



coches.com



Real Madrid

telepizza.es

barrabes

veo7

La empresa

2.0



1 2 3 4 5

historias
para triunfar
con los medios
sociales



La Suma de Todos

Comunidad de Madrid

www.madrid.org

Prólogo



Las Redes Sociales se han convertido en un elemento indispensable en las Estrategias de Marketing y Comunicación de las empresas, fundamentalmente en lo que se refiere a la mejora de la competitividad empresarial. Las estrategias de comunicación de las organizaciones deben contemplar las Redes Sociales, como soportes nuevos de conversación y participación de los ciudadanos. Estas plataformas ofrecen a las empresas nuevas formas de comunicación más relevantes para los usuarios. Actualmente los medios de comunicación ya no se parecen en nada a la idea clásica que cualquiera puede tener, cada vez es más habitual que un medio sea más una red social que un entorno de lectura de información, persiguiendo con ello una mayor participación del público objetivo.

Las Redes Sociales representan hoy el máximo exponente de los valores esenciales que han propiciado el desarrollo de la Web Social: innovación, creatividad, libertad, meritocracia, comunicación bidireccional, participación, co-creación y colaboración. Igualmente, goza de una visibilidad, tanto en el ámbito de la empresa como de los medios de comunicación, que está al nivel o incluso por encima de otros servicios de la denominada Web 2.0.

De acuerdo con este planteamiento, desde el Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE) se ha impulsado la realización de un estudio que ayude a las empresas a iniciar su andadura en el entorno de las redes sociales y definir cuáles son los factores clave a nivel de actitudes, competencias y usos de la tecnología, que favorecen que en las Redes Sociales la innovación sea un resultado natural de la comunicación y colaboración entre personas y/o empresas que comparten intereses.

El Libro "La Empresa 2.0 - Cinco Historias para Triunfar con los Medios Sociales" se ha realizado en colaboración con cinco empresas destacadas por su uso de las redes sociales como vía de comercialización. Estas empresas, Barrabés, Coches.com, Real Madrid C.F., Telepizza y Unidad Editorial (VEO 7), son líderes en sus respectivos sectores y nos cuentan sus exitosas experiencias con el ánimo de servir de ejemplo.

El estudio contenido en el libro demuestra que el intercambio de información, la exposición y debate alrededor de nuevas ideas basadas en la comunicación cercana con sus clientes, son los principales ejes sobre los que pivota la actividad en las Redes Sociales y que, estas, propician un desarrollo empresarial notable y mejoran la competitividad a unos niveles sobresalientes.

Dado el gran crecimiento del fenómeno del desarrollo y la consolidación del uso de las redes sociales por parte de la ciudadanía en general y de las empresas innovadoras en particular se ha realizado esta publicación como punto de encuentro y colaboración tanto de personas y profesionales como de empresas.

Este libro, que se distribuirá gratuitamente a través de internet, forma parte del lanzamiento de marca de **Madrid Network** que el IMADE está realizando como estrategia de consolidación del uso de redes sociales para fines empresariales y es el mejor ejemplo del apoyo que la Comunidad de Madrid presta a la innovación tecnológica y a la mejora de la competitividad de las empresas madrileñas.

Índice General

1. INTRODUCCIÓN	4
2. CASO BARRABÉS	13
3. CASO COCHES.COM	27
4. CASO REAL MADRID	40
5. CASO TELEPIZZA	54
6. CASO VEO7	67
7. AUTORES	79
8. AGRADECIMIENTOS	81

Introducción

MOTIVACIÓN- ¿POR QUÉ?

A lo largo fundamentalmente del último lustro, la popularización de las tecnologías y herramientas propias de lo que se ha dado en llamar *la Web 2.0* o *Social Computing* ha resultado imparable, permeando sus consecuencias a todos los ámbitos sociales, incluido el empresarial, si bien lo ha hecho con ritmos distintos de penetración e impactos más o menos acusados según el sector considerado.

Hoy, hablar del papel de los medios sociales (*Social Media*) en la empresa se ha convertido en un tópico, un lugar común en el que expertos, analistas, consultores, investigadores, técnicos, etc., buscan su sitio. En los diarios de información económica y generalista aparecen continuamente referencias a nuevos datos estadísticos que pretenden justificar la necesidad perentoria de contar en nuestra empresa con una serie de herramientas o medios para la comunicación, la información y/o la relación que han adoptado la denominación genérica de "redes sociales"¹.

La carpeta de 'spam' de nuestro buzón de correo electrónico corporativo no deja de registrar nuevos mensajes que nos invitan a participar en multitud de encuentros informales, eventos empresariales, seminarios, cursos, etc., sobre la "Empresa 2.0"². Nuestros proveedores habituales de *software* y los gurús tecnológicos que nos asedian insisten en mostrarnos cómo la simple adición del adjetivo "dos-puntocero" a cualquiera de nuestras herramientas habituales nos ayudará a formar parte de "la conversación"³ para explotar la "larga cola"⁴ de nuestra distribución de clientes, sacando

partido de la "sabiduría de las multitudes"⁵ mediante un proceso de 'crowdsourcing'⁶ que nos va a permitir apalancar las posibilidades de un nuevo modelo de "innovación abierta".

Nuestros amigos más tecnófilos, *frikis*, *trendies* o *geeks* lo mismo nos glosan las bondades del (pen)último dispositivo de Apple, que nos muestran la aparente naturalidad en el uso cotidiano que del *Facebook*, *Tuenti* o *Twitter* hacen sus hijos. Insisten en los innumerables beneficios de la presencia de las marcas de la empresa en esas redes y la absoluta necesidad de disponer de una estrategia de *Social Media Marketing* (SMM) orquestada mediante la acción de un equipo de *Community Managers* (CM) que ayude a apalancar las iniciativas de SEM/SEO (*Search Engine Marketing/Search Engine Optimization*) adoptadas tras el último seminario de marketing *online* al que acudían los responsables del departamento homónimo.

Situados en ese escenario, global, cambiante, no podemos olvidar una de las lecciones mejor aprendidas a lo largo de los años que hemos pasado en la Red: la importancia de la "localidad", no como circunstancia que nos condiciona, sino como oportunidad para la innovación. Ese enfoque, orientado plenamente a la acción, nos lleva a lanzar este proyecto, que quiere mostrar las experiencias pioneras de empresas españolas para compartir las posibilidades que ofrecen los medios sociales como instrumento empresarial.

Evidentemente este esfuerzo no parte del simple interés mediático por esas herramientas, convertidas en lugares comunes para los medios de información al uso, sino que se

¹El 12 de septiembre de 2010 se publicaba un reportaje en *El País* que, con titulares como "Ajenas a las redes sociales", "Nuevos Canales", "Un tren que no espera", "Los directivos españoles, 'alérgicos' a las nuevas tecnologías" o "Wall Street se sube a la web 2.0", repasaba la escasa penetración de esos medios sociales en la empresa española, la reticencia manifiesta de algunos de sus responsables, así como las oportunidades que eran capaces de generar y las tendencias que se marcaban al otro lado del charco.

²Andrew MacAfee fue el encargado de popularizar el término a partir de la publicación del artículo 'Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration' en la *Sloan Management Review* del MIT en el año 2006.

³"Los mercados son conversaciones" es la primera de las 95 tesis que componen "The Cluetrain Manifesto: The end of Business as Usual", obra colectiva firmada por Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls & David Weinberger editada en 2000 y que se ha convertido en un clásico relacionado con los negocios e Internet.

⁴Chris Anderson ha popularizado el término con su artículo homónimo en *Wired*, en octubre de 2004, el correspondiente blog y el libro que le seguía y que veía la luz en la primavera de 2006.

⁵"The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations", publicado en 2004 por James Surowiecki.

⁶Término que se refiere a la subcontratación voluntaria masiva y que acuñara Jeff Howe en su artículo "The Rise of Crowdsourcing", publicado en *Wired* en junio de 2006.

apoya en un trabajo de análisis e investigación previo, metodológicamente consistente, que nos ha llevado a considerar a los *Social Media* en general, y *Twitter* en particular, como instrumentos potencialmente muy útiles en la generación y difusión de la innovación.

Tal como mostraba, además, el "*Primer Estudio del impacto de Twitter en la Generación y Difusión de la Innovación*" -realizado por IMADE a través de Madrid Network con la asistencia técnica de las agencias *Cool Insights* y *Storm* en febrero de 2010-, Madrid y Cataluña son las comunidades autónomas que acumulan mayor número de usuarios de Twitter en España, agregando entre ambas algo menos del 50% del total (26% y 21% respectivamente).

Estos resultados genéricos y otros más específicos contenidos en el estudio⁷ nos hacen pensar que la profundización en el uso empresarial de aquellas herramientas, con el foco puesto en el fenómeno específico de *Twitter* y el *microblogging*, puede aportar una base de experiencias de incalculable valor para los emprendedores y empresarios de España y de nuestra comunidad.

ALCANCE - ¿QUIÉN?

El profesional que lee esto desde su responsabilidad al frente de una empresa mediana o grande puede preguntarse si de verdad este fenómeno de lo que hemos convenido en llamar medios sociales será relevante para su negocio; si debe invertir recursos para definir una estrategia de acercamiento a los mismos, cómo puede hacerlo o cuáles deben ser los criterios que le ayuden a seleccionar los compañeros de viaje adecuados.

Es posible que el lector forme parte de la inmensa mayoría de pymes, sobre todo microempresas, que componen el tejido empresarial español -estadísticamente al menos es, de hecho, lo más

probable- y que por tanto lo que se pregunte es si de verdad todo el ruido que hacen -¿deberíamos decir hacemos?- la inmensa minoría de internautas entusiastas de este país, deslumbrados por toda la retórica y una creciente variedad de esos medios sociales, está justificado por una potencial aplicación con beneficios empresariales, directos o indirectos para su negocio.

Tal vez se trate de un emprendedor, abrumado por la cantidad de foros e iniciativas dedicados a la promoción de esta actividad entre los más jóvenes que han surgido por doquier en nuestro país, al calor de un añorado optimismo alrededor de la Red en todas sus vertientes. Quizás quiera encontrar ejemplos de aplicación de esos medios sociales en el lanzamiento de un proyecto empresarial en un escenario socio-económico del que Internet es ya parte sustancial.

Queremos ofrecer a todos ellos un ejercicio de análisis de una cuidada selección de casos de estudio que les ayude a dar respuesta a esas preguntas y muchas otras que irán surgiendo a lo largo de la lectura del libro. Evidentemente, no siendo esta una publicación académica, de lo que se trata es de presentar un pequeño conjunto de cinco historias de iniciativas empresariales españolas en el ámbito de la *Web Social*.

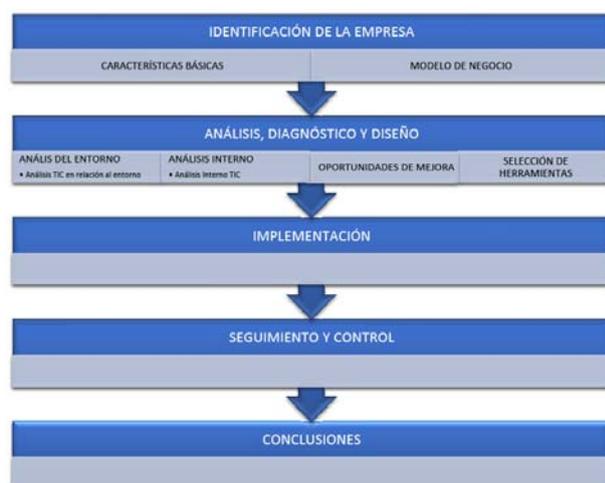
METODOLOGÍA - ¿CÓMO?

La complejidad del entorno en que se ha de mover una organización empresarial hoy, en un escenario que cambia cada vez a mayor velocidad, da lugar a multitud de simplificaciones en la formulación estratégica y en su ejecución a todos los niveles. El papel que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) juegan como "facilitadoras" o elemento "transversal" para cualquier actividad socio-económica obliga a incorporar, en cualquier ámbito, no sólo elementos técnicos o tecnológicos, sino también

⁷ Accesibles a través de Madrid Network en la siguiente dirección: <http://www.madridnetwork.org/noticias/detalle/1-estudio-sobre-la-Innovacion-abierta-en-twitter>.

otras componentes -al menos- organizativas, personales (individuales) y operativas (de proceso o procedimiento).

En nuestro caso, hemos sistematizado el análisis de esas historias o experiencias en la Red a partir de un esquema simplificado construido sobre la base de una metodología básica de análisis de procesos de cambio en sistemas de información empresariales, que se estructura tal como se muestra en la figura:



Con ese esquema en mente, la elaboración de cada caso seguirá el siguiente proceso: nos situaremos en el entorno socio-económico de la empresa, con base en su modelo de negocio y las oportunidades que organizativamente puedan surgir de la integración de algunas herramientas o tecnologías en el ámbito del *Social Media*. A continuación, nos fijaremos en las estrategias de aproximación y su implementación en ese entorno, así como en la medición y el control de los retornos obtenidos en cada caso, lo cual nos servirá para extraer la "moraleja" de cada historia, que iremos desgranando a base de "mensajes para la acción" a lo largo de cada narración.

En nuestro análisis, si bien nos hemos orientado al uso genérico de medios sociales en la empresa, hemos querido conceder a las herramientas de

*microblogging*⁸ y al caso particular de *Twitter* -el servicio que inauguró y dio pie precisamente a esa denominación- una atención especial. Ha sido así por varios motivos: por un lado, *Twitter* se ha convertido en apenas cuatro años en el fenómeno "dos-punto-cero" del momento -constituyéndose, junto con *Facebook*, en uno de los lugares comunes más frecuentado de la *Web 2.0*; por otro lado, se trata de una herramienta o servicio paradigmático en el sentido de que reúne todas las características propias del escenario *Web 2.0*, es decir que se trata de una herramienta minimalista en cuanto a sus funcionalidades, en desarrollo permanente y sujeta fundamentalmente a la mejora continua que proponen los usuarios más *frikis* e innovadores en la Red.

Las historias elegidas (Barrabés, Coches.com, Real Madrid, Telepizza y VEO7) buscan ofrecer una serie de lecciones, conclusiones o mejores prácticas orientadas al "aprendizaje para la acción", basadas en el sentido común, desterrando cualquier tentación academicista de sentar cátedra: queremos andar con el lector por estas tierras extrañas de la Red y compartir lo aprendido.

El caso de Barrabés, pionero en el comercio electrónico en nuestro país, nos muestra cómo seguir creciendo con el medio para apalancar un incalculable capital social generado durante años de negocio y diversificar la oferta gracias, precisamente, a las redes sociales. Mientras, por otro lado, podemos aprender con Veo7 cómo estos medios pueden servir a los procesos de innovación de producto en un sector en crisis, o cómo sigue vivo el espíritu emprendedor en la Red, dando lugar a *startups* 'puntocom' en sectores aparentemente maduros: es el caso de coches.com.

El caso del Real Madrid, reconocido socialmente como uno de los mejores clubs de fútbol del mundo, un fenómeno que arrastra multitudes a los estadios de todo el planeta, nos mostrará

⁸ Se conoce así a una multitud de herramientas, generalmente ofrecidas como servicios en la Red accesibles casi exclusivamente a través del navegador, destinadas a la publicación, edición y compartición de pequeñas piezas de contenido en tiempo real; y deriva de los populares *blogs*.

cómo una adecuada estrategia de aproximación y presencia en medios sociales puede apoyar una ambiciosa estrategia de internacionalización de marca que impacta directamente en los objetivos empresariales de un conglomerado de negocios de medios y derechos de emisión e imagen colosal.

Por su parte Telepizza nos ofrecerá valiosas pistas para lanzar nuestra propia estrategia de ventas utilizando los medios sociales para la comunicación, la información y la relación como un verdadero “canal de venta 2.0” basado en la interacción directa y participativa con el usuario y un concepto amplio del *Inbound Marketing*⁹.

En lo que resta de esta introducción, intentaremos seguir la lógica metodológica presentada para ofrecer una semblanza de lo que quiere ser este libro y los aspectos que se abordarán en cada una de las historias.

¡SERÁ POR HERRAMIENTAS!

Tal como queríamos mostrar en los primeros párrafos de esta introducción, el universo de los medios sociales para la comunicación, la información y la relación se ha popularizado. Su retórica se ha generalizado y los medios tradicionales de comunicación la comienzan a adoptar de forma masiva: los periódicos publican *blogs* de sus lectores y tienen presencia en las redes sociales más conocidas, las televisiones explotan sus contenidos en la Red y crean entornos para la interacción directa con sus audiencias en tiempo real, intentando aprovechar lo que un internauta cada vez más “social” ya está diciendo de sus productos.

En ese entorno, nos encontramos con una variedad creciente de herramientas propias de la *Web 2.0* que han evolucionado en muy pocos años: hemos visto cómo *Google* se convierte en el nuevo *Microsoft*; *Facebook* en el

nuevo *Google*; y *Twitter* en el nuevo *Facebook*. Un escenario cambiante que nos ofrece una tipología de servicios, accesibles a través de un simple navegador y soportados -en general- por una nube informática (*Cloud Computing*) que nos acerca un poco más a la visión de las TIC como un servicio básico cualquiera, como el suministro energético.

Los *blogs* y las *wikis* siguen constituyendo el tipo de plataformas genéricas para la publicación y edición compartida de contenidos (de todo tipo, en general audiovisuales con apoyo textual en su mayoría). Los primeros popularizados por el éxito de *Blogger* (servicio ofrecido por *Google*) y *Wordpress*, una iniciativa original del mundo del *Software de Fuentes Abiertas (SFA)* que se ha convertido en el estándar por defecto para soportar un *blog* en la Red, tanto en modo servicio como instalado en una infraestructura propia. Los *blogs* siguen siendo la herramienta más socorrida para la comunicación externa, aunque suelen ir complementados por acciones de soporte en otros medios, e.g. redes sociales o canales específicamente dedicados al audiovisual, como es el caso del popular *Youtube*, también explotado por *Google*.

Las *wikis*, salvo la exitosa excepción de la *Wikipedia*, han gozado de poco éxito, aunque sí han adquirido cierta popularidad en su uso interno para soportar el trabajo cooperativo de equipos, o como elemento central en algunos despliegues de estructuras simples de gestión del conocimiento. El concepto genérico que hay detrás de un nombre tan extraño - la edición del contenido que estamos consumiendo en tiempo real en la red para construir una web de lecto-escritura - se ha ido consolidando en soluciones más o menos populares ligadas a la ofimática tradicional, como es el caso de *Google Docs*.

La evolución tecnológica en términos de infraestructura que ha sufrido la Red en los últimos años ha permitido que surjan servicios

⁹ Metodología que permite interactuar con los clientes potenciales iniciando una conversación con ellos. El objetivo final es facilitar el acceso a la marca cuando los usuarios sienten la necesidad explícita de consumir.

que sólo habitaban en la mente de los más ambiciosos futurólogos hace apenas una década.

Hay toda una serie de servicios dedicados a la transmisión en directo de contenido audiovisual (e.g. *Lifestream*, *UStream*, *Qik*) disponibles incluso sobre plataformas móviles modernas (*smartphones*) que han permitido reinventar la comunicación interna o el marketing de producto en algunos sectores.

Los agregadores de contenido (e.g. *Google Reader*), las herramientas para la clasificación de información mediante el etiquetado semántico (e.g. *delicious*) o los procesos de filtraje y recomendación sociales (e.g. elementos para la puntuación o cualificación manual de contenidos en redes sociales como la propia *Facebook*, o sistemas con mecanismos de asignación de autoridad como *digg* o el conocido *menéame*) se han convertido en instrumentos indispensables para lidiar con un entorno en el que la información fluye como el agua en una inundación, por todas partes y sin control resultando, lo mismo que en estos desastres naturales, poco apta para el consumo humano.

Por encima de todas las herramientas, salvando con el paso de los años cualquier especificidad de otros servicios o comunidades, aparecen las "redes sociales". Por encima de todas ellas, convertida en plataforma y desafiando el dominio absoluto en la Red de Google y su industria publicitaria, *Facebook* que, salvando fenómenos locales en sitios como China, Rusia, Brasil o, hasta hace poco, España, se impone en todo el mundo como entorno prácticamente único de interacción y de relación.

Facebook se ha convertido en "el sitio donde hay que estar", el sitio donde tiene que estar tu marca, donde tienes que estar tú... Prácticamente cualquier propuesta de SMM pasará por algún elemento exclusivamente

dedicado a definir y gestionar la presencia de la empresa en esta popular (populosa también, con más de 500 millones de usuarios registrados) red social.

En el entorno profesional, sin embargo, cobran relevancia otro tipo de redes sociales dedicadas específicamente en su concepción a la relación profesional. En este ámbito destacan *LinkedIn* líder mundial sin paliativos-, *Xing* -empresa alemana cotizada en bolsa- que ha logrado una penetración relevante en España gracias a la compra que realizara en 2007 de *Neurona* -proyecto español del grupo Intercom- inaugurando una estrategia decidida de expansión internacional y *Viadeo*, el actor de origen francés que mantiene su pujanza aún con una estrategia como seguidor.

Son estas redes profesionales las que han experimentado mayor crecimiento en su adopción empresarial gracias en gran parte a la situación socio-económica derivada de la crisis que aún experimentamos: en un mercado de oferta, los profesionales han comenzado a descubrir el potencial de estas herramientas para la gestión de sus expectativas y carreras laborales mediante la explotación de un capital social aparentemente olvidado. De la misma forma, entre los responsables de RR.HH. y profesionales del "talento" (*headhunters*) se generaliza el uso de estos servicios como un valiosísimo instrumento para la identificación y la selección de los profesionales más indicados en cada caso.

¿POR QUÉ TWITTER?

El caso de *Twitter* puede resultar más peculiar. Desde el punto de vista de la informática corporativa, después de pasar a principios de siglo por la gran promesa de la mensajería instantánea, integrada con el tiempo en los paquetes de "comunicaciones unificadas", iniciado el segundo lustro de este década con la nueva retórica de la *Web 2.0*, poco tiempo pasaría

hasta que el éxito de una idea aparentemente sencilla despertara los antiguos anhelos de una comunicación en tiempo real independiente de la plataforma o de la tecnología en auge.

Twitter, a pesar de haber comenzado su andadura en marzo de 2006, se presentaba al público en octubre de ese mismo año. Su propuesta inicial, un sitio web personalizado en el que era posible publicar mensajes cortos (de 140 caracteres como máximo, para adecuarse a la extensión máxima del servicio de SMS en EE.UU.) dirigidos a cualquier usuario que decidiera seguir tus publicaciones convirtiéndose por tanto en tu “seguidor” (*follower*), era aparentemente algo carente de utilidad alguna, y mucho menos en el entorno empresarial.

El hecho cierto es que *Twitter*, convertido en reducto para los *frikis* de la Red, usuarios generalmente muy relacionados, profesionalmente incluso, con el sector de las TIC y la propia Internet, conseguía con el tiempo ganar en funcionalidades a partir, precisamente, de esos usuarios más intensivos que se convertían además en verdaderos fanáticos de la herramienta¹⁰.

Twitter ha devenido en una herramienta ideal para la comunicación multicanal en tiempo real (*online, web, móvil*) en la que se han ido incorporando estándares de uso que han permitido la comunicación bidireccional uno a uno o uno a muchos. Una herramienta que ha evolucionado de un simple mensaje al mundo en respuesta a la pregunta original ‘*What are you doing?*’ a una verdadera red social en la que se puede compartir contenido con sólo incorporar un hipervínculo de interés al mensaje publicado, consumiendo además un mínimo de

caracteres gracias a la integración de servicios adicionales para acortar los URL (direcciones web) correspondientes.

Todos los servicios homólogos que han surgido, con el paso de los años, han acabado, bien desapareciendo o bien quedando reducidos a una comunidad muy concreta de usuarios, tal como pasara con algunas versiones que provenían de la comunidad del SFA (e.g. *Jaiku*, adquirido por Google en 2007). En el ámbito corporativo ha tenido cierta aceptación *Yammer*, un servicio específicamente concebido para ser utilizado en entornos cerrados, en organizaciones empresariales que decidieran adoptar una solución para la comunicación en tiempo real a medio camino entre la mensajería instantánea, basada en la información de presencia, y la inmediatez y brevedad de un *Twitter* genérico.

Twitter se ha convertido en el complemento perfecto como medio de comunicación en tiempo real, integrado en la práctica totalidad de redes sociales o, al menos, en las más extendidas. Permite compartir imágenes o vídeos en grupos cerrados o en público. Es interesante observar cómo hoy en día este servicio, de gran popularidad en España¹¹ es parte de cualquier estrategia en medios sociales, más incluso como red social en la que construir una presencia de marca que como el servicio de comunicación e información interpersonal que originalmente lo inspirara.

HASTA EL SMARTPHONE Y MÁS ALLÁ

La generalización de los móviles inteligentes (*smartphones*) con el *Apple iPhone* a la cabeza ha conseguido que se popularicen algunas aplicaciones basadas en la movilidad,

¹⁰Buena muestra de ello es la actividad recogida en *The Twitter Fan Wiki*, una *wiki* en la que se pueden encontrar ideas, aplicaciones, combinaciones creativas de herramientas alrededor de *Twitter* que con los años se han ido convirtiendo en funcionalidades de la propia herramienta: de ese uso intensivo han surgido los mensajes directos, las ‘*#hashtags*’ como indicativo de temáticas abiertas o en curso, los ‘*retweets*’ o RT para hacerse eco de un mensaje ajeno y un largo etcétera.

¹¹Hay numerosos estudios en nuestro país, como en 2008, *The Cocktail Analysis*, disponible en <http://www.tcanalysis.com/2008/07/22/estudio-de-usuarios-de-twitter/>; en 2010, el de la FECEMD, <http://www.market-intelligence.eurorscg.es/23063AB1/?p=5248>; o el de E.Life que analizaba también en 2010 las marcas que más presencia tenían en *Twitter*, <http://www.market-intelligence.eurorscg.es/23063AB1/?p=4154>.

el posicionamiento y la ubicuidad de determinados servicios. Prácticamente todos los medios sociales y las herramientas relacionadas han lanzado su versión como aplicación¹² para los dispositivos móviles más populares: el *iPhone*, cualquiera con sistema operativo *Android* (la apuesta de las comunidades de SFA), como fue el propio de *Google*, *Nexus One*, y hoy los de muchos otros fabricantes, y las *Blackberry* de RIM que resisten en su nicho del mercado corporativo.

Entre esas aplicaciones destaca el crecimiento exponencial de *Foursquare*, un servicio que permite compartir tu ubicación en tiempo real sobre un mapa, añadiendo información sobre tales ubicaciones a cambio de recompensas basadas en la comunidad de usuarios, acreditándote sobre la base de tu regularidad o el descubrimiento de nuevos sitios. Lo realmente relevante de este servicio es cómo ha sabido sacar partido, por un lado de las funcionalidades del dispositivo (la práctica totalidad de los *smartphones* que se venden incorporan un GPS) y, por otro lado, de la popularidad de *Twitter*, con el que se conecta automáticamente desde su lanzamiento. Un servicio global basado en la localidad de la información compartida.

UN POCO DE SENTIDO COMÚN

La excitación tecnológica y el síndrome del “juguete nuevo” es otro punto relevante a la hora de valorar el alcance de un servicio nuevo en la *Web 2.0*. Más allá de las curvas de adopción que manejamos habitualmente cuando hablamos de gestión del cambio tecnológico, es importante entender el impacto que puede producir la introducción de uno de esos juguetes en un contexto sociotécnico en plena ebullición: aún obviando toda formulación estratégica, cualquier acción que implique

“subir al tren” que pase en un momento dado por nuestra estación nos valdrá para ganar notoriedad y visibilidad, al menos en el corto plazo.

Mientras las redes sociales siguen siendo el fenómeno del momento (un fenómeno del que podemos encontrar análisis bien estructurados en el capítulo de *Tendencias* del informe *eEspaña 2009 y 2010* de *Fundación Orange*, o el observatorio de *The Cocktail Analysis*), *Twitter* se ha hecho un sitio en tiempo record incluso en nuestro país mientras que *Foursquare* es, sin lugar a dudas, el caso de estudio del momento, habiendo dado lugar a muchas expectativas, más aún después del anuncio de sus primeros acuerdos comerciales con *Starbucks* y *Financial Times*.

Si seguimos hablando de herramientas desde el punto de vista instrumental, de la generalización de los entornos informáticos en la nube surgen toda una categoría nueva de servicios enfocados en los profesionales autónomos, las pymes y micropymes que abundan en nuestro país: servicios como los que podemos encontrar en modo *SaaS*¹³ en la oferta de empresas como *Tyven*, *ASPgems* o *Qapacity* que han sido recientemente objeto de estudio en otro trabajo publicado por la Escuela de Organización Industrial (EOI)¹⁴.

En otro orden de cosas, se nos quedan en el tintero todo un mundo de aplicaciones y servicios que, en el ámbito de la realidad aumentada¹⁵, hacen un uso creativo de funcionalidades como la geolocalización para ofrecer una solución “tangible” al maridaje entre los contenidos digitales en la Red y la realidad física que nos condiciona: ejemplos como *Layar* o *Wikitude* son la realidad de un concepto que va mucho más allá. Pero esto será objeto ya de otro libro...

¹²Generalmente se las conoce como *Widgets* o *Apps* tras la popularización del *Apple Application Store* y desde el punto de vista de la ingeniería software sirven como metáfora para la formulación de una serie de “contenedores” dentro de los cuales “empujar” contenido o alojar un aplicativo funcional muy simplificado. Hoy la tendencia está en la generalización de tales aplicativos a todas las pantallas con las que un usuario puede interactuar, es decir, *web online*, escritorio de ordenador, móvil o TV.

¹³*Software-as-a-Service*.

¹⁴<http://www.eoi.es/portal/guest/investigacion/proyectos/economia-digital>.

¹⁵Servicios que se basan en el “enriquecimiento” de la información que disponemos de nuestro entorno físico gracias a nuestros sentidos con información disponible en la Red, típicamente haciendo uso de la cámara integrada en nuestro *smartphone*.

UN ÚLTIMO CONSEJO: PRIMEROS PASOS

Como epílogo a esta introducción, sólo nos queda apuntar aquí un pequeño conjunto de elementos que a nuestro modo de entender deberían formar parte de una decisión informada acerca de la incorporación de los medios sociales en el ámbito de la actividad empresarial.

Lo verdaderamente relevante en la formulación de cualquier estrategia de aproximación a los medios sociales es la definición de una métrica adecuada, es decir, que nos permita desarrollar un proceso estratégico efectivo, gestionando cada uno de los elementos que decidamos incluir. Lo habitual es encontrarnos en plena excitación del fenómeno de la "Empresa 2.0" y lanzar acciones aisladas, sin una estrategia muy clara o directamente asumidas como "experiencias", con el único objetivo de pulsar un nuevo canal o un medio diferente en el caso de la comunicación externa o una herramienta novedosa para la relación con el cliente. También es bastante frecuente encontrar iniciativas que adoptan las métricas tradicionales de cualquier acción en la Web.

En esta fase es importante mirar con cierta distancia, tanto a la excitación de la novedad como a la necesidad de un retorno inmediato, que se puede ver diluida debido a la escasa cantidad de recursos económicos que requieren las primeras acciones de aproximación a los medios sociales. Lejos de meternos en consideraciones genéricas sobre la definición de los indicadores clave para cualquier estrategia de presencia en medios sociales, lo que sí vamos a hacer aquí es llamar la atención sobre la necesidad de asociar tales estrategias a objetivos de negocio: si estamos hablando de un proyecto para un canal de ventas, se puede pensar en medir el incremento en la facturación; si estamos hablando de simple comunicación, es posible que nos valga con medir impactos en medios; si se trata de una iniciativa de marketing,

seguramente podamos medir el incremento en los 'leads' que les llegan a nuestros comerciales para rematar la venta; métricas todas ellas que, sin duda, estarán asociadas a los indicadores operativos más habituales, e.g. número de seguidores (*followers*), número de RT (mensajes republicados), relación *followers/following* (seguidores vs. personas que seguimos), número de fans de tu página o números de "amigos" en *Facebook*, etc., pero que deben también trascenderlos en su formulación. Debemos, en definitiva, recordar que estamos en una organización empresarial, cuyo objetivo estará centrado en la obtención de retornos positivos de la inversión realizada.

A la hora de acercarnos a la realidad de los medios sociales en la Red, manteniendo siempre un claro sentido común, hay una serie de consideraciones que debemos tener en cuenta ya en la propia fase de análisis que nos van a llevar a una aproximación más razonable y con ciertas garantías. Si el lector nos permite tutearlo (por no "tuitearlo" todo, es decir publicarlo en *Twitter*):

1. Lo primero que necesitas es **elaborar (disponer de) un plan de marketing completo**. Si bien esta recomendación parece obvia, **es importante el proceso de "elaboración" de ese plan de marketing**, porque es el que te va a mostrar la mayor o menor relevancia -en cada etapa del lanzamiento así como en cada uno de los canales de distribución que se decidan abrir- de los medios sociales que, si bien son cada vez más una componente necesaria en la comunicación y el marketing, no tienen por qué representar el esfuerzo más sustancial en tu caso particular (y único).
2. **No es bueno dejarse llevar por la retórica del momento**, ni por la propia del consultor de turno: si bien se ha convertido en habitual hablar, por ejemplo, del *Community Manager*,

sus labores son las que siempre se le han asociado a un buen relaciones públicas, que ahora, como es obvio, necesita manejar otras herramientas en un escenario diferente; y eso sí es un elemento que se debe valorar (bajo la denominación que corresponda).

3. De la misma forma, no es bueno dejarse llevar por los prejuicios acerca de determinado tipo de servicios y/o herramientas

de uso más o menos extendido en la Red. Una manera de vencerlos es comenzar haciendo un uso "egoísta" y totalmente instrumental de l@s mism@s: puedes usar, por ejemplo, *Twitter* como un medio de obtener consultoría gratis de una legión de 'frikis irreflexivos' que estarán encantados de ayudarte sólo por el placer de sentirse útiles.

4. Hay muchas herramientas útiles en la Red

para empezar a ver qué se dice del nombre de tu marca. Hay servicios como *Spezify* o *Whostalking* para ver qué contenido hay en la Red relacionado con un nombre; o puedes usar *namechk.com* o *ud.com* (este incluye la búsqueda de marcas registradas) para ver la disponibilidad del nombre de tu marca en los servicios y redes sociales más populares.

Debemos mantener el enfoque del uso personal, doméstico y profesional dando cuenta de cómo ha cambiado el equilibrio entre el origen empresarial de la informática y la popularización del *Social Computing* tras el fenómeno "Web 2.0", destacando, como aspecto relevante el hecho de cómo todas esas "herramientas" han perdido todo su carácter instrumental "tangible", "analógico" para residir en "la nube informática" de la mano del *Cloud Computing*, otra metáfora de moda¹⁶.

Todos los fenómenos "dos-punto-cero" con nombre de herramienta (*Twitter*, *blogs*, etc.), o servicio, van invariablemente acompañados

de "encuentros" informales de todo tipo y condición, muy relacionados hoy con el ámbito de los emprendedores de base tecnológica: *Café&Finanzas*, *Café&Periodismo*, *TwittMAD*, *Eats&Twitts*, *Iniciador*, *First Tuesday*, *Beers&blogs*,... y así un largo etcétera de eventos periódicos o no, de pago o gratuitos, más o menos informales o innovadores en el formato.

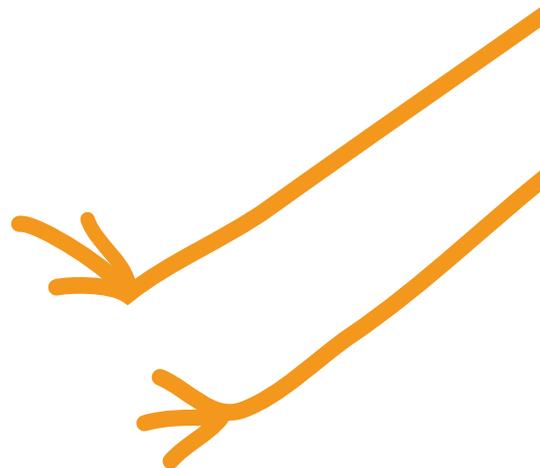
Con todo este "equipaje" conceptual en la mochila, el viaje que emprende el lector a partir de estas líneas puede seguir diferentes caminos y conformar distintas experiencias: desde el viaje iniciático, en solitario, de una primera aproximación a la realidad empresarial de los medios sociales, que busca la "compañía", la cercanía y el calor de los cinco casos de estudio expuestos, hasta la inmediatez del alivio sintomático que pueden proporcionar las cinco "píldoras" de realidad empresarial "dos-punto-cero" que incluimos en este improvisado botiquín; pasando por el "consuelo" que supone contar con la "comprensión" de esos cinco compañeros de viaje que le presentamos bajo esta introducción al peregrino que no ha sucumbido ante la visión de estas "tierras extrañas" en las que se adentra, necesariamente, su camino hacia el éxito empresarial.

En definitiva, no se trata tanto de estar preparados, sino de estar "dispuestos" a emprender ese "caminar por tierras extrañas", sin olvidar -tal como le sugería el conejo a Alicia en el país de las maravillas- que no importa el camino que elijas si no sabes a dónde quieres ir. Por nuestra parte, no nos queda más que alentar al lector a iniciar su propio camino, recordándole la conocida aseveración de San Juan de la Cruz: "para llegar al punto que no conoces, debes tomar el camino que no conoces" y que nos recuerda que no podemos llegar a lugares "nuevos" por caminos "viejos"...

¡Buen Viaje!

Autores: Antonio Fumero Reverón, Santiago Iglesias Pradas y José Manuel Mas.

¹⁶ Apoyada en la virtualización, ofrece tres niveles de servicio básicos, de Infraestructura (*Infrastructure-as-a-Service*, *IaaS*) de plataforma (*Platform-as-a-Service*, *PaaS*) y de aplicación (*Software-as-a-Service*, *SaaS*).



AUTORES:

Félix Pascual Miguel
Rodolfo Box Castilla

Grupo Barrabés

Grupo empresarial creado por los hermanos Carlos, José Cristóbal y Arturo Barrabés que ha experimentado un gran crecimiento basado en la expansión y las nuevas posibilidades de negocio ofrecidas por Internet.

Direcciones:

- <http://www.barrabes.biz>
- <http://www.barrabes.com>
- <http://www.facebook.com/barrabesbiz>
- <http://www.facebook.com/barrabes>
- <http://www.facebook.com/barrabesamerica>
- <http://www.facebook.com/carlosbarrabes>
- <http://twitter.com/barrabesbiz>
- <http://twitter.com/barrabescom>
- <http://twitter.com/barrabesamerica>
- <http://twitter.com/carlosbarrabes>

Descripción:

- Barrabes.biz tiene sus inicios en la tienda online barrabes.com, convertida en un modelo de referencia de e-commerce a través de Internet.

Perfil:

- Los empleados tienen sus cuentas profesionales en Facebook y/o Twitter (más de 15.000 seguidores en cada una de estas redes)

barrabes 
WWW.BARRABES.BIZ

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN: MODELO DE NEGOCIO

16

1.1. INTRODUCCIÓN

16

1.2. MODELO DE NEGOCIO

18

2. BARRABES.BIZ Y LOS SOCIAL MEDIA

20

2.1. OPORTUNIDADES QUE OFRECEN LAS HERRAMIENTAS 2.0 A BARRABES.BIZ

20

2.2. HERRAMIENTAS 2.0 UTILIZADAS POR BARRABES.BIZ

21

2.3. ESTRATEGIA DE BARRABES.BIZ EN LAS REDES SOCIALES

22

2.4. BARRABES&FRIENDS

24

2.5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

25

3. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

26

Una historia sólo posible mediante internet y las redes sociales

1. INTRODUCCIÓN: MODELO DE NEGOCIO

1.1. INTRODUCCIÓN

La empresa Barrabes.biz surge a partir del éxito alcanzado por Barrabés a través del portal web www.barrabes.com, tienda *online* fundada a mediados de los noventa que vende material de esquí y montaña a nivel mundial. Se creó con la idea de ofrecer un catálogo *online*, para después convertirse, poco a poco, en el lugar de referencia y consulta sobre todo el mundo relacionado con el esquí y la montaña. La empresa incorporó todos los servicios del *e-Commerce*, creó una editorial dedicada a la montaña, una escuela de esquí y abrió tiendas físicas en Madrid, Huesca y Benasque. Ya en 2001 la empresa facturaba 6 millones de €, de los cuales el 50% provenía de las ventas a través de Internet (en el año 2007 la facturación del grupo fue de 20 millones de €).

Este paradigma de iniciativa empresarial hizo que muchas personas se acercasen a preguntar cuáles eran los factores clave para el uso adecuado de Internet y la expansión de sus negocios de forma global. Después de dar cientos de charlas en congresos y universidades, Carlos Barrabés, fundador del Grupo Barrabés, decidió profesionalizar estos servicios en una empresa específica para prestar esta ayuda: Barrabes.biz.

barrabes
INTERNET

home. servicios. sectores. nuestro equipo. contacto.

formación
usabilidad
innovación creativa
estrategia

consultoría

MÁS DE LO QUE IMAGINAS
Queremos crear y acompañarte en todas o en cualquiera de las fases de tu estrategia digital.

VER PRESENTACIÓN

agencia
publicidad
marca
social media
movilidad

producción
contenido digital
e-commerce
desarrollo

sectores.
Hemos trabajado para miles de empresas de todos los sectores, aportando soluciones tanto estratégicas como facilitándoles productos para el desarrollo o gestión de su negocio online.
Los más de 15 años de experiencia en e-commerce y más de 10 como consultoría en internet nos permiten afrontar cualquier reto.
[Más información](#)

nuestro equipo.
Barrabés, cuenta con un equipo experimentado y altamente cualificado en este tipo de proyectos.
Cada proyecto tiene un interlocutor único que a su vez trabajará con los directores de cada área así como los consultores, creativos y desarrolladores.

Barrabes.biz da respuesta a los retos de innovación, crecimiento, incremento de la competitividad y consolidación de mercados a través de proyectos globales en Internet y de optimización de procesos de negocio a partir de las TIC para grandes corporaciones, pymes y administraciones públicas que desempeñan su labor en España, Latinoamérica y Estados Unidos.

El Grupo Barrabés evolucionó de un pequeño grupo de empresas a todo un *cluster* de compañías orientadas a entornos tecnológicos e Internet: compañías especializadas en soluciones de movilidad, empresas para vídeo, expertos en *online branding*, profesionales del *networking*¹, etc. La clave de su modelo de negocio reside en incorporar talento al grupo agregando empresas a su estructura. Cada empresa está dirigida por un emprendedor y coadministrada por el Grupo Barrabés, consiguiendo así una distribución organizativa descentralizada y flexible. Ponen en juego prácticas innovadoras en todas sus áreas de negocio, y mediante Barrabes.biz transmiten su *know-how* a otras empresas y organismos.

En Barrabes.biz se marcan como objetivo convertirse en la gran corporación de referencia en la definición y desarrollo de estrategias, programas, políticas y proyectos de desarrollo de la sociedad y el tejido empresarial, principalmente en Internet. Para ello, no sólo trabajan con empresas, sino que también desarrollan proyectos para administraciones públicas que quieren hacer que las empresas de su entorno optimicen sus procesos a partir de las nuevas tecnologías e Internet.



barrabes Barrabes

REPORT: Para convertirse en una empresa de referencia en servicios tecnológicos, la innovación juega un papel fundamental en sus acciones.
(129 caracteres)

Para intentar transformarse en esa corporación de referencia, la innovación juega un papel fundamental en todas sus acciones. Promueven entre sus clientes el uso de la innovación en tecnologías tanto *online* como *offline*. Cuanto más participativa y abierta sea esta innovación, más enriquecimiento supondrá para una empresa. Agregar técnicas de *Open Innovation* se presenta fundamental para modernizar los modelos de negocio empresariales.

La innovación afecta a toda la estructura y departamentos de Barrabes.biz, siendo una actividad transversal a la compañía. Esta innovación está organizada y dinamizada por el Director de Innovación, y se gestiona con una herramienta dedicada al efecto. Mediante ella se identifican ideas, se propicia la creatividad para la resolución de problemas, se detectan oportunidades, se desarrollan nuevos modelos de negocio, de integración en la cadena de valor y de relación con los *stakeholders*².

¹Gestión de las relaciones profesionales en redes 2.0 para desarrollar marketing de red.

²Agentes, personas, grupos u organizaciones que tienen relación con la compañía y que pueden afectar o son afectados por las actividades de la misma (proveedores, clientes, empleados, propietarios, gobierno, sindicatos, etc.)

1.2. MODELO DE NEGOCIO



barrabes Barrabes

REPORT: Barrabes.biz basa su modelo de negocio en la oferta de servicios tecnológicos y de Internet para empresas.
(105 caracteres)

Barrabes.biz ha conseguido diferenciarse al poner en el centro de su discurso, por un lado, la visión innovadora y el uso de la tecnología desde una perspectiva de negocio, y por otro, cómo estas herramientas transforman la realidad de las empresas (en especial de las pymes) incrementando su competitividad. Desarrolla proyectos específicos dirigidos a pymes, a través de programas coordinados tanto por organismos públicos como privados, primando la innovación y la internacionalización de la pequeña y mediana empresa gracias a la introducción de nuevas tecnologías e Internet. Se pretende que compitan en entornos globales frente a empresas de dimensiones, en principio, superiores.

Los servicios proporcionados por Barrabes.biz son:

- **Estrategia:** Basándose en su perspectiva innovadora, Barrabes.biz presta servicios de consultoría estratégica a grandes corporaciones y administraciones públicas, que tienen entre sus clientes/beneficiarios el colectivo PYME. Igualmente apoya a gran número de medianas empresas en cómo replantear y reconcebir su estrategia corporativa y de mercado.
- **Internet y nuevas tecnologías:** son la seña de identidad de Barrabés y el por qué nace su área de consultoría. Definiendo modelos de negocio óptimos en Internet, se intenta que la empresa crezca cualitativa, cuantitativa y tecnológicamente, siempre orientando cualquier acción desde un punto de vista de negocio.
- **Sociedad de la Información:** Barrabes.biz es la empresa referente en España en el desarrollo de programas orientados a impulsar la Sociedad de la Información, garantizando su incorporación al mundo empresarial.
- **Marketing:** ya que la competitividad es la seña de identidad en los entornos laborales, el marketing se ha convertido en una herramienta indispensable para cualquier empresa. Las soluciones de negocio planteadas por Barrabes.biz son: Planes de Marketing, Estudios de Mercado, Planes Sectoriales, Desarrollo de Campañas, etc., integrando acciones *online* y *offline*.
- **Internacionalización:** concienciar a las empresas de los beneficios de la internacionalización, descubrir cuáles son los puntos clave a mejorar, y ayudar a la empresa a pasar directamente a la acción en un mercado global, son los tres puntos en los que incide Barrabes.biz en esta línea de servicios.
- **Innovación:** cómo innovar se está convirtiendo en algo cada vez tan importante como en qué innovar. Su misión es conseguir diferenciar a los clientes, a la vez que se intenta que generen valor y sean eficientes. Para ello los asesoran en innovación de procesos, productos, estrategia, dirección de equipos, espacio físico de las organizaciones, etc.
- **Aceleradoras:** la aceleración de creación de empresas está dirigida a emprendedores con experiencia o cualificados. Tiene como objetivo impulsar planes de negocio innovadores y proyectos empresariales nacies, con potencial de crecimiento, con los que se trabaja hasta consolidarlos.

- **Networking y redes sociales:** las aplicaciones web desarrolladas en el ámbito de las redes sociales posibilitan la creación y mantenimiento de relaciones sin necesidad de presencia física, tanto en ámbitos personales como profesionales. Es ya un hecho que utilizar correctamente estas herramientas facilita y potencia relaciones a distancia, además de aportar una nueva dimensión a los foros de reuniones físicas entre empresas. Barrabes.biz asesora a sus clientes en la gestión del flujo de información que deben realizar para consolidar las relaciones con sus socios. Orienta a sus clientes sobre cómo afianzar y prolongar, mediante el uso de las redes sociales, los contactos puntuales y físicos que se llevan a cabo entre empresas.

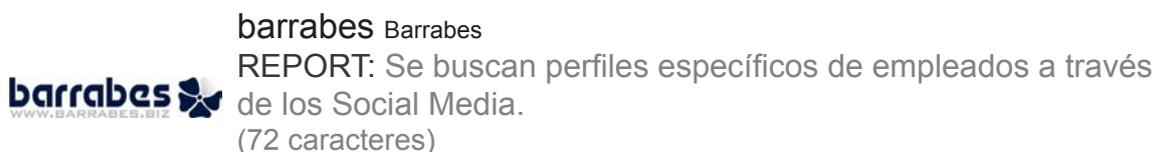
2. BARRABES.BIZ Y LOS SOCIAL MEDIA

La orientación de la web 2.0 a los entornos empresariales ha sido valorada por Barrabes.biz para desarrollar sus proyectos. Las herramientas de Social Media son utilizadas por la empresa para establecer nuevas alianzas, externalizar tareas y crear nuevas oportunidades de negocio. El flujo continuo de información, característico de las herramientas 2.0, hace posible organizar de antemano encuentros entre *partners* para tratar intereses comunes o complementarios.

2.1. OPORTUNIDADES QUE OFRECEN LAS HERRAMIENTAS 2.0 A BARRABES.BIZ

Hubo diversos motivos y objetivos que llevaron a Barrabes.biz a implantar sus actuales herramientas de Social Media:

Por un lado, aumentan la **productividad** de los empleados de la empresa, facilitando tanto la comunicación interna como la externa con los clientes. Por otra parte, ofrecen un nivel de visibilidad de proyectos de cara a sus clientes que no era posible alcanzar con las herramientas web tradicionales.



Entre las múltiples oportunidades que ofrecen las redes sociales, mejoran sustancialmente la **búsqueda y selección de personal cualificado**. Desde hace años se utilizan para contactar con candidatos que presenten perfiles concretos con los que cubrir puestos vacantes en la empresa, no sólo en España, sino a nivel mundial.

A través del uso en sus páginas de etiquetado semántico, la mejora en los procesos de **gestión del conocimiento** es también muy importante.

Al tener comunicados a todos los empleados de la empresa, y tener notoriedad en las redes sociales de mayor auge (monitorizando las tendencias del mercado), se aporta una gran ayuda

para la **toma de decisiones**, así como en la reducción del tiempo de respuesta a las demandas del sector.

La posibilidad de disponer en tiempo real de toda la información que genera el Grupo Barrabés a nivel mundial ha permitido **reducir los niveles jerárquicos** dentro de la organización y flexibilizarla.

Se prefiere que el trato con el cliente sea personalizado, pero las herramientas sociales son utilizadas como **antenas difusoras de información**. Las redes sociales permiten a Barrabes.biz mostrar a potenciales clientes los nuevos avances que lleva a cabo la empresa en últimas tecnologías. Todos los proyectos propios basados en desarrollos web, realidad aumentada, geolocalización, etc., son comunicados por los *Social Media*. Además, el equipo de Barrabes.biz tiene sus propios perfiles individuales dentro de las redes sociales.

 **barrabes** Barrabes
REPORT: Cada empleado representa virtualmente a la compañía a través de su perfil público profesional.
(93 caracteres)

Se monitoriza mediante herramientas de seguimiento la marca Barrabes.biz y los perfiles profesionales públicos de sus empleados. Hay que controlar toda la información que aparece en medios de comunicación (que cada vez utilizan más las redes sociales para enlazar noticias hacia sus webs) acerca de Carlos Barrabés o de cualquier persona de la empresa con presencia virtual.

 **barrabes** Barrabes
REPORT: La representación virtual de la empresa por parte de los empleados implica la aceptación y compartición de la filosofía de la misma
(131 caracteres)

Esta representación virtual de la empresa por parte de los empleados implica un nivel de transparencia y permeabilidad hacia el exterior que hace indispensable el establecimiento de procesos que aseguren que estos empleados entienden y comparten la filosofía de la compañía.

 **barrabes** Barrabes
REPORT: Se desarrolla una herramienta 2.0 propia para ofrecer valor a la red de contactos: Barrabés&Friends.
(100 caracteres)

Se ha creado una herramienta 2.0 específica para fidelizar y ofrecer un valor adicional a potenciales clientes y personajes relevantes de la red de contactos: **Barrabés&Friends**. La idea es aportar un elemento diferenciador para ofrecer un trato exclusivo. El fundador del Grupo, Carlos Barrabés, y

el equipo directivo de la compañía poseen un amplio círculo de amistades³, personas importantes con las que se comparte pasión por el mundo de Internet y las nuevas tecnologías. Este concepto se ha trasladado al Grupo, procurando que los clientes con los que trabajan, así como los partners empresariales se encuentren involucrados en los proyectos que llevan a cabo.

2.2. HERRAMIENTAS 2.0 UTILIZADAS POR BARRABES.BIZ

Al ser una empresa que se dedica a ofrecer servicios de consultoría en tecnologías de última generación, Barrabes.biz no desestima ninguna de las herramientas 2.0 en los proyectos que desarrolla para sus clientes. Desde una perspectiva interna, utiliza las siguientes herramientas:



barrabes Barrabes

REPORT: La red social interna propia reduce el envío de correos electrónicos de forma considerable.
(90 caracteres)

- Se ha creado una red social interna, bautizada con el nombre de “Pepperr”, en la que los empleados de la empresa poseen un perfil propio. Su uso, como herramienta de trabajo colaborativo, pretende simplificar la comunicación, cocreación y desarrollo de proyectos por equipos distribuidos, reduciendo de forma ostensible las comunicaciones vía e-mail (alrededor del 40%), y reduciendo de forma muy significativa los tiempos de desarrollo de estos proyectos, incrementando la eficacia operativa de los equipos (reducciones superiores al 20% de tiempo).
- Aunque el uso de blogs corporativos se ha desestimado, sí se mantiene su formato dentro de las páginas oficiales del Grupo Barrabés. Todos aquellos artículos publicados por Barrabes.biz y referidos a la Sociedad de la Información, las TIC, las nuevas tecnologías (incluidas las herramientas 2.0) o incluso las labores diarias dentro de la empresa, se suben a las páginas web de Barrabés en formato blog, con un espacio dedicado a comentarios por parte de los usuarios.
- Su página de internet utiliza como agregador de noticias un canal RSS, en el que se recopilan los artículos publicados en www.barrabes.biz y otras webs del Grupo Barrabés.
- El uso de canales audiovisuales y de *streaming* es aprovechado por Barrabes.biz debido a sus ventajas. La posibilidad de que el usuario comience a ver un vídeo sin necesidad de que cargue completamente, el control más preciso de la reproducción y la interactividad que ofrecen estas herramientas se utiliza para promocionar campañas en internet. No se vende un producto o servicio particular mediante los canales audiovisuales, sino que ofrecen al usuario una idea o un concepto.

Un ejemplo claro de esta idea es el vídeo montado por una de las empresas que conforma el Grupo (El Cañonazo) junto a Juan Celada. Lanzando en Twitter un *hashtag* con el tema “#YoConfieso”, se recopilaron todos los *tweets* que aportaron los usuarios de esa red social. Se creó una canción junto a este cantante, la primera que se realiza mediante *hashtags* a nivel mundial, y se lanzó por los canales de vídeo. Mediante su difusión por canales de vídeo y *streaming*, se muestra a la gente y a futuros clientes, el potencial de comunicación que tiene este tipo de herramientas⁴.

³Recientemente, en marzo de 2010, Carlos Barrabés ha sido nombrado *Young Global Leader* por el *World Economic Forum de Davos*. El galardón reconoce a los líderes menores de 40 años que pueden cambiar el mundo. En total, son 197 hombres y mujeres de 72 países.

⁴Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=lvWPMhIWEWM>



• Y por supuesto el uso de Twitter y Facebook, las dos redes sociales más utilizadas a nivel mundial, e incluso de Tuenti a nivel nacional, es explotado como canal de comunicación por Barrabes.biz. Por ejemplo, el enlace a un vídeo producido para el equipo de Moto2 patrocinado por Tuenti fue visualizado por 2.500.000 usuarios de esta red en sólo 4 días⁵.

2.3. ESTRATEGIA DE BARRABES.BIZ EN LAS REDES SOCIALES

Barrabes.biz tiene presencia en Twitter y Facebook. Tanto la empresa como sus empleados poseen perfiles profesionales en estas redes para interactuar con sus clientes. El objetivo es hablar el mismo lenguaje que hoy en día se habla dentro del mundo de los negocios.

Los empleados de la empresa tienen la posibilidad de, utilizando Twitter, ubicar geográficamente a sus compañeros en todo momento, mediante la información que publican en sus cuentas. También les permite informarse sobre las charlas, conferencias, congresos, cursos y reuniones a los que están asistiendo; o clientes con los que están trabajando.

Además, un mismo empleado puede tener varios perfiles profesionales dentro de Facebook y Twitter para tratar de una manera más personal y cercana a clientes distintos o seguir proyectos diferentes.

Se utilizan las redes sociales como una potente herramienta de comunicación. A través de ellas cuentan historias, tendencias y actualidad acerca de las últimas tecnologías.

Su objetivo está claro: atraer tráfico hacia sus páginas oficiales y ser referencia en temas de actualidad sobre el mundo Internet. Para conseguir impacto a través de Twitter o Facebook se han posicionado como una empresa referente en la Red.



Desde las diferentes cuentas de empleados se escriben artículos y suben links de noticias que en cuestión de minutos atraen a cientos de personas hacia sus webs oficiales: www.barrabes.biz, www.barrabesandfriends.com e incluso www.barrabes.com.

⁵Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=TD5cOep6dF0>



barrabes Barrabes

REPORT: Se diseñan campañas específicas en redes sociales a partir de los proyectos desarrollados.
(89 caracteres)

Otra forma de canalizar el tráfico de internet hacia proyectos que desarrolla la consultora es mediante campañas específicas diseñadas para redes sociales. Se pretende dinamizar lo máximo posible las promociones mediante el envío estratégico de links preparados, *tweets* precisos, *posts* en Facebook referenciando noticias y correos objetivos que explotan el efecto antena comunicativa que tienen Facebook y Twitter. Todo ello, no sólo mediante la presencia como corporación en las redes, sino a través de todo el equipo de trabajadores que tienen sus propias redes creadas.

Aunque en España la marca es reconocida, en otros países en los que opera Barrabes.biz, como México o en las naciones de Centroamérica, aún debe posicionarse frente a sus clientes. Toda la parte de redes sociales está siendo explotada por el Grupo Barrabés para aportar visibilidad a la empresa y a sus empleados, como personas cercanas a las organizaciones con las que trabajan. El ejemplo más significativo de esta estrategia es el proyecto "Centroamérica Innova". Además de poseer su propia página web, se han creado para su desarrollo perfiles exclusivos en Facebook y Twitter⁶, y un canal específico en Youtube. El seguimiento e impacto que ha tenido en las redes sociales ha hecho que se extienda desde Costa Rica, sede física del proyecto, hacia otros países vecinos de la zona.

En resumen, se explotan las redes sociales para asociar valores y conceptos a Barrabes.biz, ofrecer visibilidad a los proyectos que están desarrollando y las personas que operan en ellos, y ser referentes en relación a Internet y tendencias tecnológicas.

Se han jerarquizado las redes sociales en dos niveles de uso:

- Las redes de primer nivel son Twitter y Facebook. Ya que son las más utilizadas a nivel mundial, se explotan como redes comunicativas para llegar al mayor número posible de personas y ejercer la labor de antenas difusoras de información. Usan una estrategia particular para generar interés en posibles clientes. Usan los proyectos que desarrollan como entidades independientes, promocionándolos en diferentes cuentas. De esta manera, consiguen impactar en los usuarios objetivo seleccionados, a los que les pueda interesar la temática desarrollada.
- En un segundo nivel, y para ofrecer un trato mucho más exclusivo a la red de contactos de los fundadores, se ha elaborado un desarrollo propio: Barrabes&Friends. Esta red social particular, de uso restringido, pretende invitar a todos los seguidores, amigos y clientes cercanos del Grupo Barrabés a que aporten sus opiniones y tengan voz propia en todos los temas tratados, servicios ofrecidos y proyectos desarrollados por la empresa.

⁶Se pueden visitar los perfiles en: <http://www.facebook.com/centroamericainnova> y <http://www.twitter.com/cainnova>

2.4. BARRABES&FRIENDS

La estrategia estándar de presencia online en las redes sociales masivas seguida por la mayoría de empresas también es empleada por Barrabes.biz, con perfiles de Facebook, Twitter y Youtube. Pero el Grupo Barrabés siempre se ha distinguido por innovar con la tecnología, y en redes sociales también pretende diferenciarse de la competencia, con desarrollos propios.



Otra vez la idea original nace en www.barrabes.com. La propia web se diseñó como una red en la que los mismos usuarios pudiesen interrelacionarse sin utilizar plataformas de terceros. Una idea parecida se ha trasladado a Barrabes.biz lanzando, hace 2 años, la red social propia Barrabes&Friends, externa a la página principal.

Está enlazada a los perfiles profesionales de la empresa en Facebook y Twitter para ser promocionada, poder acceder a su parte pública e invitar a la gente para que participe. Es transversal a todo el grupo de empresas de Barrabés y su creación fue promovida por el propio Carlos Barrabés.

La sección de bienvenida de www.barrabesandfriends.com muestra, en formato blog, todas las entradas destacadas de la actualidad en tecnologías de la información, redes sociales, últimas noticias acerca de la empresa y artículos publicados.

Todas las secciones, opiniones destacadas de usuarios y últimas entradas en la página están indexadas en el lateral de la web, para agilizar el acceso.

Presenta la función Facebook Connect para acceder a la página de Barrabes&Friends en Facebook. Aparecen los enlaces más destacados que se han colgado en Twitter. Y los vídeos subidos a Youtube en su canal Barrabés TV.

Los temas tratados en esta red de amigos son variados: desde referencias al sector de "mobile marketing", hábitos de comercio online, publicidad en redes sociales, el *cloud computing* como aplicación tecnológica líder de mercado en 2010, etc., hasta programas lanzados por el Grupo Barrabés, nuevos proyectos que están desarrollando, conferencias a las que van a asistir los

miembros de Barrabes.biz o la actividad llevada a cabo en el último mes dentro de la empresa. Todo lo que pueda generar interés o debate entre los miembros de Barrabes&Friends es subido a esta red. La idea es fidelizar a sus usuarios mediante temas actuales y de gran utilidad para ellos, generando una comunidad de seguidores y creando vínculos con potenciales clientes.

La filosofía de trabajo de Barrabés siempre ha creado relaciones muy estrechas con sus clientes, y la idea de crear esta red social responde a la necesidad de cuidarlos de la mejor manera posible, ofreciéndoles un trato muy cercano. Además, no sólo clientes pueden ser usuarios de Barrabes&Friends. La red de contactos de los fundadores o de cualquier otro directivo del Grupo Barrabés, socios, empresas con las que se ha trabajado, e incluso empresas tecnológicas del sector TIC tienen cabida en Barrabes&Friends.



barrabes Barrabes
REPORT: Las relaciones virtuales establecidas en
Barrabes&Friends tienen continuación en el mundo físico.
(96 caracteres)

Las relaciones virtuales que se establecen en esta red social, después tienen continuidad *offline*. La idea es dar continuidad en el mundo físico a las cuestiones debatidas online. Se desvirtualiza la red y se visualizan de manera tangible todas las ideas puestas en común, aportando un valor clave a la red de contactos. A través de reuniones presenciales con *trendys*⁷ de determinadas áreas tecnológicas, por ejemplo, se perfilan tendencias tecnológicas que pueden ser de gran utilidad para altos ejecutivos y personas con un alto grado de responsabilidad en la definición de la estrategia de grandes corporaciones.

El trato preferente que el personal de Barrabes.biz ofrece a estos ejecutivos, y los acercamientos que se producen, hacen posibles futuras alianzas entre empresas e incluso llegar a potenciales clientes. Ya que el origen de estas reuniones es la red de Barrabes.biz, son un escaparate perfecto para promocionar la forma de trabajar que tiene la consultora en particular y el Grupo Barrabés en general.

2.5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Barrabes.biz es una consultora que ofrece servicios de *networking* a sus clientes. Como tal, les implementa herramientas para medir el éxito de su presencia *online* en las redes sociales y desarrolla métricas de acuerdo a sus necesidades personalizadas. Desde el punto de vista interno, Twitter y Facebook son usadas únicamente como antenas difusoras de información de sus productos y servicios innovadores y priman las métricas cualitativas (calidad de los contactos logrados) frente a las cuantitativas (número de seguidores, etc.).

Se controlan y monitorizan todos los comentarios que aparecen en las redes sociales acerca de los directivos de su Grupo y de Carlos Barrabés. Matizar las opiniones que generan los usuarios de la web 2.0 es una tarea fundamental para Barrabes.biz, y utiliza herramientas de seguimiento de marca y personas.

⁷Persona que sigue las tendencias de la Red



barrabes Barrabes

REPORT: Se adapta el CRM interno para estructurar la información generada en las redes sociales por los potenciales clientes.

(116 caracteres)

Como se ha comentado anteriormente, Barrabes.biz da preferencia a la calidad frente a la cantidad de sus contactos. Para poder realizar un seguimiento personalizado, se ha adaptado el CRM⁸ de la compañía con el fin de almacenar y estructurar la información relevante de cada cliente, incluyendo la generada en los contactos previos a través de las conversaciones en redes sociales. En esta línea, tiene más sentido fijarse como objetivo establecer contacto con un porcentaje concreto de los clientes potenciales que conseguir un determinado número de seguidores de las cuentas corporativas.

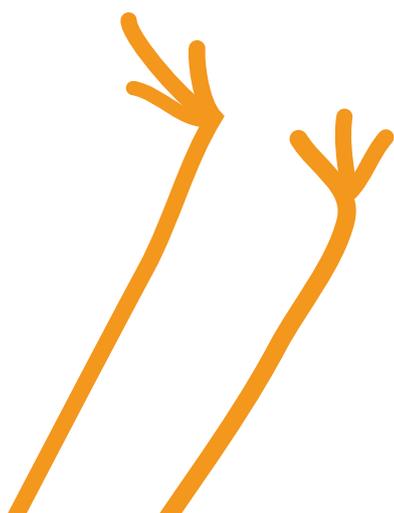
3. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

Desde su experiencia, tanto propia como obtenida en el diseño de distintas soluciones para sus clientes, el equipo de Barrabes.biz recomienda prestar atención a los siguientes puntos a la hora de iniciar el camino en la *Web Social*:

- **Los empresarios que quieran iniciar sus negocios en Social Media deben conocer previamente el entorno.** La mejor manera de conocer el entorno es estando en él y experimentar las opciones y sensaciones que ofrecen las redes sociales; son dos pasos fundamentales y muy sencillos para entender la revolución de las redes sociales desde un punto de vista de negocio.
- **El contexto de los Social Media evoluciona muy rápidamente.** Los pequeños fallos cometidos en el comienzo de la experiencia 2.0 de una empresa no la comprometerán substancialmente, ya que en cuestión de meses el entorno habrá cambiado. Hay que experimentar.
- Se deben definir unos objetivos a corto, medio y largo plazo para interactuar en la web 2.0. **Los Social Media son una parte de la empresa y una inversión para ella.**
- **Los Social Media corporativos** deben ser gestionados por un profesional (en plantilla o externo) que responda por la empresa, ya que **son un escaparate importantísimo de la compañía frente al cliente y frente a la sociedad.**
- **Twitter es, con diferencia, la herramienta 2.0 con mayor recorrido en impacto de negocio.**
- Si se apuesta por incorporar herramientas 2.0 al modelo de negocio empresarial, **debe haber una integración total entre la página web corporativa y los perfiles sociales online.**
- **Las redes sociales** ofrecen un valor significativo al mundo empresarial. Entendiéndolas como bases de datos, **permiten acceder al cliente de manera individualizada.** En ellas se encuentra la mayoría de los datos personales de los usuarios.
- **El Cloud Computing y la conectividad serán las tendencias tecnológicas 2.0 en los inicios de esta segunda década del S. XXI.**

⁸Customer Relationship Management: Sistema informático de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes.

coches.com



AUTORES:
Ángel Hernández García
Ángel Francisco Agudo Peregrina

Coches.com

Fundación: 2007

Direcciones:

- <http://www.coches.com>
- <http://www.facebook.com/cochescom>
- <http://twitter.com/cochespuntocom>
- <http://twitter.com/ofertasdecoches>
- <http://www.youtube.com/user/cochespuntocom>

Descripción:

- Portal de venta de coches nuevos, coches km 0 de ocasión y también coches usados. Financiación y alquiler de coches...
- Su sede principal se encuentra en Plaza de las Salesas 10. Madrid.

Perfil*:

- A 1.785 usuarios de Facebook les gusta esto.
- 595 seguidores en la cuenta @cochespuntocom de Twitter.
- 46 seguidores en la cuenta @ofertasdecoches
- 830 reproducciones totales de videos subidos

* Datos actualizados el 20/10/2010.

coches.com

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN: MODELO DE NEGOCIO	30
1.1. INTRODUCCIÓN	30
2. COCHES.COM Y LOS SOCIAL MEDIA	33
2.1. INTRODUCCIÓN EN LAS TECNOLOGÍAS 2.0	33
2.2. ESTRATEGIA EN REDES SOCIALES	34
2.3. EL COMMUNITY MANAGER DE COCHES.COM	36
2.4. COCHES.COM EN FACEBOOK	37
2.5. COCHES.COM EN TWITTER	37
2.6. MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO	38
3. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN	39

Start-up que opera en internet y utiliza la tecnología 2.0 para crecer

1. INTRODUCCIÓN: MODELO DE NEGOCIO

1.1. INTRODUCCIÓN

Coches.com es un portal web dedicado a la venta de coches nuevos, coches km 0 de ocasión y coches de segunda mano. También ofrece servicios relacionados, como financiación, alquiler, seguros y renting de automóviles.

Con años de dedicación en muchas webs del mundo del motor, el equipo promotor posee una de las mayores experiencias a nivel nacional. Expone noticias, novedades, fotos, comparativas y vídeos de todas las marcas y modelos de automóviles ahora mismo a la venta.

Aunque www.financiatucoche.com y www.concesionarios.com son webs predecesoras, el verdadero origen proviene de www.autodescuento.com. Esta página web comienza su trabajo en 2004. Busca las mejores ofertas existentes en el mercado entre las más prestigiosas del sector automovilístico y financiero. Actúa como entidad intermediaria entre el usuario que solicitaba la oferta y la empresa colaboradora. Los valores que la definen son la dedicación, sencillez, facilidad, imparcialidad, confidencialidad y servicio al cliente. Desde esta web se pasa a trabajar en www.coches.com a partir de 2007.

Aún sigue siendo una start-up¹, así que sus números no son comparables a los de otras corporaciones asentadas en el mercado:

	Transacciones	Facturación	EBITDA	Plantilla
2007	10.019.404€	372.513€	58.048€	6
2008	12.168.594€	432.366€	28.400€	9
2009	15.402.837€	573.338€	184.728€	11

1.2 MODELO DE NEGOCIO



coches.com coches.com

REPORT: La generación de ingresos proviene de los concesionarios, aunque el modelo de negocio se sustenta en el valor ofrecido a los clientes.

(133 caracteres)

¹Empresa de reciente creación y que usualmente tiene un enfoque basado en la tecnología.

Coches.com se constituyó con un presupuesto inicial de 28.850€. Ejerce la función de intermediario entre el usuario final y el concesionario. La generación de ingresos proviene de estos últimos, aunque el modelo de negocio se sustenta en el valor ofrecido a los primeros. La empresa se define por tanto como “agregadora de concesionarios”.

 **coches.com** coches.com
REPORT: Su ventaja competitiva reside en ofrecer al usuario final el mejor precio de adquisición (88 caracteres)

La empresa está centrada en la venta de coches. Su ventaja competitiva reside en ofrecer al usuario final el mejor precio de adquisición de coches nuevos en un concesionario oficial, en todas las marcas y a nivel nacional. Únicamente trabajan con concesionarios oficiales y no existe relación directa con las marcas. Los concesionarios compiten entre ellos en precio, incluso llegando a lanzar ofertas en las que no ganan dinero, para centrarse después en el servicio postventa.

Dentro de los coches nuevos, la mayoría de ventas se efectúan en la gama media-alta. Las gamas más bajas generan ahorros más reducidos, lo que fomenta tanto la movilidad de los compradores por el territorio nacional. Sin embargo, sí es posible encontrar en www.coches.com márgenes de 2.000€ a 3.000€ en ofertas de gama alta, dependiendo de la ciudad.

Coches.com se sitúa entre las mejores empresas del sector lanzando ofertas de seminuevos-km 0 y al mismo nivel que la competencia en oferta de segunda mano.

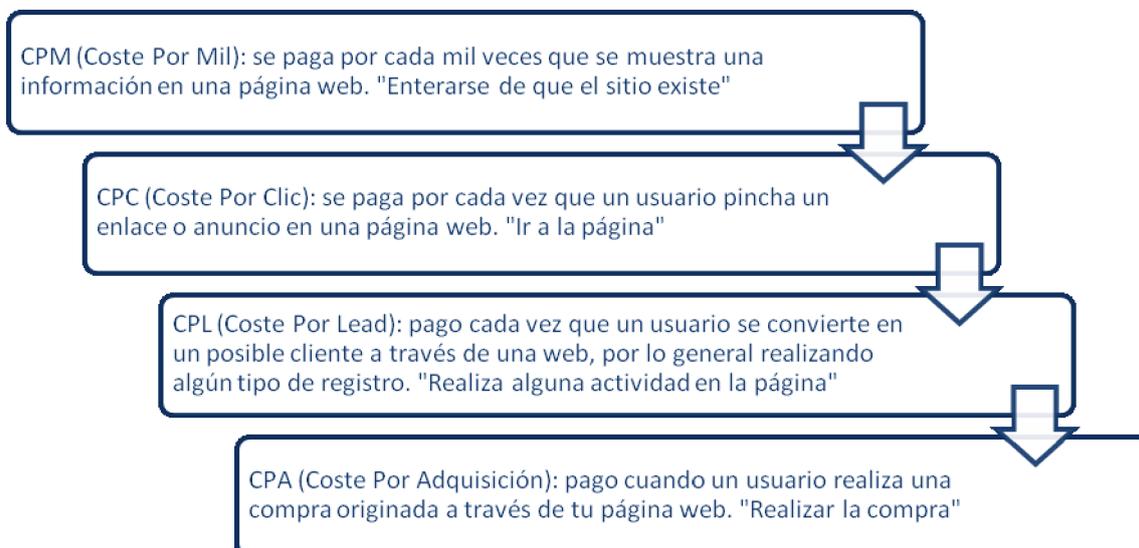
Para aumentar la satisfacción y confianza del usuario de coches.com, la empresa vigila coche por coche todas las ofertas que le entran en segunda mano. Se revisan posibles estafas, fraudes, averías y accidentes que ha tenido el vehículo.

 **coches.com** coches.com
REPORT: Se monitoriza el proceso de venta y se mide el grado de satisfacción de los compradores. (87 caracteres)

Otra ventaja competitiva de la empresa es la monitorización efectuada sobre las ventas. Ninguna otra web de la competencia lo considera prioritario. Una serie de comerciales realizan un seguimiento a los usuarios y miden su grado de satisfacción. Los responsables de concesionarios oficiales valoran positivamente los informes que les entrega coches.com sobre cada venta.

Los ingresos de coches.com tienen su origen en la creación de *leads* cualificados para los concesionarios (cobro por *lead* -CPL-, ver explicación en el gráfico). No obstante, si el concesionario cumple con un cupo mínimo de ventas acordado con coches.com, la empresa pasará a cobrar un porcentaje sobre estas ventas (CPA).

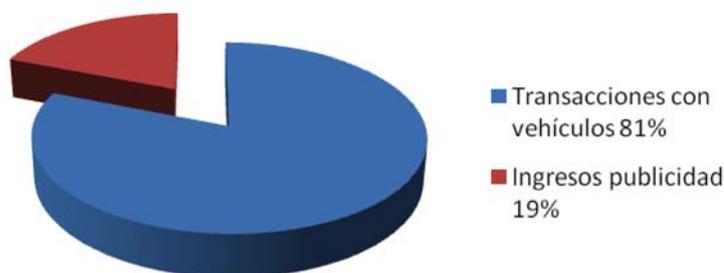
HERRAMIENTAS PARA GENERAR INGRESOS CON UNA PÁGINA WEB



Coches.com cobra los leads a un precio muy competitivo, por debajo de los 10€ en media que ingresa la competencia por cada uno. Esto ha supuesto que la venta de leads se haya triplicado en 2010 respecto al año anterior. El margen por la venta de coches (CPA) ronda el 1% del precio del coche antes de impuestos.

Además de generar leads cualificados para concesionarios, la inclusión de publicidad en el portal supone una segunda vía de ingresos. Con una web totalmente actualizada, la inserción de banners en la página alcanza el 19%² de los beneficios para la empresa. Aun así, no se está explotando al máximo su potencial, ya que la estrategia está centrada en ofrecer al usuario el mejor servicio posible y una navegación "limpia". Es importante llegar a un compromiso entre los ingresos publicitarios y la facilidad de navegación del portal.

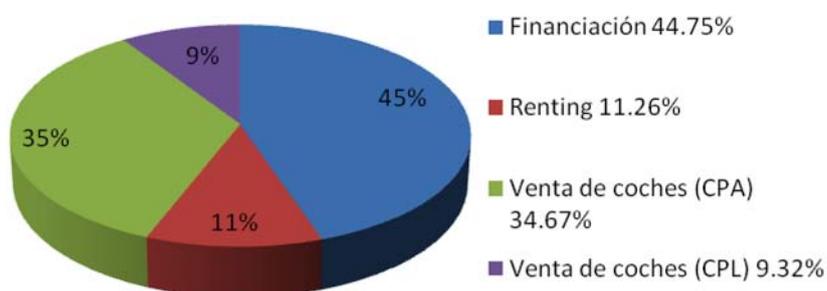
Ingresos Coches.com



²Datos acumulados en el año 2010.

Las transacciones con vehículos engloban la oferta de financiación, renting, seguros y alquiler de automóviles nuevos y seminuevos al usuario del portal, además de la venta de coches. La estrategia en todas ellas continúa siendo la misma: cobro por *leads*.

Transacciones con automóviles



2. COCHES.COM Y LOS SOCIAL MEDIA

2.1. INTRODUCCIÓN EN LAS TECNOLOGÍAS 2.0

La introducción de coches.com en las tecnologías Social Media responde a una estrategia de diferenciación de la competencia. Dicha estrategia pretende generar imagen de marca y crear comunidad a través de las herramientas 2.0, aspecto crítico en una start-up del mundo de Internet. Estando la competencia mejor posicionada en tráfico web, es en las redes sociales donde claramente coches.com lidera el sector. En primer lugar, se analiza toda la información relativa al entorno, las acciones de la competencia y las herramientas empleadas en sus páginas web.

COMPETENCIA	BREVE DESCRIPCIÓN
Coches.net	Portal general de coches, propiedad de Schibsted (son propietarios también de segundamano).
Autoscout24.es	Portal general de coches, propiedad de Deutsche Telekom.
Autocasion.com	Portal general de coches, propiedad de Vocento
Unoauto.com	Coches nuevos, propiedad de Vocento
Cochesyconcesionarios.com	Coches nuevos, grupo independiente
Supermotor.com	Coches nuevos, grupo Orange
RACC	Coches nuevos, propiedad del Real Automóvil Club de Cataluña

La política interna de coches.com es generar, desarrollar y albergar dentro de la empresa todo aquello que aporte valor añadido a su oferta, por lo que se ha decidido asumir internamente el control y la ejecución de la estrategia TIC 2.0 y no contratar los servicios de una agencia especializada.

coches.com coches.com
coches.com REPORT: Se asume internamente la estrategia TIC 2.0
(43 caracteres)

Para generar tráfico hacia www.coches.com se publican noticias de interés en blogs. Un periodista, generador de contenido informativo, coordina el trabajo de 12 *bloggers* externos. Éstos publican sus contenidos (con noticias, artículos, fotos, vídeos...) dentro de un blog propio de coches.com. Se paga a los *bloggers* por número de post escritos. También se remunera a los autores de las noticias que generan más interés.

Para dar una imagen más moderna a la página, y mejorar su usabilidad, se ha incluido un "wikibuscador", que asesora al usuario en la búsqueda de coches con las características deseadas. Ofrecen un canal de contenidos vía RSS para syndicar todas las ofertas, noticias, información referente al mundo del motor, links hacia vídeos, etc.

Se ha inaugurado recientemente un canal de vídeo en Youtube. Los vídeos, siempre informativos por tradición, se colgaban en el portal. No eran vídeos de producción propia. Esta tendencia se quiere cambiar subiendo vídeos de contenido propio al canal de Youtube. En la misma línea de contenidos audiovisuales, están empezando a retransmitir carreras de coches mediante *streaming* con la GT1 como experiencia inicial.

Y por supuesto, la presencia en redes sociales se considera fundamental para posicionarse dentro del mercado.

2.2. ESTRATEGIA EN REDES SOCIALES

coches.com coches.com
coches.com REPORT: La estrategia se basa en la generación y compartición de contenido de valor para los usuarios.
(93 caracteres)

La empresa está en fase de crecimiento, y se pretende estar en boca de la gente para conseguir impacto, por lo que las redes sociales se presentan como la herramienta perfecta. Esto encaja perfectamente en la filosofía de coches.com y su estrategia de marketing: generar y compartir contenido de valor, ofreciendo información interesante a todos sus usuarios.

La interacción del resto de empresas del sector con las redes sociales es simple: vuelcan los contenidos informativos de sus RSS de noticias en Facebook y Twitter, sin ofrecer apenas interacciones personalizadas con sus usuarios. Esta despreocupación por las oportunidades que presentan las redes sociales quiere ser aprovechada por coches.com como ventaja competitiva.

 **coches.com** coches.com
REPORT: Todo aquello que pueda resultar ameno y atractivo para los seguidores de coches.com se sube a los perfiles públicos.
(115 caracteres)

Se ofrece a los usuarios las ofertas que aparecen en www.coches.com, pero además, para diferenciarse, se sube a las redes sociales la mejor información del mundo del automóvil. Así, en las cuentas públicas de coches.com aparecen noticias sobre carreras, anuncios de festivales de coches, anécdotas en la prueba de modelos, nuevos lanzamientos de prototipos exclusivos, *trailers* de películas relacionadas con el mundo del motor, comparativas de automóviles, e incluso alejándose de esta línea, información de la web 2.0, como son entrevistas a Jack Dorsey (fundador de Twitter), Mark Zuckerberg (creador de Facebook), mejoras que introducen las redes sociales, etc. Todo aquello que pueda resultar ameno y atractivo para los usuarios, amigos, fans y seguidores de coches.com se sube a los perfiles públicos. Incluso se "twitteen" y "postean" sucesos que ocurren dentro de la misma empresa.

 **coches.com** coches.com
REPORT: A través de las redes sociales el usuario recibe atención personalizada a sus solicitudes.
(89 caracteres)

Pero no sólo se postean anuncios en las redes sociales. Ya que el grado de satisfacción del usuario resulta fundamental para la empresa, éste recibe asesoramiento en todo momento. A través de estos canales se responden las preguntas que ejercen los consumidores acerca de precios, financiación, seguros, ofertas... Se busca el trato más humano posible con una conversación honesta, abierta y transparente.

 **coches.com** coches.com
REPORT: Se genera una comunidad de usuarios en las redes sociales que atrae a más personas interesadas.
(94 caracteres)

Esta humanización de las relaciones con el cliente a través de redes sociales genera fidelización hacia la marca. Se ha creado una comunidad de usuarios, y a través de ella las personas satisfechas atraen a más gente interesada. Existen fans de la actividad de coches.com a los que se quiere captar como altavoces y difusores de información.

Hay casos particulares de personas que detectan fallos en www.coches.com y se notifican a la empresa a través de redes sociales. Todo este *feedback* con los consumidores es recogido por la empresa, mejorando su oferta.



Además, el buen trato a los clientes repercute en la reputación corporativa online de la empresa. Las redes sociales se están convirtiendo cada vez más en un medio de obtención de visitas cualificadas y en una plataforma para mejorar la marca, mejorando la identidad corporativa. Este parámetro está empezando a tener relevancia para los buscadores online. Si se le otorga el suficiente valor, mejorará el posicionamiento SEO de la empresa.

2.3. EL COMMUNITY MANAGER DE COCHES.COM

Coches.com se introdujo en el mundo de las redes sociales en marzo de 2010. En un principio, Iñaki Arrola, CEO de la empresa, se hizo cargo de los perfiles sociales de la empresa. Pero siendo una actividad a la que debe dedicarse muchas horas para que otorgue beneficios a la empresa, al mes decidió buscar un Community Manager que gestionase todas las cuentas.

Otra de las ventajas que aparecen en las redes sociales es que a través de ellas se puede encontrar perfiles de profesionales cualificados para la compañía. Fue vía Twitter por donde se conoció al actual Community Manager, destacando de su perfil la experiencia previa en el desarrollo de estas funciones aunque en empresas de sectores diferentes al de coches.com (comunicación y tecnología).

Incorporado dentro del Departamento de Tecnología de la empresa, fusiona toda la información relacionada con el mundo del motor e incluso la interna de coches.com con los canales de información externos de la compañía. Gestiona la presencia en Twitter, Facebook, Tuenti, LinkedIn y Ebuga (red social dedicada en exclusiva al mundo del motor). Monitoriza los usuarios, la competencia, la presencia de los distintos fabricantes y desarrolla la estrategia a seguir en todas las herramientas 2.0.

Aunque coches.com dispone de cuentas en varias redes sociales, y todas son atendidas, la estrategia del Community Manager se ha centrado en Twitter y Facebook, ya que son las que mayor número de usuarios poseen.

Aunque no cuenta con una experiencia específica del mundo del motor, el contacto directo con el resto de empleados permite contestar a todas las dudas de carácter técnico que plantean los usuarios de las distintas redes sociales donde coches.com está dado de alta.

2.4. COCHES.COM EN FACEBOOK

La cuenta en Facebook de coches.com posee más de 1700 amigos. Se ha diseñado una estrategia específica para esta red social distinta de la de Twitter, ya que sus usuarios presentan un interés menor en las nuevas tecnologías de la red y se centran más en obtener entretenimiento.

El perfil expone información relativa a la empresa y al sector para situar al usuario: multitud de fotos y vídeos y enlaces a *sites* de referencia del mundo del automóvil y al propio apartado de noticias de coches.com (<http://noticias.coches.com>), donde leer y opinar sobre los temas más actualizados de automóviles. También expone eventos patrocinados por coches.com, y un muro reservado a Twitter en el que se cuelgan tweets interesantes publicados en esta red y el link de acceso a la cuenta Twitter de la empresa.

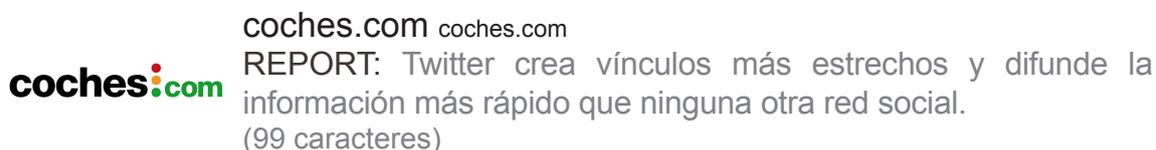


Hay que destacar que al permitir Facebook mayor cantidad de caracteres y libertad de contenido a subir, el tráfico que entra en www.coches.com buscando ofertas es mayor desde esta red social que desde Twitter.

Esta versatilidad de contenido que ofrece Facebook ha llevado a coches.com a estar desarrollando una tienda de ventas a través de esta red social. En ésta se expondrán parte de las ofertas de la página principal.

2.5. COCHES.COM EN TWITTER

La cuenta @cochespuntocom posee más de 590 seguidores adscritos.



Twitter crea vínculos más estrechos con los usuarios. Difunde más rápidamente la información, gracias al retweet de los comentarios que agradan a la gente. Esta rapidez que presenta Twitter como difusor de noticias es aprovechada por la empresa para colgar las ofertas más atractivas de www.coches.com.

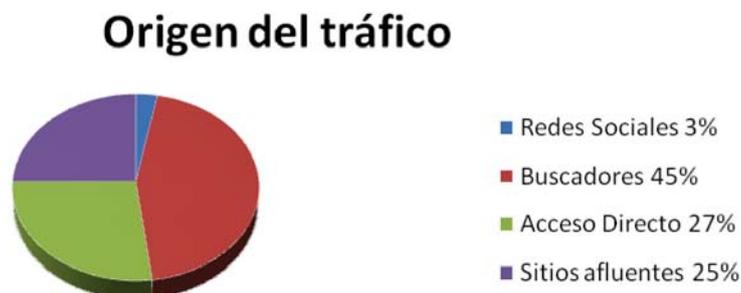
Mientras que en @cochespuntocom se cuelgan noticias para atraer a seguidores (followers) de calidad, se ha creado @ofertasdecoches, dedicada únicamente a postear links con las mejores ofertas de segunda mano y seminuevos. Los usuarios de Twitter son mucho más reactivos que los de Facebook, y están a la caza de "gangas" y ofertas de última hora.

En Facebook la audiencia es más numerosa, mientras Twitter aún debe hacerse una comunidad de usuarios interesados en los contenidos de [@cochespuntocom](https://twitter.com/cochespuntocom). La estrategia para ganar *followers* está centrada en conseguir usuarios de calidad centrados en el mundo del motor y del Social Media, ya que la empresa quiere aparecer como una marca puntera en el uso de nuevas tecnologías.

Las alertas que aparecen en Twitter sobre conversaciones de coches son monitorizadas y evaluadas por el *community manager*, con el fin de identificar a aquellos usuarios realmente interesados en el mundo del motor. También se utiliza esta herramienta como canal de comunicación directa con las marcas de los fabricantes: aunque la relación comercial no es directa con la marca y se realiza a través de los concesionarios, permite explorar vías de colaboración para aportar valor al usuario final y potencial comprador (patrocinio de eventos, invitaciones a carreras, etc.).

2.6. MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO

- Se mide el origen del tráfico hacia el portal www.coches.com. Al haberse dado de alta relativamente pronto en redes sociales, tan sólo el 3% de visitas que aparecen en el portal provienen de estas herramientas de Social Media. El resto son de buscadores, por acceso directo o mediante sitios afluentes. La estrategia de coches.com es intentar que el tráfico llegue porque conozcan su marca (posicionamiento SEO en buscadores, seguidores/amigos en redes sociales...), no mediante sitios afluentes.



- Se mide el número de clicks sobre las noticias colgadas en redes sociales. Mientras los *followers* de Twitter buscan ofertas y contenidos del motor específicos, en Facebook la audiencia pincha más en contenidos amenos y entretenidos.
- El número de *retweets* diarios que se hacen en Twitter sobre noticias subidas a las cuentas también está parametrizado.
- Algunas eventos anunciados en Tuenti generan picos de tráfico hacia el portal superiores al tráfico que llega desde lugares afluentes o por acceso directo.
- Las estadísticas propias que ofrecen las aplicaciones analíticas de las distintas herramientas también son consideradas por el Community Manager de coches.com ("me gusta", seguidores, fans...)
- Se monitorizan el número de visitas al día que recibe la página. Aunque en media son 150 al día, se estima que en realidad son 40 ó 50 usuarios recurrentes.

- Aunque aún no se ha implementado, está previsto monitorizar el proceso completo de conversión de ventas para poder medir el número de ventas que se originan en las redes sociales.

3. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

Además de los aprendizajes que se desprenden del contenido de los capítulos anteriores, el equipo de coches.com, a partir de su experiencia, remarca los siguientes aspectos clave a tener en cuenta para aquellas empresas que estén pensando en lanzar acciones en el ámbito de los *Social Media*:

- **Social Media no es el futuro, es ya el presente.** El ingenio para promocionarse es clave.
- **Las redes sociales aportan multitud de beneficios a las empresas: imagen de marca, recogida de feedback, comunicación...** Hay que saber qué ocurre en las redes para saber qué se comenta acerca de tu empresa.
- **En las redes sociales se pueden controlar las crisis de comunicación.** Todo el mundo habla de la marca, y si no canalizas y monitorizas los comentarios posiblemente se multipliquen los negativos.
- **Facebook te consigue muchísimos seguidores. Twitter te aporta usuarios más cualificados y te genera reputación.**
- **Las métricas en las redes sociales son complicadas. De momento las herramientas gratuitas son la mejor opción.**
- **Hay que seguir a los usuarios clave en las redes sociales.** A la larga, una serie de usuarios específicos aportarán clientes a tu empresa.
- **Se debe generar comunidad para tus clientes.** Tratar a los clientes de manera cordial y humana generará muchas lecturas de tus noticias y artículos y atraerá nuevos consumidores.
- **La gente no se relaciona en tu página web, sino en las redes sociales.** Debes estar donde tus clientes, tanto posibles como futuros, se encuentran.
- **Las redes sociales constituyen un medio idóneo para transmitir la imagen de transparencia de la compañía.**



Realmadrid



AUTORES:
Santiago Iglesias Pradas
José Manuel Mas

Real Madrid C.F.

Fundación: 1902

Direcciones:

- <http://www.realmadrid.com>
- <http://www.facebook.com/RealMadrid>
- <http://www.tuenti.com/realmadrid>
- <http://twitter.com/realmadrid>
- <http://twitter.com/realmadridarab>
- <http://twitter.com/realmadridjapan>
- <http://www.youtube.com/realmadridcf>

Descripción:

- Con 31 títulos de Liga y 9 Copas de Europa, el Real Madrid es el equipo de fútbol más exitoso de la historia. La FIFA lo ha nombrado el mejor Club del Siglo XX.
- Su sede principal se encuentra en el Estadio Santiago Bernabéu.

Perfil*:

- A 4.083.118 usuarios de Facebook les gusta esto.
- 703.503 seguidores en Twitter.
- 27.835 suscriptores del canal YouTube.
- 11.884.977 reproducciones totales de videos subidos.

* Datos actualizados el 5/10/2010 y en constante evolución. Cuando el lector esté revisando este documento, puede consultar las cifras en las direcciones indicadas. Como ejemplo, el siguiente día a la consulta realizada (6/10/2010), los datos eran los siguientes: 4.114.150 usuarios de Facebook, 706.878 seguidores en Twitter, y 27.879 suscriptores en Youtube, con 11.918.355 de reproducciones en este canal.



Realmadrid

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN: MODELO DE NEGOCIO	43
1.1. LA EXPLOTACIÓN DE NEGOCIOS DIGITALES	43
2. EL REAL MADRID Y LOS SOCIAL MEDIA	45
2.1. BREVE HISTORIA: LOS INICIOS	45
2.2. BREVE HISTORIA: EVOLUCIÓN	47
2.3. NO TODO SON REDES SOCIALES: USO DE OTRAS HERRAMIENTAS	49
2.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL	50
2.5. RESULTADOS QUE OFRECEN AL REAL MADRID LAS TECNOLOGÍAS 2.0	51
3. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN	52

El uso de las herramientas de Social Media en la estrategia de internacionalización de una marca

1. INTRODUCCIÓN: MODELO DE NEGOCIO

Realizar un estudio sobre el Real Madrid no significa analizar un club de fútbol o baloncesto únicamente, sino una institución con más de 100 años de historia (fue fundada en 1902), un equipo que mueve millones de seguidores tanto dentro como fuera de las fronteras españolas, una entidad con más de 90.000 socios y una marca que se comercializa en los 5 continentes.

Este estudio comienza analizando el modelo de negocio que plantea el Real Madrid, para profundizar más adelante en su estrategia de Social Media, explotando todas las oportunidades que brinda la web 2.0 para el desarrollo de la marca y los negocios digitales asociados a la misma.

El Real Madrid define su campo de actividad en las competiciones deportivas. El fútbol -mayoritariamente- y el baloncesto son los dos deportes en los que compite el Club. Son estas dos actividades deportivas las que sostienen sus líneas de negocio, generando unos ingresos que se alcanzan, principalmente, por tres vías diferentes:

- **Derechos audiovisuales:** son la principal fuente de *ingresos*. El Club ha licenciado los derechos de los partidos de Liga y Copa del Rey al grupo español Mediapro. Los ingresos por derechos audiovisuales también incluyen la retransmisión de partidos amistosos, **la emisión de los partidos que el equipo juegue** en las competiciones de la UEFA Champions League y **los ingresos que se obtienen por las licencia de emisión a terceros** del canal temático Real Madrid TV.
- **Derechos comerciales:** la estrategia general consiste en ceder una licencia de explotación de la marca Real Madrid a empresas que operan en sectores diversos. En esa línea se generan ingresos comerciales por venta de *merchandising*, patrocinios deportivos y derechos de imagen, venta de publicidad, explotación de instalaciones y licencias de negocios y servicios diversos. En el rubro de patrocinios destacan los acuerdos con Adidas, Bwin, Audi, y Mahou. A esto se agregan acuerdos regionales y a nivel local como son Saudi Telecom (STC), Grupo Polar (Venezuela), Solán de Cabras, Sanitas y Solaria entre otros.
- **Estadio (abonos de socios y taquilla):** La recaudación obtenida por asistencia a los partidos jugados en el Santiago Bernabéu es otra de las principales fuentes de ingresos. El Club realiza constantes inversiones en la remodelación de su estadio y la Ciudad Deportiva a fin de mejorar la calidad del aforo y los servicios asociados al mismo.

1.1. LA EXPLOTACIÓN DE NEGOCIOS DIGITALES

Dentro de su organigrama, el Real Madrid dedica un departamento específico a la explotación de negocios digitales. Los ingresos de este departamento se registran dentro de la línea de negocios de derechos comerciales.

¹Todo tipo de compra y venta de productos a través de medios digitales.

La cesión de licencias para la explotación de productos, servicios y negocios digitales, se lleva a cabo mediante el siguiente procedimiento: si una empresa desea colaborar con la marca Real Madrid, debe exponer al Club cuál es su modelo de negocio, así como el plan de explotación. Basándose en este plan, se acuerda un reparto del beneficio. Una vez que se establece el acuerdo, la empresa asociada asume la operación integral del negocio y la explotación del mismo. El Club pasa a una posición supervisora para garantizar que se cumplen los parámetros de marca y la calidad del producto y/o servicio. A cambio, el Real Madrid certifica la oficialidad de los productos o servicios y cede sus derechos de imagen y propiedad intelectual a la empresa, para que comercialice con la marca en su mercado de actividad. Así mismo, el Club utiliza sus canales de comunicación y bases de datos para promocionar el producto o servicio. Un ejemplo de este modelo son las tiendas de venta online del Real Madrid. En el mercado español, los derechos están cedidos a una única empresa que opera desde www.tiendarealmadrid.com. En el caso internacional es una segunda empresa quien lleva a cabo la comercialización a través de www.realmadridshop.com. Estas empresas asumen no sólo el desarrollo tecnológico de las tiendas online y su mantenimiento, sino que también compran y almacenan los productos oficiales, asumen el riesgo de stock, se encargan de la captación de tráfico, el proceso de venta, el envío de productos y la atención post venta. Todos estos procesos son coordinados y supervisados con el Club.



Real Madrid real madrid

REPORT: Segmentación geográfica del mercado para abordar su estrategia online.
(75 caracteres)

El Real Madrid segmenta el mercado global por zonas geográficas para abordar su estrategia online. Sin embargo, el idioma y los factores culturales son elementos que también son determinantes en dicha segmentación y el consiguiente cierre de negocios y proyectos. En ese sentido, el Club cuenta no sólo con una página web en español, sino que además ha desarrollado versiones en inglés, árabe y japonés. Este conjunto de páginas son consultadas diariamente desde más de 200 países/territorios diferentes. La decisión de ampliar a nuevas versiones idiomáticas se basa en la cobertura de colectivos culturales e idiomáticos que en algunas casos no están limitados a un territorio en específico.

Finalmente, la gran masa social de clientes que suponen las Redes Sociales no han sido desatendidas por los responsables de marketing del Real Madrid. En este sentido, el Club posee

perfiles oficiales en Facebook, Tuenti y YouTube, y cuentas verificadas en Twitter. Las redes sociales permiten visibilidad inmediata a nivel internacional sin barreras geográficas. Suponen nuevas oportunidades de comunicación y venta directa. Un público ya segmentado, como son los millones de seguidores que tiene el Real Madrid alrededor del mundo, definido y demandante puede ser abordado directamente a través de estas macroherramientas de Social Media. Y es aquí donde se centra el análisis del estudio en los siguientes apartados.

2. EL REAL MADRID Y LOS SOCIAL MEDIA

Los negocios basados en fútbol y baloncesto tienen una competencia sectorial reducida. El aficionado que sigue a un club deportivo determinado mantendrá con casi total seguridad su fidelidad a lo largo de toda su vida, y por tanto tenderá a consumir productos y servicios asociados a dicho club. Existen pocos casos de aficionados al fútbol que compren productos y servicios de varios clubes a la vez. Esta particularidad hace posible un intercambio de información de negocios. En muchos casos los proveedores, socios comerciales y *partners* trabajan con varios equipos lo que permite el intercambio de referencias.



Real Madrid real madrid

REPORT: Se analizan las innovaciones web en el mercado mediante técnicas de benchmarking.
(69 caracteres)

Adicionalmente, mediante el análisis de la presencia online de otros clubes, es sencillo supervisar las acciones que se llevan a cabo (*benchmarking*¹). Por ejemplo qué novedades *online* introducen los clubes ingleses, qué estrategias web se siguen en la Liga alemana, qué innovaciones plantean en sus páginas web los equipos españoles, etc. Toda acción exitosa es susceptible de ser analizada y adaptada, siempre en conformidad con la estrategia del Club. En el pasado, los clubes ingleses han sido los más innovadores adaptando sus recursos web a las demandas de los aficionados. No obstante, con la irrupción de las herramientas Social Media, los clubes españoles han tomado la delantera y se pueden considerar pioneros.

2.1. BREVE HISTORIA: LOS INICIOS

La inclusión del Real Madrid en las tecnologías 2.0 y de Social Media comenzó durante la temporada 2007/2008. Fue entonces cuando se planteó renovar la página web oficial del equipo. En ese análisis se percibió que www.realmadrid.com era demasiado rígida, lineal, poco interactiva y, en definitiva, "1.0". Los navegantes de esta primera década del s. XXI desean interrelacionarse con las marcas, las empresas, sus equipos de fútbol y entre ellos mismos. A su vez, y particularmente en deportes masivamente seguidos como son el fútbol o el baloncesto, se expresan opiniones y exteriorizan pasiones muy intensas. Esto interesó al Real Madrid, pero existía el temor de una dinámica de comentarios y opiniones en muchos casos críticos y ofensivos hacia el mismo equipo y que fueran difíciles de controlar. Fue entonces cuando desde el área de negocios digitales del Club se planteó la posibilidad de tramitar este entusiasmo y estas pasiones a través de una red social externa a los medios "oficiales" del Club y que sirviera como campo de ensayo. Eran fines del 2007 y se seleccionó a una red social que ni siquiera se había adaptado al español aún: Facebook.

¹Técnica utilizada para medir el rendimiento de una organización frente a sus competidores directos.



Como primeros pasos se abrió un perfil en Facebook en el que se colocó el logotipo del Club, se empezaron a publicar algunos videos, el logotipo y un número limitado de fotografías. Todo fue de manera experimental, y con la sensación dentro del Club de “ver qué ocurría”. Transcurrido un mes, el Real Madrid tenía 10.000 fans. A los 5 meses 100.000. Los aficionados accedían de esta manera a una cuenta oficial del equipo en la que expresar sus opiniones y demandas. Además, y desde que se empezaron a publicar noticias en el “muro” de la red social se empezó a generar un tráfico creciente desde Facebook hacia la web oficial www.realmadrid.com. Basado en estos resultados iniciales, se apostó por explorar ese canal de comunicación con el cliente. Se subieron más vídeos, se *postearon*² noticias sobre eventos que llevaba a cabo el Real Madrid, se colgaron más fotografías, y en definitiva se interaccionó más con los seguidores. Posteriormente, se abrieron cuentas en Twitter y Youtube, y el volumen de aficionados que se afiliaron a los perfiles 2.0 del equipo aumentó continuamente hasta el momento actual.

Base de aficionados www.facebook.com/realmadrid

	No fans	No nuevos fans	%incremento
Oct-09	764.000		
Nov-09	893.000	129.000	17%
Dic-09	1.011.000	118.000	13%
Ene-10	1.100.000	89.000	9%
Feb-10	1.187.000	87.000	8%
Mar-10	1.302.000	115.000	10%
Abr-10	1462.000	160.000	12%
May-10	1.699.000	237.000	16%
Jun-10	1.957.000	258.000	15%
Jul-10	2.732.000	775.000	40%
Ago-10	3.321.000	589.000	22%
Sep-10	3.969.000	648.000	20%
		291.364	16%

Fuente: Facebook Insights. www.facebook.com/realmadrid

²Escribir comentarios en el muro de una red social o en un blog.

2.2. BREVE HISTORIA: EVOLUCIÓN

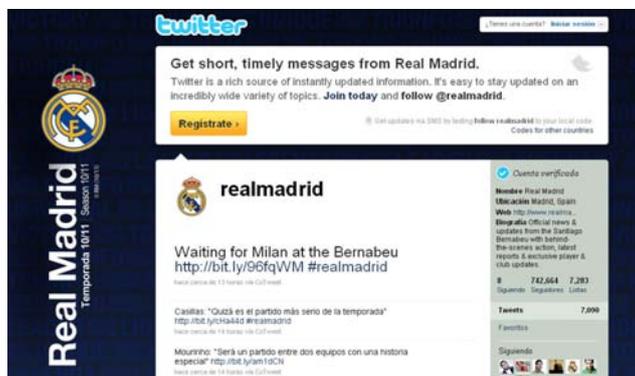
A lo largo de estos tres años, se ha creado una estructura definida para administrar las herramientas de Social Media del Club:

1. El director y responsable inicial del proyecto se encargaba de “twittear” los partidos, “postear” las noticias y gestionar los contenidos y comentarios publicados. Ante el incremento del número de aficionados se decidió diversificar estas actividades y encargarlas a diversos especialistas.
2. Se contrataron los servicios de un *Community Manager* para gestionar los contenidos de las diferentes cuentas, así como *postear* y *twittear* los partidos al minuto en español, inglés y árabe (@realmadrid y @realmadridarab).
3. El *partner* japonés del Real Madrid tomó la responsabilidad de manejar la cuenta Twitter en ese idioma (@realmadridjapan), con otro *Community Manager* local encargado de su supervisión.
4. Se externalizó a una agencia el soporte de piezas y diseños que se utilizan en las diversas redes sociales. Dicha agencia provee además un equipo para moderar los comentarios, procurando que se respeten las políticas definidas por el Club. En esa línea se busca evitar los ataques directos a instituciones o personas. Se admite, aunque siguiéndolo muy de cerca, el lenguaje subido de tono, siempre que no sea descalificativo hacia un particular en concreto (no hay que olvidar que la pasión, las alegrías y los enojos son comportamientos inherentes al fútbol).
5. La responsabilidad de los contenidos comerciales relativos a patrocinadores y licencias digitales permanecen bajo el Área de Marketing quien se encarga de la redacción, preparación y posterior publicación.
6. Si bien la responsabilidad de la supervisión de todos los aspectos relativos a las redes sociales descansa aún en el área de marketing como iniciadora del proyecto, el Club se encuentra en un proceso de integración de estas herramientas en diversas áreas de la institución. Este proceso permitirá la participación en el corto plazo del área de comunicaciones y de estrategia a fin de tomar responsabilidad sobre aspectos como el contenido, la interacción con los aficionados y la integración con otras actividades propias del Club.

Es importante destacar que fue a través de las propias redes sociales y entre los propios aficionados del Club como se localizó el perfil idóneo para un *Community Manager*: periodista profesional, nativo digital y a la vez capaz de moverse con solvencia en diversos idiomas: (español, inglés y árabe).

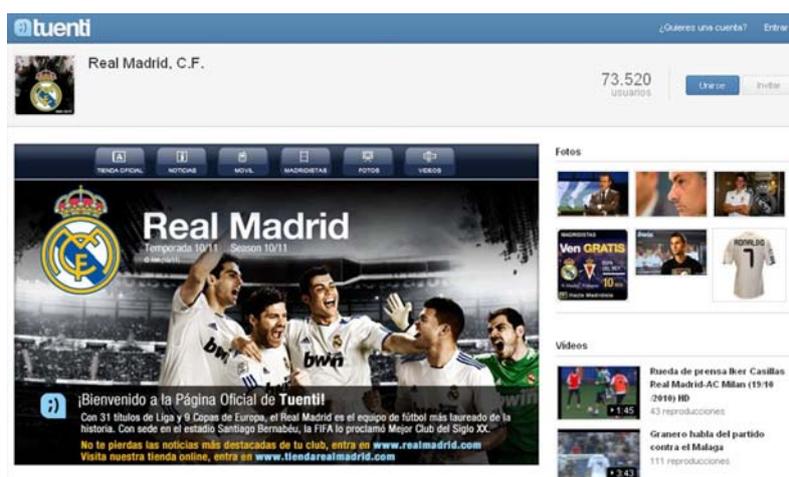
El trabajo con los diversos componentes del equipo (agencia y *community managers*) se centra en la cesión de los privilegios de acceso y administración de los perfiles sociales progresivamente, monitorizando su actuación constantemente. En principio, se prefiere que utilicen herramientas paralelas para manejar las cuentas, sin acceder a ellas directamente. Para *twittear* los partidos online, los *Community Managers* utilizan la herramienta *Co-tweet*³. Posteriormente, se le otorgan privilegios de administrador, como ocurre actualmente con la cuenta de Facebook, siempre bajo la supervisión permanente del Club.

³Herramienta 2.0 para administrar múltiples cuentas de Twitter. Permite monitorear tweets, hashtags, mensajes directos, notificaciones y clicks. Todo ello sin acceder directamente a la cuenta.



Como medida preventiva, la agencia encargada de la moderación dispone de personal para realizar las labores de los *Community Managers* en caso de que éstos se vean imposibilitados de realizar sus tareas en un momento determinado. Además, un equipo específico monitoriza los comentarios, *tags*, *hashtags*⁴ y *links* los días de mayor tráfico, como son los partidos de UEFA Champions League y las rondas finales de las competiciones domésticas.

Como se ha podido observar, toda la definición estratégica y uso de las redes sociales ha seguido una estrategia *bottom-up*: dentro del área de explotación de negocios digitales se diseñó la estrategia inicial y se implementaron las primeras actividades de interacción y contenidos. Una vez realizadas las primeras actividades, de perfiló con mayor detalle la estrategia y se seleccionó a profesionales con perfiles adecuados para gestionar una actividad cada vez más especializada. Por último, las actividades en redes sociales se están integrando dentro de otras áreas del Club a fin de mejorar su gestión y obtener mayores beneficios en la interacción con los aficionados y los negocios afines.



⁴Almohadilla utilizada en Twitter para etiquetar tweets que tratan sobre temas específicos. Facilita su búsqueda en Twitter.

2.3. NO TODO SON REDES SOCIALES: USO DE OTRAS HERRAMIENTAS



Real Madrid real madrid

REPORT: No es necesario un perfil muy técnico para usar los Social Media, sino un conocimiento profundo de las herramientas. (116 caracteres)

La implementación inicial de las herramientas 2.0 no requiere capacidades técnicas específicas. Para crear una página en Facebook o utilizar *TweetDeck*⁵ no son necesarios conocimientos tecnológicos avanzados. Por el contrario, el desarrollo de una estrategia a largo plazo con objetivos de desarrollo de marca y comerciales requiere un conocimiento de las posibilidades de esas herramientas y su potencial impacto. Sin embargo, el hecho de que sean sencillas de implementar en un primer momento no implica un crecimiento ordenado de estos ecosistemas.

En este sentido, la estrategia del Real Madrid es muy clara: hay que diversificar las fuentes de tráfico a fin de estar donde el aficionado está y evitar el caer “prisionero” de una única herramienta que concentre nuestro tráfico y nos hipoteque.



Real Madrid real madrid

REPORT: Los negocios online se basan en perseguir las fuentes de tráfico. (64 caracteres)

Esta estrategia de diversificación permite la persecución de las fuentes de tráfico en internet allá donde se generen. Donde hay tráfico hay negocio online. Las “olas de tráfico web” en Internet provienen de buscadores y de redes sociales a día de hoy. Hay que estar en Facebook porque es la mayor red social a nivel internacional, en Tuenti porque los jóvenes españoles se encuentran mayoritariamente en ella, en Youtube porque es el líder de los videos vistos en la red, etc.

El objetivo es redirigir este tráfico hacia los diferentes centros de negocios del Club (tiendas de ecommerce, juegos online, servicios digitales, programas de suscripción de base de datos, servicios móviles, etc.).

Además de las redes sociales, existen otras herramientas de Social Media atractivas para acceder al aficionado y seguidor del Real Madrid y que permiten desarrollar la estrategia de búsqueda de tráfico:

- Se está evaluando la implantación y uso de **blogs** dentro de las diversas versiones idiomáticas de realmadrid.com.
- El Club utiliza actualmente canales audiovisuales tanto en realmadrid.com como en el **canal de vídeo oficial en Youtube**.

⁵Herramienta 2.0 diseñada para Twitter que permite desplegar el flujo de tweets en columnas de 500 por defecto. Resulta muy útil ya que el *tweetstream* de la red tan sólo muestra los 20 últimos mensajes.



- Se trabaja con herramientas **RSS**. Un proyecto que se espera implantar a corto plazo en las webs árabe y japonesa del equipo es utilizar *Feedburner*⁶ de Google.
- El Club ha identificado una clara oportunidad en el **Social Gaming**. Los nuevos juegos online diseñados para las redes sociales poseen un potencial considerable de negocio tomando en cuenta una marca como el Real Madrid y la masa de aficionados. En esa línea el Club ha lanzado recientemente [Real Madrid Fantasy Manager 2011](#), un juego online que opera sobre Facebook y iPhone y que replica los exitosos modelos de *social gaming* y monetización de juegos como *Farmville*, *Mafia Wars* o *Frontierville*.

2.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Desde un principio, el área de negocios digitales definió las pautas de monitorización de comentarios, así como los contenidos de los post en las diferentes cuentas. Siempre se deben tener presentes los valores y políticas del Club puntualizadas por el área de comunicación.

Durante estos últimos años los “perfiles sociales” del Real Madrid han crecido tan espectacularmente que ya no es posible que el departamento de marketing se haga cargo de ellos en solitario. Otras áreas del Club, como son el área de comunicación, recursos humanos e incluso la propia dirección, están empezando a compartir las funciones y tareas que la estrategia Social Media conlleva.

Una vez implantado el proyecto de Social Media, las métricas han ido evolucionando:

1. Dentro de las métricas cuantitativas, la primera de todas ellas fue conseguir un **número de fans determinados por período de tiempo**. De este número de fans, se tiene como objetivo obtener una determinada tasa de conversión a la base de datos del Real Madrid. En los últimos 12 meses el incremento mensual promedio de la base de fans es del 16%.
2. Como **métrica cualitativa se buscan comentarios de calidad**, que generen discusión. Se analizan los *tweets* generadores de más *retweets*, post que obtienen más respuestas o comentarios, etc.

⁶Herramienta de gestión de fuentes web RSS, podcast y otros publicadores de contenidos.

3. **Se mide la calidad de tráfico que proviene de Twitter y Facebook.** En general, estas usuarios tienden a visitar más páginas en www.realmadrid.com, tienen un tiempo de permanencia *on site* más largo y un ratio de *rebound on site* menor.
4. Para mantener la estrategia de diversificación, **se controla el tráfico canalizado por cada red social hacia la página oficial del Club.** Actualmente Facebook representa el 7% del tráfico promedio mensual a www.realmadrid.com.
5. Se utilizan las **herramientas gratuitas de Twitter para medir** los *hashtag* y los *retweet* de cada comentario. El objetivo es identificar a los *followers* más activos e influyentes que siguen las cuentas del Club.

2.5. RESULTADOS QUE OFRECEN AL REAL MADRID LAS TECNOLOGÍAS 2.0

Inicialmente el Club utilizó las redes sociales para comprobar cómo sus aficionados reaccionaban a sus publicaciones, pero según el proyecto fue desarrollándose, se identificaron una serie de posibilidades de negocios e interacción:

- Facebook es un excelente medio para **difundir las promociones** del Club, comprobando siempre que exista un balance entre el aspecto comercial y el contenido relevante. Nunca hay que perder la idea de que el usuario no utiliza la red social como canal de venta, sino de interrelación con otros usuarios. En ese sentido, los mensajes comerciales deben tener un *timing* y un tono y manera adecuados. Pero, sobre todo, el producto o servicio debe tener una asociación con la marca del Club y un beneficio claro para el usuario en su dimensión de aficionado. Un ejemplo claro son las promociones ofrecidas por la tienda online a través de Facebook y Twitter con motivo de la celebración de ciertos triunfos deportivos.
- Ya que en www.realmadrid.com no existen comentarios, la realimentación que se obtiene en Facebook a las noticias publicadas permiten obtener información inmediata respecto a los contenidos y de esta manera ayudar a los diferentes departamentos y negocios del Club a perfilar sus mensajes.



Real Madrid real madrid

REPORT: Se pueden realizar estudios de mercado en las redes sociales a coste muy reducido.
(81 caracteres)

- Otra utilidad relevante de las redes sociales es la **detección de necesidades** por parte de los clientes y usuarios mediante la escucha activa. Por ejemplo, la tienda *online* vende sus productos tanto dentro como fuera de España y se ha analizado, gracias a los comentarios de los seguidores en Facebook, que se facilitarían las ventas si los precios se particularizasen para la moneda propia de cada país. Así mismo, se han detectado problemas en la interpretación de la comunicación de determinadas ofertas, etc. Realizar estos análisis de mercado por otra vía supone un coste para el Club, pero mediante el análisis de los comentarios de Facebook y Twitter, el coste se reduce drásticamente. Aunque inicialmente las herramientas 2.0 no pretendían ahorrar costes a los procedimientos tradicionales de la entidad, estas necesidades detectadas permiten **la mejora** continua en la eficiencia de los **procesos internos**.

- **La activación de patrocinios y el valor añadido que se ofrece a los patrocinadores** a través de las redes sociales es otra forma de generar ingresos. Si en el pasado las marcas concentraban sus esfuerzos publicitarios online en campañas de *banners*⁷ en www.realmadrid.com, hoy en día las marcas colaboradoras buscan desarrollar sus campañas de activación dentro de las redes sociales que el Club ha desarrollado. Crear estas nuevas plataformas para llegar al cliente ha permitido al Real Madrid ofrecer una imagen moderna, renovada y relevante en nuevas tecnologías de Social Media. Los nuevos patrocinadores y socios de negocios que quieran vincular su imagen al Real Madrid, encontrarán un perfil de club puntero, con modernas plataformas de activación en la web 2.0.
- **Se cierran licencias a través de los nuevos medios.** Siguiendo el mismo procedimiento que con las licencias tradicionales, los nuevos modelos de negocio surgidos a través del *e-Commerce* suministran al Club una nueva fuente de ingresos. No sólo se entiende el Real Madrid como un club de fútbol, sino como un ente digital con perfil público en los medios sociales. Los nuevos *gadgets* y *widgets* diseñados tanto para aplicaciones online como de escritorio virtual, se benefician del poder de comunicación de la marca Real Madrid, que atrae más clientes interesados en distribuir estos accesorios por medio de las redes sociales del Club. En esta línea se han concedido licencias para servicios y productos como los toolbars oficiales o un sistema de calendarios digitales de partidos que puedan ser descargados por el usuario a su ordenador personal o teléfono móvil.
- **Mejora en la búsqueda y selección de profesionales cualificados.** Es así como el Real Madrid encontró al *Community Manager* que gestiona sus cuentas en español, inglés y árabe. Inspeccionando los perfiles y blogs de los aficionados en Facebook, se encontró al candidato idóneo para desempeñar esta labor. Desde el Real Madrid están convencidos de que "lo que más atrae al talento es el talento", y el análisis de los perfiles públicos es una buena forma de encontrar candidatos con capacidades óptimas para la empresa.
- Tomando como punto de partida los usuarios de las redes sociales, se permite la **captación de nuevos** registros en los programas de afiliación oficiales como son el *emadridista*. A los registrados en esta base se les trata de vincular a la entidad mediante el carnet madridista, un programa de fidelización que consta de una suscripción anual fija y que ofrece una serie de ventajas. Con esta sencilla cadena de fidelización se consiguieron captar a través de Facebook 30.000 nuevos registros durante la temporada 2009/2010. Para facilitar el proceso de conversión, se está completando la implantación de herramientas que enlacen las cuentas de los usuarios en las redes sociales con las de la entidad (*Facebook Connect*).
- La multitud de posibilidades que ha ofrecido la web social ha terminado amortizando los costes de los medios y personal involucrados en el desarrollo (personal, *Community Managers*, agencia externa, etc.) obteniendo hasta el momento **retornos de la inversión positivos** con inversiones reducidas, sin entrar a valorar su potencial futuro.

3. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

A partir de las experiencias transmitidas por el equipo promotor del proyecto resumido en los puntos anteriores, se realizan las siguientes recomendaciones para el lector que esté interesado en la **implantación de estas tecnologías**:

⁷Publicidad electrónica insertada en los marcos de una página web.

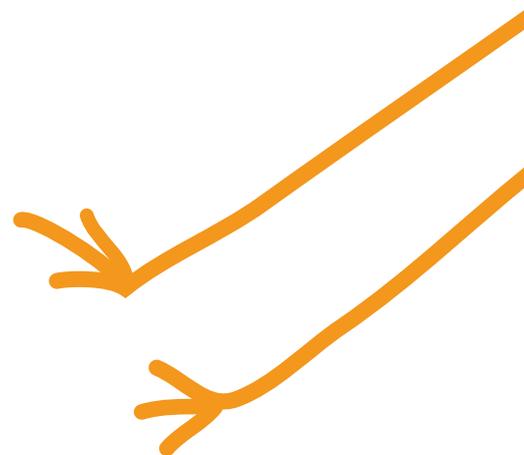


Real Madrid real madrid

REPORT: Para que una empresa se introduzca en la web 2.0, debe tener una historia que contar.
(85 caracteres)

1. Fundamentalmente, **para que una empresa se introduzca en la web 2.0, debe tener una historia que contar**. En el Real Madrid el caso es sencillo, ya que posee más de 100 años de historia y un palmarés de títulos envidiable. Aunque en el caso de una PYME puede ser más complejo, es necesario ser creativo y generar información y contenidos atractivos, aunque estén relacionados indirectamente con el producto o servicio ofertado. Estar en boca de la gente genera mercado, y por ende negocio.
2. Una vez dentro de la web social existen riesgos. Se debe **tener mucho cuidado con lo que se dice y con la información que se comparte**, ya que compromete la reputación online de la empresa.
3. **“Es preferible estar presente en una conversación a que otros hablen de ti”**. Hay que monitorizar lo que afecta directamente a la marca. Esto requiere un trabajo importante, y no subestimar los comentarios que aparecen en la web.
4. **Se debe tener un objetivo de presencia en las redes sociales, una estrategia corporativa online**. Estar en una red por imitar a la competencia es una mala decisión.
5. **No es necesario desembolsar dinero en la compra de herramientas analíticas**. En las fases iniciales, las herramientas gratuitas de Google, Twitter y Facebook cumplen perfectamente las funciones de métrica.
6. **Se pueden generar ingresos para la organización con las herramientas de Social Media, pero aún son moderados**. Las PYMES no deben buscar un número desorbitado de seguidores en las redes sociales. No deben compararse con el Real Madrid. Cubrir los costes de inversión, que son escasos, y cerrar pequeños contratos deben ser su objetivo. Tan sólo unos centenares de seguidores pueden generar su negocio. Subir vídeos a Youtube, usar la red social Flickr, tener un blog... pueden ser un medio ideal para promocionar a la empresa y lograr posicionamiento en buscadores.
7. **La clave de los negocios online está basada en la innovación**. A día de hoy, “la estrategia más insegura en el mundo es apostar por lo seguro. Si siempre se juega sobre seguro sin innovar, la competencia aprovechará las oportunidades antes que tú”.
8. **Las barreras de entrada a los negocios online son reducidas**. Las herramientas 2.0 mayoritariamente aceptadas por la sociedad son gratuitas. No se necesitan programadores para diseñar perfiles públicos en internet. El verdadero esfuerzo es pensar en la idea a transmitir mediante Social Media, pensar en el posicionamiento estratégico en redes sociales.

telepizza.es



AUTORES:

Julián Chaparro Peláez

Ángel Francisco Agudo Peregrina

Telepizza

Fundación: 1987

Direcciones:

- <http://www.telepizza.es>
- http://twitter.com/telepizza_es
- <http://www.facebook.com/telepizza>
- <http://www.tuenti.com/telepizza>

Descripción:

- Empresa líder en España en el servicio de restauración a domicilio. Fue fundada en 1987 por Leopoldo Fernández Pujals y actualmente pertenece a la familia Ballvé y al fondo de capital y riesgo Permira.

Perfil*:

- A 37.897 usuarios de Facebook les gusta esto.
- 9.599 usuarios se han unido a su grupo en Tuenti.
- 3.858 seguidores en Twitter.

* Datos actualizados el 25/10/2010.

telepizza.es

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN: MODELO DE NEGOCIO	57
2. telepizza.es Y LOS SOCIAL MEDIA	59
2.1. BREVE HISTORIA	59
2.2. ESTRATEGIA UTILIZADA EN LOS SOCIAL MEDIA	60
2.3. HERRAMIENTAS 2.0 UTILIZADAS	61
2.4. TELEPIZZA EN LAS REDES SOCIALES	62
2.5. MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO	65
3. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN	66

Promoción y venta a través de canales 2.0

1. INTRODUCCIÓN: MODELO DE NEGOCIO

La empresa Telepizza fue fundada en el año 1987, y en estos 23 años ha conseguido situarse como la compañía líder en España del sector de servicio a domicilio de comida lista para tomar.



telepizza.es telepizza.es

REPORT: Su mercado se centra en el disfrute dentro del hogar de comida preparada.
(72 caracteres)

Su producto principal es la pizza recién hecha, y pretende ligar su imagen a los momentos de ocio que supone su consumo dentro del hogar. No obstante, el catálogo de productos ofrecido a sus clientes también incluye: hamburguesas, ensaladas, pasta, aperitivos, complementos, pollo, postres y bebidas.

Aunque entre sus empresas competidoras se encuentran las dedicadas a la comida rápida, pretende desligar su imagen de ellas a través de diferencias apreciables que la alejan de ese mercado: sólo ofrece productos bajo pedido y al gusto de los clientes, nunca elaborados en base a consumos previstos. El tiempo medio del servicio en sala se sitúa entre los 12 y los 15 minutos, frente a los 3 ó 5 que utilizan las marcas denominadas "fast food".

La presencia de Telepizza es internacional. Han abierto establecimientos en España, Andorra, Chile, Portugal, Polonia, Guatemala, El Salvador, Emiratos Árabes y Colombia. Asimismo han suscrito recientemente un acuerdo con el grupo chino Christine, líder en este país en el sector de la panadería y la bollería, que contempla la constitución de una *joint venture* con un 50% de participación para ambas compañías. Fruto de estos compromisos, Christine ofrece inicialmente los productos de Telepizza en varios de sus puntos de venta.

Telepizza en el mundo



La misión de Telepizza es “ser la mejor compañía para trabajar, los mejores en lo que nos proponemos, compartiendo los momentos de disfrute de nuestros clientes”. Es este último punto el más importante dentro de la cultura de Telepizza, ya que su lema reza: “Por encima de todo el cliente”. Para ofrecer el mejor servicio posible a sus consumidores, buscan la máxima calidad en sus productos. Llevan a cabo un riguroso proceso de selección de los ingredientes, buscando continuas innovaciones en la oferta y adaptándose a las peculiaridades de cada mercado. Intentan mostrar una imagen de compañía moderna, tanto en su identidad como en la imagen de tienda. Aplican también, en la misma línea de innovación empresarial, los últimos avances tecnológicos en su fábrica de masas y plataforma logística.

La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que la mayoría de los establecimientos que compiten con Telepizza pertenecen a franquicias y no necesitan grandes inversiones para ponerse en marcha. Los establecimientos no franquiciados apenas representan competencia, ya que las economías de escala hacen que sus costes de producción se disparen.

La actual crisis económica vivida por España hace que los consumidores frenen su consumo y busquen productos alternativos a menor coste. Las pizzas congeladas representan una seria amenaza de producto sustitutivo, ya que su calidad cada vez es mayor y su coste más bajo. Como alternativa a Telepizza, las empresas de comida rápida tipo Boccata, Pans&Company o McDonald’s suponen una fuerte competencia.



telepizza.es telepizza.es

REPORT: La mayor fortaleza de Telepizza reside en la confianza generada en el consumidor.
(80 caracteres)

Telepizza es una marca fuerte que genera confianza en el consumidor. Ofrece un producto diferente y de calidad, un servicio tanto a domicilio como en el local muy eficiente, y da un buen trato al cliente. Además, al ser la misma compañía quien entrega los productos a domicilio, y no externalizar esta parte de la cadena de valor, obtiene un ahorro significativo en costes de distribución.

Ha detectado que la inclusión de otros alimentos diferentes a la pizza diversifica su negocio, llegando a un abanico de consumidores mayor. Además, para no quedarse atrás y seguir creciendo, ha puesto en marcha diferentes líneas de negocio entre las que se encuentran: “*Telepizza Room Service*”, dedicado a servicio de habitaciones en hoteles; “Espacios Telepizza”, establecimientos situados en centros comerciales; el nuevo formato de tienda orientado a poblaciones de menos de 30.000 habitantes; etc.

Con respecto a su estrategia *online*, abre la tienda (www.telepizza.es) en el año 2003, pero no es hasta 5 años más tarde, en el 2008, cuando comienza a tener la gran actividad que tiene en la actualidad. Una de las principales ventajas competitivas del nuevo canal es la entrega del producto a domicilio en un plazo aproximado de 30 minutos desde la confirmación del pedido, dentro del área de reparto de sus tiendas, que cubre los grandes núcleos urbanos de la práctica totalidad del territorio español.

Actualmente, este medio supone alrededor del 10% del volumen total de pedidos de la compañía, y la amplia oferta de oportunidades que presentan las tecnologías 2.0, y en especial las redes sociales, ha llevado a Telepizza a desarrollar una estrategia de negocio que la ha posicionado como líder de su sector.

2. telepizza.es Y LOS SOCIAL MEDIA

2.1. BREVE HISTORIA

Como se ha comentado anteriormente, el primer paso que dio la empresa antes de introducirse en los Social Media fue abrir una página de Internet corporativa, www.telepizza.es. A partir de esta web se desarrolló el canal de venta de pizzas por Internet, por el cual la empresa apostó estratégicamente. Comenzó a funcionar en 2003. El año 2009 se cierra con más de 480 tiendas que ofrecen la opción de hacer pedidos por Internet.

Para realizar un pedido, el usuario debe registrarse insertando su zona de residencia, y automáticamente desde la página web se le notifica si entra dentro de la zona de reparto de este servicio.



Para potenciar las ventas por esta vía, desarrolla campañas de marketing en sus tiendas físicas que promocionan su canal de ventas en Internet. Adicionalmente, telepizza.es intenta explotar todos los elementos existentes en Internet para desarrollar su tienda online, y como consecuencia de esta estrategia, las redes sociales representan una alternativa potente.

telepizza.es comienza su actividad en redes sociales también a mediados de 2008 (hay que recordar que antes de este año la influencia de Facebook, Tuenti y Twitter en España era escasa). Había que tener "presencia social" ya que una buena parte de los internautas se empezaba a focalizar en redes sociales, lo que suponía un potencial muy alto a explotar. Es a principios de 2010 cuando desarrolla una estrategia clara, fuerte y potente enfocada a estas herramientas de Social Media, con un plan de crecimiento enfocado a estos medios para los próximos años.

2.2. ESTRATEGIA UTILIZADA EN LOS SOCIAL MEDIA

La compañía desarrolla en cada país su propia estrategia Social Media, aunque existen sinergias entre todos los componentes del grupo. Actualmente la nación en la que más se desarrolla esta estrategia es España, ya que la matriz de la empresa se encuentra aquí. Todos los modelos de éxito de cada país se comparten a nivel mundial, y ya se ha implantado la tienda online en Portugal, Polonia y Chile. Lo mismo ocurre con las tecnologías 2.0.



telepizza.es telepizza.es

REPORT: El principio de retención de *know how* dentro de la empresa también se aplica a su estrategia en redes sociales.
(110 caracteres)

Cuando telepizza.es se inició en Social Media, subcontrató estas funciones a agencias externas especialistas en redes sociales. Pero una vez que apostó por las tecnologías 2.0, imperó el principio de retener dentro de la empresa todo su saber hacer y conocimiento. Al igual que las Áreas de Comunicación y Publicidad están integradas dentro de la compañía, se contrató un *Responsable en Redes Sociales* que conociese internamente todos los procesos de Telepizza. Esta persona lidera todos los proyectos de Social Media, tanto los que se desarrollan internamente como aquellos que aún se externalizan.

Dentro de Telepizza-España, es el Departamento de Marketing / e-Commerce el que gestiona toda la estrategia por Internet. Tiene destinados un Responsable de Marketing Online, un Responsable de Gestión Web, un Responsable de Redes Sociales y un e-Commerce Manager. Sus cometidos son: marcar la línea estratégica a seguir, asegurarse de que los objetivos comerciales se cumplen, y buscar apoyo en empresas siempre que sean necesarias (consultoras externas). Hay que resaltar que las empresas de consultoría únicamente se contratan para proyectos concretos y de manera puntual, ya que los responsables de e-Commerce se apoyan en toda la estructura que les ofrece Telepizza para desarrollar su actividad.

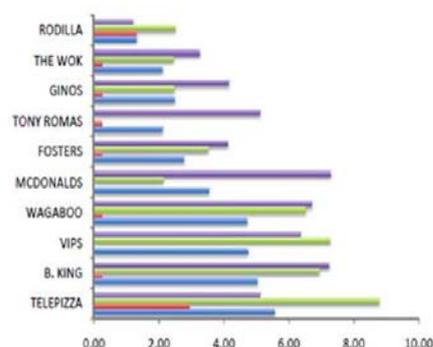
Para mantenerse líderes en Social Media dentro del sector de restauración en España, telepizza.es realiza *benchmarking* a nivel internacional. En primer lugar, efectúa comparativas con empresas punteras de diferentes sectores: Zara, Mapfre, Vodafone, Carrefour, Dell, etc., estudiando todos los casos de éxito 2.0. Después se centra en su ámbito de mercado. Así, monitorizan toda la actividad que realizan las empresas líderes mundiales: Domino's Pizza y Pizza Hut fundamentalmente.

Las innovaciones introducidas en España dentro del sector Social Media la sitúan como una empresa líder frente a su competencia. Los estudios publicados por empresas de marketing y publicidad la asientan como un referente en la web 2.0¹. Un ejemplo de los parámetros que se evalúan para realizar estos análisis son:

1. **Impacto:** los resultados naturales por SEO tienen 20 veces más importancia que las técnicas SEM. Se valora el posicionamiento y la importancia de la búsqueda.

- 2. Presencia:** incluyen todos los medios usados por las marcas en el entorno 2.0. Por una parte, se evalúa la presencia, actividad y ranking en blogs y foros y, por otra, la actividad, fans, seguidores y menciones en redes sociales.
- 3. Reputación:** se miden todas las conversaciones iniciadas por los usuarios de una herramienta 2.0 acerca de la marca estudiada.

RESTAURANTES	TOTAL	IMPACTO	PRESENCIA	REPUTACION
TELEPIZZA	5.56	2.93	8.79	5.12
B. KING	5.04	0.24	6.94	7.23
VIPS	4.72	0.00	7.27	6.36
WAGABOO	4.71	0.24	6.52	6.71
MCDONALDS	3.56	0.00	2.14	7.29
FOSTERS	2.78	0.24	3.51	4.13
TONY ROMAS	2.12	0.24	0.00	5.12
GINOS	2.48	0.24	2.46	4.17
THE WOK	2.10	0.24	2.46	3.23
RODILLA	1.30	1.30	2.50	1.20
INDICE SECTOR	3.44	0.57	2.98	5.06



2.3. HERRAMIENTAS 2.0 UTILIZADAS

telepizza.es intenta explotar todas las herramientas 2.0 ofrecidas en Internet que puedan utilizarse como canal de comunicación con los clientes.

- Ha lanzado en julio de 2010 la aplicación Telepizza-iPhone, descargable en cualquier dispositivo i-Pad, i-Touch y por supuesto i-Phone. Se puede obtener totalmente gratuita desde el App Store de Apple. Con el usuario y contraseña creados en la página oficial de telepizza.es, cualquier usuario de un terminal móvil Apple puede configurar su pedido al igual que lo haría en la tienda online.
- Utilizan Youtube para crear visibilidad de marca y atraer tráfico hacia su página web principal. Al ser la tercera página web más visitada en el mundo, toda la información subida a Youtube impacta en una gran masa de clientes potenciales.
- A nivel interno, y de manera puntual, se usa Delicious como herramienta de etiquetado semántico.
- Han comenzado a explotar las cuentas de Twitter, Facebook y Tuenti como canal de captación de tráfico hacia su web principal, con una estrategia particular y muy definida para ellas.
- Para relacionarse con su público objetivo tiene previsto integrar un blog corporativo dentro de www.telepizza.es. Exprimir la cercanía, transparencia e interactividad que ofrece esta herramienta 2.0 le permite a la empresa realizar sondeos de opinión acerca de sus productos.



¹Véase, por ejemplo, el estudio publicado por la empresa NCA y Asociados, disponible en: <http://www.hosteltur.com/fdb/Influencia%20de%20las%20marcas%20en%20la%20sociedad%202.0.pdf>

2.4. TELEPIZZA EN LAS REDES SOCIALES

La presencia de telepizza.es en redes sociales responde a la idea de buscar tráfico, conseguir masa crítica y ser capaces de rentabilizar y monetizar a todos sus seguidores (el gran reto que tienen todas las empresas con presencia social).

Pretenden aportar un valor añadido y ventajas adicionales a sus seguidores en redes sociales: participación en concursos, regalos de *merchandising*, entradas para cine, etc., son ofrecidas por la compañía a través de estas plataformas.

A su vez, telepizza.es aprovecha la rápida interacción que se puede llevar a cabo con los clientes escuchándolos, atendiendo sus necesidades y resolviendo de la mejor manera posible los problemas surgidos con los pedidos. Recoge una gran cantidad de *feedback* a nivel producto, servicio y compañía.

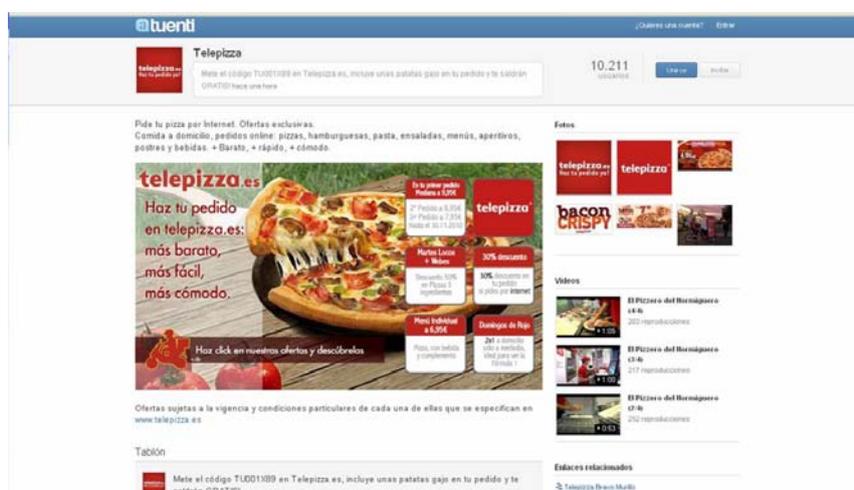


telepizza.es telepizza.es

REPORT: telepizza.es emplea estrategias diferentes para dirigirse a los usuarios de cada red social, ya que los perfiles son distintos.

(126 caracteres)

telepizza.es emplea estrategias diferentes para acercarse a los usuarios de las distintas redes sociales, ya que ve una clara segmentación en sus perfiles. Los internautas utilizan Facebook de manera más personal, para relacionarse con sus amistades y familia. En Twitter hay un público más tecnológico con un perfil más cualificado en términos de Internet. Y en Tuenti los usuarios son más dinámicos e impulsivos.





telepizza.es telepizza.es
REPORT: El perfil de usuario de Tuenti encaja perfectamente con el público objetivo de telepizza.es (93 caracteres)

La presencia en Tuenti responde a la búsqueda de afinidad con un público objetivo. Muchas empresas no ven en la red social española oportunidades de negocio, pero para telepizza.es los más de 8 millones de usuarios de Tuenti están muy identificados con el consumo de sus productos (personas cuya edad está comprendida entre los 15 y los 30 años). Además, el carácter espontáneo e impulsivo de sus usuarios es explotado por telepizza.es mediante campañas de "Brand Day". Existen días puntuales en los cuales cerca del 20% del tráfico que registra la tienda online viene redireccionado desde esta red social.

Facebook y Twitter responden a estrategias de búsqueda de tráfico. Se intenta canalizar hacia la página oficial de Telepizza la mayor cantidad posible de los cerca de 11 millones de usuarios que tiene Facebook y el millón de usuarios de Twitter en España.



telepizza.es telepizza.es
REPORT: Se realizan campañas de fidelización en Facebook. (48 caracteres)

Además, en Facebook realizan campañas de fidelización para sus seguidores. Los "Domingos de rojo" es una de ellas, en la que los ganadores de una porra acerca del resultado del Gran Premio de Fórmula 1 del fin de semana reciben gratis una pizza XXL o un sillón hinchable de Telepizza.



telepizza.es telepizza.es
REPORT: La capacidad de viralización de la información en Twitter es mucho mayor que la de Facebook. (91 caracteres)

En Twitter explotan la gran capacidad de viralización² que presenta esta red. Tienen muy claro que es más fácil que un usuario *retwitee* un mensaje a través de la red de microblogging a que lo comente con sus amigos a través de Facebook. Así, las campañas basadas en códigos promocionales con descuentos específicos están enfocadas a esta red más que a Facebook.



telepizza.es telepizza.es
REPORT: La atención al cliente online se realiza los 7 días de la semana. (64 caracteres)

² Información recomendada por sus lectores a través de redes sociales

La atención al cliente *online* se presta los 7 días de la semana (los fines de semana son los momentos de más consumo), por lo que la coordinación entre los miembros del Departamento de e-Commerce resulta fundamental para que no recaiga toda la responsabilidad sobre una única persona. Se han dado casos de clientes descontentos con los servicios prestados por telepizza.es que han twiteado sus opiniones los sábados a mediodía y en menos de 3 minutos recibieron una respuesta en nombre de la empresa.

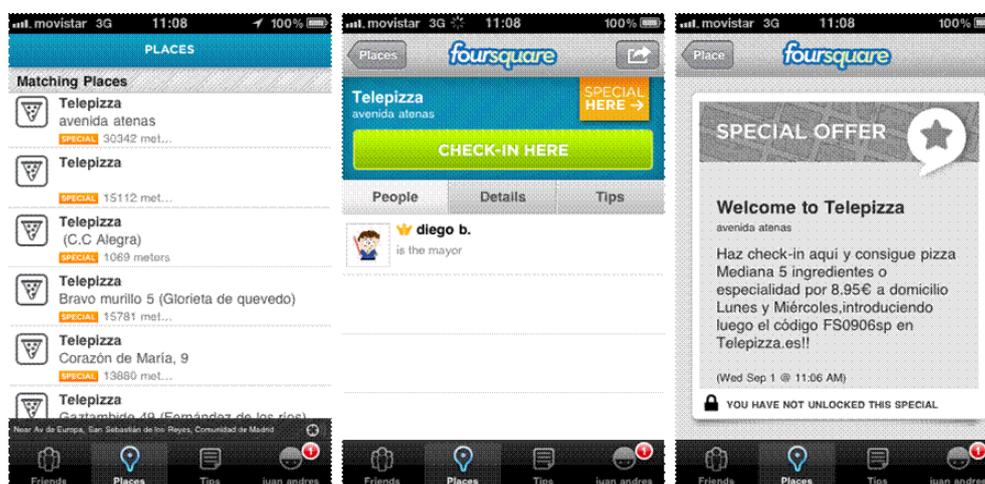


telepizza.es telepizza.es
REPORT: Fruto de su constante innovación, realiza una apuesta fuerte por nuevas redes sociales, como en el caso de Foursquare.
(117 caracteres)

En paralelo a la estrategia en redes sociales mayoritarias, desarrollan un plan de innovación con test y pruebas en redes sociales emergentes. Un ejemplo de esta apuesta es la presencia en *Foursquare*.

Foursquare es una red social basada en la geolocalización. Aunque se puede acceder desde cualquier ordenador personal, está diseñada para su uso en dispositivos móviles. Precisamente en la capacidad de recibir y emitir información relacionada con la ubicación específica del usuario reside su diferencia principal con otras redes sociales. Además, está plenamente integrada con Facebook y Twitter, y todo lo subido a *Foursquare* aparece publicado instantáneamente en estas redes sociales.

Cada vez que un usuario hace "check-in" cerca de un establecimiento Telepizza, o consulta el listado de lugares cercanos, la aplicación avisa con un señalizador "special nearby". Al pulsar sobre él, se despliega una oferta específica para esta red social. Al igual que con Facebook, Twitter y Tuenti, en Foursquare existen promociones y descuentos incluso más atractivos que en los establecimientos físicos. Además, el usuario puede consultar información proporcionada por otros usuarios sobre el establecimiento objeto de la consulta.



2.5. MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO

telepizza.es utiliza los Social Media con una estrategia de venta orientada al cliente final. Se recogen todas las opiniones y comentarios que generan los clientes y se monitorizan todas las opiniones tanto negativas como positivas de los comentarios en redes sociales. Identifican a los usuarios que realizan estos comentarios, los pedidos que han requerido, e incluso la zona en la que se han efectuado con el fin de ofrecer soluciones de la forma más rápida posible.



telepizza.es telepizza.es

REPORT: La principal fortaleza de la compañía referenciada por sus clientes es el trato *online* que dan al consumidor.
(108 caracteres)

Realizan escucha activa de todos los *hashtags* y *tweets* referidos a la marca en Twitter, elaborando respuestas adecuadas a la mayoría de ellos. Estas respuestas son valoradas positivamente por los clientes, referenciándolas como fortalezas de la compañía y situándola como una empresa de referencia en el trato online hacia el consumidor. Valoran la cercanía de la empresa y las campañas promocionales que hacen en Twitter.

Para comprobar todos los comentarios que aparecen en Twitter, usan el sistema de alertas que proporciona la herramienta "Hootsuite". Todo el feedback recogido en los comentarios pasa a engrosar los registros internos de Telepizza. Usan sistemas de seguimiento de su reputación online para conocer, evaluar, filtrar, priorizar y tomar decisiones al respecto de los comentarios sobre la marca.

Tienen monitorizado el tráfico proveniente de cada red social. Aunque aún representa un porcentaje reducido en comparación con el número de usuarios únicos que visitan www.telepizza.es cada mes, las campañas promocionales destinadas a plataformas específicas hacen que existan picos de tráfico provenientes de las redes sociales. Para ello, contabilizan el número de "clics" por usuario y se identifica su procedencia.

Aunque el lanzamiento de aplicaciones para venta a través de móviles ha sido reciente, ya suponen más de un 2% de los pedidos a través de la tienda online.

Además de los clientes habituales y el público que accede directamente a su página (Telepizza es una marca muy reconocida a nivel nacional), la mayor parte del nuevo tráfico que visita su página web principalmente se origina en buscadores, por posicionamiento SEO y SEM, afiliación, redes sociales, email-marketing y links patrocinados.

Aunque poseen criterios cuantitativos destinados específicamente a las redes sociales (como son el crecimiento de *followers* y amigos por mes, el número de interacciones por canal y las altas en cada promoción destinada a estas plataformas), priman los criterios cualitativos y la búsqueda de una clientela de calidad. El objetivo final es la fidelización de su público de la tienda online y las redes sociales, apareciendo como una comunidad de clientes de mayor calidad, que consume más, interactúa más con la marca y habla mejor de ella.

Como objetivo a medio plazo, se plantea la posibilidad de asignar un valor económico a cada usuario de cada red social en función de su perfil y potencial de consumo, con el fin de poder priorizar campañas y asignar presupuestos de la forma más eficiente.

3. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

Además de los aprendizajes que se desprenden de la lectura del caso, el equipo de telepizza.es recomienda los siguientes aspectos a considerar con el fin de tener éxito en la estrategia de implantación de Social Media:

- **La mayoría de los fracasos empresariales en redes sociales se originan por no definir un objetivo claro en estas plataformas.** Muchas de las compañías se inician en las herramientas 2.0 ya que su competencia se encuentra en ellas, pero sin una idea clara.
- **Hay que definir en primer lugar en qué plataformas de Social Media y redes sociales se quiere tener presencia.** Elaborar un mapa social con las redes sociales y estudiar su encaje con el público objetivo de la compañía puede ser un buen punto de partida. A partir de aquí, se decidirá su uso como canal de venta, de lanzamiento de productos o como servicio de atención al cliente.
- **En segundo lugar hay que decidir cómo se va a llevar a cabo esta estrategia.** Definir si se va a subcontratar la gestión de las redes sociales, si se va a liderar desde la propia empresa o si se va a realizar mediante una estrategia mixta.
- **Un punto clave es la definición de métricas a utilizar.** Toda esta estrategia se debe apoyar en números, en que se puedan defender esos datos, existan ratios de medida y se cuantifiquen los retornos e ingresos de cada acción que se realice.
- **Gestionar los "inputs" que se reciban a través de las redes y mejorar constantemente el trato con el cliente, ofreciéndole información de interés.**
- **Definir los recursos económicos que se van a necesitar y el número de personas destinadas a la gestión de la estrategia 2.0.**
- **Aprovechar lo mejor de cada red.** Cada red tiene unas determinadas bondades y características que otras no poseen. Facebook permite un potencial de crecimiento mediante aplicaciones externas y juegos que Tuenti no puede ofrecer. Foursquare tiene una herramienta de geolocalización que la hace única en la actualidad frente al resto de redes sociales.
- **Hay que adaptar el mensaje al público que se encuentra en cada red.** No se puede hablar de la misma manera a los usuarios de Tuenti, Twitter y Facebook, o al público de un blog, ya que presentan perfiles diferentes.
- **Hay que interactuar con los seguidores.** Las herramientas de Social Media son canales bidireccionales de comunicación.



AUTORES:
Antonio Hidalgo Nuchera
Ángel Hernández García

Veo 7

Fundación: 2000

Direcciones:

- <http://www.veo.es/veo7/>
- <http://www.facebook.com/veo7tv>
- <http://twitter.com/veo7>
- <http://www.youtube.com/user/CANALVEO7>

Descripción:

- Canal de televisión perteneciente al grupo Unidad Editorial.
- Programación de 24h.
- Estudios ubicados en Torrejón.

Perfil*:

- A 965 usuarios de Facebook les gusta esto.
- 3.465 seguidores en Twitter**.
 - 6.406 seguidores de Melchor Miralles.
 - 3.164 seguidores de Marta Simonet.
 - 12.571 seguidores de Paco García Caridad.
- 26.440 reproducciones totales de vídeos subidos.

* Los datos están actualizados a fecha 18 de octubre de 2010.

** Se añaden los seguidores de los presentadores más relevantes ya que forma parte de la estrategia de Veo7 para su presencia en Twitter.



veo7

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN: MODELO DE NEGOCIO

70

1.1 Estructura: cadena de valor

71

2. VEO7 Y LOS SOCIAL MEDIA

72

2.1. Inicios en la web 2.0 de una emisora de televisión

72

2.2. Aparición y uso de Twitter en Veo7

73

2.3. Twision

73

2.4. Estrategia seguida por Veo7 para el uso de Twitter

75

2.5. Oportunidades que ofrecen Twitter y las redes sociales

77

2.6. Métricas utilizadas por Veo7 durante la emisión de Twision

77

3. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

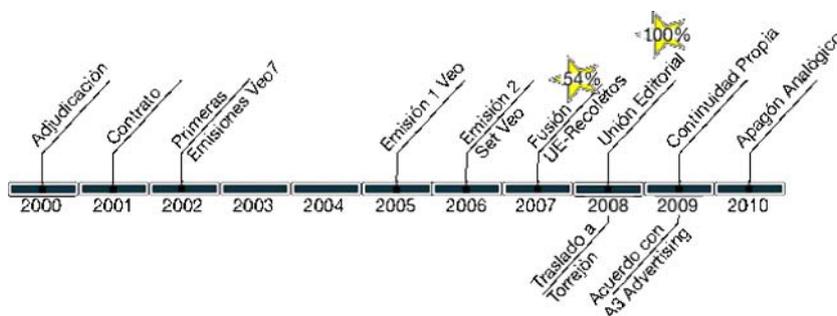
78

Innovación de productos en una industria en crisis¹

1. INTRODUCCIÓN: MODELO DE NEGOCIO

A la hora de realizar un estudio sobre Veo7 es necesario, en primer lugar, hacer referencia al grupo Unidad Editorial, puesto que es uno de los mayores grupos de comunicación multimedia dentro de España. El grupo surge a raíz de la fusión de Unedisa y Grupo Recoletos en el año 2007 y se ha convertido en uno de los referentes en la parrilla de la Televisión Digital Terrestre (TDT) hoy en día. El grupo está controlado, en su mayor parte, por el grupo italiano RCS MediaGroup. Está compuesto de numerosas empresas, todas ellas de referencia dentro de su sector, entre las que podemos destacar: El Mundo, Marca, Telva, Expansión, Veo, Historia, etc.

Veo7 es un canal de televisión con una historia relativamente reciente, como podemos observar en el gráfico, ya que cuenta con apenas 10 años de historia y tan sólo 5 años de emisión. Aunque se trata de una pequeña parte del negocio del grupo Unidad Editorial, es una de las empresas que necesita más recursos para su funcionamiento, puesto que montar un canal de televisión supone un gasto elevado.



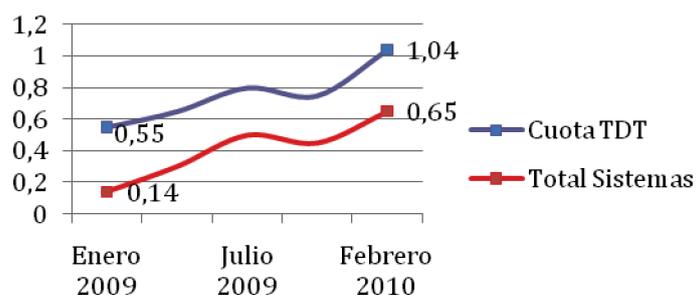
Veo7 veo7

REPORT: El modelo de negocio de Veo7 está basado en la venta de publicidad.
(66 caracteres)

La fuente principal de ingresos en la que basa su modelo de negocio Veo7 es la publicidad. La firma de un acuerdo de externalización de la gestión publicitaria con Antena 3 permite que en el año 2010 la cadena deje de ser deficitaria. Esta optimización de los costes de comercialización de la publicidad por parte de la cadena supone un cambio radical en la tendencia del canal en los últimos años, más aún si se tiene en cuenta que no se ha incrementado el presupuesto del grupo destinado a Veo7. Como contrapartida, esta medida impone algunos condicionantes en la emisión, relacionados fundamentalmente con la planificación de los cortes publicitarios.

¹La directiva de Veo7 sufrió una remodelación durante el verano de 2010. La nueva dirección decidió modificar su estrategia en redes sociales a partir de septiembre de ese mismo año. No obstante, se ha estimado la inclusión del caso dentro del estudio por la relevancia e impacto internacional que obtuvo este innovador enfoque de realizar programas televisivos.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución de la cuota de pantalla de Veo7 frente al resto de canales ofertados a través de la Televisión Digital Terrestre (TDT) y al total de los sistemas de difusión.



1.1. ESTRUCTURA: CADENA DE VALOR

En el momento de este estudio, Veo7 es un canal de televisión con una plantilla reducida (unas 300 personas, de las cuales 13 conforman su directiva) en comparación con los grandes gigantes del sector. Antena 3, Televisión Española o Tele 5 poseen más de mil empleados cada una. Puede competir frente a ellos apoyándose en los recursos ofrecidos por Unidad Editorial, comunes a todo el grupo: Departamento de Recursos Humanos, Jurídico, Finanzas, Contabilidad, Servicios Generales y Sistemas.

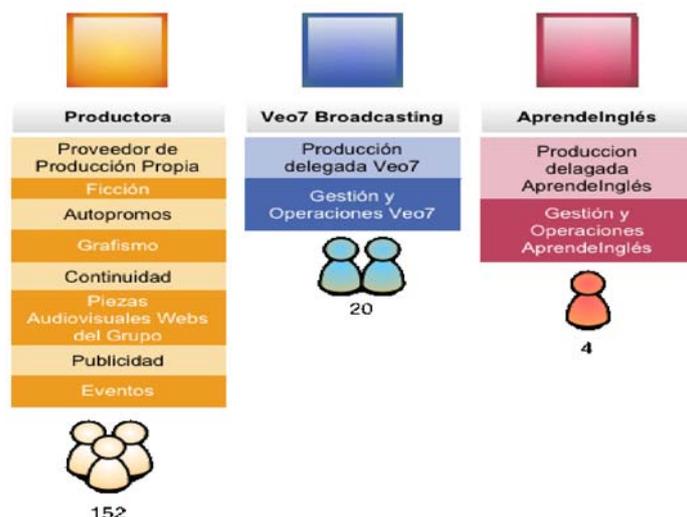
Veo7 cuenta con más de 1680 horas de producción propia, mientras que AprendeInglés -canal perteneciente a la misma emisora- desarrolla 565 horas de producción.

Desde 2009 Veo7 tiene ubicados sus estudios en Torrejón de Ardoz. Los estudios de Torrejón son una empresa de servicio en sí, con capacidad de aportar prestaciones a Veo7, AprendeInglés y a posibles terceros. En referencia a Veo7, aquí se encuentra el Área de Continuidad de la cadena (responsable directa de la emisión 24 horas los 7 días de la semana), la parte de Producción y Actividad de la compañía, y el Departamento Técnico.

La estructura del canal se divide en tres secciones principalmente:

- Productora: encargada de dar servicio a todos los programas de producción propia del canal. Dentro de esta sección se han realizado programas de investigación que se han llegado a vender a otras cadenas.
- Veo7 Broadcasting: encargada de la producción delegada y la gestión de operaciones, se trata de la parte de gerencia de este conglomerado de empresas. Además son los encargados de contratar las licencias con las Administraciones Públicas responsables.
- AprendeInglés.

En la figura adjunta se aprecia la estructura y el tamaño de la plantilla de cada área.



2. VEO7 Y LOS SOCIAL MEDIA

2.1. INICIOS EN LA WEB 2.0 DE UNA EMISORA DE TELEVISIÓN

La cultura de trabajo dentro de Veo7 da cabida a las ideas, a la innovación, al empuje y a todo aquello que suponga hacer cosas nuevas y diferentes en una televisión. En definitiva, todas las oportunidades que generen vías innovadoras de crecimiento son bienvenidas.

La directiva es creativa y proactiva, escucha las ideas de los demás y se muestra receptiva con la improvisación, las novedades y la originalidad.



Veo7 veo7

REPORT: Primera herramienta 2.0 de uso interno en Veo7: Veolabs.
(55 caracteres)

Fiel a estos principios, Jaime Gutiérrez-Colomer, Consejero Delegado de Unidad Editorial Audiovisuales, promovió la creación de un foro de debate interno en el que toda la plantilla (desde directivos hasta secretarías) podía aportar ideas y discutir las: novedades para la parrilla televisiva, qué series incluir, modelos innovadores de programas, cómo ahorrar gastos, etc.

Fueron Jaime Gutiérrez-Colomer y Ricardo Basurto (Director de Innovación y Desarrollo en Unidad Editorial Audiovisuales) quienes aportaron a esta idea una herramienta externa desarrollada *ad-hoc* para dar soporte a este proyecto. Se puede considerar este foro como la primera herramienta

2.0 interna surgida en Veo7 (con una estructura y funcionalidades muy similares a las ofrecidas por las redes sociales públicas pero circunscrita al ámbito interno). Recibió el nombre de Veolabs, se encuentra registrado y está ubicado en un servidor privado.

2.2. APARICIÓN Y USO DE TWITTER EN VEO7

Entre las múltiples ideas aparecidas en Veolabs, se discutió qué innovaciones podrían insertarse en la programación para interactuar con la audiencia e intentar implicarla en el proyecto. En una conversación surgida a finales de 2009, se valoraron las contribuciones que podrían aportar las redes sociales a la parrilla televisiva.

La directiva concluyó que Facebook y Tuenti eran redes sociales que podían ser aprovechadas como herramientas de marketing, difusión y fidelización de audiencia. La Dirección de Marketing y Medios Audiovisuales las utiliza haciendo concursos y elaborando campañas publicitarias.



Veo7 veo7

REPORT: Twitter es la red social ideal para la interacción de la audiencia con la cadena de televisión.

(94 caracteres)

Con Twitter fue diferente. Los dirigentes de Veo7 tenían muy claro qué querían llevar a cabo en su cadena. Para diferenciarse de la competencia, se quería aportar al canal un dinamismo, inmediatez e interacción con los telespectadores jamás practicado hasta ese momento en televisión. Entre las distintas herramientas analizadas, Twitter se adaptaba perfectamente a estos requisitos. Esta red social permite una interacción con la audiencia en tiempo real en los programas televisivos.

De esta gran ventaja nació el primer programa televisivo basado en la información extraída de las redes sociales: Twision.

2.3. TWISION



Twision pretendía ser un programa informativo y de opinión crítica en el que los protagonistas no eran periodistas ni políticos, sino gente de la calle miembros de redes sociales que podían expresar su opinión libremente en la televisión. Con él se quería posicionar a Veo7 como un referente en la actualidad de las redes sociales y dar una visión de vanguardia y moderna a la cadena. Fue desarrollado por un equipo de 20 personas.

¿Cómo un equipo de tan sólo 20 personas pudo desarrollar un programa revolucionario en la televisión? El liderazgo de quienes concibieron la idea (Melchor Miralles, Jaime Gutiérrez y Ricardo Basurto), unido al entusiasmo que provocaba esta nueva iniciativa, hizo que casi todo el personal de la cadena se involucrará en el proyecto. Directivos, secretarías, presentadores de otros espacios televisivos, becarios, etc., todos ellos trabajaron y aportaron ideas para llevar a cabo Twision, muchas veces fuera de horario laboral. Este programa, durante los 3 meses que duró su emisión, supuso un reto y una fuente de motivación para toda la plantilla de Veo7.



Veo7 veo7

REPORT: La convergencia entre la TV e Internet da un paso con Twision.
(61 caracteres)

Con este programa se consiguió hacer un modelo de televisión que no existía hasta ahora: una televisión interactiva. La futura convergencia en la cual se encontrarán la televisión e internet daba un primer paso con Twision.

Se destinó dentro de la imagen televisiva una columna con grafismo propio exponiendo las ventanas de "sígueme en Twitter" y el logotipo de la red. Veo7 habilitó una conversación paralela a la emisión del programa en la que los espectadores opinaban con sus *tweets*, la *Twittertulia*. Gran parte de los comentarios se reflejaban en televisión, aunque fue imposible exponerlos todos. Todo aquel que quería participar en este debate aportaba sus ideas buscando el *hashtag* #Veo7.

Se firmó un acuerdo de colaboración entre la agencia LINC Publicidad y la directiva de Veo7 para dinamizar y actualizar la cuenta @Veo7. Dos personas, Javier Ábrego y Guzmán Garmendia (Director General de LINC), gestionaron todos los *tweets* del programa en Twitter hasta su última edición en junio de 2010.

Los medios de comunicación escritos a nivel mundial se hicieron eco de este primer programa que interactuaba con los internautas. El diario por excelencia estadounidense,



The New York Times, el famoso blog de negocio y tecnología comprado por AOL, TechCrunch, e incluso el mayor y más antiguo diario de Washington DC, The Washington Post, escribieron artículos referenciándolo como un programa novedoso, innovador y de futuro dentro del universo televisivo. Twision llegó a tener más relevancia a nivel internacional que en el propio territorio nacional. Todo el impacto que supuso crear un programa basado en la actualidad de las redes sociales hizo que Twision fuese nominado como finalista para los Rose d'Or².

Los Rose d'Or reconocieron a Twision como un formato televisivo pionero en un sector en el que no son protagonistas políticos o periodistas, sino miembros de las redes sociales que pueden expresarse libremente sobre cualquier asunto de su interés³. Además, Twision obtuvo reconocimiento internacional al ser elegido en el Fresh TV del MIPTV de Cannes como uno de los 20 formatos de programa televisivo más innovadores a nivel mundial.



Veo7 veo7

REPORT: Actualmente muchos programas de televisión incorporan los comentarios de sus cuentas en redes sociales. (102 caracteres)

A raíz de la experiencia y la innovación implantada por Twision, muchos programas televisivos han incorporado a sus emisiones los comentarios escritos por sus seguidores desde las redes sociales. Incluso han incorporado un *Community Manager* para gestionar y monitorizar sus perfiles públicos en los *Social Media*.

2.4. ESTRATEGIA SEGUIDA POR VEO7 PARA EL USO DE TWITTER

El caso de Veo7 resulta cuanto menos particular. Las compañías pretenden centrar en torno a una página web principal a toda su audiencia. A partir de ella, para obtener más tráfico y fidelizar a los clientes, incorporan las herramientas 2.0. En Veo7 ocurre el caso contrario. Se da preferencia a Twitter, que aparece como "la herramienta perfecta" para interactuar con la audiencia. Se cuidan mucho los perfiles. Se responde a la mayoría de los *tweets* que la audiencia escribe en las cuentas de los presentadores y se actualizan los estados a diario para atraer la atención de la audiencia. Por el contrario, mientras esto ocurre, Veo7 dispone de una web realmente sencilla en la que se referencia a las cuentas de Twitter de los presentadores de Veo7 y se hace eco de la *Twittertulia*. Esto se completaba con la información de la parrilla y un archivo con todos los programas de Twision, que se podían ver en la web, así como el programa en directo.

¿Por qué Twitter y no otra red social? Porque el contacto permanente con sus usuarios permite abrir un canal de comunicación muy directo y en tiempo real.

En Twitter el espectador tiene capacidad para aportar, participar y decidir qué se hace en una cadena de televisión. Personas anónimas se convierten así en generadoras de ideas. Se explota la capacidad de *feedback* que ofrece esta red social para las empresas.

²Enlace a la lista de nominados 2010 de los rose d'Or: <http://www.rosedor.com/en/competition/nominees-2010.html> (Twision aparece dentro de la categoría Multiplataforma).

³El Festival Rose d'Or, celebrado en Lucerna (Suiza) entre el 18 y el 20 de septiembre, reconoce los mejores formatos televisivos de entretenimiento de todo el mundo, con participación de más de medio centenar de países. Está considerado como uno de los certámenes más importantes del entretenimiento en televisión junto a los Emmy.



Veo7 veo7

REPORT: Los presentadores abren sus propias cuentas en Twitter con imagen corporativa.
(77 caracteres)

A raíz de las conversaciones aparecidas en Veolabs surgió la idea de dar de alta en Twitter a todos los presentadores y caras visibles de la cadena. Se perseguiría ofrecer a la audiencia un trato más personal con los protagonistas de este canal de televisión. Había que garantizar la interactividad con el público de la emisora. Melchor Miralles (por esa fecha Director General de Veo7), Paco García Caridad, Miguel Toral (Director de Informativos), Juan Fernández Miranda (Director de 7noticias), etc., todos ellos pasaron a tener cuenta en Twitter con el aspecto e identidad de Veo7. Un acuerdo de colaboración firmado con Twitter permitió verificar las cuentas de todos estos presentadores de la cadena, ganando credibilidad frente a los usuarios de la red de microblogging.

Desde la segunda emisión de Twision, se introdujeron los *tweets* que escribían los espectadores en la retransmisión en directo. Para ello, se creó en un fin de semana un gestor puente que monitorizaba el *tweetstream*⁴ de la cuenta [@veo7](https://twitter.com/veo7) y que permitía moderar y seleccionar esos *tweets*. Se integró con la herramienta de créditos de grafismo del programa y una persona seleccionaba los más interesantes para mostrarlos por pantalla. Estos *tweets* eran respondidos muchas veces en tiempo real por los presentadores del programa: Melchor Miralles y Javier Ábrego.



Veo7 veo7

REPORT: Incluir los tweets en pantalla aumentó el impacto de Twision en las redes sociales.
(82 caracteres)

La inclusión de los tweets por pantalla en Twision restó espacio a la emisión de SMS en directo. Se perdía una parte de los ingresos para la televisión, pero se impactaba en muchos más usuarios y se aumentaba la cuota de *share*⁵.

⁴Página de *Twitter* en la que se muestran los *tweets* que escribe el dueño de la cuenta y los de los usuarios a los que sigue.

⁵Cifra que indica el porcentaje de hogares o espectadores que están viendo un programa de televisión sobre el total que durante la emisión tiene encendido su televisor.

2.5. OPORTUNIDADES QUE OFRECEN TWITTER Y LAS REDES SOCIALES

Uno de los beneficios que aporta apostar por las tecnologías 2.0 es que su coste es muy bajo. El coste de realización y emisión de Twision, con un contenido basado en la información de las redes sociales, oscilaba en torno a los 1500€ por programa; una cifra ridícula comparándola con las magnitudes en las que se mueve la televisión.

También permiten analizar la población, sus tendencias, sus gustos, sus intereses, etc. Twision centró su temática en las preocupaciones de las personas, en la política, en comentarios de los famosos y, sobre todo, en los *Trending Topics* de las redes. También se observó que hablar de política en un programa televisivo que no está destinado específicamente a este tema no agrada a los espectadores, aunque sea el tema principal de sus “conversaciones sociales”. Sacar en televisión los contenidos amenos de Tuenti o Facebook, como las páginas de “Señoras que...”, “A mí también...” o “Yo también odio...” aumentaba la audiencia y la satisfacción media de las personas que seguían el programa a través de las redes sociales.

Otra oportunidad que presentan las redes sociales es la posibilidad de atraer nuevos profesionales a tu empresa. En el caso de Veo7, y particularizándolo para el programa Twision, también se cumplió esta atracción de talento desde Twitter. A raíz de los *tweets* que dejaba en Twittertulia una de sus participantes, se fichó a Marta Simonet para el equipo de Twision. En el segundo programa, se la invitó como “twittera” y desde el tercero hasta finalizar las emisiones de Twision, participó como copresentadora. Actualmente Marta Simonet trabaja en el programa “El Marcador” y está incorporada a la plantilla del grupo.

2.6. MÉTRICAS UTILIZADAS POR VEO7 DURANTE LA EMISIÓN DE TWISION

Al ser un programa de televisión, se midió el éxito mediante el share de audiencia que generaba el programa durante su emisión. Comenzó con una cuota de 0.5% y finalizó las emisiones con un 0.7%.



Veo7 veo7

REPORT: El *hashtag* #Veo7 estuvo entre los 5 más utilizados a nivel nacional durante el período de emisión.
(97 caracteres)

Para hacerse una idea del impacto que generaba en las redes sociales, se midió el número de comentarios que aparecieron referenciando a Twision. El *hashtag* #Veo7 estuvo entre los 5 más utilizados a nivel nacional durante el período de emisión y habitualmente en primer lugar.

También se monitorizaron el número de tweets que recibieron los presentadores de Veo7, así como los *followers* que tenía cada presentador. Se observó que los usuarios de las redes sociales siguen muchísimo más a las personas que a las cuentas de los programas.



Veo7 veo7

REPORT: Existen beneficios no cuantificables en redes sociales que repercuten positivamente en la organización.
(102 caracteres)

Por supuesto, los criterios cualitativos recibieron una importancia relevante. La imagen de la cadena, así como la de sus presentadores, alcanzó una cercanía y un carácter mucho más humano frente a los espectadores.

3. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

Fruto de la experiencia acumulada, el equipo responsable del lanzamiento de Twision remarca los siguientes puntos a la hora de acercarse a la Web 2.0:

- Hay que conocer las redes sociales. No basta con leer manuales acerca de ellas, sino experimentarlas, abrirse una cuenta e interactuar con la gente que se encuentra en ellas. Las oportunidades que se pueden alcanzar con Twitter, Facebook... sólo se pueden evaluar cuando las has experimentado.
- El estudio de los casos de fracaso en redes sociales es tan importante como el de los casos de éxito. Se pueden extraer conclusiones interesantes analizando los fallos que han tenido las empresas al abrirse cuentas en Facebook, Twitter, MySpace...⁶
- Aquellos empresarios que no puedan dedicar el tiempo suficiente para aprender los entresijos de los Social Media, deben ponerse en manos de un experto (*Community Manager*) o contratar una agencia externa que gestione los perfiles sociales de la empresa.
- Las agencias de publicidad, que gestionan los canales de comunicación externa de una empresa, saben dinamizar las cuentas en las redes sociales, saben interactuar con los seguidores y conocen el medio. Son la opción más segura para fidelizar clientes a la compañía.
- Si se consigue una comunidad de seguidores en torno a la cuenta de una red social, hay que atenderla permanentemente.
- Un error común en el que recaen la mayoría de las compañías en las redes sociales es utilizarlas como medios de comunicación unidireccionales. Postear las novedades de una empresa sirve para informar a tus clientes, pero no interactuar con ellos hace que pierdan interés y dejen de seguir a la compañía.
- Se debe definir un objetivo concreto para el uso de los Social Media. Utilizar las herramientas 2.0 sin un fin concreto sólo conlleva una pérdida de tiempo para la empresa y crea una mala reputación.
- El futuro de los medios de comunicación pasa por la interactividad con los telespectadores. Ya que a largo plazo la televisión, la radio, la prensa e internet convergerán, la manera de atraer público hacia los contenidos de un medio será a través del posicionamiento que éste tenga en los usuarios. Gran parte de este posicionamiento se conseguirá mediante la reputación corporativa que consiga una cadena televisiva en los Social Media.

⁶Un ejemplo ilustrativo se puede observar en la campaña orquestada por los fans de GAP en Twitter y Facebook en contra del nuevo diseño del logotipo de esta marca de ropa: http://www.elpais.com/articulo/internacional/GAP/retira/nuevo/logo/presion/redes/sociales/elpepuint/20101012elpepuint_12/Tes.

Autores del libro

Coordinadores:

Santiago Iglesias Pradas

Doctor Ingeniero de Telecomunicación y MBA por la Universidad Politécnica de Madrid. Profesor de Organización de Empresas del Departamento de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica de Madrid. Desarrolla su actividad investigadora en el área de las tecnologías de la información para la gestión empresarial y ha participado en distintos proyectos de investigación e innovación con empresas, así como en programas nacionales e internacionales. Es profesor de postgrado en distintas universidades.

José Manuel Más

Doctorando en la Universidad Rey Juan Carlos, Licenciado en Marketing por ESIC, Senior executive Program en ESADE Business School, Entrepreneur Program en Babson College. Director General Regional de Storm para España, Chile y Colombia (Grupo Nostrum). Profesor de postgrado en ESIC y director del Master en Digital Business (MDB) en ESIC.

Autores:

Ángel Francisco Agudo Peregrina

Ingeniero de Telecomunicación. Máster en Domótica y Hogar Digital por la Universidad Politécnica de Madrid. Máster en Economía y Gestión de la Innovación de las Universidades Autónoma, Complutense y Politécnica de Madrid. Desarrolla su actividad investigadora en el área de Creación de Empresas y Tecnologías de la Información de Soporte a la Gestión Empresarial.

Rodolfo Box Castilla

Investigador en el Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid.

Julián Chaparro Peláez

Doctor Ingeniero de Telecomunicación. Profesor de Organización de Empresas del Departamento de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica de Madrid. Desarrolla su actividad investigadora en el área de Sistemas y Tecnologías de la Información de Soporte a la Gestión Empresarial.

Antonio Fumero Reverón

Ingeniero de Telecomunicación y MBA por la Universidad Politécnica de Madrid. Colabora con la Cátedra Telefónica - UPM para Internet de Nueva Generación y el Grupo de Tecnologías de la Información para la Gestión Empresarial. Es Socio fundador de Win-Win Consultores y colabora con la firma de selección de personal y desarrollo profesional TalentBrokers.

Ángel Hernández García

Ingeniero de Telecomunicación. Máster SAP en Sistemas de Información Integrados. Profesor ayudante en el Departamento de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica de Madrid. Desarrolla su actividad investigadora en las áreas de Adopción de Tecnologías y Comercio Electrónico.

Antonio Hidalgo Nuchera

Doctor en Ingeniería Industrial. Profesor Titular de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Madrid. Director del grupo de investigación en Innovación, Propiedad Industrial y Política Tecnológica (INNOPRO). Ha participado en diferentes proyectos financiados por la Comisión Europea y organismos nacionales sobre innovación tecnológica, transferencia y desarrollo de políticas tecnológicas.

Félix José Pascual Miguel

Doctor Ingeniero de Telecomunicación. MBA por la Universidad Politécnica de Madrid. Profesor de Organización de Empresas del Departamento de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica de Madrid. Desarrolla su actividad investigadora en el área de Sistemas y Tecnologías de la Información de Soporte a la Gestión Empresarial.



Agradecimientos

La redacción de este libro no hubiera podido concluirse sin la contribución de las cinco empresas participantes en los casos de estudio. Reconocemos desde esta sección la colaboración de sus representantes y la cesión de parte de su know-how en Social Media y negocios digitales para la escritura del ejemplar:

Enrique Coronas: Director de Oficina Técnica en Barrabés Internet
Fernando San Martín: Director Comercial de Barrabés como representantes de Barrabes.biz



Iñaki Arrola: CEO en Coches.com & autodescuento.com
Nuño López: CTO en Coches.com & autodescuento.com
Ricardo Mena: Community Manager en Coches.com & autodescuento.com.

Óscar Ugaz: Manager de Online Marketing & Digital Business del Real Madrid C.F. como representante del Real Madrid Club de Fútbol



Daniel Canomanuel: e-Commerce Manager en Telepizza
Juan Andrés Milleiro: Responsable de Redes Sociales
ambos representantes de Telepizza

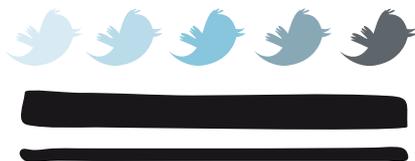
Ricardo Basurto: Director de Innovación y Desarrollo de Veo7 representando a Veo7 y Unidad Editorial.



También es necesario agradecer el apoyo de **Aurelio García de Sola**, Vicepresidente de Madrid Network y Gerente del Instituto Madrileño de Desarrollo, sin duda, quien primero apostó por esta obra divulgativa.

Cerrar esta sección, agradeciendo a aquellas personas, que de una forma u otra, con su labor diaria y su trabajo meticuloso, han hecho posible que este libro, que ahora tiene en sus manos (o más bien, en su pantalla) sea una realidad; especialmente a todo el equipo de Instituto Madrileño de Desarrollo, de Madrid Network, así como de Ruiz Nicoli Lineas.

GRACIAS A TODOS



© Instituto Madrileño de Desarrollo. IMADE
C/ José Abascal, 57
28003 Madrid
información@imade.es
www.imade.es

Este libro ha sido realizado, producido y editado por el Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE). Por tanto, todos los derechos registrales y de propiedad intelectual pertenecen a este organismo.

Queda prohibido todo acto por virtud del cual el lector pueda explotar o servirse comercialmente, directa o indirectamente, en su totalidad o parcialmente, de cualquiera de los contenidos, imágenes, formas, índices y demás expresiones que formen parte de esta obra sin permiso previo y por escrito del Instituto Madrileño de Desarrollo.

Por tanto, esta obra no podrá ser reproducida total o parcialmente, ni transmitirse por procedimientos electrónicos, mecánicos, magnéticos o por sistemas de almacenamiento y recuperación informáticos o cualquier otro medio, quedando prohibidos su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso ejemplar, sin permiso previo, por escrito del titular o titulares del copyright