategias empresariales necesarias para que nuestro producto o servicio tenga una oportunidad en el mercado” (García, 2016). Se plantea la búsqueda de las características y comportamientos de clientes, proveedores y competencia que definen o describen el sector.

Se analiza toda la actividad relacionada con la marca, cuáles son los productos y/o servicios de las empresas o marcas del sector con la misma actividad, se definen factores que identifican o diferencian una marca de otra, como también la forma de relacionarse de las otras marcas con sus públicos de interés, ranking reputacional y financiero, productos sustitutos, forma de distribución del contenido de las marcas semejantes, identificar actores de relevancia, evaluar el nivel de interacción de los usuarios y la presencia de marca real en internet y redes sociales; son algunos de los factores de análisis de mayor valor al momento de identificar las particularidades que definen el sector y serán de mucha utilidad en la planificación estratégica de la comunicación digital.

**Mercado:** Se debe examinar a profundidad la naturaleza, estructura y características del mercado, en principio se estudia la oferta y demanda, así como la evolución de la competencia, percepción, necesidades, intereses, motivaciones y hábitos de consumo de los usuarios o *stakeholders*; es de suma importancia cuantificar el mercado potencial, en el caso digital establecer la plataforma ideal para el posicionamiento de marca, segmentar al público o establecer nichos de mercado calculando su potencial, con el objetivo de evaluar la viabilidad de la campaña de social media y aportar conocimientos o información valiosa para desarrollar y mejorar la presencia de marca en Internet.

Hay que tener claro que el mercado es una entidad cambiante y en constante evolución, por lo que es importante realizar este análisis de manera habitual, conservando una escucha activa en redes sociales y las plataformas en las que la marca interactúa, evaluando menciones y términos asociados; hoy día la tecnología ofrece herramientas de gran utilidad donde es posible obtener información de calidad de manera inmediata, con la veracidad de instituciones de gobierno o de gran prestigio como: SRI, Super de Compañías, Ekos, Hootsuite e incluso Google permite guardar el contenido y la búsqueda acerca de nuestros competidores, pudiendo actualizar la información cuando sea necesario.

- **Análisis Interno**

Aquí se describe, recopila y examina toda la información generada internamente con relación al producto y/o servicio de la marca, como también un monitoreo de la reputación online y de los resultados de la comunicación y las acciones propuestas anteriormente tanto en redes sociales como en todo lo relacionado con la marca en Internet. Usualmente se estudia a profundidad la presencia en la web tanto desde la perspectiva visual, como funcional, es decir: uso de color, manejo de logo, código fuente del sitio web, relevancia de la información, keywords, facilidad de navegación e indexación y posicionamiento en los diferentes buscadores; basados en algunas premisas que se describen a continuación

- Histórico de la actividad en internet en la que interviene la marca.
- Puesta en práctica de la filosofía, estructura y política corporativa.
- Resultados y proyecciones detalladas a partir de las métricas obtenidas en la web, blog, redes sociales, etc.

- Evaluación de objetivos, tácticas y acciones aplicados a la gestión de la imagen de marca en internet mediante indicadores cuantificables.
- Nivel de innovación del producto y/o servicio de la marca.
- Optimización de procesos y políticas de comunicación digital.
- Diagnóstico del perfil de imagen real de la marca.
- Definición y segmentación de públicos y audiencia.
- Evaluar herramientas, medios, canales y el lenguaje relacionado con la marca.
- Monitoreo de seguidores, subscriptores y menciones.

En Internet es posible encontrar una infinidad de herramientas y plataformas para monitorizar la reputación online y el posicionamiento de marca como: Meltwater, Buzzmonitor, Alerti, Synthesio, Social Mention, Brandwatch, Google alerts, Mention; entre muchas otras disponibles para mantener controlado la interacción con los usuarios y principalmente disponer de la capacidad de corregir a tiempo cualquier tipo de actividad que afecte o cause impacto a la imagen de marca.

Finalmente, se lo puede definir como el análisis integral de la marca y su capacidad de diferenciarse y crecer frente a la competencia, técnicamente consiste en valorar todos los recursos, destrezas y capacidades que tiene la marca para poder tomar decisiones en la planificación estratégica de la comunicación digital y de esta manera obtener resultados óptimos con un margen de error mínimo.

#### **4.1.2. Análisis PEST**

Es una herramienta sumamente conocida y generalmente utilizada de manera estratégica para tener una visión mucho más clara del entorno externo de la marca, facilita de forma práctica el proceso de investigación y se estudian una serie de elementos en los que se encuentra inmersa la marca y que se desenvuelven de modo independiente, es decir, centrándose en el contexto donde y como desarrolla sus actividades la marca.

Usualmente se lo realiza posteriormente al finalizar el análisis del entorno y previo al DAFO con la intención de pronosticar la dirección de las variables no controlables a corto y mediano plazo que afectan a nivel micro directamente en la logística corporativa.

Se trata de examinar, identificar y comprender detalladamente de modo general los elementos tanto regulatorios como culturales que generen cualquier tipo de impacto al libre desarrollo de la marca, aportando información de gran valor para el diagnóstico de la situación inicial y la planificación estratégica de la comunicación, a partir de cuatro grandes unidades de análisis:

- **Políticos:** aquí se analiza las políticas y regulaciones de la legislación local que inciden directamente en el desarrollo de la marca e implícitamente la relación con el gobierno, entidades de control y colaboradores como público de interés; incluyendo todo lo relacionado con aranceles, ordenanzas municipales, normas comerciales y/o ambientales, estabilidad política, entre algunos de los aspectos que permiten contextualizar la marca y su funcionamiento.
- **Económicos:** en este apartado se incluye aquellos factores de índole financiero que repercuten en el mercado donde la marca se desenvuelve, entre ellos, es posible mencionar temas como la inflación anual, tipo de cambio, salario básico, poder adquisitivo, crecimiento del sector, precios de la competencia y todas las variables de carácter contable y administrativo que intervengan en la normal actividad de la marca.
- **Sociales:** la intención es de identificar aquellos componentes demográficos y socioculturales involucrados en los hábitos de consumo digital del público en el que se piensa posicionar la marca, incluyendo temas como las variantes en la cosmovisión regional, la influencia de la religión en el sistema social y particularmente hoy en día hay que tener en cuenta los constantes cambios que se están generando en el mercado por la movilidad humana y la imparable migración del país vecino.
- **Tecnológicos:** actualmente es uno de los parámetros del análisis con mayor relevancia para la planificación de la comunicación digital, ya que se encuentra inmersa en prácticamente en todos los procesos de comunicación corporativa y el posicionamiento de marca; por lo que es importante mantener al tanto del estado del comportamiento digital en el mercado local tomando fuentes confiables como hootsuite, Internet World Stats, IAB, entre algunas de las múltiples entidades que brindan información de calidad e incluir un análisis exhaustivo de las métricas disponibles con relación a la marca.

Existen expertos que complementan el uso de esta herramienta realizando una matriz cuadriculada donde se valora cada indicador individualmente en una escala de 5 puntos, muchas veces no numérica variando entre muy negativo a muy positivo y “Una vez valorados cada uno de los indicadores, iremos uniendo cada una de las cruces o puntos marcados en la tabla. De este modo obtendremos una gráfica que de un solo vistazo expondrá si el entorno para la empresa es favorable, neutro o desfavorable, este sencillo paso nos ayudará a focalizar y concentrar el análisis para estimar los indicadores críticos, desechando los menos relevantes” (Gómez, 2017); siendo de vital ayuda en la toma de decisiones dentro de la planificación de la comunicación digital y el posicionamiento de marca en Internet.

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLITICO	La no continuidad del actual Presidente.			X		
	Las elecciones municipales mes de mayo		X			
	Plan ahorro del Gobierno.			X		
ECONOMICO	Lenta recuperación económica 2011.		X			
	Mantenimiento tasa paro 20%.			X		
	El deficit publico en un 6,9%.	X				
	España pierde poder adquisitivo			X		
SOCIO CULTURAL	Presupuesto cultura ha disminuido 12.3%			X		
	España cuarta potencia turística mundial.					X
	La promoción turística de España aumento presupuesto 20%					X
TECNOLOG.	La tasa de penetración móvil en España en 121,8%, a la cabeza en uso internet telefono móvil.				X	
	Uso Internet está aumentando al mismo ritmo que la media de la UE				X	
	Redes sociales y social media, estrategias on-line, nuevos dispositivos..					X

Figura 23. Matriz PEST.  
Tomado de (La Cultura del Marketing, 2018).

### 4.1.3 Análisis DAFO

También conocido como “FODA”, es una traducción proveniente del término en inglés “SWOT” (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) y no es nada más que es una técnica de estudio multidisciplinaria muy popular y de mucha utilidad para diagnosticar la situación actual de la marca, realizando un análisis de las cualidades o particularidades propias tanto internas (Debilidades y Fortalezas), como externas (Amenazas y Oportunidades), con el objetivo de conocer o establecer las ventajas competitivas de la marca en una tabla o matriz cuadriculada que se describe a continuación:



Figura 24. Análisis DAFO.  
Tomado de (milejemplos.com, 2018)

Es recomendable enlistar un mínimo de tres (3) y un máximo de cinco (5) atributos en cada casillero, evaluando el impacto y priorizando aquellos de mayor relevancia para la marca y/o sus consumidores; siendo completamente críticos en la autoevaluación, sin tomar en cuenta los recursos utilizados en la práctica offline para realmente aportar a la óptima y acertada planificación de la comunicación digital y el posicionamiento de marca en Internet.

#### 4.1.4 Matriz EFE / EFI

Ya realizado el análisis con las herramientas anteriormente mencionadas, de manera complementaria se relacionan los atributos tanto internos como externos previamente identificados a través del DAFO, y se los asigna el peso relativo cuantificable para cada atributo.

Primero se establece un valor o peso a cada factor o atributo en una escala desde 0.0 hasta 1.0 según su nivel de importancia para posicionar exitosamente la marca en el sector, teniendo en cuenta que el total de la sumatoria entre todos los pesos no debe ser diferente a 1.0 “Para determinar con mayor certeza el peso para cada factor, se recomienda realizar una comparación con los competidores que son más exitosos en el área para definir el impacto que han realizado”. (Yi Min Shum, 2018. yiminshum.com).

El siguiente paso es calificar cada peso en una escala entre uno (1) y cuatro (4), donde uno (1) es igual a debilidad mayor, dos (2) debilidad menor, (3) fuerza menor y cuatro (4) fuerza mayor; sabiendo que la calificación representa una característica de la marca y el peso se refiere al sector.

Luego se calcula la “calificación ponderada”, multiplicando el peso y la calificación asignados a cada factor, obteniendo una matriz que nos brinda útil información acerca de donde debemos enfocar nuestros esfuerzos al momento de planificar la comunicación digital.

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
<b>FORTALEZAS</b>			
Una buena ubicación de las oficinas	0.15	4	0.60
Un equipo de trabajo diverso	0.10	4	0.40
Entorno laboral favorable, donde se impulsa a la integración, colaboración y apoyo entre los miembros de la marca	0.09	4	0.36
Productos creativos y con un toque personalizado de cada artista	0.10	3	0.30
Facilidad de pago, donde las personas pueden apartar la obra con el 50% del costo, y el resto, puede pagarlo en 3 meses, sin intereses	0.09	3	0.27
<b>DEBILIDADES</b>			
No posee presencia digital (ni página web ni redes sociales)	0.15	2	0.30
La administración es manual, no utiliza herramientas ofimáticas para facilitar los procesos	0.09	2	0.18
Poca diversidad en la presentación de los productos	0.05	2	0.10
No comercializa a través del Internet	0.09	1	0.09
Falta de calidad en las fotografías	0.09	1	0.09
<b>Valor ponderado</b>			<b>2.69</b>

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Explorar las plataformas digitales, para impulsar las ventas.	0.14	4	0.56
Realizar alianzas con otras galerías y exposiciones de artes.	0.10	4	0.40
Utilizar la presencia de cada artista para impulsar la presencia de la galería.	0.20	4	0.80
Aceptar diferentes métodos de pagos (transferencia, depósito, cheque, plataformas de pago, TDC) y divisas (dólares, euros, criptomonedas, entre otros).	0.10	3	0.30
Crear arte vivencial, esto significa que no solamente se venderá la obra sino también se venderá una experiencia al comprador.	0.10	3	0.30
<b>AMENAZAS</b>			
Muchas marcas poseen presencia en los medios digitales y con grandes comunidades.	0.08	2	0.16
El mundo del arte se ha vuelto una competencia sangrienta ya que todos los días surgen nuevos artistas de diferentes ramas.	0.08	2	0.16
El envío se ha vuelto mucho más tedioso, ya que las piezas son delicadas y en ocasiones llegan con detalles o completamente dañadas.	0.08	2	0.16
El arte es subjetivo, esto significa que el valor de las piezas es muy variable y depende mucho del especialista que evalúe y determine el valor, y más si se trata de una obra en serie; el valor también puede ser influenciado por la reputación y presencia del artista.	0.06	1	0.06
No poseer espacio suficiente para mostrar todas las piezas de arte.	0.06	1	0.06
<b>Valor ponderado</b>			<b>2.96</b>

Figura 25. Matriz EFE / EFI.  
Tomado de (Yi Min Shum, 2018).

### 4.1.3. Mapa de públicos

Es una herramienta sumamente útil y precisa que se utiliza para reconocer a los grupos de interés o stakeholders con los que se relaciona la marca. "La lógica de las agrupaciones es la clasificación de los públicos en base a las clases de intereses concretos que los vinculan con la empresa y recíprocamente" (Costa, 2012, p. 109). Es decir, esta identificación de públicos es relevante porque nos permite conocer los intereses particulares de los stakeholders y jerarquizarlos de tal forma que, al momento de planear objetivos, diseñar estrategias y realizar acciones planificadas con una mayor precisión.

La noción de Público es uno de los pilares básicos en el ámbito de la Comunicación Corporativa, las Relaciones Públicas, la Publicidad, el Marketing y el Management, y su importancia vital que tiene para las organizaciones es conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relacionan (ejemplo: el proceso de formación de los públicos, cómo consumen los mensajes), es fundamental para lograr una efectiva orientación de la acción de la organización. Además, Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que, por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información. (Capriotti, 2009, p. 69)

Para lograr resultados favorables y que aporten valor a la marca, hay que tener muy claro que dentro de la planificación de la comunicación en Internet si bien desde el inicio se tiene la necesidad promover el dialogo con los usuarios o de transmitir un mensaje específico, resulta indispensable establecer correctamente a quien dirigir este mensaje para posteriormente poder definir con eficiencia el cómo.

Si se identifica quiénes son sus públicos, qué mensajes les quiere hacer llegar y cuáles son los canales más adecuados para ello, las acciones comunicativas aparecen fácilmente. Es importante ir más allá de la simple descripción de los públicos y tener en cuenta la relación que se establece entre cada uno de ellos y la organización, así como la importancia que tienen en la estrategia corporativa. (Morato, 2018, p.68)

Tradicionalmente no es más que realización de una tabla o listado detallado clasificando el tipo de público con el que se relaciona la marca acompañado de su respectiva representación gráfica y de ser posible una valoración cualitativa.

En el caso del Internet no es muy diferente, ya que la planificación de la comunicación digital como el posicionamiento de marca van mucho más un del planteamiento únicamente comercial, sabiendo que la información o el tráfico generado a través de las paginas oficiales abarca múltiples aristas y pon ende diferentes grupos de interés que varían según el tipo de relación que mantienen con la marca, por lo que es fundamental mantener una perspectiva global y no desvalorizar a ninguno.

• Modelos de identificación de públicos

- Modelo según Gardner



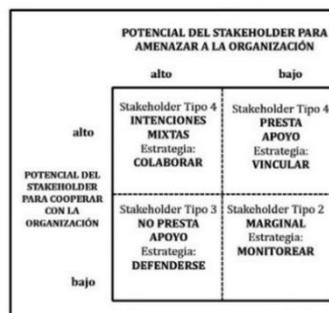
Fuente: Gardner, 1989.

- Modelo según Mitchel, Agle y Wood



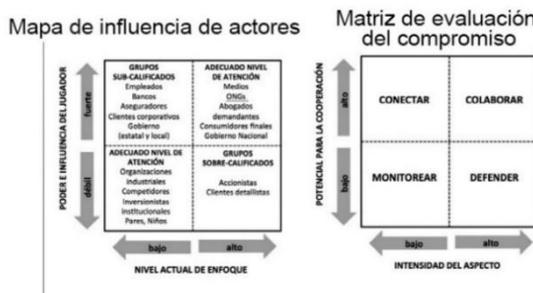
Fuente: Mitchel, Agle y Wood, 1997

- Modelo según Savage



Fuente: Savage et al., 1991, p. 65

- Modelo según Eaty y Winston, basado en Savage

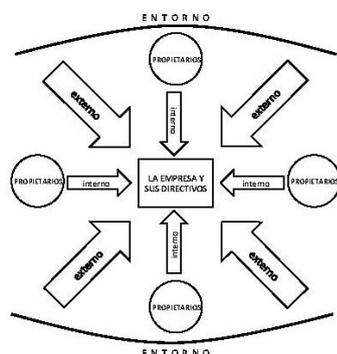


Fuente: Eaty y Winston, 2009, pp. 266 y 267 con fundamento en Savage et al., 1991

Figura 26. Modelos de identificación de stakeholders. Tomado de (Bernal y Rivas, Revista Lebre, (4)2012, p. 253).

• Modelos de clasificación de públicos

Stakeholders internos y externos



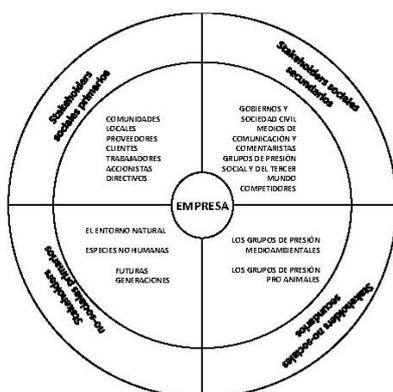
Fuente: Freeman 1984: p. 17

Stakeholders primarios y secundarios



Fuente: Freeman, Harrison & Wicks, 2008, p. 7

Stakeholders sociales y no-sociales



Fuente: Wheeler y Sillanpää, 1997, p. 5

Campo de juego para la eco-ventaja



Fuente: Esty & Winston, 2011, p. 67

Figura 27. Modelos de clasificación de stakeholders. Tomado de (Bernal y Rivas, Revista Lebre, (4) 2012 p. 259-262).

Como es evidente, con la diversificación de su uso se han desarrollado algunas variantes de esta herramienta, pero a la larga el objetivo final es mismo, las discrepancias que se llegan a dar son más por el nivel de profundidad al que se pretende llegar, que con la metodología y funcionalidad en sí; existen varios autores especializados en el tema que muestran una variada visión de teoría original de stakeholders planteada y actualizada por Freeman desde 1984, por lo que, como hemos podido observar se tiene disponible múltiples versiones de esta herramienta que son aplicables a los diferentes escenarios, usuarios y mercados a los que se pueda ver expuesta la marca. (ver ejemplo en *anexo M*)

Todos los modelos para operacionalizar el análisis de stakeholders desembocan en un ejercicio subjetivo de apreciación de los atributos de poder de cada uno de los grupos de interés. Esto se hace más complejo cuando se realiza un análisis más detallado de las implicaciones de la participación de los stakeholders (Freeman, 2008): (1) Los stakeholders juegan con un abanico de roles (stakeholder roles set), lo que hace que en algunos casos sea apropiado desplegar un análisis de roles. Muchos miembros de un grupo de interés pueden hacer parte de otros grupos, balanceado (o no) sus roles conflictivos y competitivos. De ello pueden derivarse muchas divergencias y expectativas en conflicto frente a la acción de la organización. (2) la interconexión de los stakeholders puede alterar el panorama de amenazas y cooperaciones repentinamente. (3) El análisis de los stakeholders en términos de las percepciones de la organización respecto de su participación no es suficiente. Cuando dichas percepciones no están alineadas, el brillante pensamiento estratégico puede que no funcione. Los stakeholders son humanos y el problema de la congruencia se hace evidente a través de conflictos de valores” (Bernal y Rivas, 2012, p. 264).

La construcción del mapa de públicos es un proceso integral que tiene que llevarse a cabo de manera exhaustiva y con toda la transparencia y objetividad posible, se trata de una forma práctica y dinámica para identificar ese interés en común existente entre las partes y su nivel de participación o interacción con la marca para de cierta manera facilitar el planteamiento de la ruta de acción más favorable para la consecución de los objetivos trazados en el posicionamiento de marca en Internet.

Por lo que es recomendable no tomar a la ligera la elección de la herramienta para el proceso tanto de clasificación como de identificación y evaluar apropiadamente cual es la más adecuada para satisfacer las necesidades inmediatas de la marca en cuanto a la relación con sus públicos de interés o stakeholders.

Una vez que hemos identificado y clasificado a nuestros públicos de interés para complementar el análisis previo al mapeo final, de ser necesario es posible recurrir a un par de instrumentos adicionales que facilitan la manera de jerarquizar nuestros públicos, y que permiten evaluar la eficiencia de las acciones y recursos invertidos en ellos.

- **Matriz de análisis de stakeholders**

Tabla 36:

Matriz de análisis de stakeholders.

Atores	Descripción	Objetivo	Orientación partidaria
(En esta columna se sitúan los nombres de los principales actores implicados en el proceso)	(Datos relevantes sobre esta organización/persona/grupo) Se requiere un proceso de investigación	(¿Qué se espera lograr específicamente con este Stakeholder al llevar a cabo el proyecto?)	(Posicionamiento a Favor/en contra/ neutral con respecto al proyecto – Debe justificar su elección en la justificación)
<b>El blanco</b>			
(se trata de la entidad o la persona a la que yo represento)			
<b>Actor principal</b>			
(se trata de la persona o entidad más importante a quien debería destinar mayores recursos)			
<b>Actor secundario 1</b>			
(El resto de los personajes que intervienen en el proceso y que también tienen capacidad de influir sobre el blanco)			
<b>Actor secundario 2</b>			
(El resto de los personajes que intervienen en el proceso y que también tienen capacidad de influir sobre el blanco)			
<b>Actor secundario 3</b>			
(El resto de los personajes que intervienen en el proceso y que también tienen capacidad de influir sobre el blanco)			
<b>Actor secundario 4</b>			
(El resto de los personajes que intervienen en el proceso y que también tienen capacidad de influir sobre el blanco)			

Tomado de (Apolo, 2018).

- **Matriz descriptiva de stakeholders**

Tabla 37:

Matriz de descripción de stakeholders

Atores	Orientación partidaria	Justificación	Posibles maneras de relacionarse
(En esta columna se sitúan los nombres de los principales actores implicados en el proceso)	(Posicionamiento a Favor/en contra/ neutral con respecto al proyecto – Debe justificar su elección en la justificación)	Describe brevemente por qué este Stakeholder podría tener esa posición	Mencione posibles ideas para relacionarse
<b>El blanco</b>			
(se trata de la entidad o la persona a la que yo represento)			
<b>Actor principal</b>			
(se trata de la persona o entidad más importante a quien debería destinar mayores recursos)			
<b>Actor secundario 1</b>			
(El resto de los personajes que intervienen en el proceso y que también tienen capacidad de influir sobre el blanco)			
<b>Actor secundario 2</b>			
(El resto de los personajes que intervienen en el proceso y que también tienen capacidad de influir sobre el blanco)			
<b>Actor secundario 3</b>			
(El resto de los personajes que intervienen en el proceso y que también tienen capacidad de influir sobre el blanco)			
<b>Actor secundario 4</b>			
(El resto de los personajes que intervienen en el proceso y que también tienen capacidad de influir sobre el blanco)			

Tomado de (Apolo, 2018).

- **Matriz de negociación de stakeholders (individual)**

Tabla 38:

Matriz de negociación de stakeholders.

STAKEHOLDER: ACTOR CLAVE			
Intereses Propios (Empresa)	Intereses Stakeholder	Opciones Negociación	Criterios de Legitimidad
<b>Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)</b>			
<b>PROPIO</b>	<b>STACKEHOLDER</b>		

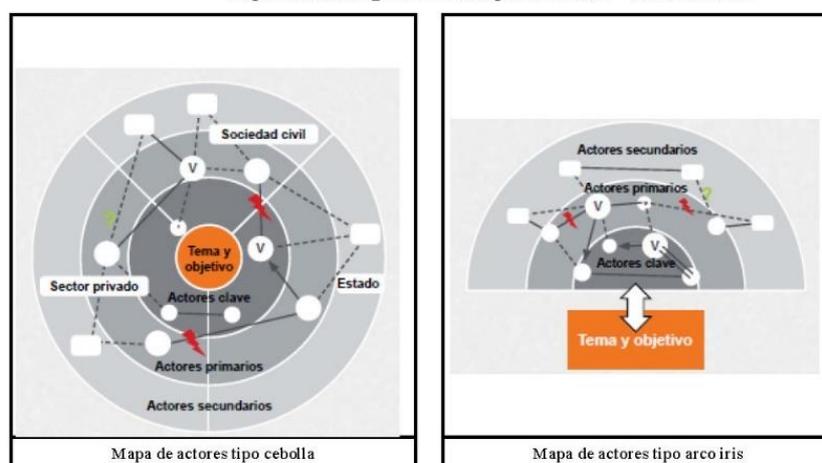
Tomado de (Carrera, 2017).

Cabe mencionar que estas últimas matrices en particular han sido de gran utilidad en situaciones adversas, entornos turbulentos o crisis, dado que facilitan una visión panorámica del estado situacional y brindan un mayor soporte al momento de establecer la negociación.

- **Representación Gráfica del mapa de públicos**

Es importante representar gráficamente los resultados obtenidos en el diagnóstico para que los colaboradores no expertos se familiaricen con el tipo de relación existente con los diferentes públicos de interés o stakeholders y así evitar cualquier tipo de ruido que se pueda producir al gestionar la información y generar contenido en los medios sociales.

Representación gráfica de mapa de actores – DESCOM FI



Fuente: FPS, 2009, p. 45

*Figura 28.* Representación gráfica mapa de públicos.  
Tomado de (Bernal y Rivas, Revista Lebre, (4) 2012, p. 267).

#### 4.1.4. Perfil de Imagen

También llamado constelación de atributos, es un método de investigación propuesto por Joan Costa que permite identificar de manera idónea la percepción que tienen los públicos de interés acerca de la marca; es de vital importancia incluirlo como parte del diagnóstico, ya que al determinar el estado de la opinión pública con una herramienta comprobada es posible obtener como resultado un perfil real y verídico de la imagen de marca.

En principio comienza con un estudio aleatorio a los *stakeholders* ya identificados, con el fin de obtener información relevante acerca de la imagen de marca. Para ello se aplica una encuesta o consulta pública para evaluar la percepción que tiene la audiencia y la posición en la que se encuentra la marca o el producto en la mente de los usuarios para, posteriormente, a partir de la información obtenida, construir el perfil de imagen real de la marca, representado gráficamente mediante atributos identificados durante el proceso de investigación o consulta.

Considerando el tipo de encuesta y los resultados que se esperan, para descubrir el pensamiento del público y obtener información verídica acerca de los atributos de la marca, que permitan determinar los factores de mejora tanto en la planificación de la comunicación digital, como en el posicionamiento de marca en Internet; por lo que es recomendable realizar preguntas abiertas orientadas a reunir en conjunto una opinión espontánea sin ningún tipo de prejuicio acerca de la marca, teniendo como premisa garantizar un resultado real y cuidando siempre de que no fuese alterado con ninguna pregunta que sugiera o denote alguna inclinación por parte del encuestador hacia una respuesta deseada. (ver ejemplo en *anexo N*)

La consulta pública será aleatoria porque se requiere reunir un conjunto de opiniones diversas que puedan significar una muestra representativa de la sociedad. La investigación será abierta, nunca con cuestionario establecido, con el objeto de descubrir qué es lo que piensa el público, sin prejuicios. Sencillamente, el encuestador debería preguntar “¿Qué es para usted la marca X?”, y “¿Qué opinión tiene de ella?”. Se tomará nota de la respuesta con el mínimo número de palabras por cada concepto, mejor aún con un solo adjetivo. Esta respuesta sintetiza un “atributo” (opinión que atribuyen a la marca”. Si

aparecen respuestas negativas, se preguntará “¿Por qué tiene usted esta opinión, en qué se basa?”. (Costa, 2017, p. 1)

Hoy en día si hablamos de encuestas en internet existe una infinidad de alternativas de donde elegir, dentro de ellas por temas de facilidad y acceso inmediato, se recomienda usar la plataforma *Question Pro* que cuenta con planes gratuitos y corporativos, la cual facilita la creación de cuestionarios y su respectivo envío o distribución a través de diversos medios como correo electrónico, redes sociales, página web, blog, códigos QR. Utilizando la App es posible realizar encuestas de campo de modo *offline* en tabletas o dispositivos móviles IOS o Android con reportes en tiempo real; permitiendo monitorear de manera instantánea los datos, métricas, gráficas y estadísticas de la encuesta, con la posibilidad de exportar los resultados a formato Excel, CSV o SPSS.

- **Esquema de resultados**

Para presentar los resultados obtenidos de la consulta, luego de la tabulación que este caso por ser todo digital puede ser inmediata se muestran a través de un listado de atributos ordenado de mayor a menor, según el número de repeticiones obtenidas para posteriormente asignar una calificación cuantitativa. (ver ejemplo en *anexo N*)

Este listado les dará dos informaciones: 1) cuáles y cuántos son los atributos de la Imagen, y 2) qué orden de importancia tienen en el listado, lo cual equivale al orden de importancia para el público, lo que se representa en el diagrama en forma de una estructura. (Costa, 2017, p. 2)

- **Representación grafica**

Este grafico permitirá visualizar las particularidades o los atributos obtenidos como resultado de la tabulación de las encuestas; colocando al centro los más mencionados y a los extremos los de menor relevancia dentro del *Top of Mind* de los públicos de interés. “Esta noción reposa sobre las reglas de asociación que sigue la mente en reacción a un signo-estimulo”. (Costa, 2012, p. 113)

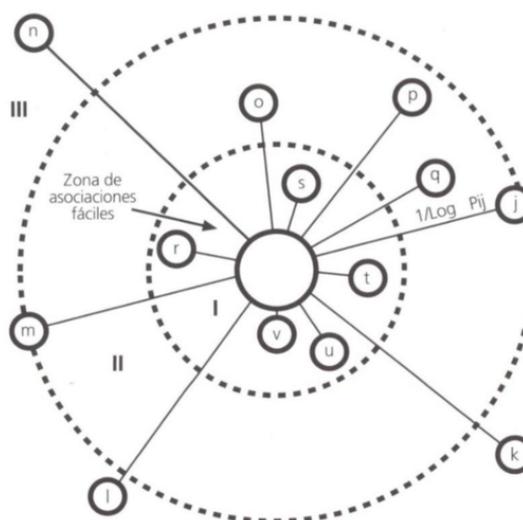


Figura 29. Constelación de atributos.  
Tomado de (Costa, El DirCom hoy, 2012, p.113).

## **4.2. Gestión de los Contenidos**

Se trata de habilitar los diferentes canales, herramientas, procesos y recursos para difundir contenido relevante y afirmar el posicionamiento deseado, con el fin de establecer un ambiente favorable para el desarrollo de la marca; es decir, abarca todo el proceso tanto de difusión, como informativo de la gestión de la imagen corporativa como marca en Internet, como también monitorear la correcta difusión de los valores y la filosofía corporativa.

Ya se ha mencionado la importancia de la correcta gestión del contenido y los diferentes resultados que se pueden obtener como de respuesta de los usuarios, si no se mantiene una escucha activa de sus necesidades y solamente se usa el “internet y las redes sociales como plataforma de difusión comercial.

El correcto uso y aplicación de una comunicación digital planificada permitirá a la marca gestionar estratégicamente el contenido, como también las actividades de difusión en las diferentes plataformas, ampliando el discurso y evidenciando con transparencia los atributos de la marca con el fin de incidir de manera positiva en los públicos de interés o stakeholders, fortalecer la imagen corporativa como marca y en consecuencia mejorar el posicionamiento de la misma.

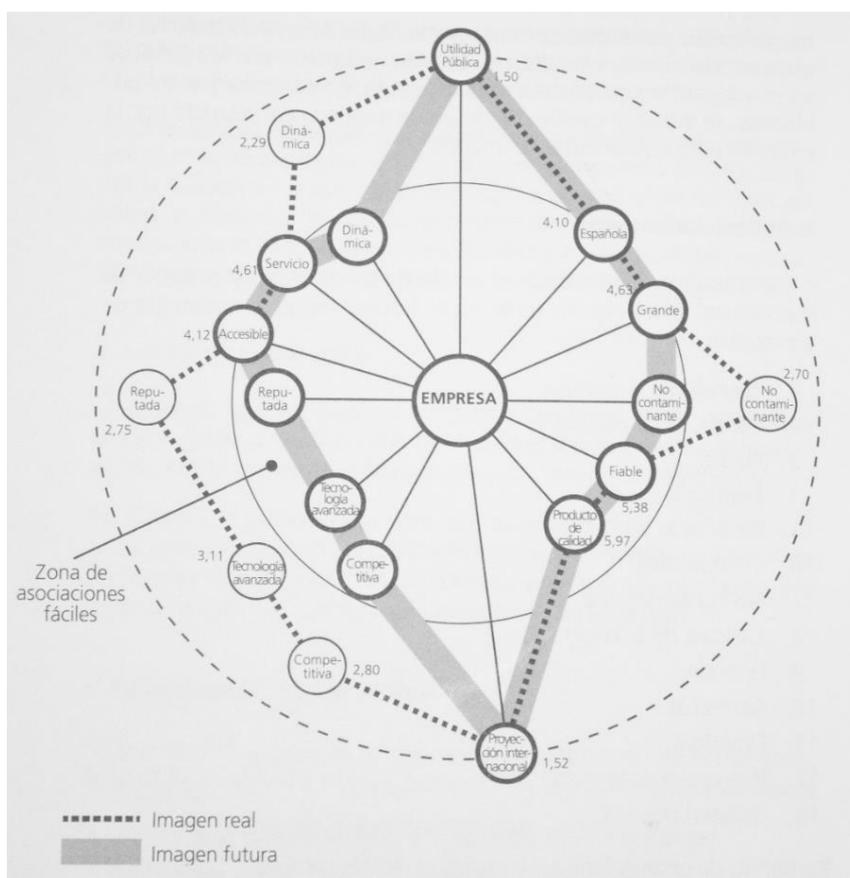
De igual manera que en el apartado anterior, aquí se describen algunas de las herramientas y procesos de gran utilidad o que de cierta forma aportan o facilitan el óptimo progreso de la planificación de la comunicación digital y el posicionamiento de marca en Internet.

### **4.2.1. Mapa de Reposicionamiento**

Aunque originalmente pensada para la comunicación corporativa tradicional, se convierte en una herramienta guía para el correcto planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas y acciones en la planeación de la comunicación digital y el posicionamiento de marca en Internet.

Diseñada por Joan Costa, plantea su uso de manera complementaria a partir del perfil de imagen realizado en la etapa de análisis, usándolo como referencia para proponer mejoras a través de la imagen que pretendemos proyectar, para plasmarlo de igual forma gráficamente mediante los atributos de la marca en una matriz circular.

Lo que he llamado modelo de imagen futura se obtiene por el proceso de la constelación de atributos. El esquema gráficamente es el mismo y la estructura obtenida no se diferencia a simple vista una de la otra. Pero la primera es la imagen de una realidad preexistente y la segunda es un modelo de una realidad futura. (Costa, 2012, p.115).



*Figura 30.* Modelo de la imagen global.  
Tomado de (Costa, 2012. "El DirCom hoy" p.122).

Al realizar una comparativa entre las dos figuras en esta representación se puede evidenciar las diferencias entre cada una de ellas, como también los atributos y los espacios en donde se deberá invertir esfuerzos para reducir la distancia para llegar a la imagen de marca deseada; que según cuan marcadas sean estos espacios se desprenderán el planteamiento de las estrategias, tácticas y acciones para que a través de la comunicación digital ubicar aquellos atributos considerados claves en la posición que deberían, marcando así una guía o camino a seguir que facilite la toma de decisiones en la realización del plan estratégico de comunicación, y un óptimo posicionamiento de marca en internet y sobre todo que mediante la planificación poder obtener los resultados deseados.

#### 4.2.2. Planteamiento de Objetivos

Aquí es fundamental tener en claro que el enfoque de la gestión de la comunicación en Internet se basa principalmente en mejorar la notoriedad e imagen de la marca y por ende cualquier planteamiento desde una perspectiva netamente comercial está totalmente fuera de lugar; se trata de dirigir los esfuerzos de manera estratégica para el desarrollo de la marca.

Ya habiendo planteado el reposicionamiento mediante atributos y prácticamente determinado la meta a alcanzar o donde se pretende llegar en cuanto a la gestión de imagen y el posicionamiento de marca en Internet, ahora es mucho más sencillo definir objetivos de comunicación concretos y realizables que permitan tanto fomentar el desarrollo de una reputación positiva, como aportar de manera integral a los objetivos globales de la marca, convirtiéndose en una guía para posteriormente desarrollar la estrategia y las acciones que permitan la consecución de dichos objetos.

En función de las intereses y requerimientos de los stakeholders ya identificados, lo que usualmente se utiliza es el método conocido como “SMART”, que viene del acrónimo en inglés “Specific, Mesurable, Attainable, Relevan & Time-bound” lo que en castellano se lo puede traducir como metas inteligentes y no es más que una serie de pautas que facilitan plantear objetivos funcionales de manera óptima y evaluable.

**Específico (¿Qué?):** se trata de ser lo más detallado posible en lo que se quiere lograr a través de la comunicación digital, la redacción debe ser clara nunca divagar ideas o ser abstracto; generalmente se usa un verbo en infinitivo que indique una acción en concreto, siempre con una actitud optimista y mientras más precisa se defina la acción más funcional será el objetivo.

Un objetivo realmente específico incluye qué quieres lograr, cómo quieres realizarlo y quiénes serán los responsables. Además, define hacia quiénes se dirige tu objetivo, ya que puede ser hacia un público conocido, hacia nuevos mercados o, incluso, hacia tus colaboradores. (Pursell, 2018)

**Medible (¿Cuánto?):** es imposible mejorar procesos que no se los ha podido evaluar adecuadamente, se debe establecer un cifra o indicador que permita saber si se da cumplimiento a dicho objetivo y medir la eficiencia en la ejecución de las acciones de comunicación digital puestas en marcha en base a la planificación.

Ningún objetivo se cumple de 0 a 100 % de forma automática. Dado que se trata de un proceso, es necesario que dispongas de los indicadores que te ayudarán a analizar el cumplimiento tras ciertos períodos determinados. (Pursell, 2018)

**Alcanzable (¿Como?):** es importante plantear este factor desde una perspectiva ambiciosa, pero en base a los recursos disponibles de la marca, de manera que el objetivo este diseñado acorde a las posibilidades reales de la marca. los objetivos deben significar un desafío viable para sacar el mejor provecho a las oportunidades que presenta Internet y su creciente penetración a nivel masivo.

**Relevante (¿Para qué?):** este es un parámetro que se trabaja en conjunto con los valores corporativos y la visión a futuro de la marca, hay que plantear una lógica razonable en la relación con los stakeholders, a partir de ese interés en común existente, jerarquizándolos de mayor a menor y dando prioridad al más importante, lo correcto es “Mantener el equilibrio entre la prudencia al utilizar los recursos y la audacia para emprender nuevos proyectos”. (Pursell, 2018)

**Temporal (¿Cuándo?):** se debe establecer con claridad el plazo estimado para la consecución de las metas planteadas, “Cuando se establecen objetivos sin un plazo, son únicamente sueños” (Pursell, 2018) se define una línea temporal a corto, mediano y largo plazo llevando una estrecha relación con los periodos de evaluación.

Es oportuno mencionar que, si la etapa de diagnóstico ha sido realizada de forma crítica y a profundidad plantear, objetivos en base a esta metodología será relativamente fácil, ya que durante el proceso veremos cómo encajan con los resultados obtenidos en los análisis DAFO o PEST. Esto permitirá a mantener enfoque tanto para suplir las falencias encontradas, como para alinear y distribuir los recursos de la mejor manera y para ilustrar esto, a continuación, se muestra un ejemplo como referencia:

**S:** Incrementar el tráfico del sitio web

**M:** en un 30% (de 1000 a 1300)

**A:** a través de la gestión del contenido en redes sociales

**R:** para mejorar la notoriedad de la marca.

**T:** durante los próximos 60 días.

### 4.2.3. Estrategia

Podemos definir a la estrategia de comunicación como el “Conjunto de decisiones y acciones programadas para comunicar de una manera efectiva, en base a unos intereses concretos” (Zorraquino, 2017). Entonces al momento de elaborar la estrategia de comunicación digital es importante haber realizado previamente un análisis exhaustivo para poder evaluar correctamente el panorama en torno a la marca, y así proponer una estrategia efectiva, totalmente ajustada a las necesidades de los públicos de interés y a los objetivos planteados.

Para producir un impacto comunicacional al interior de una organización, y que de alguna manera esto se refleje hacia afuera, no basta con las habilidades comunicacionales personales, es necesario además, las políticas de empresa, las estrategias y acciones a efectuarse, las cuales deben percibirse como oportunas y precisas. (Vásquez, 2018, p. 4)

Es decir, la prioridad al momento de realizar una estrategia es establecer un orden habitual en toda la interacción generada en redes sociales e Internet en sí, orientar a que la identidad y filosofía corporativa se vean reflejadas en la imagen percibida por los stakeholders; se fundamenta en el propósito de integrar todo el concepto comercial tradicional con los valores corporativos como el eje fundamental en la construcción de la imagen y el comportamiento de la marca en Internet, obviamente alineados a los objetivos globales de la marca.

Por otra parte, es fundamental vincular la parte conceptual con la operativa, esto es el diseño y la planeación de difusión de información, con el fin de que circule en todos los niveles y direcciones, para que los actores puedan conocer mejor los acontecimientos de su institución y mejorar así, su convivencia, adaptación y habitabilidad. (Arellano, 1998).

De manera operativa, la estrategia nace a partir la necesidad de implementar la puesta en marcha de una diversidad de tácticas, acciones y actividades que permitan optimizar los procesos de comunicación e interacción con los usuarios en las diferentes plataformas con presencia de la marca en Internet; determina la logística corporativa e identifica las emociones a manejar durante el proceso, delimitando de cierta manera el tipo de contenido, el canal y el lenguaje a manejar según el tipo de público.

Definir una estrategia de comunicación nos ayudará a mantener un marco regulatorio de prácticas recomendadas en las que la organización pueda moverse libremente. Nos es muy útil decir por adelantado aquello que hemos desarrollado en una estrategia de comunicación y lo que pretendemos o esperamos lograr con ella. Esta no tiene por qué ser muy detallada, pero actuará de marco y recordatorio para todos aquellos niveles de la organización que utilicen la comunicación como medio. (Benites, 2014).

En toda actividad empresarial está implícita la comunicación e incluye el constante intercambio de información, que en su estructura se compone por un sistema con el cual articular y sincronizar los esfuerzos que se realizan para posicionar a la marca el top of mind de los usuarios; de tal manera está obligada a plantearse una estrategia de comunicación con la cual gestionar de forma clara, fluida, precisa y oportuna los mensajes clave que se emiten a través de los perfiles y paginas oficiales como una respuesta que solucione o satisfaga las necesidades que se identificaron en la etapa de diagnóstico tanto de la marca como de sus stakeholders.

Una estrategia debe estar compuesta de dos lógicas, la informativa y la comunicativa. Es arriesgado dar una explicación por separado para definir la función de cada uno de estos términos, máxime si su articulación, dato-significado, constituyen el principio básico para la construcción de representaciones sociales. (Arellano, 1998).

Hay que tener en cuenta que toda estrategia de comunicación debe ser medible y evaluable para de esta manera poder valorar los resultados obtenidos, sabiendo que toda información que circula en Internet, independientemente de la plataforma tiene la única finalidad de generar interacción; ya no se trata de emitir ese monologo vertical o unilateral que solamente pretende tratar al público solamente como un consumidor de información. Hoy en día es importante para las organizaciones el compartir los sucesos en los que se incluye o mencione el nombre de la marca, manteniendo una comunicación horizontal o bilateral donde ambas partes son escuchadas, con el fin de integrar una red de conexiones que maximice la difusión del mensaje y proporcione a la marca una dinámica con la cual potencializar las relaciones existentes con los públicos de interés o stakeholders.

#### 4.2.4. Canales

Con la diversidad de canales de comunicación existentes en Internet antes de plantearnos acciones es importante tener en cuenta que cada plataforma tiene una diferente dinámica, por lo que hay que entender el uso y la funcionalidad de cada uno de ellos para no cometer errores comunes o simplemente replicar el mismo contenido en cada plataforma, subestimando el potencial que tienen en la actualidad los usuarios y lo que es peor, evidenciar una mala gestión del contenido (independientemente de lo creativo que este pueda ser) que en un futuro podría desencadenar una situación adversa para la cual no se tendrá preparada una respuesta efectiva.

Los espacios existentes en la Web 2.0 generalmente están diseñados con una utilidad específica, por lo que es responsabilidad de la marca elegir sabiamente el canal más



Figura 31. Canales de comunicación en Internet.

Tomado de (miguelangel.tech, 2017).

adecuado para cada proceso, como darle un uso acertado en la gestión de la comunicación y el posicionamiento de la marca se convierten en un factor crítico para que lograr los objetivos planteados sea posible.

Todos sabemos que no existe una receta o fórmula mágica que sea aplicable en todos los casos y solucione la problemática en la construcción de la imagen corporativa como marca, entonces es prudente fundamentar la toma de decisiones basadas en el diagnóstico inicial y por sobre todo articular cada proceso de manera estratégica que se complementen el uno con el otro.

Sin duda las redes sociales y plataformas de promoción en Internet se han catapultado de tal forma que han llegado a ser las más utilizadas en la actualidad y en muchos de los casos, como en las pymes, están reemplazando por completo a los canales de comunicación tradicionales, principalmente por los bajos costos y fácil acceso, pero de manera operativa su funcionalidad y óptimos resultados han masificado su uso a tal punto que grandes marcas se han sumado a la corriente creando excelentes

campañas exclusivamente destinadas para la web o multiplataforma con narrativas transmedia.

Es evidente entonces como ya se lo menciono anteriormente en base a estadísticas el potencial que tienen las redes sociales para la comunicación digital corporativa y la construcción de la imagen corporativa como marca; a continuación se muestra un breve desglose en términos digeribles las diferencias y potencial de los canales o redes sociales más populares, teniendo en cuenta que se trata de un ambiente en constante metamorfosis y gigantes como “Google+” desaparecen de repente o que las plataformas asiáticas (ya con millones de usuarios) cada vez se muestran más interesadas por posicionar sus marcas en el mercado latinoamericano.

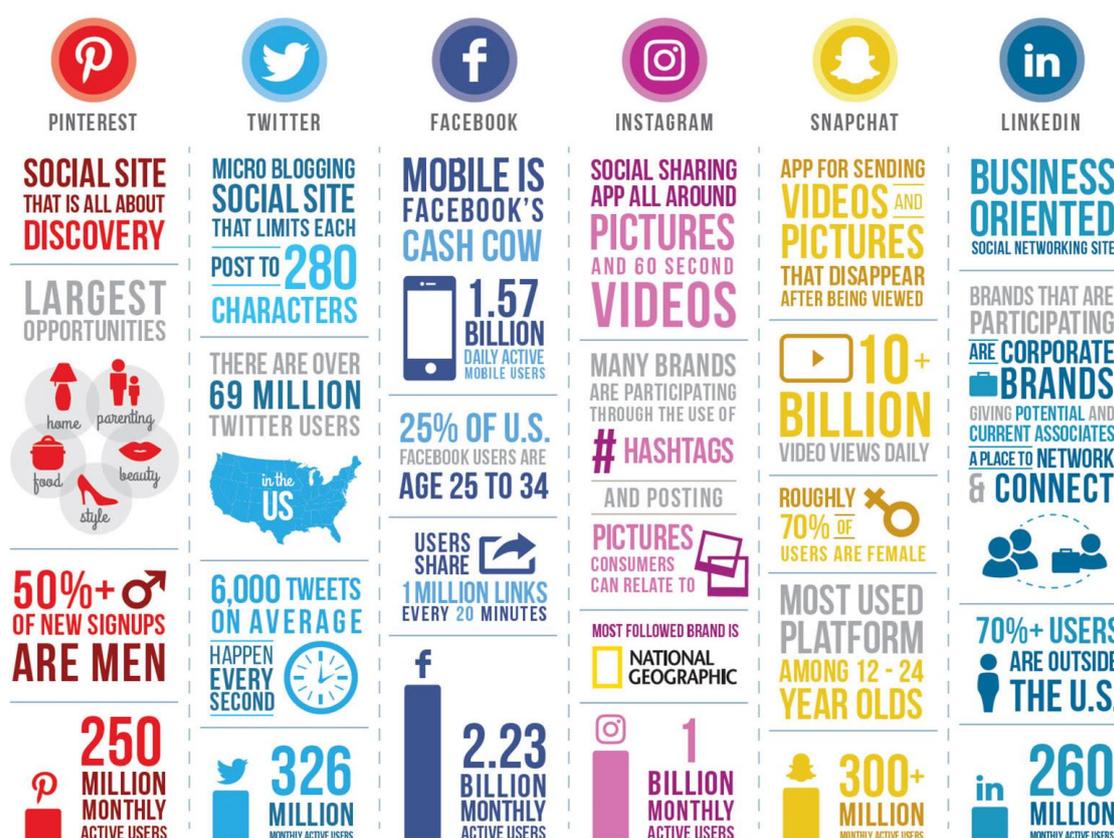


Figura 32. Diferencias de las redes sociales como canal. Tomado de (Leverage – leverage.stl.com, 2017).

Otro de los datos de gran importancia al que es posible acceder por medio de las métricas, es el conocer cuáles son los horarios de mayor tráfico en cada red social; es decir que se sabe incluso en qué momento los usuarios están conectados o en línea, proporcionando una forma de maximizar la visualización e interacción orgánica de las publicaciones; convirtiéndose en información de suma utilidad al momento de planificar

las acciones a tomar y el comportamiento de la marca en Internet, brindándonos una gran ayuda y facilitando en gran parte la toma de decisiones.

Debido a esto, se puede encontrar en línea aportes como el de los colegas de *Oberlo* que se han tomado el tiempo de resumir todo esto en términos simples y fáciles de comprender en una serie de infografías con los mejores horarios para generar contenido en redes sociales que se muestran a continuación.

Tabla 35.  
Mejores horarios para publicar en redes sociales



Tomado de (Oberlo.es, 2019).

#### 4.2.5. Líneas de Acción

Ya en este punto es momento aterrizar o concretar todo el desarrollo previo para ponerse creativo y atacar con todos los recursos o el contingente que se tenga disponible para poner en marcha comenzar a proponer, diseñar y ejecutar acciones, campañas o actividades pensadas a corto, mediano y largo plazo destinadas al posicionamiento de la marca en el entorno digital, como también a gestionar y construir una comunidad de seguidores que desde una perspectiva general permitan tanto la correcta implementación de la estrategia, como la consecución de los objetivos establecidos previamente.

Lo crucial aquí es optimizar al máximo los recursos, ser realistas y establecer acciones realizables sin mucha complejidad e ir acordes con todo el planteamiento estratégico realizado anteriormente; el mayor peso recae en la calidad del contenido, elegir la plataforma idónea, fijar la periodicidad de las publicaciones y que la segmentación sea la adecuada. En esta etapa la intención es de alinear todos los recursos para definir específicamente el cómo y a través de quien se realizarán cada uno de los procesos.

Se habla de que el contenido es el rey y hasta cierto punto es verdad, pero siempre y cuando este contenido sea el adecuado para la estrategia de social media, las redes sociales son como castillos y la misión es hacer que sea visitado por todos aquellos interesados en la marca. El contenido se redacta, diseña y produce según las características de la red social elegida y en función del público objetivo. (Pedro Rojas y María Redondo, 2017, p. 177).

Para facilitar un poco este proceso existen algunas matrices que se ha extraído de las prácticas tradicionales de la comunicación corporativa, a las cuales se les ha realizado ligeras modificaciones para adecuarlas exclusivamente a la gestión de la comunicación digital y el posicionamiento de marca en Internet; que se describen a continuación.

- **Matriz de correlación**

Tabla 39.  
Matriz de correlación

Objetivos de Comunicación	Concepto	Idea Fuerza	Tono / Estilo	Táctica	Indicador	Responsable
	*					**

Nota: Matriz clásica adaptada al social media.

\*: En este casillero, la clave está en realizar una síntesis y plasmar en infinitivo la motivación que se manejará para gestionar las acciones, que generalmente pueden ser una descripción en términos simples como: “informar, disuadir, fascinar, o persuadir”.

\*\* : Aquí no se trata de designar al responsable de realizar las publicaciones o la acción final que, como es obvio, será el community manager; lo importante será designar un mediador representante de la marca, quien será el responsable de emitir el contenido, verificar las fuentes y encargarse de facilitar toda la información y el material necesario para su publicación.

- **Implementación y presupuesto**

Tabla 40.

Matriz de implementación.

CANAL		ACCIÓN	# Rep.	PERIODICIDAD	COSTO
PRINCIPAL	FACEBOOK				
	LINKEDIN				
	WEB				
SECUNDARIO	INSTAGRAM				
	YOUTUBE				
				<b>TOTAL</b>	

Tomado de (Vásquez. 2018).

En la tabla anterior el orden de la primera columna es solamente una referencia, ya que el canal que se decida utilizar y la prioridad que se le dé puede variar en función de la estrategia y los intereses del público objetivo con el cual la marca pretende relacionarse, inclusive es recomendable ser lo más minucioso posible y lo mejor sería realizar una matriz independiente por campaña. La clave al momento de realizar esta matriz recae en ser lo más concreto y específico posible, no inflar los valores, ni dejar espacio a fallas como por pretender tener presencia en todas las plataformas sociales en Internet, utilizar a la fuerza un canal que podría ser inadecuado en la relación con los stakeholders que incluso pudiera repercutir directamente en la imagen de la marca; es decir que utilidad

se le podría sacar una página de Facebook si el público objetivo prefiere usar otra plataforma como Instagram por ejemplo.

#### 4.2.6. Matriz Estratégica con Cronograma

No es más que establecer en una línea temporal exacta de cuándo se ejecutarán todas y cada una de las actividades en conjunto con toda la planificación estratégica realizada anteriormente, que servirá como guía para que el encargado del social media de la marca o community management nunca pierda el norte principalmente en el uso de recursos o a quien recurrir en caso de requerir información.

En principio es una fusión del conocido diagrama de grant con las matrices utilizadas tradicionalmente en la gestión de la comunicación empresarial con ligeras adecuaciones enfocadas en el social media desde una perspectiva global con el fin de mostrar una panorámica detallada de la propuesta de planificación de la comunicación digital y la gestión de la imagen corporativa como marca.

Tabla 41.

Matriz estratégica con cronograma.

Estrategia	Objetivo General	Objetivos Específicos	Tácticas	Concepto	Acciones	Público	Responsable	Semana/Mes								Evaluación	
								1	2	3	4	5	6	7	8	Indicador	Método

Nota: Matriz clásica adaptada al social media.

- **Calendario**

Aquí se deberá incluir todos los mensajes a utilizar para promocionar el contenido en las redes sociales, organizados por fecha y hora. “La interacción no se puede planear de antemano, pero la promoción si puede serlo, por lo que este calendario social es bastante útil”. (LePage, 2018).

### 4.3. Gestión de la Experiencia

En este punto lo necesario es estar presente en todo momento, mantener una constante escucha activa y evaluar continuamente las campañas o procesos implementados, como también gestionar la comunicación para conservar o mejorar la relación actual con los usuarios de la marca en Internet y sobre todo monitorear la relación (hábitos, conductas, roles, decisiones, etc.) entre los stakeholders.



Figura 33. Tipos de contenido. Tomado de (rubenmanez.com, 2018).

Ya habiendo establecido prácticamente todos los frentes de batalla en el plan de comunicación digital o gestión del social media, cabe reiterar que en la calidad del contenido está la clave para generar el engagement para la marca; por lo que hay que tener en conocimiento de todas las tipologías presentes o de mayor uso en la web para de esta manera poder interactuar en base a los intereses de los usuarios de la marca en internet.

No está por demás mencionar nuevamente que en la actualidad el contenido audiovisual es el formato que cuenta con la mayor aceptación y difusión orgánica por Internet, por lo que para generar valor a la marca a través de la comunicación es oportuno sugerir dar prioridad a la creación de este tipo de contenido y en especial el uso de los conocidos storytelling; una de las herramientas con la que es posible mostrar cercanía y en gran parte facilita la gestión de emociones para establecer esa conexión tan buscada con el público.

Una buena historia crea una emoción positiva que inspira a la gente a tomar una acción, del mismo modo, las historias deberían desencadenar una emoción que inspira al usuario a confiar en la marca; el objetivo es mostrar tus valores, tus virtudes y tu humanidad, logrando conseguir una conexión auténtica y real con los *stakeholders* que gane su confianza, evidencie el impacto positivo que aporta la marca y haga que el público jamás quiera un mundo sin ti. (Kay Fabella, 2018).

Otro factor relevante en esta etapa es que no basta con crear y publicar el contenido, prácticamente el mayor peso recae en la correcta difusión o distribución del mismo, sobre todo al momento de promover la interacción orgánica; estando conscientes de que las plataformas de promoción pagada como Google o Facebook ads siempre serán de utilidad y las más utilizadas en mercado local evidentemente.



Figura 34. Difusión de contenido. Tomado de (Check 2 me, 2019).

#### 4.3.1. Guía de Estilo

Con la intención de no dejar ningún tipo de espacio como para que exista improvisación por parte de los responsables de la imagen de la marca en Internet (community management) es importante establecer en términos generales una serie de pautas que determinen tanto la forma en la que se dará acompañamiento a las acciones planteadas en la planificación, como la actitud y el comportamiento que tendrá la marca en redes sociales.

Es un constante recordatorio del porque la presencia de la marca en redes sociales y teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos "*tus clientes no adquieren tu producto o servicio, compran la emoción que les hace sentir*" (Kay Fabella, 2018), de allí la importancia de crear la interacción orgánica necesaria para que la marca consiga seguidores reales y construya una comunidad favorable para el posicionamiento y mejoramiento de la imagen de marca.

La guía de estilo generalmente responde todas las interrogantes imaginables que puedan existir alrededor de la marca en redes sociales, la intención es ofrecer una serie de lineamientos que faciliten un ágil desempeño de la comunicación en Internet, como complemento a la planificación digital ya realizada; aborda temas específicos, pero de manera general en un contexto global y técnicamente regulatorio; algo así como el manual de marca o la biblia del community management.

Hechas las consideraciones anteriores se ha identificado 3 pilares básicos con los cuales dar seguimiento y monitorear de manera efectiva los perfiles oficiales de la marca en redes sociales, que obviamente puede variar dependiendo de las necesidades de la marca, pero nunca discrepar con el comportamiento y la comunicación que maneja la marca en su accionar cotidiano a nivel off line.

- **Estilo de publicaciones:** es el conjunto de valores y principios que definen a la marca en Internet, su propósito es marcar la línea editorial que se tendrá en la creación de contenido; en pocas palabras, se trata de determinar la temática, el lenguaje, tono, actitud, terminología, hashtags, emojis y en general toda la forma de gestionar en mensaje en redes sociales.
- **Relación con el público:** aquí lo importante es establecer cómo será la respuesta a la interacción de los usuarios y menciones de la marca, direccionando la comunicación a un canal especializado si es el caso.
- **Diseño:** este apartado debería estar incluido en todo manual de identidad gráfica de marca, pero al no ser así, se recomienda que desde la perspectiva de comunicación definir todos los parámetros visuales entorno a la marca, desde la cromática, hasta el tipo de diagramación en las publicaciones; aquí en particular se sugiere crear o adquirir plantillas con los formatos ya establecidos por las diferentes redes sociales (ver *anexo B*) para desde un inicio prevenir cualquier arranque de creatividad por parte del diseñador o del community management que pueda afectar de cualquier forma a la imagen de la marca.

#### 4.3.2. Chat bots

Uno de los términos más utilizados en los últimos años y no es más que un software informático de inteligencia artificial que permite la automatización de conversaciones vía

chat con los usuarios interesados en la marca, lo destacable de esta herramienta es que está disponible todo el tiempo, las 24 horas durante los 365 días del año, permite dar una respuesta inmediata al primer contacto o a las preguntas generadas por los usuarios interesados en adquirir o consumir la marca, usualmente se caracterizan por llevar a cabo funciones de atención al cliente que a medida de los avances en inteligencia artificial estará cada vez son mucho más naturales y se encuentran presentes en nuestras conversaciones sin ni siquiera darnos cuenta.. Los chatbots han reemplazado un importante número de asesores y operadores que estaban dedicados a dar respuestas a clientes y usuarios a través del teléfono.

Los bots se han diseñado para realizar una serie de tareas programadas previamente de manera prediseñada y sistemática basada en algoritmos, su característica principal es su capacidad de aprender a partir de sus experiencias o las conversaciones que sostienen con clientes y usuarios; asimilan información acerca de nuestros gustos y preferencias para resolver los requerimientos de los usuarios a través de los canales habilitados sin la necesidad de la intervención humana, entre de los ejemplos más conocidos destacan *Siri* o *Cortana*.

Principalmente se los utiliza en sincronía con plataformas de mensajería instantánea por texto, debido a su versatilidad e fácil implementación. Últimamente se han desarrollado de tal forma que son capaces de realizar múltiples labores, desde realizar pedidos hasta contestar llamadas telefónicas para optimizar los procesos de comunicación dentro de las empresas.

Los parlantes inteligentes son uno de los antecedentes inmediatos de los chatbots y en un futuro muy cercano posiblemente estas plataformas desplazarán a cientos de miles de individuos y sus plazas de trabajo.

**CHATBOTS**  
TODO LO QUE DEBES SABER

Es un software de Inteligencia Artificial programado para tener una conversación con múltiples usuarios online.

**¿PUEDEN POTENCIAR EL MARKETING DE TU NEGOCIO?**  
Por supuesto, los chatbots son una excelente herramienta para conversar con clientes potenciales de manera natural, convirtiéndose también en un sistema de mensajería que apoya al área de servicio y atención al cliente.

**¿QUÉ VENTAJAS OFRECEN?**  
Las empresas que cuentan con un chatbot en su página web y/o redes sociales, permanecen en contacto con los clientes las 24 horas los 365 días del año, sin la necesidad de contratar personal.

Los chatbots tienen capacidad de aprender gracias a los algoritmos de inteligencia artificial, mejorando la experiencia de los usuarios.

**¿QUÉ PUEDES HACER?**  
Puedes dedicarlo a tareas específicas para mejorar ventas o incrementar el feedback con tus clientes. Sus principales capacidades son:

- Redactar textos
- Moderar conversaciones
- Responder preguntas

**4 TAREAS BÁSICAS EN LAS QUE AYUDAN**

1. Resolver dudas sencillas sobre tu producto.
2. Enviar información por correo electrónico.
3. Facilitar la gestión de atención al cliente.
4. Encaminar una posible venta online.

**¡TAMBIÉN ESTÁN EN FACEBOOK!**

- A través de la API de Facebook Messenger los usuarios pueden interactuar con los chatbots mediante texto, imágenes, enlaces y botones de llamados a la acción.
- Gracias a los chatbots, los usuarios pueden reservar en restaurantes y hoteles, revisar una compra online o resolver dudas sobre productos.

Figura 35: Chatbots.  
Tomado de (ComScore, 2018).

Las tecnológicas no están centrando todos sus esfuerzos en la creación de bots por casualidad. Está claro que con este mercado se pueden obtener importantes beneficios económicos de tal manera que existen oportunidades para generar ingresos a través de las suscripciones, la publicidad y el comercio electrónico. (elEconomista.es, 2016)

#### 4.3.3. Analítica Web

Debido a que en Internet la competencia se incrementa potencialmente, hoy en día no es suficiente contar con contenido atractivo o de calidad es necesario contar con recursos que permitan evaluar los esfuerzos que se han invertido en tiempo real; por lo que una de las maneras más prácticas de monitorizar o dar seguimiento al comportamiento digital es medir detalladamente el impacto generado por las campañas emprendidas en redes sociales mediante métricas confiables y precisas que permitan incrementar mejoras durante los procesos.

Sin importar el tamaño o el alcance de la marca, la analítica web se ha convertido en la mejor forma de obtener información de utilidad que permitan una acertada toma de decisiones y en muchos de los casos replantear desde la estrategia hasta los radios de conversión y las acciones para incidir de manera positiva en los resultados y los objetivos planteados. Se trata de entender tanto el comportamiento del público, como la respuesta de los usuarios a través del tráfico generado desde el sitio web y los perfiles oficiales en redes sociales.

Es importante no enfocarse únicamente en medir el tráfico de nuestro sitio web, pues la analítica web va mucho más allá, también debemos detenernos a realizar un análisis detallado de cada uno de los datos que se obtengan, ya que al usar esta información correctamente se podrán alcanzar múltiples beneficios para la marca. (Sandoval, 2017).

- **KPI:** Acrónimo formado a partir del término “Key Performance Indicators” -en castellano: “Indicadores Clave de Rendimiento o Desempeño”-. Son unidades de análisis y/o seguimiento directamente relacionados con los objetivos estratégicos de la marca; no es más que información estadística de gran utilidad para determinar la eficiencia de una determinada acción o proceso a través de

métricas cuantificables en valores numéricos que revelan el nivel de desempeño en relación con la planificación ya establecida.

Algo fundamental que se debe estar consiente es que “Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar” (Roberto espinosa, 2017), es necesario entonces evaluar periódicamente mediante una comparativa temporal el estado de las acciones propuestas para mejorar el posicionamiento de la marca.

Por lo general para facilitar la visualización de estos KPI y su posterior graficación, se establecen en una matriz o cuadro de control llamado “Balance Score Card” enlistando los indicadores especificados en el plan de comunicación digital o a nivel gerencial dependiendo de las necesidades concretas de la marca al momento de la evaluación.

+ Principales Indicadores		KPIS
1	Captación diaria	1,03 usuarios/día ↑
2	Interacción	59,2% incremento ↑
3	Alcance de usuarios	25,7% incremento ↑
4	Eficacia de publicaciones	10,51 % clics ↑
5	Tráfico hacia la web	15,20% de tráfico →
6	Conversión en web	2,43% ventas →
7	Coste captación por usuario	1,09€ / usuario ↑

Figura 36. KPI.  
Tomado de (Socialmedier.com, 2018).

En la actualidad gracias al desarrollo tecnológico, en Internet es posible encontrar una gran variedad de herramientas que ayudan a interpretación de estas métricas, con múltiples funciones para la realización de reportes e informes detallados; la mayoría exige suscripción, pero en su mayoría son gratuitas y se recopilan en base a tres factores que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 42.

Herramientas para la interpretación de métricas.

REPUTACIÓN	TRÁFICO	INTERACCIÓN
Google Alert	Google Analytics	Google Trends
SentiOne	Scup	TweetBinder
Social Mention	SEM Rush	Twitter Counter
Ice Rocket	Social Bakers	Follower Wonk
Reputology	Quintly	Like Analyzer
Talkwalker	Social Bro	Socialack
Trackur	Adobe SiteCatalyst	conScore
ImageRaider	Open web analytics	Webtrekk
Brandwatch	Kissmetrics	ClickTale
Brand24	Lucky Orange	Crazyegg
Sysomos		

#### 4.4. Gestión del Impacto

En el caso de una situación adversa la marca debe estar preparada para generar acciones que minimicen el impacto emocional en los usuarios en línea, mantener una política informativa mostrando cercanía y despejando cualquier duda que se pueda manifestar en redes sociales en consecuencia del comportamiento de la marca o acerca de la calidad del producto o servicio que esta brinda y en consecuencia afecte directamente a tanto a su imagen, como a su reputación y credibilidad.

Por lo tanto, la intención es cuidar la imagen y reputación corporativa, como también la calidad del contenido en todos los mensajes emitidos dentro del discurso de la marca, teniendo en cuenta que una situación adversa, usualmente siempre llega de forma imprevista y por lo general causando confusión o caos; es necesario entonces recalcar la importancia de pensar mal en tiempos de paz antes de que las cosas sucedan siendo preventivo en todo momento.

Es decir, independientemente de su tamaño o audiencia toda marca debe estar preparada para afrontar cualquier eventualidad o conflicto que se pueda presentar a corto, mediano o largo plazo; por lo que es recomendable contar con un plan de contingencia especializado en el caso que una situación así se presente y sobre todo valorar la posibilidad de que toda crisis puede convertirse en una oportunidad.

La crisis puede definirse como una circunstancia extraordinaria, la cual pone en peligro ya sea la integridad, reputación, estabilidad económica u operativa de la marca; o en su defecto de sus voceros o de quienes la representan, por lo es importante tomar en cuenta que “Las concepciones originarias de gestión de la comunicación que despreciaban el ámbito interno y que externamente tan sólo se dirigían, de forma unidireccional, hacia clientes potenciales, han quedado totalmente obsoletas” (José Lozada, 2005), hoy en día un inadecuado tratamiento de interesados puede tornarse en contra e incluso llegar a ser irreversible.

Una crisis puede presentarse bajo cualquier circunstancia e independiente de su origen pueden causar serias consecuencias para la capacidad operativa de la marca, por este motivo se recomienda la elaboración de un plan de manejo de crisis, con el fin que desde un punto de vista comunicacional la marca tenga la capacidad de hacer frente a cualquier situación de crisis más allá de la cobertura mediática que esta pueda tener.

El impacto del proceso durante una situación adversa o de crisis puede poner en riesgo la estabilidad tanto económica como operativa de cualquier marca, sin importar su tamaño, entorno, sector o la actividad que esta realice; por lo que es de sustancial importancia estar listos para librar batallas antes de que presenten, esto se puede convertir en un factor diferenciador para que la marca tenga la posibilidad de revertir los efectos de esta situación adversa.

Es imprescindible un cauteloso manejo de las declaraciones oficiales tanto a nivel interno como externo cuando se presentan situaciones de riesgo, ya sea de manera directa o indirecta mientras la marca pueda salir afectada, la correcta gestión de la comunicación se convierte en el recurso de mayor utilidad para establecer una dinámica favorable para la marca y todos los actores involucrados en el conflicto.

Hay que tener en cuenta que existen múltiples circunstancias que pueden ocasionar una crisis, como puede ser el manejo inadecuado de los procesos, inestabilidad política o corporativa, inseguridad económica, daños en la infraestructura, colapso de la plataforma tecnológica, desastres naturales y/o ambientales, epidemias, brotes de violencia, rumores en redes sociales entre muchos otros; la clave estar prevenido para todas estas situaciones, aunque algunas puedan parecer improbables.

Así pues, para una buena gestión de la comunicación en una situación de crisis, se requiere de un plan de comunicación en la empresa en el que se recoja cómo ha de ser esa gestión de la comunicación de crisis, de manera que se prevean diferentes situaciones de crisis que pudieran surgir en la empresa y prever posibles soluciones, tanto a nivel técnico como de comunicación, con lo cual, si surge algún problema que ya aparece reflejado por escrito en el plan de comunicación, es más fácil y cómodo seguir los pasos para lograr solucionarlo. (Valls, 2015).

En una crisis, se originan situaciones nuevas y distintas a las que habían planificado previamente, lo que en primera instancia podría causar un clima de ansiedad e inseguridad por parte de los colaboradores de la marca; es aquí donde el plan de comunicación reflejara el procedimiento a seguir, qué herramientas se han de utilizar y el responsable para cada actividad, como también la estrategia que se llevara a cabo dependiendo del caso para actuar de manera oportuna y eficiente, facilitando dar por terminada la crisis con el menor impacto negativo para la marca.

En este sentido “Ninguna marca es un sistema cerrado, endogámico, autosuficiente, en donde ninguna fuerza influye ni necesita de su entorno para sobrevivir” (Pulgar, 1999, p.37), por lo tanto, cabe mencionar que toda interacción que la empresa tenga con su entorno, es propensa a que se presente una situación de crisis, sin importar lo remota que pueda ser esta posibilidad; estar prevenido es fundamental para que la entidad se mantenga sólida y poder dar una respuesta rápida, oportuna y estructurada ante cualquier eventualidad, minimizando los efectos que esta pueda provocar a la logística corporativa.

En consecuencia, se han identificado algunos de los factores claves para la gestión de la comunicación en situación de crisis, basado en varios conceptos que se detallan a continuación.

Tabla 43.

Factores clave en el manejo de crisis.

<b>FACTORES CLAVE EN EL MANEJO DE CRISIS</b>		
<b>ANTES</b>	<b>DURANTE</b>	<b>DESPUÉS</b>
<b>Análisis</b>		<b>Recuperación</b>
<b>Anticipación</b>	<b>Gestión</b>	<b>Aprendizaje</b>
<b>Planeación</b>	<b>Transformación</b>	<b>Reestructuración</b>

#### **4.4.1. Análisis**

Es un componente de suma importancia dentro de los procesos de comunicación tanto antes como durante de la crisis, ya que mediante esta la marca busca el origen del conflicto, principales actores y puntos de interés para valorar la situación y resolverla de la mejor manera.

El proceso de investigación de las crisis y conflictos potenciales debe incluir entrevistas a directivos, la evaluación de crisis anteriores, el análisis de los recursos humanos y materiales, establecer quiénes serían perjudicados por una crisis, identificar los tipos de crisis potenciales, señalar los escenarios en que se pueden crear crisis, evaluar la capacidad de respuesta de la organización, conocer la relación que tiene la organización con los medios de comunicación, etc. (Press Consulting, 2016).

En tiempos de paz el análisis preliminar, centrado en el diagnóstico de vulnerabilidades, permitirá identificar y evaluar todos los potenciales riesgos existentes en torno a la marca, detectar las exigencias de los públicos de interés o stakeholders, estudiar todas las posibilidades para resolverlo y plantear medidas preventivas para direccionar el impacto del conflicto hacia el resultado deseado.

Durante la crisis la investigación es crucial para saber qué es lo que efectivamente está ocurriendo, descubrir el origen del problema y sus principales actores de manera oportuna para luego dar una respuesta inmediata y gestionar una solución acertada antes de que la situación empeore o se transforme en crítica o peor aún crónica. Algunas crisis en realidad son sabotajes, las cuales, con información confiable y oportuna se puede atenuar el impacto hacia la imagen o la reputación de la marca.

Después de la crisis, resulta indispensables realizar una exhaustiva auditoría de lo ocurrido y la respuesta dada; corregir todo aquello que sea necesario para que la crisis no vuelva a presentarse, conformar círculos de aprendizaje, modificar normas y procedimientos.

#### **4.4.2. Anticipación**

Teniendo en cuenta que “la mejor gestión de crisis es evitarlas (Costa, 2012, p. 161), un componente importante para poder prever las posibles situaciones adversas está

principalmente en la confianza y la credibilidad alcanzadas en la comunicación interna, un buen ambiente entre colaboradores contribuye a identificar y dar respuesta oportuna a las primeras señales de riesgo o crisis.

En otras palabras, nos permite planificar tácticas y acciones ante los diferentes escenarios o focos de crisis que se puedan presentar, preparando a la marca para saber cómo reaccionar desde un primer momento, incluso antes que se manifiesten por completo, sino cuando todavía es un síntoma.

Escuchar a nuestra audiencia, mercado, cliente o ciudadano, nos permite saber qué es lo que quiere la persona a pie. Si hacemos los correctivos necesarios a medida que escuchamos las quejas, críticas o consejos de las personas, siempre podremos prevenir más de una crisis de comunicación. Nada más escuchando y realizando todo en lo ético, moral y apegado a la ley. (Chen, 2016)

La anticipación nos permitirá ser mucho más capaces ante una eventual crisis, es aquí donde el manejo de la prospectiva y el planteamiento de escenarios con futuros supuestos mentales nos sirve como una herramienta de vital utilidad para que en base a los resultados de la investigación se trace la ejecución de tareas y la toma de decisiones estratégicas.

Anticiparse a una eventual crisis, implica elaborar los manuales de manejo de riesgos y crisis antes de que éstas se presenten, definir a los equipos que enfrentarán las crisis, capacitarles, practicar simulaciones. Además, es fundamental trabajar con los voceros (*media training*) -particularmente con los responsables de los asuntos legales y los responsables de tratar a los medios de comunicación-.

#### **4.4.3. Planeación**

Es una herramienta usada de para definir las estrategias adecuadas, los objetivos, las tácticas, el cronograma, es decir la puesta la puesta en marcha para obtener los resultados esperados. Es la elaboración consiente y responsable de un manual de comunicación de crisis, que pretende coordinar la toma de decisiones desde un perspectiva global e integral.

Toda marca está obligada a ser proactiva y mantener estándares de control a fin de evitar las crisis, especialmente si se cometen por alguno de los colaboradores o por error humano. Además, el equipo de comunicación debe contar con manuales, protocolos y lineamientos; establecidos previamente para gestionar una solución idónea en situaciones de riesgo con agilidad y eficiencia, a fin de no empeorar las circunstancias, y de ser posible transformarla en una oportunidad.

Un plan de comunicación de crisis es un instrumento esquemático que incluye planificación tanto para enfrentar la situación como para minimizar su impacto a través de acciones y canales puntuales diseñados con anterioridad, en donde se debe realizar un mapa de públicos y de medios, analizar posibles escenarios y desarrollar objetivos y estrategias orientadas a superar la situación. (Vásquez, 2018, p. 51).

Las crisis más delicadas, por supuesto, son las que involucran la muerte de personas.

Es un dispositivo que incluye elementos humanos, informadores, gestores y elementos estratégicos. El Gabinete de crisis se reúne cuando se disparan las alarmas y ejerce sus actividades en casos agudos; determina procesos que hay que seguir; la lucha contra el rumor; el solucionar la situación y el aprender de las experiencias. (Joan Costa, 2012, p. 162)

El manual para el manejo de situaciones de riesgo y crisis es una guía práctica que contiene recomendaciones desde la perspectiva de comunicación para enfrentar o resolver posibles problemas; responde a la necesidad de que los colaboradores manejen apropiadamente la información en una situación crítica, de riesgo o crisis, y básicamente contempla los siguientes aspectos:

- Identificar conflictos y evaluar riesgos
- Fijar metas y objetivos
- Establecer mecanismos de acción
- Implementar protocolos
- Elaboración de mensajes
- Nombrar voceros
- Designar el comité de crisis
- Designar responsables de cada proceso

Lanzarse a la exposición social en el momento actual sin un plan de crisis es simplemente, un suicidio. La gestión adecuada de la crisis, comenzando por la prevención a través del mensaje “las cosas bien hechas” constituye la esencia misma de la influencia hoy. (Puro Marketing, 2012).

#### 4.4.4. Gestión

Es el factor de mayor importancia durante la crisis y es aquí donde las habilidades del DirCom como asesor se ven reflejadas para poder revertir la situación y conseguir una solución al conflicto. “La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. La imagen, lo que percibe el mercado, es una suma de acciones que es preciso conocer para poder gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva” (Muñiz, 2013, p. 299).

En principio, a pesar de que la marca posea un manual de crisis donde se establezca los componentes básicos para enfrentar una situación adversa, en algunas ocasiones existen ciertos aspectos que no están contemplados en dicho plan y deben atenderse ágilmente; en estos casos el vocero o encargado de la comunicación no debe informar sin el consentimiento previo o la aprobación del comité de crisis y los directivos, tampoco permitir que los miembros del comité emitan declaraciones públicas sin preparación previa; entre algunas pautas que se consideran fundamentales y que es recomendable observar en el desarrollo de una crisis:

- **Hablar:** informar al público y a los medios es la mejor decisión que se puede tomar en una situación de crisis, pero, aunque exista la remota posibilidad de tener la razón, lo más común es que la opinión pública nos juzgue como equivocado.

Lo peor es el silencio, transferir la responsabilidad a un tercero, prolongar los comunicados o tratar de ignorar el problema; esto solo conseguirá agravar aún más la crisis, estimulando y generando el espacio para la aparición de rumores, especulación y críticas ciudadanas; lo recomendable es asumir la responsabilidad de los hechos -si la hubiese- y transmitir confianza, evidenciando con datos o cifras que se están tomando medidas para remediar los daños.

- **Escuchar:** La escucha es fundamental para la estrategia de comunicación, el monitoreo debe ser exhaustivo para conocer las críticas y cuestionamientos en la opinión pública, y preparar las respuestas pertinentes; algunos casos de crisis corporativa se pudieron solucionar solo con sujetarse a un informe técnico o simplemente una disculpa pública, Es de suma importancia el comprender los intereses de todas las partes involucradas en el conflicto “para reconocer y responder a las necesidades de información de los ciudadanos” (Lozada, 2018). No se permite la improvisación, cada respuesta debe estar perfectamente documentada y fundamentada. El público con el que se pretende dialogar jamás recibirá el mensaje al menos que se haya escuchado su opinión y se sienta parte del proceso.

En este punto es imposible ignorar los espacios virtuales que han generado la Web 2.0 y las redes sociales, ya que “los mayores inconvenientes residen en la capacidad de multiplicación de un hecho menor, hasta convertirlo en un acontecimiento de notoriedad inusitada. Además, hay muchos <issues> que son producto de los rumores que circulan por la web, a través de foros, listas de distribución, etc.” (Rojas, 2003, p. 140). Entonces cualquier manifestación de descontento por insignificante que parezca podría desencadenar un linchamiento social por internet.

- **Cercanía:** mostrar sensibilidad, preocupación y empatía ante todo y más aún si los afectados son personas ya sea directa o indirectamente, se necesita interpretar el estado de ánimo de los públicos para no emitir comunicados de manera impersonal para difundir los mensajes, dejando en claro que la organización defiende los intereses de sus colaboradores por sobre capital económico.

Es evidente que ante una crisis los ciudadanos necesitan sentir que sus autoridades tienen el control de la situación y que están comprometidos con la resolución del conflicto, pero eso no se traduce en comportamientos fríos y distantes. Al contrario, es importante que las empresas demuestren su lado humano ante las implicaciones emocionales de los afectados, más que nada por respeto al dolor de los otros. (Huesca, 2015)

- **Honestidad:** Las facturas que dejan algunas crisis no son inmediatas, pensar a corto plazo es un error; en ocasiones, aquello que las marcas ocultaron durante el desarrollo de una crisis puede llegar a conocerse después, y el castigo que infringe la opinión pública es aún más severo por saberse engañada. “Si bien es cierto, que es importante administrar la información que se proporciona y la forma en la que se hace, también es cierto que siempre la comunicación oficial se debe manejar con honestidad”. (Huesca, 2015). Decir la verdad todo el tiempo no solo es importante, sino obligatorio y esencial para sostener la credibilidad corporativa; en una situación de crisis el peor error es mentir, ya que sin duda alguna puede resultar un placebo sumamente costoso para la reputación de la marca o la de sus representantes.
- **Transparencia:** La marca debe mostrar disposición a la transparencia informativa, no hacerlo generará dudas y los medios de comunicación intentarán investigar las razones de la renuencia a la transparencia; no existe cabida para ocultar ningún tipo de información, todas las acciones que la marca realice para gestionar la crisis, deben ser visible para todos los públicos de interés, no permitir que los medios ni la opinión pública se adelante a la difusión de contenido con relación a la marca.

Sin embargo, en estos casos la prensa siempre busca noticias de impacto, que capten la atención de la mayor audiencia, por lo que hay que siempre brindar información de primera mano, de manera constante y sin evadir ningún detalle con la intención de que no se distorsione comunicación en el camino por manipulación del intermediario.

- **Rapidez:** Es indispensable anticiparse a nuevas malas noticias, de ser necesario considerar realizar una rueda de prensa para impedir rumores; difundir la información oficial al instante en la que se produce es prácticamente una necesidad para la marca en momentos de crisis, en la actualidad la inmediatez y coyuntura que brinda el Internet y las redes sociales se convierten en una ventaja por sobre los medios tradicionales.

La rápida respuesta a los requerimientos de los públicos podrá evitar posibles rumores o ambigüedades durante el desarrollo de los acontecimientos, permitiendo mitigar el impacto negativo en la imagen de la marca

#### **4.4.5. Transformación**

Aquí a medida de lo posible se pretende revertir las circunstancias a favor de la marca, resulta un poco trillado afirmar que las crisis pueden representar oportunidades, pero se trata de convertir esta situación adversa en aprendizaje y experiencia.

Quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan de que también puede ser una fuente de oportunidades, que, por desgracia, sólo pueden surgir en estos difíciles momentos. En este sentido, si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e, incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios. Esta oportunidad no tiene que verse en los últimos momentos de la crisis, cuando la atención a los acontecimientos esté decayendo y los mensajes se escuchen más bien como una reacción tardía y sospechosa por parte de la empresa. Sería deseable buscar la oportunidad desde los primeros momentos, aunque esto no es siempre posible e incluso desaconsejable en algunas veces. (Rojas, 2003, p. 140).

Las crisis pueden abrir la posibilidad de la autocrítica en organizaciones cerradas. Si después de la crisis no hay autocrítica, cambios, ajustes, aprendizaje, la organización seguramente volverá a cometer los mismos errores y enfrentará nuevas crisis, agravadas por su incompetencia.

#### **4.4.6. Recuperación**

En esta etapa los esfuerzos realizados por la empresa están orientados en recobrar la normalidad en el ambiente corporativo, se recomienda aplicar programas que aseguren la continuidad tanto de la actividad laboral de los colaboradores como la capacidad operativa de la organización luego de resuelto el problema; es importante no descuidar ningún aspecto y llevar un riguroso seguimiento y control de los resultados obtenidos luego de la crisis. Esta actividad debe incluir balances e informes de los acontecimientos ocurridos, evaluando el nivel de impacto que tuvo la crisis para marca, y de esta manera tomar las medidas correctivas para evitar que una situación igual o parecida vuelva a ocurrir.

#### **4.4.7. Aprendizaje**

La marca debe realizar un auto escáner completo de lo ocurrido, con el fin de implementar un sistema de constante diagnóstico de riegos, como también capacitar y evaluar a los colaboradores acerca de los que les queda como experiencia después de pasar por un evento adverso; y de esta manera plantear una renovada estructura que permita identificar alertas tempranas y dar respuestas anticipadas para evitar futuras crisis que afecten la imagen o la reputación de la marca.

#### **4.4.8. Reestructuración**

Pensar en el replanteamiento estratégico dentro de una empresa, hoy en día no es nada descabellado luego de una crisis, más bien es “la nueva técnica de planificación que responde a las nuevas condiciones de Mundo Moderno, caracterizadas por el cambio acelerado en las tecnológicas y las comunicaciones producto de la investigación científica y tecnológica que sustenta y apoya al nuevo sistema Neoliberal de la Globalización Económica” (Gómez y Amadeo, 2017). Donde lo único que se busca es que la marca garantice su perpetuidad y fortalezca su relación con los stakeholders, permitiéndole el crecimiento corporativo.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

En la presente investigación, el estudio de las métricas oficiales del estado digital y la aplicación del método etnográfico han sido de gran utilidad para responder a las interrogantes planteadas, como también para dar cumplimiento a los objetivos como se describe a continuación.

Al analizar el comportamiento del mercado local es posible deducir que salvo algunas excepciones las marcas ecuatorianas en la construcción de la imagen de marca, en su mayoría, carecen de una planificación perceptible y evidencian falencias en el diagnóstico, especialmente en tratamiento de los públicos de interés; por lo que es común, que el uso de influencers, ha sido completamente desatinado (al escoger personajes por su popularidad y no por su relación con la marca) dando como resultado la evidente dificultad de alcanzar la interacción orgánica deseada. Siendo oportuno mencionar que, para lograr el mayor impacto posible en la implementación de la estrategia de comunicación, es importante sustentar todos los procesos diagnosticando los intereses inmediatos de los stakeholders con un planteamiento metodológico que facilite enfocar los esfuerzos en beneficio de la marca.

La comunicación digital al desarrollarse de forma estratégicamente planificada cuenta con la capacidad de fortificar los valores corporativos, posicionar a la marca en el mercado, mejorar la relación con sus grupos de interés y líderes de opinión en Internet, además de generar un ambiente favorable para el desarrollo logístico de la marca como se evidencia en el caso de *Moteles Éxtasis*. Lo que, acompañado con el permanente monitoreo de las plataformas digitales y las redes sociales, permiten a la marca analizar la percepción de los stakeholders y crear una línea de comunicación directa que mantenga la confianza y satisfaga los requerimientos de los usuarios.

Durante la observación se pudo identificar algunas de las características de interactividad social inmersas el comportamiento de los usuarios, Internet, como también sus intereses o preferencias que intervienen en la construcción y posicionamiento de la imagen corporativa como marca:

- El público no responde favorablemente a los esfuerzos netamente comerciales a pesar de la inversión en publicidad o el alcance conseguido como se ha podido observar en el caso *Frutaris*
- El mostrar cercanía acompañado de contenido de calidad son de gran utilidad y se podría considerar un factor clave para generar la interacción orgánica que llega a ser viral como se da en el caso de *Moteles Éxtasis*.
- El tono y el tipo de lenguaje al usarse según los factores demográficos del público tienen la posibilidad de construir una comunidad tan fiel, que es capaz de defender los posibles ataques de clientes insatisfechos o detractores como pasa en el caso *Ugi's Pizza*.

Se abordó el uso de los Internet y redes sociales como canal para la construcción de la imagen corporativa como marca, siendo conscientes que las nuevas dinámicas de interacción social facilitadas por la Web 2.0 pueden generar grandes oportunidades para el desarrollo de las marcas, pero a su vez se asume que generan muchos espacios para la incertidumbre y el riesgo. Por lo que, sin importar el tamaño o la actividad en la que se desenvuelva la marca, se recomienda la elaboración del plan de comunicación digital, con su respectiva guía de estilo y el manual para el manejo de crisis que permita a la marca mantenerse siempre un paso adelante y sobre todo estar prevenida ante cualquier evento adverso que se pueda presentar.

Se usa las métricas para agregar argumentos con valor estadístico al potencial del Internet y los medios sociales en la gestión de comunicación para la construcción de la imagen corporativa como marca, exponiendo información de gran relevancia como el número de usuarios o audiencia real conectada, plataformas más utilizadas por los ecuatorianos, los horarios y dispositivos preferidos de conexión entre algunos de los datos que se describen en el apartado del imaginario digital y aporta de manera sustancial a la toma de decisiones.

Para finalizar en el apartado número cuatro (4) se presenta información relevante en conjunto con una serie de herramientas, instrumentos y recomendaciones que sirven como guía para el tratamiento y gestión planificada de la comunicación digital en la construcción de la imagen corporativa en Internet y redes sociales, pretendiendo servir como aporte a las marcas del mercado local desde el punto de vista global y holístico que caracteriza al DirCom.

## 5.2. Recomendaciones

Se recomienda un uso apropiado y aplicación de las herramientas presentadas en el presente documento, especialmente para diagnosticar los stakeholders e identificar ese interés en común que permita una comunicación digital planificada que genere esos insight de valor para la marca y el usuario.

Gestionar estratégicamente la información y el contenido, como también las actividades de difusión permitirá incidir de manera positiva en los públicos de interés o stakeholders; con el fin de fortalecer la imagen corporativa y alcanzar los objetivos globales planteados por la marca.

El uso de la matriz estratégica y de correlación facilitaran la comunicación entre los colaboradores encargados de la comunicación digital y social media de la marca para que la información fluya de manera ordenada y las publicaciones contengan la mayor calidad posible y generen la interacción orgánica necesaria para fomentar una comunidad de seguidores fieles.

Implementar una guía de estilo pensada en construir y mantener una relación favorable y positiva con los usuarios de la marca en Internet y redes sociales, se convierte en una gran ventaja para la marca al momento de crear experiencias cohesivas que generen engagement que permitan el crecimiento corporativo; se trata de alinear todas las acciones desde la cromática hasta el lenguaje y tonalidad reflejando un discurso uniforme que pueda evidenciarse en todos los perfiles y plataformas en donde la marca tenga presencia.

La incertidumbre e inmediatez inmersas en el entorno o ambiente existente en Internet hace que contar con un plan de contingencia o crisis que contenga una respuesta rápida y efectiva a los posibles riesgos o situaciones adversas sea indispensable; identificar y monitorear los focos de alerta se convierte en una tarea obligatoria que se debe realizar constantemente para mantenerse prevenido y preparado ante cualquier eventualidad.

## REFERENCIAS

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.1: Reflexiones sobre comunicación corporativa en Internet*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aced, C. (2010). *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aguadero, F. (1993). *Comunicación social integrada*. Barcelona: Consejo Superior e Comunicación y Relaciones Públicas de España.
- Ali, M. (2001). *Relaciones públicas exitosas*. Hong Kong: Grijalbo.
- Alloza, Á., Carreras, E., y Carreras A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Alternative Science (2018). *Elon Musk Offers To Buy And Then Delete Facebook*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://alternative-science.com/elon-musk-facebook/>
- Alvarez, M. (2001). *La consultoría. ¿Un bien necesario para mi empresa?* México: Panorama.
- Andreu, R., Ricard, J., y Valor, J. (1996). *La organización en la era de la información*. Barcelona: McGrawHill.
- Andreu, R., Ricart, J., y Valor, J. (1996). *Estrategias y sistemas de información*. Madrid: McGrawHill.
- Applegate, L. (2003). *Estrategia y gestión de la información corporativa*. España: McGraw Hill.
- Aragonés, P. (1998). *Empresa y medios de comunicación*. Madrid: Gestión 2000.
- Araujo, S. (2018). *Facebook es una compañía de vigilancia rebautizada como red social*. Genbeta. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.genbeta.com/redes-sociales-y-comunidades/facebook-es-una-compania-de-vigilancia-rebautizada-como-red-social-afirma-edward-snowden>
- Archibong, I. (2018). *Why we disagree with The New York Times*. *Newsroom*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://newsroom.fb.com/news/2018/06/why-we-disagree-with-the-nyt/>
- Assange, J. (2013). *Cypherpunks. La libertad y el futuro de Internet*. México: Planeta.
- Ávalos, C. (2010). *La marca. Identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.

- Barquero, J. (2002). *Comunicación y relaciones públicas*. Madrid: McGraw Hill.
- Barquero, J.D. (2001). *Relaciones públicas financieras*. Madrid: Gestión 2000.
- Becerra, E. (2010). El escaparate online de la empresa: Un nuevo espacio para la comunicación corporativa. *Revista Icono*, 14(15), pp. 207-219.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa*. España: Wolters Kluger.
- Berkley, H. (2007). *Marketing in the new media*. Canadá: Self Counsel Press.
- Bernal, A., y Rivas, L. (2012). Modelos para la identificación de stakeholders. *Revista Le Bret* (4), pp. 251-273.
- Bernays, E. (1966). *Relaciones públicas*. Buenos Aires: Troquel.
- Bigné E. Küster I. y Hernandez A. (2013). Las redes sociales virtuales y las marcas: influencia del intercambio de experiencias ec2c sobre la actitud de los usuarios hacia la marca. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 17, Nº 2, pp. 7-27.
- Bolter, J., y Grusin, R. (1999). *Remediation: Understanding new media*. USA: MIT Press.
- Bonilla, C. (2004). *Relaciones públicas. Factor de competitividad para empresas e instituciones*. México: CECSA.
- Bonilla, C. (2014). *Oportunidades de las relaciones públicas en la Internet. Cómo enfrentar ataques en redes sociales*. México: Señales.
- Borrell, F. (1996). *Comunicar bien para dirigir mejor*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Brandolini, A., y González, M. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La crujía.
- Businessinsider* (2018). *More than 1 in 4 Americans have deleted the Facebook app in the past year, according to a new survey*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.businessinsider.es/1-in-4-americans-deleted-facebook-app2018-9?r=US>
- Butelman, I. (1996). *Pensando las instituciones*. pp. 187-189 Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Calcaterra, R. (2002). *Mediación estratégica*. Barcelona: Gedisa.
- Capriotti, P. (Ed.). (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La crujía.
- Capriotti, P. (2009) *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Colección libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2009). *De la imagen a la reputación*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de: <http://plcapriotti.blogspot.com/2014/03/imagen-y-reputacion.html>
- Castells, M. (1996). *The information age: economy, society and culture*. Vol. 1. Oxford: Blackwell.

- Castells, M. (2002). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Barcelona: Siglo XXI.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Editorial Alianza.
- Castells, M. (2008). Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red. Los medios y la política. *Telos* (74).
- Castillo, A. (Coord.). (s/f). *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*. España: Editorial Clave.
- Castillo, T. (2018). *Mark Zuckerberg ha abierto la puerta a un Facebook de pago; ese puede ser el precio de la privacidad*. *Genbeta*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.genbeta.com/redes-sociales-comunidades/markzuckerberg-ha-abierto-la-puerta-a-un-facebook-de-pago-ese-puede-ser-el-precio-de-la-privacidad>
- Catalina-García, B., Jiménez, A., y Vozmediano, M. (2015). Jóvenes y consumo de noticias a través de Internet y los medios sociales. *Historia y Comunicación Social*, 20(2), 601-619.
- Celaya J. (2011). *La empresa en la Web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.
- CEPAL. (2016). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016*. Santiago: Naciones Unidas.
- Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2005). *Prologo. ¿Por qué las marcas son buenas para usted?* Barcelona: Belacqva.
- Chiriboga, F. (2017). *Consumo Digital Ecuador*. Ecuador: Interactive Advertising Bureau (iab).
- Chica, S. (2012) *La etnografía organizacional como abordaje metodológico para el estudio de la cultura de las organizaciones públicas*. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov.2012
- Cho, H., Kwon, M., Choi, J. H., Lee, S., Choi, J. S., Choi, S., y Kim, D. (2014). Development of the Internet addiction scale based on the Internet Gaming Disorder criteria suggested in DSM-5. *Addictive behaviors*, 39(9), pp.1361-1366.
- CIESPAL. (2006). *Comunicación organizacional*. Ecuador: Ciespal.
- Collins, T. (2018). *Mark Zuckerberg admits Facebook scans some of the contents of your private Messenger conversations in the latest blow to the scandal hit firm*. *MailOnline*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-5578619/Facebook-scans-contents-private-Messenger-texts.html>
- Cornella, A. (2003). *Hacia la empresa en red*. Madrid: Gestión 2000.
- Costa, J. (1998). *La esquemática. Visualizar la información*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2001). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.

- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. Bolivia: Grupo Design.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (Ed). (2005). *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. Bolivia: Grupo Design.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La crujía.
- Costa, J. (2009). *DirCom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Costa, J. (2012). *El DirCom Hoy*. Barcelona: CPC Editor.
- Costa, J. (2013). *Los 5 pilares del branding*. Barcelona: CPC Editor.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2004). *DirCom on-line. El master de Dirección de Comunicación a distancia*. Bolivia: Grupo Design.
- Costa, J. (2015). *El paradigma DirCom*. Barcelona: CPC Editor.
- Costa, J. (2018). *DirCom. El ejecutivo estrategia global*. Barcelona: CPC.
- Cruz, M. (2018). Banda ancha móvil influye en el crecimiento del PIB de los países. *Mediatelecom*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/penetracion-de-banda-ancha-incide-directamente-en-crecimiento-del-pib/>
- CSO. (2011). Julian Assange: Facebook is a spy machine for US intelligence. *Csoonline*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.csoonline.com/article/2229148/microsoft-subnet-julian-assange-facebook-is-a-spy-machine-for-us-intelligence.html>
- Cutlip, S. (1965). *Public Relations Bibliography*. Estados Unidos: University of Wisconsin.
- Cutlip, S., y Center, A. (1952). *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Daraghmi, E. y Yuang, M. (2014). *We are so close, less than 4 degrees separating you and me!*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563213003427>
- Davenport, T., y Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Dávila, P. (2012). *Imagen, etiqueta y protocolo. Relaciones públicas*. Ecuador: Universidad Técnica y Particular de Loja.
- De Pablo, I., et al (2010). *Medionautas en el imperio de la imagen. Estrategias de mensajes mediáticos en la era digital*. México: Prentice Hall.

- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- E-marketer. (2018). *Facebook losing young users*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.emarketer.com/newsroom/index.php/facebook-losing-younger-users-faster-pace/>
- Echeverría, G. (2008). *Marketing en Internet*. Argentina: Professional Tools.
- El Confidencial. (2016). *Zuckerberg, tenemos un problema: cada vez menos gente comparte su vida en Facebook*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-04-08/por-que-cada-vez-menos-gente-comparte-su-vida-en-facebook\\_1180493/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-04-08/por-que-cada-vez-menos-gente-comparte-su-vida-en-facebook_1180493/)
- El País. (2018). *La amenaza de las redes sociales*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: [https://elpais.com/elpais/2018/02/15/opinion/1518711895\\_561052.html](https://elpais.com/elpais/2018/02/15/opinion/1518711895_561052.html)
- El Universal. (2018). *Steve Wozniak se une a Musk y abandona Facebook*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.eluniversal.com.mx/techbit/steve-wozniak-se-une-musk-y-abandona-facebook>
- Elías, J., y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Espinoza, G. (2016). Adicción tecnológica todo es cuestión de personalidad. *Diario Expreso*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.expreso.ec/vivir/adiccion-tecnologica-todo-es-cuestion-de-personalidad-GC235585>
- Fernández, A. (2018) *La misteriosa figura del community manager*. México: AERCO-PSM
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, C. (2006). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw Hill.
- Flores, J. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar* (33). pp. 73-81.
- Flores, J., Miguel, A. (2004). *Gestión del conocimiento en los medios de comunicación*. España: Editorial Fragua.
- Forbes. (2019). *The World's Most Valuable Brands*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>
- Flores, J., y Miguel, A. (2004). *Gestión del conocimiento en los medios de comunicación*. España: Editorial Fragua.
- Fombrum, C., y Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. USA: Prentice Hall.

- Franca, F., y Gomes, S. (1997). *Manual da qualidade em projetos de comunicação*. Sao Paulo. Pioneira.
- Fuentes, M. (2000). *Mediación en la solución de conflictos*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Galera, M., y Valdivia, A. (2014). *Prosumidores mediáticos: cultura participativa de las audiencias y responsabilidad de los medios*. *Comunica* N°. 43, pp. 10-13.
- Garbeth, T. (1991). *Imagen corporativa. Cómo crearla y proyectarla*. Colombia: Legis.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, J. A., Navarro, F., y Arias, F. (2014). La credibilidad de los contenidos informativos en Internet para los 'nativos digitales': estudio de caso. *Palabra Clave*, 17(3), 875-894.
- Garrido, F. (2001). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gil de Zúñiga, H., Jung, N., y Valenzuela, S. (2012). Social media use for news and individuals's social capital, civic engagement and political participation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17, pp.319-336.
- Godoy, E. (2018). *Facebook, en la mira de la justicia. Proceso*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.proceso.com.mx/529277/facebook-en-la-mira-de-la-justicia>
- Goffman, E. (2001). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goldhaber, G. (1981). *Comunicación organizacional*. México: Logos Consorcio Editorial.
- González, A. (2005). *Los estudios de necesidades y usos de la información: Fundamentos y perspectivas actuales*. España: Trea.
- Grunig, J., y Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York-London: Holt, Rinehart and Winston.
- Guare, J. (1990). *Six degrees of separation: A play*. Estados Unidos: Vintage.
- Guarneros, I. (2013). *Más competitivas que pequeñas. Imagen corporativa a la medida de su empresa*. México: Grupo Patria Cultural.
- Gutiérrez-Rubí, A. y Freire, J. (2013). *Manifiesto Crowd: La empresa y la inteligencia de las multitudes*. España: Laboratorio de Tendencias.
- Gurevich, M. (1961). *The social structure of acquaintanceship networks*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/11312>
- Haythornthwaite, C. (2005). Social Networks and Internet. Connectivity Effects. *Information Communication and Society*, 8(2), 125–147. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://doi.org/10.1080/13691180500146185>

- Healey, M. (2009): *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Hine, C. (2004). *Etnografía Virtual*. Barcelona. Editorial UOC. Colección: Nuevas tecnologías y sociedad.
- HubSpot Research. (2018). *Estado de Inbound en Latinoamérica 2018*. Cambridge: HubSpot.
- IAB. (2019). *Tendencias Digitales 2019*. Madrid: iab España
- Ileana, R. & Sanchez, A. (2016). La Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento y Sociedad del Aprendizaje: Referentes en torno a su formación. *Bibliotecas anales de investigación*, 12(2), págs. 235-243.
- Ind, N. (1992): *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos.
- Interbrand. (2018). *Best Global Brands*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/>
- Internet World Stats. (2018). *Informe anual*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de: <https://www.Internetworldstats.com/>
- Investopedia. (2018). *Users Spend Less Time on Facebook: Research*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.investopedia.com/news/users-spend-less-time-facebook-nielsen-survey/>
- Islas, O., y Arribas, A. (2010). Comprender las redes sociales como ambientes mediáticos. El proyecto Facebook y la posuniversidad. *Sistemas operativos sociales y entornos abiertos de aprendizaje*. pp. 147-161.
- ITU. (2018). The economic contribution of broadband, digitization and ICT regulation Recuperado 15 de noviembre de 2018, de: <https://www.itu.int/pub/D-PREF-EF.BDR-2018>
- ITU. (2018). The State of Broadband 2018. Broadband Catalyzing Sustainable Development. Recuperado 15 de noviembre de 2018, de: <https://www.itu.int/pub/S-POL-BROADBAND.19-2018/es>
- ITU. (2018). *Comisión de la Banda Ancha de las Naciones Unidas fija objetivos mundiales para poner en línea a 3800 millones de habitantes desconectados*. Recuperado 15 de noviembre de 2018, de: <https://www.itu.int/es/mediacentre/Pages/2018-PR01.aspx>
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. España: Paidós.
- Jenkins, H., Ito, M., y Boyd, D. (2015). *Participatory culture in a networked era: A conversation on youth, learning, commerce, and politics*. Cambridge: Polity
- Kantar Millward Brown. (2019). *Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de:

<http://www.millwardbrown.com/brandz/rankings-and-reports/top-global-brands/2019>

- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Colombia: Paidós.
- Keeler, L. (1995). *Cybermarketing*. Estados Unidos: Amacom.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca: branding*. México: Pearson.
- Kemp, S. (2019). *Digital In 2019*. Canada: We are social Hootsuite Media Inc.
- Kemp, S. (2018). *Digital In 2018*. Canada: We are social Hootsuite Media Inc.
- Khrohling, M. (1997). *Relações públicas e modernidade*. São Paulo: Summus editora.
- Khrohling, M. (2002). *Planejamento de Relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus editora.
- Khrohling, M. (2007). *Relações públicas comunitarias*. São Paulo: Summus editora.
- Khrohling, M. (2008). *Gestaõ estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Paulo: Difusao editora.
- Kim, K., Sin, S., y Yoo-Lee, E. (2014). Undergraduates' use of social media as information sources. *College & Research Libraries*, 75(4), 442-457.
- Kirkpatrick, D. (2011). *The Facebook effect: the inside story of the company that is connecting the world*. Nueva York, Estados Unidos: Simon & Schuster
- Klein, N. (2002). *Nologo. El poder de las marcas*. Argentina: Paidós.
- Kleinman, S. (Ed.). (2009). *The culture of efficiency*. New York: Peter Lang Publishing.
- Kotler, P., y Kartajaya, S. (2010). *Marketing 3.0* México: Lid. Paperbacks.
- Kottak, Conrad (2002). *Antropología Cultural*. Madrid: Mc Graw Hill.
- La Vanguardia. (2018). *Cambridge Analytica elaboró una estrategia para sumar fotos al Brexit en el referéndum británico*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.lavanguardia.com/internacional/20180417/442649333025/cambridge-analytica-brexit-referendum.html>
- Lacasa, A. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lambert, T. (1997). *Manual de consultoria*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lara, M. (2003). La sociabilidad virtual y la producción social de sentido. *Razón y Palabra*, (31).
- Larrea, J. (2008). *Apuntes del dircom*. Buenos Aires: la crujía.
- Larson, K (Comp.). (1978). *Public relations, the Edward L. Bernays and the American scene: a bibliography*. Westwood, Mass.: F. W. Faxon.

- Lattimore, D., et al. (2008). *Relaciones públicas. Profesión y práctica*. México: McGraw Hill.
- Laviana, J. (2018). Internet o la pérdida de voluntad. *La Opinión de Murcia*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.laopiniondemurcia.es/opinion/2018/02/01/internet-o-perdida-voluntad/894530.html>
- Lévi-Strauss, C. (1973). *Antropología estructural*. Buenos Aires: Eudeba.
- Llano, C. (2001). *La estrategia de negocio aterrizada en refranes populares*. México: CECSA.
- Llorente y Cuenta. (2015). *Reputación y liderazgo*. Madrid. Anatomía de red.
- López Sandoval, M. (2014). *Prácticas de sociabilidad virtual entre jóvenes*. (tesis doctoral). Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México.
- Lotero-Echeverri, G., Romero-Rodríguez, L., y Pérez-Rodríguez, M. (2018). Fact-checking vs. Fake news: Periodismo de confirmación como componente de la competencia mediática contra la desinformación. *Index. comunicación*, 8 (2), 295-316.
- Lozada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. España: Editorial UOC.
- Lucas, L. (2007). *Media training*. São Paulo: Summus editorial.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica*. Argentina: SAF Grupo
- Manucci, M. (2008). *Impacto corporativo*. Buenos Aires: La crujía.
- Marcus, R., Watters, B. (2003). *Portales de conocimiento. Colaboración y productividad de nueva generación*. Madrid: McGraw Hill.
- Marketing Land (2018). *Report: Social media sentiment not predictive of offline brand outcomes*. Recuperado 15 de noviembre de 2018, de: <https://marketingland.com/report-social-media-sentiment-not-predictive-of-offline-brand-outcomes-244256>
- Marlow, E. (1996). *Electronic public relations*. Belmont, Ca.: Wadsworth Publishing Co.
- Martech Today. (2018). *The newest Forrester Wave on social listening platforms expresses disappointment in the category*. Recuperado 15 de noviembre de 2018, de: <https://martechtoday.com/the-newest-forrester-wave-on-social-listening-platforms-expresses-disappointment-in-the-category-223524>
- Martínez, A., y Nosnik, A. (Coords.). (1991). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido*. Ecuador: Ciespal.

- McNamee, R. (2017). How Facebook and Google threaten public health and democracy. *The Guardian*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/nov/11/facebook-google-public-health-democracy>
- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. Barcelona: Paidós.
- McLuhan, M., y Powers, B. R. (1992). *The global village: Transformations in world life and media in the 21st century*. Transformations in World Life.
- McLuhan, M., y Nevitt, B. (1972). *Take today: The executive as dropout*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Melton, J., Miller, R., y Salmona, M. (2012). Online social networks: Student perceptions and behavior across four countries. *International Journal of Information Systems & Social Change*, 3(2), 24-38.
- Merodio, J. (2016). *Estrategia y Táctica empresarial en redes sociales*. Bogotá: LID Editorial Colombia.
- Mestieri, C. (2004). *Relações pública: arte de harmonizar expectativas*. Sao Paulo. Aberje editorial.
- Meyers, W. (1990). *Los creadores de imagen*. México: Editorial Planeta.
- Middleberg, D. (2001). *Relaciones públicas em un mundo interconectado*. Barcelona: Deusto.
- Milgram, S. (1967). The small world problem. *Psychology Today*, 1(1), 61–67.
- Miller, M. (2015). *La estrategia del rey*. México: Paidós.
- Moles, A. (1996). *Las comunicaciones en la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Moles, A. (1999). *La imagen. Comunicación funcional*. México: Trillas.
- Mora, B. (2003). Rituales de simulación y sociabilidad virtual. Una aproximación a los procesos de construcción de emociones en la Red. *Textos de la CiberSociedad*, 2.
- Moncayo, F. (2016). *La etnografía virtual como método de investigación en el diagnóstico de la comunicación corporativa*. Ecuador: UDLA.
- Moreno, M. (2009). El 60% de los usuarios de redes sociales se conecta cada día. *ITespresso*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <https://www.itespresso.es/el-60-de-los-usuarios-de-redes-sociales-se-conecta-cada-dia-42842.html>
- Mosto, C. (2010): Relación entre la construcción de espacios en medios masivos y su impacto en el desarrollo de reputación corporativa. *Revista Científica de UCES*, Vol. 14, Nº 1, pp. 100- 115.

- Mosquera, M. (2008). De la etnografía antropológica a la etnografía virtual. Estudio de las relaciones sociales mediadas por internet. *Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, Mérida, Venezuela.
- Mulholland, J. (2003). *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación*. España: Gedisa.
- Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Recuperado de: <https://dudh.es>
- Nassar, P. (2007). *Relações públicas*. São Paulo: Difusão Editora.
- Neelotpaul, B. (2010). A Study on Interactivity and Online Branding. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 3, Nº 3, pp.13-17.
- Nielsen, J. (2006). *The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities*. United Kingdom: Nielsen Norman Group.
- Nosnik, A. (1991). *El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico*. México: Trillas.
- Nosnik, A. (2012). *Teoría de la comunicación productiva*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, 65(1st quarter 2007), 17-37,
- Orihuela, J. (2018). Internet: la hora de las redes sociales. *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte* (119), pp. 57-65.
- Ostberg, J. (2007). *Identidad, cultura e imagen corporativa. Comunicación e Imagen corporativa*. Barcelona: UOC.
- Pavón, J., e Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.
- Peçanha, V. (2017). Marketing digital. *Marketing de contenidos* Recuperado el 30 de enero de 2019, de: <https://marketingdecontenidos.com/marketing-digital/>
- Pérez, J., y Gardey, A. (2009). *Definición de branding*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de: <https://definicion.de/branding/>
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Madrid: Ariel.
- Pew Research Center. (2018). Teens, Social Media & Technology 2018. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <http://www.pewInternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/>
- Pizzolante, I. (2001). *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Venezuela: Cograf Comunicaciones.
- Polo, J.L., y Polo, F. (2012). *#Socialholic: Todo lo que necesitas saber sobre marketing en medios sociales*. España: Grupo Planeta.

- Polo, F. (2011). La gestión de la reputación 2.0. *Cuadernos de Comunicación EVOCA*, Nº 5, pp. 11-16.
- Postman, N. (1998). Five Things We Need to Know About Technological Change. Conferencia en Denver. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <http://web.cs.ucdavis.edu/~rogaway/classes/188/materials/postman.pdf>
- Puromarketing*. (2018). El efecto fatiga llega a Facebook: cada vez compartimos menos contenidos. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.puromarketing.com/16/30489/efecto-fatiga-llega-facebook-cada-vez-compartimos-menos-contenidos.html>
- Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson.
- Rebeil, M. (2012). *Responsabilidad social organizacional*. México: Trillas.
- Rey F. y Bartoli J. (2008), *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ries, A., y Ries, L. (2003). *The 22 Inmutable Laws of Branding*. Great Britan: Profile Books.
- Ries, A., y Ries, L. (2004). *El origen de las marcas*. España: Empresa activa.
- Ries, A., Trout, J. (1990). *Marketing de arriba a abajo. La táctica dicta la estrategia*. México: McGraw Hill.
- Ries, A., Trout, J. (2007). *Posicionamiento. La batalla por su mente*. México: McGraw Hill.
- Rissoan, R. (2016). *Redes Sociales: Comprender y dominar estas nuevas herramientas de comunicación*. Barcelona: Ediciones ENI.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La crujía.
- Robbins, S. (1998). *Teoría de las Organizaciones: estructura y aplicación*. México: Prentice Hall.
- Robers, E. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Rodríguez, D., y Opazo, M. (2008). *Comunicación de la organización*. México: Alfaomega.
- Rodríguez, I. (2008). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Madrid: Pirámide.
- Rojas, P. y Redondo, M. (2017), *Como monetizar las redes sociales*. España: LID Editorial Empresarial.
- Rubinstein, M., Firstenberg, M. (2000). *La organización pensante*. México: Oxford.
- Saavedra, I. (1998). *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Madrid: Pirámide.

- Rainie, H., y Wellman, B. (2012). *Networked: the new social operating system*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos: MIT Press.
- Reuters Institute. (2018). *Digital News Report 2018 United Kingdom*: University of Oxford.
- Ritter, M. (2011). *El valor del capital reputacional*. Argentina: Asociación de DIRCOM. RED DIRCOM, GIECI, CPRRPP.
- Rojas, O. (2003). La comunicación en momentos de crisis. España: *Comunicar*. (21), 137-140.
- Sánchez, J., y Contreras, P. (2012). De cara al prosumidor: producción y consumo empoderando a la ciudadanía 3.0. *Icono* 14, 10(3), 62-84.
- Sánchez, J., y Aranda, D. (2011). Internet como fuente de información para la vida cotidiana de los jóvenes españoles. *El profesional de la información*, 20(1), 32-37.
- Schein, D. (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Schneider, P. (2011). *Is the 90-9-1 Rule for Online Community Engagement Dead?* Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de: <https://blog.higherlogic.com/2011/08/11/Is-the-90-9-1-Rule-for-Online-Community-Engagement-Dead-Data>
- Serrano, R., et al. (2001). *La organización habitable*. México: Fecha publicidad.
- Sola Pool, I., y Kochen, M. (1978). *Contacts and influence*. *Social Networks*, 1(1), 5-51.
- Tomás, J. (2015). *Diferencias entre identidad corporativa e imagen corporativa*. Barcelona: Diligent. Recuperado de: <https://www.diligent.es/diferencia-identidad-corporativa-e-imagen-corporativa/>
- The Economist Intelligence Unit. *The Inclusive Internet Index*. Recuperado de: <http://theinclusiveInternet.eiu.com>
- The New York Times. (2018). *Can Facebook Be Cut Down To Size?* Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2018/06/05/opinion/facebook-china-privacy-data-security.html>
- Thompson, J. (1998). *Los media y la modernidad: una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Trecebits. (2018). Jennifer Dulski: Tener un grupo permite conseguir interacciones de valor en Facebook. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://www.trecebits.com/2018/02/12/grupo-permite-conseguir-interacciones-valor-facebook/>
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Bogotá: Plaza & Janes. S.A. Editores.
- United Nations. (2018). *World Economic and Social Survey 2018. Frontier technologies for sustainable development*. Recuperado 15 de noviembre de 2018, de:

<https://reliefweb.int/report/world/world-economic-and-social-survey-2018-frontier-technologies-sustainable-development>

- Vaquero, A. (2012). La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (3), pp. 49-63. España: Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume.
- Vilar, M. (2017). *Reputación corporativa on line*. Madrid: Buyto. Recuperado 15 de noviembre de 2018, de: <http://www.buyto.es/general/que-es-la-reputacion-corporativa.html>
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson.
- Villafañe, J. (2016). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Barcelona, España: Editorial Paidós, pp. 304-309.
- Watts, D. J. (2005). *Seis grados de separación: La ciencia de las redes en la era del acceso*. Barcelona, España: Paidós.

# **ANEXOS**

## A. Índice de Tablas e Ilustraciones

### TABLAS

Tabla 1: Tiempo destinado a cada caso en la etapa de observación. ....	12
Tabla 2. Penetración de Internet en el mundo .....	31
Tabla 3. Penetración de Internet y Facebook en América .....	31
Tabla 4. Penetración de Internet y Facebook en Norteamérica.....	32
Tabla 5. Penetración de Internet y Facebook en Centroamérica.....	32
Tabla 6. Penetración de Internet y Facebook en el Caribe.....	33
Tabla 7. Penetración de Internet y Facebook en Suramérica.....	34
Tabla 8. Población y usuarios de Internet en el mundo.....	35
Tabla 9. Penetración de Internet por regiones .....	36
Tabla 10. Países que presentan la más alta penetración de Internet. ....	36
Tabla 11. Países que dedican el mayor número de horas diarias a Internet .....	37
Tabla 12. Naciones que presentan las más altas velocidades en Internet móvil y fijo. ....	38
Tabla 13. Penetración de Internet móvil por regiones .....	38
Tabla 14. Top 5 penetración de internet móvil. ....	39
Tabla 15. Sitios más visitados en Internet.....	39
Tabla 16. Países más preocupados por la seguridad en Internet.....	40
Tabla 17. Conectividad móvil por región .....	40
Tabla 18. Top ten países con mayor penetración de conexiones móviles.....	41
Tabla 19. Top ten países con mayor porcentaje de usuarios de Facebook .....	51
Tabla 20. Top ten páginas de Facebook con mayor número de seguidores. ....	52
Tabla 21. Top ten países con el mayor número de usuarios de Twitter .....	54
Tabla 22. Cuentas en Twitter con el mayor número de seguidores.....	55
Tabla 23. Penetración de las redes sociales por regiones .....	56
Tabla 24: Países con la más alta penetración en redes sociales .....	56
Tabla 25. Promedio de horas diarias dedicadas a redes sociales .....	57
Tabla 26. Top ten plataformas con mayor número de usuarios.....	57
Tabla 27. Penetración de los medios sociales móviles por región.....	59
Tabla 28: Países con la penetración de medios sociales móviles más elevada .....	59
Tabla 29. Resultados de las evaluaciones concedidas en el indicador del uso de redes sociales a las naciones del continente americano.....	63
Tabla 30. Sitios más visitados por los internautas ecuatorianos en 2019.....	65
Tabla 31. Términos más empleados en búsquedas realizadas en YouTube.....	67
Tabla 32: Publicaciones con gran interacción en acontecimientos sin relación aparente. ....	88
Tabla 33: Respuesta del público según el tipo de contenido.....	89
Tabla 34: comentarios usuarios campaña #influenciaris .....	93
Tabla 35: Reacciones de los usuarios campaña #influenciaris .....	94
Tabla 36: Matriz de análisis de stakeholders. ....	113
Tabla 37: Matriz de descripción de stakeholders .....	113
Tabla 38: Matriz de negociación de stakeholders. ....	114
Tabla 39: Matriz de correlación .....	126
Tabla 40: Matriz de implementación. ....	127
Tabla 41: Matriz estratégica con cronograma. ....	128
Tabla 42: Herramientas para la interpretación de métricas. ....	135
Tabla 43: Factores clave en el manejo de crisis.....	137

Tabla 44. Formatos recomendados para redes sociales .....	166
---	-----

## ILUSTRACIONES

Figura 1. Dependencia de las redes sociales.....	5
Figura 2. Tendencias digitales. ....	68
Figura 3. Redes sociales en las empresas.....	69
Figura 4: Uso del Internet en Ecuador. ....	71
Figura 5: Diferentes perspectivas.....	72
Figura 6: Tráfico web por dispositivo en Ecuador.....	73
Figura 7: Horario y dispositivos de conexión.....	74
Figura 8: Redes sociales más utilizadas en Ecuador. ....	75
Figura 9: Audiencia publicitaria en Ecuador.....	76
Figura 10: Perfiles de marca inadecuados. ....	78
Figura 11. Interacción o tipo de relación con los usuarios de Ugi´s Pizza. ....	79
Figura 12. Referencia a las drogas, Ugi´s Pizza. ....	80
Figura 13. Explotar debilidades Ugi´s pizza. ....	81
Figura 14. Gestión de contenidos. ....	83
Figura 15. <i>Gestión de contenido</i> Moteles Éxtasis. ....	86
Figura 16: línea grafica moteles éxtasis. ....	87
Figura 17. Tipos de influences (ver traducción en anexo C).....	91
Figura 18. Influenciariis.....	92
Figura 19. Influencer (Brat Murgueitio).....	95
Figura 20: Polémica mediática caso pompis .....	96
Figura 21. Diagnostico. ....	100
Figura 22. Entornos de la empresa. ....	101
Figura 23. Matriz PEST.....	106
Figura 24. Análisis DAFO. ....	107
Figura 25. Matriz EFE / EFI.....	108
Figura 26: Modelos de identificación de stakeholders.....	110
Figura 27: Modelos de clasificación de stakeholders. ....	111
Figura 28: Representación gráfica mapa de públicos.....	114
Figura 29: Constelación de atributos.....	116
Figura 30: Modelo de la imagen global. ....	118
Figura 31: Canales de comunicación en Internet. ....	123
Figura 32. Diferencias de las redes sociales como canal.....	124
Figura 33: Tipos de contenido.....	129
Figura 34: Difusión de contenido.....	130
Figura 35: Chatbots. ....	132
Figura 36: KPI.....	134
Figura 37. Web 2.0. ....	167
Figura 38. Comunicación digital.....	167
Figura 39. Community manager.....	167
Figura 40. Infografía Stakeholders.....	167
Figura 41. infografía insight.....	167

## B. Formatos Recomendados para Publicar Contenido

Tabla 44.  
Formatos recomendados para redes sociales

- **Facebook**

**Profile Image: 180 x 180 px**

**Image Guidelines**

- Must be at least 180 x 180 pixels.
- Photo will appear on page as 160 x 160 pixels.
- Photo thumbnail will appear throughout Facebook at 32 x 32 pixels.

This will be the photo representing you or your brand on Facebook. This square photo will appear on your timeline layered over your cover photo.

It will also appear when you post to other walls, comment on posts or when you're searched with Facebook's Open Graph.

**Cover Photo: 820 x 310 px**

**Image Guidelines**

- Appear on page at 820 x 310 pixels
- Anything less will be stretched.
- Minimum size of 399 x 150 pixels.
- Smartphones display as 640 x 300
- For best results, upload an RGB JPG file less than 100 KB.
- Images with a logo or text may be best as a PNG file.

**Shared Images: 1200 x 630**

**Image Guidelines**

- Recommended upload size of 1,200 x 630 pixels.
- Will appear in feed at a max width of 470 pixels (will scale to a max of 1:1).
- Will appear on page at a max width of 504 pixels (will scale to a max of 1:1).

**Shared Link: 1200 x 627**

**Image Guidelines**

- Recommended upload size of 1200 x 627
- Square Photo: Minimum 154 x 154px in feed.
- Square Photo: Minimum 116 x 116 on page.
- Rectangular Photo: Minimum 470 x 246 pixels in feed.
- Rectangular Photo: Minimum 484 x 252 on page.

Facebook will scale photos under the minimum dimensions. For better results, increase image resolution at the same scale as the minimum size.

**Highlighted Image: 1200 x 717 px**

**Image Guidelines**

- Will appear on your page at 843 x 504 pixels.
- Choose a higher resolution at that scale for better quality..

- **Twitter**

**Header Photo: 1500 x 500**

**Image Guidelines**

- Recommended 1500 x 500 px
- Maximum file size of 10 MB. JPG, GIF, or PNG.

**Profile Photo: 400 x 400**

**Image Guidelines**

- Square Image – recommended 400 x 400 pixels.
- Maximum file size 100 KB.
- JPG, GIF, or PNG.

**In-Stream Photo: 440 x 220**

**Image Guidelines**

- Min to appear expanded 440 x 220 pixels.
- Max to appear expanded 1024 x 512 pixels.
- Appears in stream collapsed at 506 x 253 pixels.
- Max file size of 5 MB for photos, and 3MB for animated GIFs.

## • Instagram

### Profile Image: 110 x 110

#### Image Guidelines

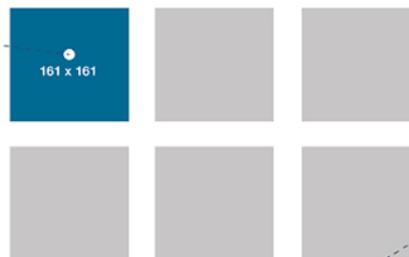
- Appear on your home page at 110 x 110 pixels.
- Square photo – make sure to maintain an aspect ratio of 1:1.



### Photo Thumbnails: 161 x 161

#### Image Guidelines

- The thumbnails will appear on the page at 161 x 161 pixels.
- Square photo – Make sure to maintain an aspect ratio of 1:1 ratio.



### Photo Size: 1080 x 1080

#### Image Guidelines

- The size of Instagram images has been increased to 1080 x 1080 pixels.
- Instagram still scales these photos down to 612 x 612 pixels.
- Appear in feed at 510 x 510 pixels.
- Smaller featured header images appear as 204 x 204 pixels, and larger featured header images appear as 409 x 409 pixels.



## • YouTube

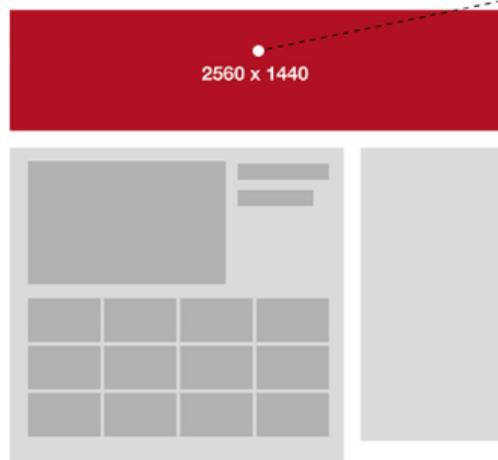
### Channel Cover Photo: 2560 x 1440

#### Image Guidelines

There are a lot of different platforms and devices that users can stream YouTube on so it's important that your brand has a photo optimized for each one.

#### Display Sizes:

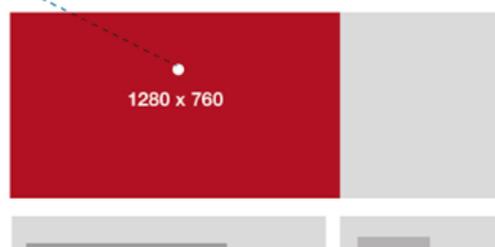
Tablet display: 1,855 x 423  
 Mobile display: 1,546 x 423  
 TV display: 2,560 x 1,440  
 Desktop: 2,560 x 423 (1,546 x 423 pixels are always visible); Flexible Area (may be visible): 507 pixels to the left and 507 pixels to the right of the safe area.



### Video Uploads: 1280 x 760

#### Video Guidelines

- Videos must maintain a 16:9 aspect ratio.
- In order to qualify as full HD, your dimensions must be at least 1280 x 720 pixels.



- **LinkedIn**

**BG image: 1000 x 425**

**Image Guidelines**

- 1000 x 425 and 4,000 x 4,500 px
- Maximum size 4MB
- JPG, PNG or GIF files only

A new feature for your personal profile. It's a little bit trickier to find something that really fits that space well, but if you get it right, your profile will look great.

**Personal Background Image:**  
Between 1000 x 425 and 4,000 x 4,000

**Profile image: 400 x 400**

**Image Guidelines**

- Recommended between 400 x 400 & 20,000 x 20,000 pixels
- Minimum 200 x 200 pixels
- 10MB maximum file size
- JPG, GIF or PNG files only

**Standard Logo: 400 x 400**

**Image Guidelines**

- 400 x 400 pixels recommended (300 x 300 minimum and resized to fit)
- Maximum 4 MB (Square layout)
- PNG, JPG or GIF

One of the two brand logos that you should be uploading to LinkedIn is the business logo. This is the bigger of the two and is going to show up right next to your brand name on your LinkedIn homepage. This image also appears in the "Companies you may want to follow" section, so the more enticing the photo the more likely the followees!

**Brand / Company Pages Image Sizes**

**Hero Image: 974 x 330**

**Image Guidelines**

- Minimum 674 x 330 pixels
- Maximum 2 MB
- Landscape Layout
- PNG, JPG or GIF

At the top of this page sits a banner that is bigger than any of the other images on LinkedIn. You can use this space to choose a picture that speaks to your company in order to attract some great potential employees.

**Business Banner Image: 646 x 220 (Minimum)**

**Image Guidelines**

- Minimum 646 x 220 pixels
- Maximum 2 MB
- Landscape Layout
- PNG, JPG or GIF

Banner images is one of the newest and most prominent of the images that you can use on LinkedIn. This image appears when a user visits your brand's homepage. Since this image is located on your homepage it's likely the visitor is actively searching for your brand, so use this opportunity to reel them in with a great image.

**Square Logo: 60 x 60**

**Image Guidelines**

- 60 x 60 pixels (resized to fit)
- Maximum 2 MB
- PNG, JPG or GIF

This is the brand image that shows up when your company is searched.

Make sure you use something recognizable to your brand to make sure customers know which company they want to click on.

## C. Traducción infografía influencers

### Definición de las cinco categorías de influenciadores

**Defensor:** un individuo quien muestra apoyo para abogar por causas nobles mientras o defiende alguna causa corporativa mientras permanece formalmente no afiliado o sin recibir algún tipo de lucro.

**Embajador:** un individuo remunerado, considerado aliado o a favor de una causa corporativa, sus acciones están de alguna manera respaldadas por la marca, con reconocimiento y afiliación transparente con mutuos beneficios.

**Ciudadano:** una persona común con influencia, un ciudadano promedio con la con gran probabilidad de influencia a través de redes sociales

**Profesional:** individuo, quien, por definición de la función de su trabajo, están en posición de influir en los demás directamente a través de su autoridad o declaraciones instructivas.

**Celebridad:** individuo cuyo reconocimiento de su nombre genera una gran fascinación con el público (estilo de vida de celebridad) con la habilidad de usar su estado para comunicar con un amplio impacto.

#### D. Glosario de Términos

En este apartado la intención es definir en términos generales algunos conceptos acerca de los principales factores que intervienen en el posicionamiento de marca en Internet.

**Millennials:** La generación del milenio, conocida también como Millennials, generación “Y”, Bumerán, Generación Einstein (Boschma, 2007), Generación “Peter Pan” -por su tendencia a aplazar las responsabilidades de la vida adulta, ya que algunos se han visto en la necesidad de regresar a la casa de sus padres -o nunca la han dejado-, postergar la formación de un hogar por la dificultad de mantener un empleo regular, o ser sujetos de crédito para asegurar el financiamiento de una vivienda-. es un grupo poblacional formado por todos aquellos individuos que desarrollaron su juventud durante el cambio de siglo; es decir, a partir del año 2000.

Se trata de la generación nacida a partir de 1991, aunque en algunos textos se indica que a partir de 1985. Sus edades actualmente oscilan entre los diecinueve y veintinueve años. Se caracterizan por un acentuado descontento frente a un mundo que consideran anacrónico, y el pronunciado uso de la tecnología. Para algunos antropólogos, esta generación es posterior a la Generación “X”, y son hijos de los Baby Boomers.

Los Millennials crecieron con la expansión de la web y con el boom de las comunicaciones digitales. Se distinguen por su gran pericia en el manejo de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), las cuales forman parte de sus ambientes fundamentales (McLuhan, 1996). La tecnología es una herramienta indispensable en su vida diaria, Internet, el teléfono celular, así como los medios sociales.

El ingreso a las organizaciones plantea nuevos desafíos que requieren adaptaciones en la comunicación corporativa y es de gran importancia para el impulso de la economía global y por ende para el desarrollo de las empresas; ya que según censos de población y vivienda a nivel mundial, mantienen que es la generación con mayor cantidad poblacional en la actualidad y que en 2025 representará el 75% de la fuerza laboral en todo el mundo y se estima que su auge o la temporada que estos generen mayor gasto, será a partir de la década de 2020.

**Web 2.0:** es la evolución de la web tradicional, desarrollada por Tim Berners Lee a principios de la década de 1990, que detonó el boom de Internet; originalmente solo comprendía un limitado número de recursos, y representaba un ambiente complejo, prácticamente exclusivo de experimentados programadores.

La Web 2.0 es un concepto que fue mencionado por primera vez por Darcy DiNucci en 1999 y popularizado por los norteamericanos Tim O'Reilly & Dale Dougherty durante el "O'Reilly Media Web 2.0 Conference" a finales de 2004, designó la nueva tendencia en el desarrollo de sitios web o aplicaciones para Internet, como respuesta a un peculiar fenómeno social. El advenimiento de nuevos generadores de contenidos, sin ser expertos programadores, en ambientes mucho más sencillos y amigables. La web 2.0 posibilitó el advenimiento de los prosumidores, figura que habían anticipado Alvin Toffler, Don Tapscott y Marshall McLuhan, entre otros.

La Web 2.0 facilita la participación colaborativa y permite a los usuarios interactuar con todos y cada uno de los elementos a su alcance, como también el intercambio de conocimiento e información que tienen como denominador común un modelo basado en la comunidad de usuarios, la contribución colectiva y la posibilidad de generar contenidos sin restricción.

Entre los ejemplos más comunes tenemos: las redes sociales (facebook, twitter, myspace, Instagram), blogs (blogspot, wordpress, blogger), wikis (wikipedia, wikileaks, wikibooks), sitios para compartir videos (youtube, vimeo, dailymotion), plataformas colaborativas de consumo (ebay, mercadolibre), servicios host (dropbox, drive), aplicaciones Web (mashups, folksonomies), etc.



Figura 37. Web 2.0.  
Tomado de (soytoloache.com, 2018).

**Comunicación Digital:** al analizar la situación actual de las empresas, es notorio ver que aproximadamente más del 70% de la comunicación es digital, por lo que se ha vuelto de sustancial importancia para el desarrollo corporativo e institucional; hoy en día se ha convertido en un paradigma dentro de una sociedad cada vez más conectada y es un fenómeno inmerso en la cotidianidad de prácticamente todas las zonas urbanas tanto a nivel local como internacional, con una penetración que avanza a pasos agigantados, que ha generado múltiples oportunidades de difusión a nivel masivo, con costos relativamente económicos.

La comunicación digital es el intercambio de información y conocimiento haciendo uso de las herramientas digitales disponibles, puestas a nuestra disposición por la investigación y desarrollo tecnológico en un ecosistema que para funcionar requiere de una coordinada simbiosis entre éstas y las personas que participan en el intercambio de información. (González, 2017).



*Figura 38.* Comunicación digital. Tomado de (SCR Comunicación y Relaciones Públicas, 2018).

Hoy por hoy, gran parte de la comunicación en las organizaciones se realiza de manera online o a través de Internet, por lo que no es sorprendente la relevancia que ha llegado a tener para la logística y el desarrollo corporativo.

Es uno de los canales más usados e interviene prácticamente en todos los procesos o actividades en los que interviene la gestión de la comunicación por parte de la empresa y es aquí en donde se pone a prueba el liderazgo institucional tomando decisiones acertadas que nos permitan crear realidades conjuntas con nuestros stakeholders, de tal manera que aporte a la construcción de una empresa eficiente y competitiva dentro un mundo conectado, que transmite la información de forma inmediata.

**Community Management:** También conocidos como social media manager, se trata de una especialidad para la gestión de marca en Internet, responsable de construir, administrar, moderar y gestionar el desarrollo de las comunidades online entorno a una marca o empresa en mundo digital (Internet).

Fomenta una relación fiel, estable y duradera con las audiencias o usuarios interesados en nuestra marca; es decir, debe ser capaz de mediar con eficiencia el mensaje de marca o producto para poder generar insights efectivos o de gran valor que aporten al crecimiento empresarial y ofrezcan una diferenciación sobre la competencia.

Aquel profesional encargado o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos. (Fernández, 2018).

La gestión de comunidades online, dependiendo del tamaño de la empresa es imposible que sea manejada por una sola persona; aunque por lo general debe existir quien tenga contacto directo con la comunidad, está debe ser atendida para generar la interactividad suficiente que la haga crecer y que por sí misma proteja los intereses tanto de la empresa como de la comunidad.



Figura 39. Community manager. Tomado de (Purpura Creative Station, 2018).

**Stakeholders:** termino que en español se lo puede traducir como públicos de interés para la marca, fue popularizado por Freeman en 1984 con la publicación de su trabajo *Strategic Management: A Stakeholder Approach* donde plantea la conocida teoría de los stakeholders y los definió como: “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de la organización” (Freeman, 1984). En la actualidad es posible encontrar a varios autores que definen este término y se los menciona a continuación.

Conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma. (Capriotti, 2009, p. 73.)

Grupos de interés: Se entiende por grupos de interés aquellos grupos o particulares: (a) que pueda esperarse, dentro de lo razonable, sean afectados de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; o (b) cuyas acciones pueden esperarse, dentro de lo razonable, que afecten a la capacidad de la organización para implantar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. (Guía G3.1 del GRI, 2011, p.67).

Los stakeholders es el individuo o grupo de individuos que se pueden ver afectados por la decisión de una empresa, son todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. (Urroz, 2010)

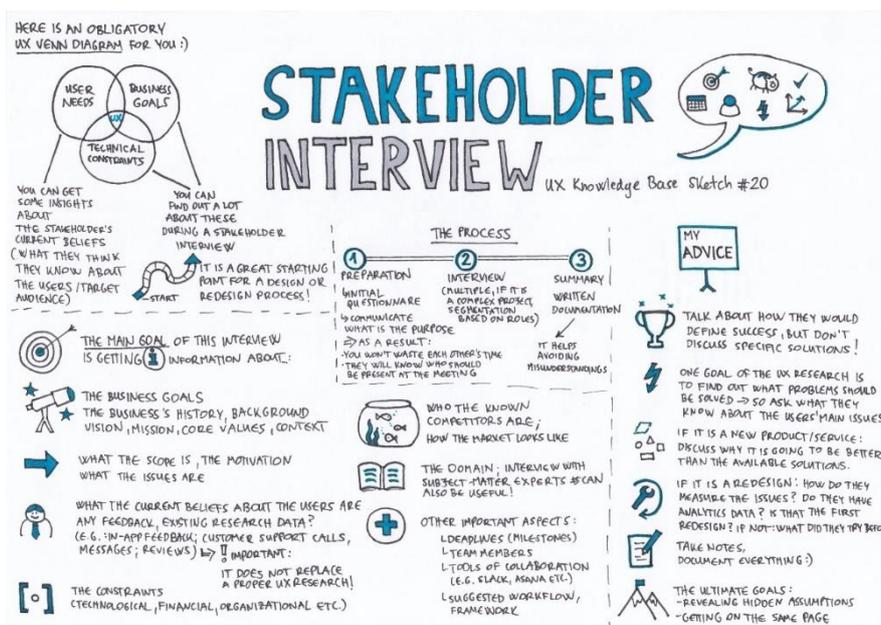


Figura 40. Infografía Stakeholders.  
Tomado de (uxknowledgebase.com, 2018)

**Insight:** Anglicismo o expresión proveniente de la psicología y que en términos de comunicación hace alusión a la esencia, motivación, factor crucial o decisivo con el cual el posible brindar una solución efectiva a un determinado problema, por supuesto, en estrecha relación con el comportamiento del público, usuario o consumidor de una marca, servicio o producto. Se basa en percepciones, imágenes o experiencias del consumidor con la marca., importante para conectar con el consumidor de forma individual y que se sienta identificado con el mensaje propuesto y que actúe en consecuencia. Un camino, un dato que nos sugiere como resolver cualquier ecuación por compleja que sea



Figura 41. infografía insight.  
Tomado de (baacdesing, 2018).

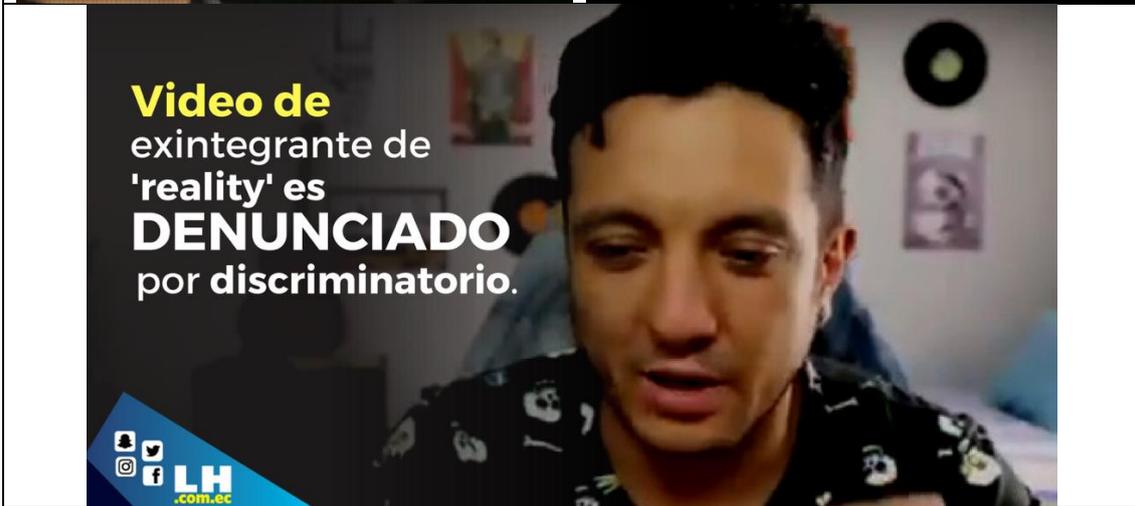
**Inbound:** "es una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final" (Valdez, 2015). "consiste en crear experiencias valiosas que generen un impacto positivo tanto en las personas como en tu empresa, se basa en atraer prospectos, interactuar con ellos y deleitarlos para impulsar el crecimiento de una empresa que proporcione valor y genere confianza" (Hubspot, 2017).



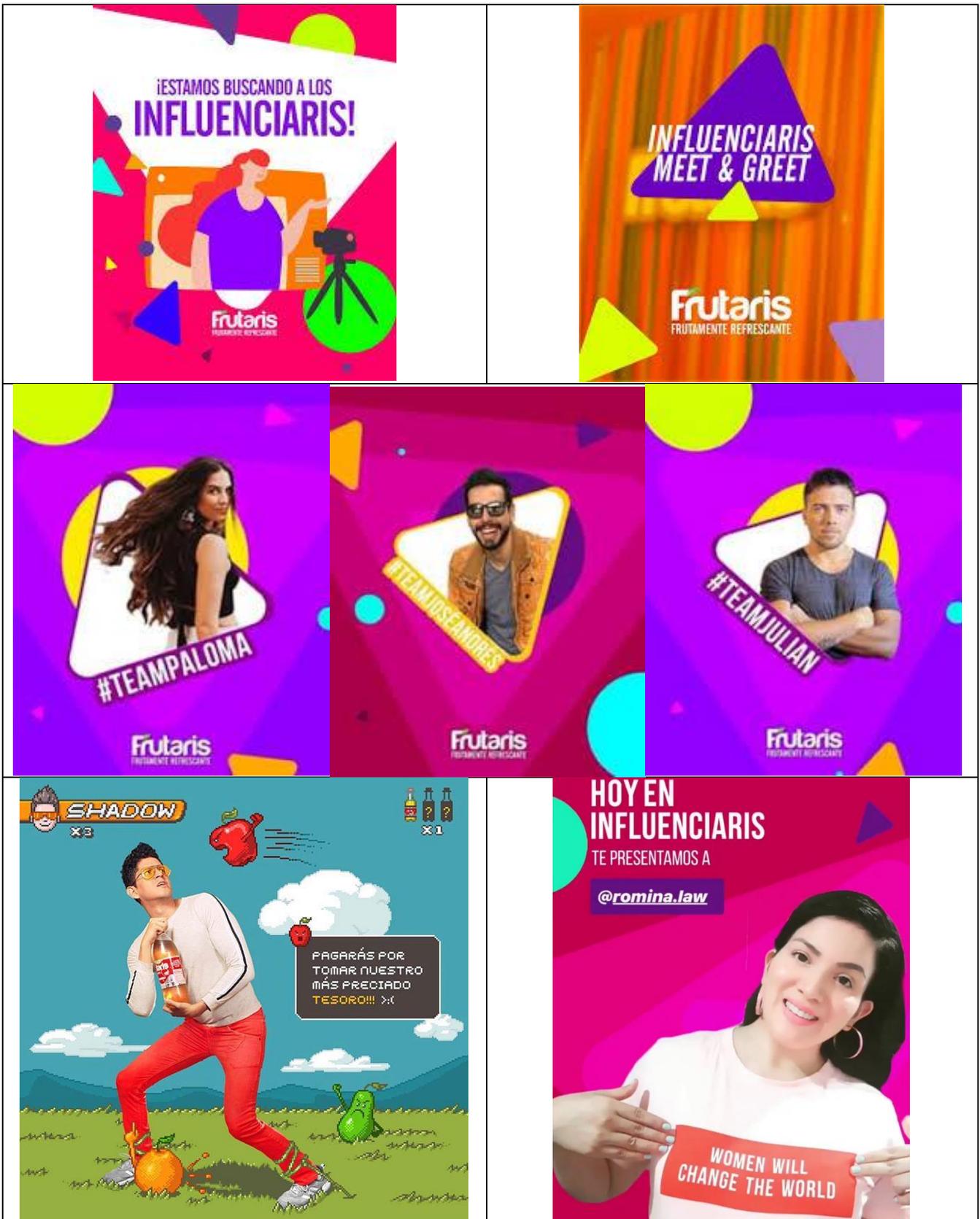
## F. Moteles Éxtasis

	<p>Pamela Selena Marquez Mera Jared Garcia ya acepta para q te saiga el diamante Me gusta Responder 22 h</p> <p>Colaborador principal Karita Campuzano Y los esposos tambien Me gusta Responder 1 d</p> <p>Colaborador principal Paola Piza Me gusta Responder 21 h</p> <p>Colaborador principal Zulema Morillo Guzman Me gusta Responder 16 h</p> <p>Colaborador principal Jared Garcia Piza Pamela Selena Marquez Mera Me gusta Responder 21 h</p>		<p>Joselyne Sanchez Madriana Veliz aun no tienes tu insignia? Tu que vives compartiendo las publicaciones de aqui Me gusta Responder 5 d</p> <p>Colaborador principal Kelly Salazar Velazquez Solo comento para mostrar mi insignia Me gusta Responder 5 d Estado</p> <p>Colaborador principal Elizabeth Santana Bejarano Jackson Dapila piza para que recieve el material jajajaja Me gusta Responder 5 d</p> <p>Colaborador principal Joselle Valencia A darle como jamada laboral, duro y por horas Me gusta Responder 5 d</p> <p>Jose Solis Jajajaja la pata d camello esa es nueva jajajajaj Me gusta Responder 4 d</p> <p>Colaborador principal Paola Piza A darle como a horas extras pagadas con gusto jajajaj Me gusta Responder 5 d</p> <p>Ver 36 comentarios más</p>
	<p>Colaborador principal Karita Campuzano Como perro pitbull tomando agua Me gusta Responder 1 sem</p> <p>Fernanda Molina UI Me gusta Responder 1 sem</p> <p>Colaborador principal Edu Rodriguez Si no suena como borrego aplaudiendo a Comea, fallaste como macho alfa. Me gusta Responder 1 sem</p> <p>Colaborador principal Elizabeth Arreaga Abi es donde se prende la cosa Me gusta Responder 1 sem</p> <p>Colaborador principal Joselyne Vera Martha Yadira Plaza confirme jajaja Me gusta Responder 1 sem</p> <p>Alejandrino Alvarez Castro Si no se suena como bulldog tomando agua, como pantalon encharrado en aguacero, si no le da como a alhaxta drogadicta, como a cagón q no cuenta, si no 1 lo dejan mas cagado q pata de gallo me definitivamente ALGO NO ESTAS HACIENDO BIEN !! Me gusta Responder 1 sem</p>		<p>Colaborador principal Martha Jadira Plaza Me gusta Responder 2 sem</p> <p>7 respuestas</p> <p>Andrea Moreira Eguez Kimber Nicole Marcarmen Maria jajaja Me gusta Responder 2 sem</p> <p>3 respuestas</p> <p>Guille Flores que no me quede pegadito en este cu...to Me gusta Responder 2 sem</p> <p>Joel DV Vano Macias JAJAJAJA Me gusta Responder 1 sem</p> <p>1 respuesta</p> <p>Walter Johnny Escobar Lavazzani en esta concuerma come pez...</p>
<p><b>Moteles Extasis</b> 2 de mayo a las 16:38</p> <p>Spoiler alert!! #AvengersEndgame #Moteles #Extasis</p> <p>1,1 mil 128 comentarios 570 veces compartido</p>		<p><b>Moteles Extasis</b> 3 de mayo a las 12:28</p> <p>¡GRITA cada gol del campeonato nacional! Disfruta desde las canchas de Extasis.</p> <p>2 comentarios 2 veces compartido</p>	

G. Pompis (Bratt Murgueitio)



### H. Influenciaris

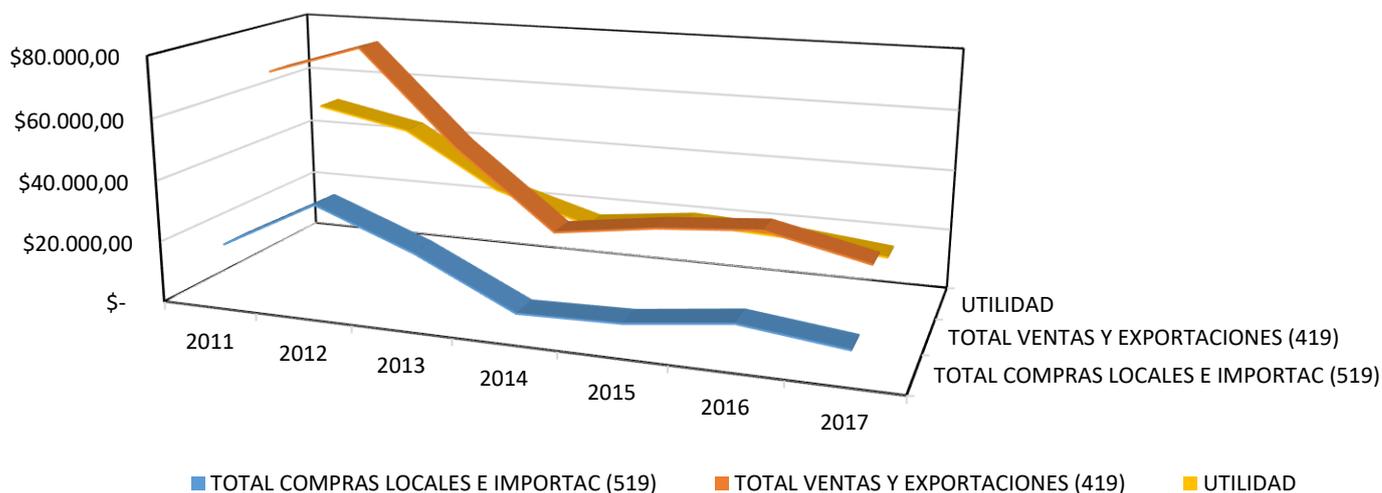


## I. Ejemplo Análisis de Situación Inicial

Para graficar mejor lo mencionado como buenas prácticas para la planificación de la comunicación digital, en este apartado se ha tomado un extracto de la propuesta del plan estratégico de comunicación (PEC) realizado para Industrias Ales.

### Análisis de Crecimiento

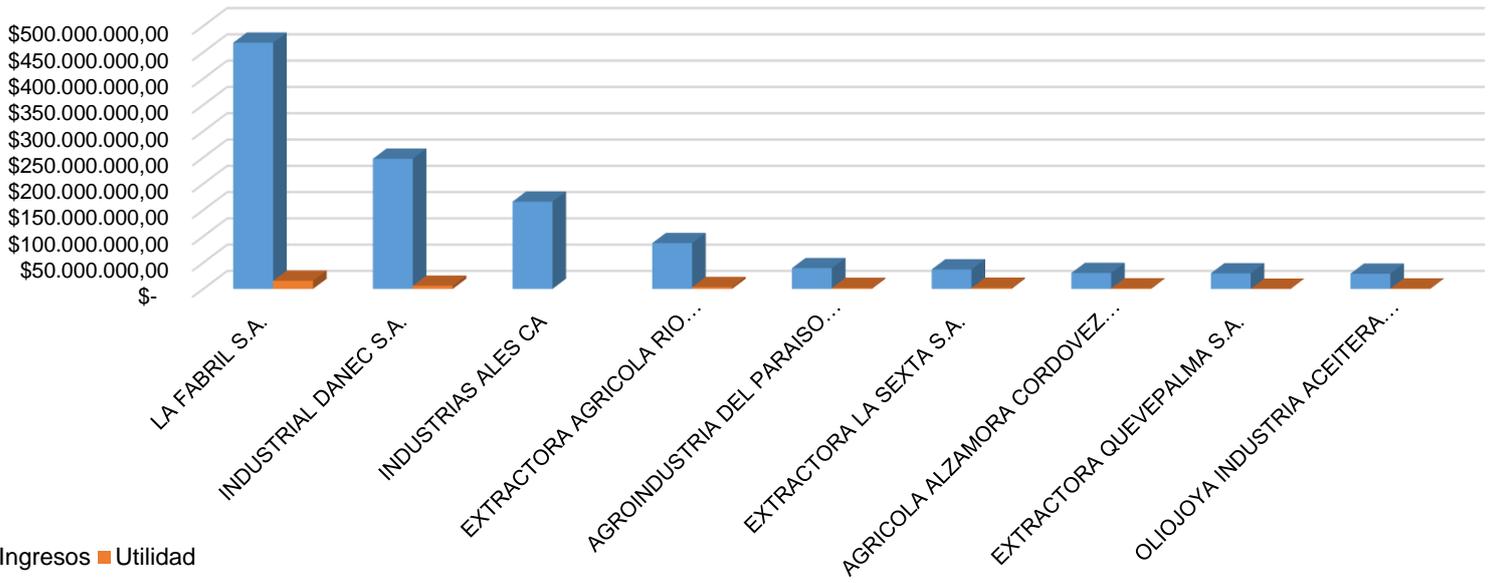
ACTIVIDAD ECONÓMICA		C104013						
AÑO		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL COMPRAS LOCALES E IMPORTACIONES (519)		\$ 17.960,37	\$ 34.246,34	\$ 21.990,09	\$ 6.373,76	\$ 7.184,87	\$ 11.227,48	\$ 7.379,58
TOTAL VENTAS LOCALES Y EXPORTACIONES (419)		\$ 68.805,91	\$ 78.613,27	\$ 47.863,07	\$ 22.856,46	\$ 27.436,04	\$ 30.039,34	\$ 22.693,36
UTILIDAD								
	VALOR	\$ 50.845,54	\$ 44.366,93	\$ 25.872,98	\$ 16.482,70	\$ 20.251,17	\$ 18.811,86	\$ 15.313,78
	PORCENTAJE	74%	56%	54%	72%	74%	63%	67%



### Tamaño de la Industria

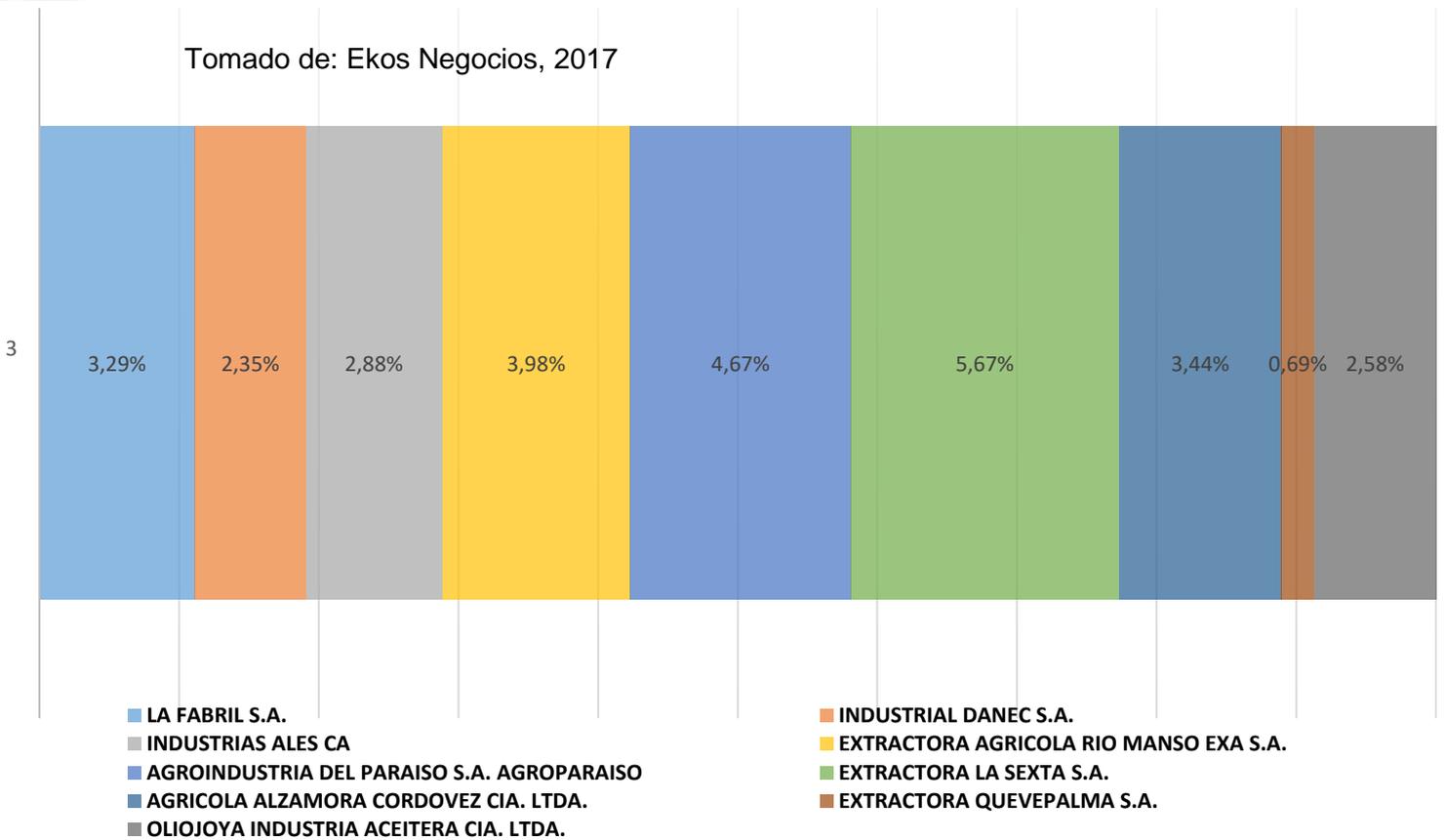
Tomado de: Ekos Negocios, 2017

Mercado de La Industria Manufacturera de Aceites y Grasas				
Ranking 2017	Empresa	Ingresos	Utilidad	Utilidad / Ingresos
17	LA FABRIL S.A.	\$ 468.297.120,00	\$15.426.217,00	3,29%
46	INDUSTRIAL DANEC S.A.	\$ 247.563.606,00	\$ 5.828.841,00	2,35%
76	INDUSTRIAS ALES CA	\$ 165.984.249,00		2,88%
177	EXTRACTORA AGRICOLA RIO MANSO EXA S.A.	\$ 87.091.235,00	\$ 3.463.163,00	3,98%
420	AGROINDUSTRIA DEL PARAISO S.A. AGROPARAISO	\$ 39.459.827,00	\$ 1.843.916,00	4,67%
444	EXTRACTORA LA SEXTA S.A.	\$ 37.037.382,00	\$ 2.100.823,00	5,67%
546	AGRICOLA ALZAMORA CORDOVEZ CIA. LTDA.	\$ 30.210.693,00	\$ 1.040.052,00	3,44%
556	EXTRACTORA QUEVEPALMA S.A.	\$ 29.625.921,00	\$ 204.504,00	0,69%
565	OLIOJOYA INDUSTRIA ACEITERA CIA. LTDA.	\$ 28.990.160,00	\$ 746.775,00	2,58%



**Market Share**

Tomado de: Ekos Negocios, 2017



## J. Ejemplo PEST



## K. Ejemplo DAFO

	<b>Aspectos Negativos</b>	<b>Aspectos Positivos</b>
	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Factores Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de innovación en productos</li> <li>• Limitado uso de la tecnología en los modelos de entrega</li> <li>• Rediseño de procesos claves de planificación y control</li> <li>• Cambio de Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Now how en manteca, grasas vegetales y jabones de lavar</li> <li>• Integración con cultivos propios para asegurar abastecimiento</li> <li>• Desarrollo modelo de distribución a nivel nacional</li> <li>• Proyecto independencia listo</li> <li>• Disminución costos en materia prima</li> <li>• Contribución a gran escala del negocio de exportaciones</li> </ul>
<b>Factores Externos</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hectáreas infectadas por el PC (pudrición de cogollo), menos toneladas de aceite proveniente de los cultivos</li> <li>• Mayores requerimientos regulatorios (RSPO) costos de cultivos más altos</li> <li>• Terremoto afectó la producción gran pérdida de espacios en percha</li> <li>• diversificación de portafolios de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la industria nacional en la matriz productiva</li> <li>• Apertura de los bancos para dar crédito al sector productivo</li> <li>• Apertura del gobierno para hablar con la empresa privada</li> <li>• Firma del acuerdo comercial con la unión europea</li> </ul>

## L. Ejemplo Matriz EFI / EFE

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>			
Now how en manteca, grasas vegetales y jabones de lavar	0,1	3	0,3
Integración con cultivos propios para asegurar abastecimiento	0,1	3	0,3
Desarrollo modelo de distribución a nivel nacional	0,15	4	0,6
Proyecto independencia listo	0,05	3	0,15
Disminución costos en materia prima	0,1	3	0,3
Contribución a gran escala del negocio de exportaciones	0,2	4	0,8
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de innovación en productos	0,1	2	0,2
Limitado uso de la tecnología en los modelos de entrega	0,05	1	0,05
Rediseño de procesos claves de planificación y control	0,1	2	0,2
Cambio de Cultura organizacional	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,95</b>

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apoyo a la industria nacional en la matriz productiva	0,2	4	0,8
Apertura de los bancos para dar crédito al sector productivo	0,15	4	0,6
Apertura del gobierno para hablar con la empresa privada	0,1	3	0,3
Firma del acuerdo comercial con la unión europea	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>			
Hectáreas infectadas por el PC (podrición de cogollo), menos toneladas de aceite proveniente de los cultivos	0,2	2	0,4
Mayores requerimientos regulatorios (RSPO) costos de cultivos más altos	0,05	1	0,05
Terremoto afectó la producción gran pérdida de espacios en percha	0,15	2	0,3
Diversificación de portafolios de productos	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>

### M. Ejemplo Mapa de Públicos

Relaciones y Puntos de Contacto de Nuestros Grupos de Interés		
Parte Interesada	Principios de la Relación	Puntos de Contacto
Empleados	Respetar y garantizar los derechos de los colaboradores, su dignidad sin discriminación por género, grupo étnico, religión o condición física.	Comunicación Directa, reuniones trimestrales, canales internos de comunicación: intranet, correo corporativo, carteleras, reuniones departamentales, código de ética
Inversores	Mantener relaciones honestas y transparentes con nuestros accionistas, así como asegurarles un rendimiento razonable en los tiempos acordados.	Reuniones extraordinarias, reunión anual, informe anual de accionistas
Clientes	Asegurar que cada colaborador y los distribuidores de acuerdo con su nivel ocupacional sean responsables de brindar un servicio al cliente que represente nuestros valores corporativos y el desarrollo de nuestras marcas	Página web, comunicación directa con los clientes, capacitaciones
Proveedores	Mantener buenas relaciones con nuestros proveedores, asegurarnos que operen al margen de la ley demostrando prácticas sociales y / o ambientales responsables.	Reuniones Departamento de Compras, seguimiento, evaluaciones anuales.
Competidores	Mantener una competencia sana, leal e intensa en base a la satisfacción del consumidor, cumpliendo las leyes y reglamentos pertinentes.	Encuestas y benchmarking
Gobierno y Entidades de Regulación	Desarrollar operaciones en el marco de la ley, cumpliéndolas a cabalidad.	Comunicación Directa con las entidades gubernamentales, lobbying con autoridades
Socios	Mantener buenas relaciones coincidiendo con los objetivos de ambas organizaciones.	Comunicación Directa
Comunidades locales	Integrar en forma armónica nuestras actividades, desarrollando nuestro entorno social con la comunidad	Casas abiertas, comunicación directa, ferias
Comunidad Académica y Científica	Promovemos la participación en el desarrollo de las nuevas tecnologías y su vinculación en los procesos productivos	Comunicación directa, Capacitación, Encuestas de mejoramiento de procesos, Visitas a instalaciones
Medios de Comunicación	Proporcionar información oficial para ser formadores de opinión.	Lobbying, agendas en medios, entrevistas, boletines de prensa
ONG'S	Promover la ayuda social, participamos en actividades y/o eventos que contribuyen al desarrollo de la comunidad o en asociaciones que las promueven, apoyando el desarrollo de nuestro entorno social.	Análisis de proyectos, voluntariado corporativo, Comunicación directa

Mapa de Stakeholders de Alto Nivel "Industrias Ales"			
Categoría de Stakeholders	Subgrupos	Categoría de Stakeholders	Subgrupos
<b>Empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directorio</li> <li>• Comité Ejecutivo</li> <li>• Mandos Medios</li> <li>• Personal</li> <li>• Sindicato</li> <li>• Empleados Nuevos</li> <li>• Empleados Potenciales</li> <li>• Empleados que han dejado la empresa</li> </ul>	<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Fabril</li> <li>• Danec</li> <li>• EPACEM</li> <li>• Oliojoya Industria Aceitera</li> <li>• Corporación La Favorita</li> </ul>
	<b>Inversores</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas</li> <li>• Bancos</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas Minoristas</li> <li>• Tiendas Mayoristas</li> <li>• Tiendas de Conveniencias</li> <li>• Autoservicios</li> <li>• Distribuidores</li> <li>• Centros de Distribución</li> <li>• Consumidor</li> </ul>	<b>Gobierno y Entidades de Regulación</b>	
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olepsa</li> <li>• Sopalín</li> <li>• Palmeras del Ecuador</li> <li>• Socieplast</li> <li>• Dilipa</li> <li>• Ferruzan</li> <li>• Metal Hierro</li> <li>• Constructora ciudad</li> <li>• Rodrigo Consultora</li> <li>• Eyygoyen y Asociados</li> <li>• Level 3</li> <li>• Netlife</li> <li>• Punto net</li> <li>• Deloitte</li> <li>• Tobe Company</li> <li>• Eguiguren Abogados</li> <li>• Estudio Alava y Asociados</li> <li>• Hotel Balandra</li> <li>• Hotel Oro Verde</li> <li>• Hotel Sheraton</li> <li>• Relacionarse</li> <li>• Advantis</li> <li>• Creacional</li> <li>• Abp publicidad</li> <li>• Turuta</li> <li>• Cámara de Comercio de Quito</li> <li>• Tecnológico de Monterrey</li> <li>• Cargologic Curier</li> <li>• Servientrega</li> <li>• Urbano Express</li> </ul>	<b>Socios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación Reina de Quito</li> </ul>
		<b>Comunidades locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades locales</li> <li>• Departamentos de Planificación</li> <li>• Vecinos</li> </ul>
		<b>Comunidad Académica y Científica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutos técnicos de educación superior</li> </ul>
		<b>Medios de Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prensas Escrita</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Revistas Económicas</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Internet</li> </ul>
		<b>ONG'S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseña Ecuador</li> </ul>

• Representación Grafica

**INTERNOS**

- ACCIONISTAS
- DIRECTIVOS
- EJECUTIVOS
- SINDICATO
- COLABORADORES
- TÉCNICOS
- OPERARIOS
- EMPLEADOS



- GOBIERNO
- ENTIDADES DE CONTROL
- MEDIOS DE COMUNICACIÓN
- LIDERES DE OPINIÓN
- PROVEEDORES
- CLIENTES REALES
- CLIENTES POTENCIALES
- DISTRIBUIDORES
- CONSUMIDOR
- FAMILIARES DE LOS EMPLEADOS

**EXTERNOS**

## N. Ejemplo Perfil de Imagen

### • Encuesta

PR-CLT OCTUBRE 2017

Cuadrante

Nombre del Encuestador

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

#### ENCUESTA

Buenos días/tardes, estamos realizando un estudio de mercado entre personas de este sector, en la cual le solicitamos su participación; por favor ayúdeme respondiendo un par de preguntas.

La información que usted nos proporcione será tratada con estricta confidencialidad, es únicamente para uso interno, su opinión es muy importante para nosotros. Le recuerdo que su participación en la presente encuesta es voluntaria y que usted puede optar por retirarse en cualquier momento. Adicionalmente, usted puede contestar o no cualquier pregunta de esta encuesta.

Fecha			Género		Edad		Tipo de Relación		Supervisor / Tabulador	
Día	Mes	Año	<input type="radio"/> Masculino	<input type="radio"/> Femenino					<input type="radio"/> Supervisor	<input type="radio"/> Tabulador
0	0	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
1	1	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
2	2	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
3	3	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
4	4	4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
5	5	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
6	6	6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
7	7	7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
8	8	8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
9	9	9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						

Tipo de Relación	
<input type="radio"/> Proveedor	
<input type="radio"/> Cliente Mayorista	
<input type="radio"/> Cliente Minorista	
<input type="radio"/> Autoservicio	
<input type="radio"/> Punto de Venta	
<input type="radio"/> Procesadora de Alimentos	
<input type="radio"/> Consumidor Final	
<input type="radio"/> Empleado	
<input type="radio"/> Familiar de Empleado	
<input type="radio"/> Entidad de Control	
<input type="radio"/> Competencia	

Supervisor / Tabulador	
<input type="radio"/> Supervisor	
<input type="radio"/> Tabulador	
Nombre: _____	
FIRMA: _____	

1. ¿Qué fábricas de manteca, aceite y jabón conoce usted?

\_\_\_\_\_

Si menciona "Industrias Ales" continuar, caso contrario terminar.

2. ¿Qué conoce usted acerca de "Industrias Ales"?

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué opinión tiene usted acerca de "Industrias Ales"?

\_\_\_\_\_

4. ¿en base a su respuesta anterior describa las cualidades de "Industrias Ales"?

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué marca de aceite consumen en su hogar?

\_\_\_\_\_

6. ¿Qué marca de jabón de ropa consumen en su hogar?

\_\_\_\_\_

#### PARA USO EXCLUSIVO DEL ENCUESTADOR

ATRIBUTO	NIVEL DE IMPORTANCIA
Calidad de producto	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Experiencia	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Grande	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Buen Precio	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Natural	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Solida	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Dinámica	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competitivo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tradicional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Reputación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ambientalmente Responsable	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Accequible	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Fiable	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tecnología	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ecuatoriana	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Servicio	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

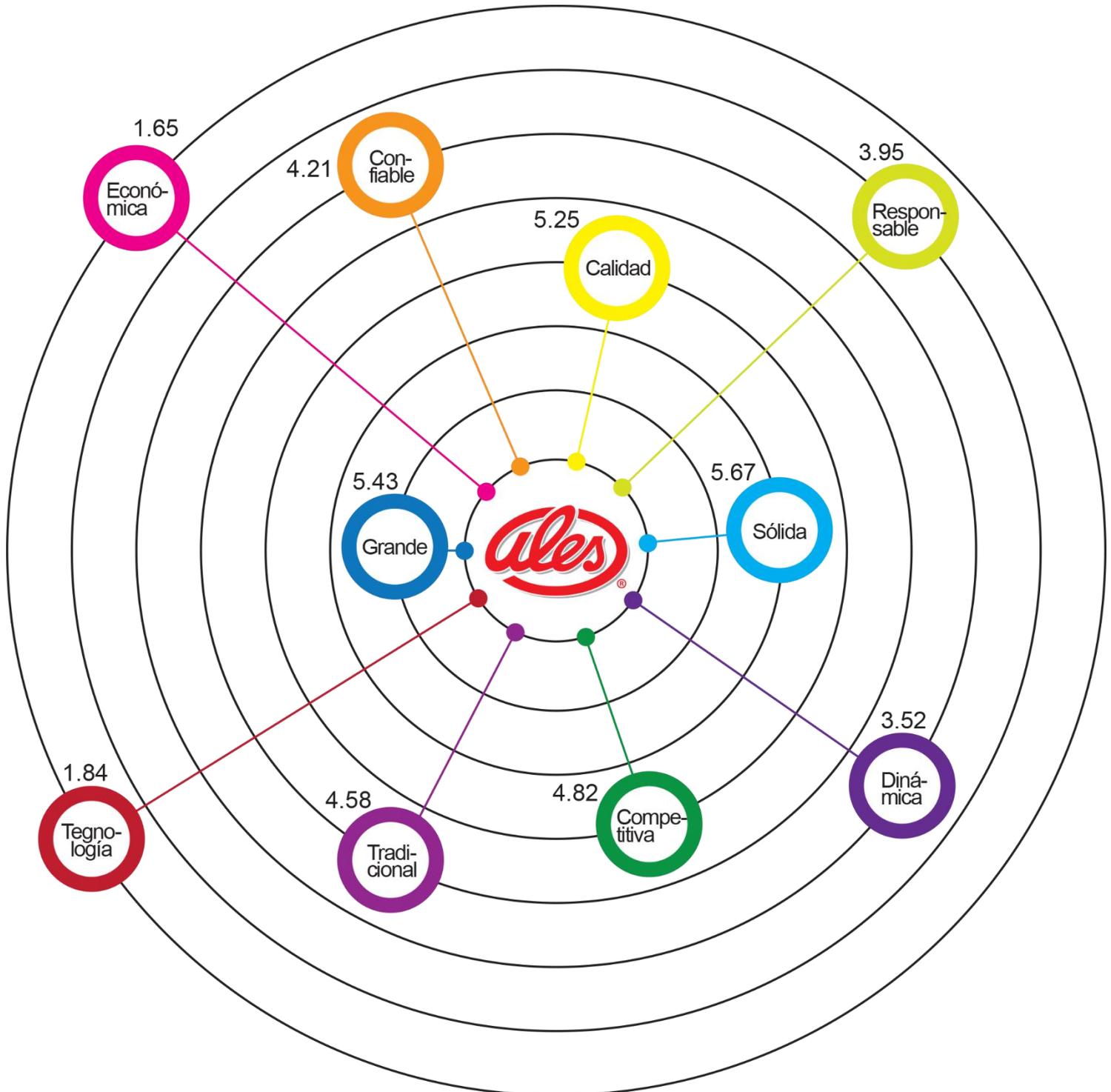


Según las encuestas la percepción que tiene el cliente acerca de Industrias Ales es que es una Empresa Grande, esto va acompañado de otros atributos como la Solidez, Confianza y Tradición. La asociación que tiene con su portafolio de producto ha generado que parte de sus atributos más fuertes sean transmitidos directamente a la Imagen de la Empresa, tales como la calidad de producto, la economía y competitividad de sus precios. Como factor negativo podemos resaltar que, al percibirse como una empresa tradicional, no se encuentra muy ligada a la modernidad ni a la tecnología de punta. Los resultados de este ejercicio se representan en la siguiente gráfica.

Listado de Atributos Extraídos de la Investigación Aleatoria.	Clasificación Según Número de Menciones.
Calidad de Producto (5.25)	1. Grande 362
Confiable (4.21)	2. Solida 325
Grande (5.67)	3. Calidad de Producto 280
Buen Precio (2.13)	4. Competitivo 258
Natural (4.58)	5. Tradicional 220
Solida (5.43)	6. Confiable 183
Dinámica (3.52)	7. Responsable 167
Competitivo (4.82)	8. Dinámica 156
Tradicional (4.58)	9. Económica 128
Reputación (2.75)	10. Tecnología de Punta 105
Ambientalmente Responsable (3.95)	
Accequible (1.26)	
Fiable (1.77)	
Tecnología (1.84)	
Ecuatoriana (1.65)	
Servicio (1.53)	

- **Constelación de Atributos**

En este grafico se visualizará los atributos obtenidos de la tabulación de las encuestas; colocados hacia el centro los más mencionados y a los extremos los de menor relevancia



### O. Ejemplo Mapa de Reposicionamiento

