



Universidad de Oviedo

Comunicación eWOM en Twitter

Gestión de los seguidores y evaluación de sentimientos

TRABAJO FIN DE MÁSTER

AUTORÍA

Miguel Raposeiras Fernández

DIRECCIÓN

Dra. Ana Suárez Vázquez

OVIEDO, JUNIO 2015

Índice

Introducción	8
Parte I: Teoría	12
1. El nuevo paradigma de la comunicación empresa-cliente	13
1.1 Nuevos medios de comunicación: el <i>Social Media</i>	13
1.2 Términos de la comunicación empresa-cliente: una redefinición	17
2. Impacto cliente-cliente: redefinición del área de influencia	23
2.1 De la empresa al usuario como generadores de contenido.....	23
2.2 Tipos de interacciones	27
2.3 Efectos sobre la creación de valor	29
3. Impacto de la comunicación eWOM	32
3.1 Diferencias entre eWOM y WOM tradicional	32
3.2 Impulsores del eWOM	38
3.3 Efectos del eWOM	41
4. Comunicación de la insatisfacción	45
4.1 Manifestaciones de la insatisfacción	45
4.2 Comportamiento de queja: enfoques teóricos	48
4.3 Comunicación de la insatisfacción: eWOM negativo	57
4.4 Servicio de recuperación: punto de inflexión.....	62
Parte II: Estudio empírico	72
5. Twitter: el <i>microblogging</i>	73
6. Gestión <i>online</i> de CCB: hipótesis de trabajo	79
6.1 Fomentar la generación de eWOM: fuente de <i>feedback</i>	80
6.2 Gestión de las expectativas: valoración del producto y del contenido <i>online</i>	82

6.3	Visibilidad: persuasión y notoriedad	84
6.4	Interacción activa: ser un punto de referencia	87
7.	Metodología y resultados	91
7.1	Relación entre el uso de la palabra “rt” y el número de seguidores	95
7.2	Relación entre el número de “likes” en Facebook y el número de seguidores	98
7.3	Relación entre el porcentaje de tuits retuiteados y el número de seguidores	99
7.4	Relación entre la inclusión de <i>hashtags</i> y el número de seguidores	101
7.5	Relación entre el estilo comunicativo y la media diaria de tuits publicados	105
8.	Conclusiones.....	108
8.1	Implicaciones del estudio	110
8.2	Limitaciones y líneas futuras de investigación.....	114
	Bibliografía.....	116
	Páginas web consultadas	135
	Anexo	136

Índice de figuras

Figura 1.1. Modelo esquemático de la influencia en dos pasos y modelo esquemático de la influencia en red.	13
Figura 1.2. El nuevo paradigma de las comunicaciones.....	18
Figura 1.3. Modelo del “ecoverso”	20
Figura 2.1. Marco teórico explicatorio de la participación <i>online</i>	24
Figura 2.2. Tipología de los canales de eWOM	25
Figura 2.3. Modelo de coproducción en red.....	30
Figura 3.1. Modelo conceptual del WOM.....	32
Figura 3.2. Marco de interacción en las comunicaciones eWOM.....	33
Figura 3.3. Esquema comparativo de la comunicación WOM frente a la comunicación eWOM.	35
Figura 3.4. Ejemplo de los poderes de los clientes en el marco de la comunicación eWOM	39
Figura 3.5. Esquema sobre la causalidad relacional entre el ratio de mensajes positivos y negativos y los efectos del eWOM.	42
Figura 3.6. Factores que contribuyen a las reacciones de los usuarios a las críticas en el medio <i>online</i>	43
Figura 4.1. Modelo conceptual de CCB	46
Figura 4.2. Tres situaciones diferentes que pueden influir en la imagen y la intención de recompra.	47
Figura 4.3. Modelo de la teoría de salida, voz y lealtad	49
Figura 4.4. Modelo de los tres niveles jerárquicos	50
Figura 4.5. Modelo conceptual del proceso decisorio entre las opciones de queja y no queja	51
Figura 4.6. Taxonomía propuesta de respuestas de CCB.....	53
Figura 4.7. Taxonomía bifactorial de respuestas de descontento del cliente	54
Figura 4.8. Modelo de CCB dinámico.....	56

Figura 4.9. Modelo de CCB <i>online</i>	65
Figura 4.10. Proceso de CCB	66
Figura 4.11. Modelo de respuestas del comportamiento posterior a la queja del consumidor	69
Figura 4.12. Componentes clave del CRM <i>online</i>	71
Figura 5.1. Modelo del comportamiento de uso continuado en las aplicaciones de <i>microblogging</i>	74
Figura 5.2. Número de tuits en función del número de seguidores	76
Gráfico A. Reparto porcentual de la muestra por sectores de actividad.....	93
Gráfico B. Reparto de la muestra por nacionalidades	94

Índice de tablas

Tabla I. Ejemplos de SM	26
Tabla II. Motivaciones, comportamiento y estrategias de poder.....	29
Tabla III. Distribución por idiomas de las 100 cuentas corporativas con más seguidores en Twitter.....	91
Tabla IV. Relación de empresas con el número de cuentas corporativas asociadas a cada empresa.....	92
Tabla V. Tabla de contingencia para las variables número de seguidores (recodificada) y número de “likes” en Facebook (recodificada).....	99
Tabla VI. Centros de los conglomerados finales	105
Tabla VII. Análisis de la varianza	106
Tabla VIII. Tabla de contingencia para las variables porcentaje de tuits diarios publicados (recodificada) y los conglomerados	107

Introducción

Tradicionalmente, se ha considerado que el valor de un cliente representa el beneficio esperado de las compras realizadas por ese cliente a lo largo de todo el tiempo en que se prolongue la relación empresa-cliente. No obstante, tal y como apunta Domingos (2005), esta perspectiva ignora que los clientes, además de adquirir bienes o servicios para su propio consumo, también son capaces de influir en las decisiones de compra de otros clientes. Por lo que, en consecuencia, una visión reduccionista de la relación empresa-cliente puede conducir a adoptar estrategias de marketing no óptimas que, sencillamente, no sepan cómo aprovechar todo el potencial alcanzable.

Representa una realidad bien conocida que la comunicación entre los propios clientes ha ejercido siempre una influencia determinante en las decisiones de compra (Richins y Root-Shaffer, 1988). Y, de hecho, Internet ha facilitado de una manera sin precedentes la interconexión entre personas, de manera que la transmisión de información es hoy por hoy mucho más fácil de llevar a cabo que nunca antes (De Bruyn y Lilien, 2008). A este respecto, “la sabiduría convencional de marketing ha sostenido en el tiempo la idea de que un cliente insatisfecho habla con diez personas. Pero tal idea se ha quedado anticuada. En la nueva era del *social media*, el cliente insatisfecho dispone de las herramientas para hablar con diez millones de personas” (Gillin, 2007, p. 4).

Internet ofrece una disponibilidad de múltiples canales para que los usuarios compartan opiniones, gustos y experiencias, con otros usuarios (Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009) y pone al alcance de cualquier internauta la posibilidad de entablar contacto a escala internacional con cientos de personas, tan sólo a golpe de ratón (Cheung, Lee y Rabjon, 2008; Mangold y Faulds, 2009; Chu y Kim, 2011). Lo cual, a su vez, ha provocado un cambio radical en la forma en la que los clientes se relacionan, intercambian y buscan información referente a empresas y productos (Henning-Thurau *et al.*, 2010).

Pero Internet es un medio de comunicación distinto en muchos aspectos a los *mass media* tradicionales, porque la comunicación en el contexto social *online* constituye la extensión de la comunicación de boca en boca tradicional al ámbito de Internet, en aspectos incluso como la credibilidad informativa (Kang, Huang y Hung, 2009). Así, por ejemplo, en una encuesta de 2003 realizada a lectores de blogs de

contenido político de diversa ideología, Johnson y Kaye (2004) encontraron que tres de cada cuatro encuestados calificaban a los blogs con un alto grado de credibilidad, muy por encima de los resultados obtenidos por cualquier otro de los medios de comunicación analizados.

Internet posee, además, una cualidad adicional que aumenta su atractivo para las políticas de marketing de la empresa: está sustituyendo a la televisión como la fuente principal donde los consumidores buscan información y pasan su tiempo de ocio (Shankar y Batra, 2009).

Todo lo expuesto convierte, indudablemente, a la comunicación entre clientes en el medio *online* en la forma de interactividad más interesante para el marketing empresarial (Deighton y Kornfeld, 2009; Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009).

Como respuesta a este propósito, existen abundantes estudios que sugieren que la comunicación entre clientes a través de Internet influye positivamente en las cifras de ventas (por ejemplo: Godes y Mayzlin, 2004; Chevalier y Mayzlin, 2006; Luo, 2007, 2009; Moe y Trusov, 2009; Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009, 2010) y, también, la evidencia empírica demuestra que la comunicación en las redes sociales posee la capacidad de moldear las percepciones de los consumidores e influir en el comportamiento de compra (Tong, Wang y Teo, 2007; Yadav y Pavlou, 2014; Hewett *et al.*, 2015).

El problema al que se enfrentan muchas empresas, sin embargo, es que son conscientes de la importancia de estar presentes en Internet y las redes sociales, pero no saben bien cómo hacerlo ni cómo convertir esa presencia en un recurso comunicativo que redunde en un beneficio tangible para la compañía (Hanna, Rohn y Crittenden, 2011).

Los objetivos que se plantean en este trabajo se centran en averiguar de qué manera la presencia en redes sociales puede traducirse en ventajas competitivas o beneficios económicos para las empresas, y, en concreto, en lo que se refiere a la gestión de quejas.

La aparición de un suceso en la relación de compra que implique insatisfacción para el cliente es una posibilidad real y muy común. Las alternativas para un consumidor descontento, habitualmente, pasaban por protestar ante las autoridades, boicotear el producto o comentar el incidente en su ámbito privado, con familiares y amigos. Pero la aparición de las redes sociales facilita la transmisión de opiniones de

forma instantánea a una amplia red de contactos, sin ninguna clase de restricciones y fuera del alcance del control de la empresa (Kerr *et al.*, 2012).

Por lo tanto, las cuestiones sobre la comunicación en Internet que este trabajo pretende responder son las siguientes:

a) ¿Cómo se han visto alterados los términos de la relación empresa-cliente, a causa de las posibilidades comunicativas de las redes sociales *online*, respecto al *statu quo* de la comunicación a través de los *mass media* tradicionales?

b) ¿Qué efecto tiene la difusión *online* de información u opiniones negativas respecto a un producto o una marca en la relación empresa-cliente?

c) ¿Cuál es el tratamiento que los usuarios dan a los comentarios negativos en las redes sociales *online*?

d) ¿De qué forma debe la empresa gestionar las relaciones con los clientes en redes sociales *online*, y, en particular, qué tratamiento ha de dispensarse a los clientes insatisfechos que manifiestan su descontento?

El conjunto del trabajo se estructura en dos partes: la primera consiste en una aproximación teórica a los trabajos e investigaciones precedentes sobre la materia objeto de este trabajo, y en la segunda se realiza un estudio empírico sobre la actividad comunicativa de una muestra de empresas en la red de *microblogging* Twitter.

La primera parte, en la que se proporciona un marco teórico al tema objeto de estudio, se estructura de la manera que a continuación se expondrá:

En el primer capítulo se expone cuál es el paradigma de comunicación actual entre la empresa y el público objetivo, centrado, sobre todo, en explicar en qué medida la popularización de Internet y la comunicación a través de las redes sociales *online* han afectado a los términos de la relación empresa-cliente, y cuáles son las consecuencias que se derivan de esta nueva situación para el marketing.

En el segundo capítulo se aborda cómo la comunicación en redes sociales *online* ha redefinido las relaciones entre los propios clientes, qué interacciones establecen los consumidores entre sí al margen de la empresa, y cuáles son los efectos de este nuevo contexto relacional sobre la creación de valor.

El tercer capítulo analiza directamente las características definitorias de la comunicación *online* respecto a la comunicación entre clientes en la interacción personal, prestando especial atención a cuáles son los elementos que impulsan la generación de intercambio comunicativo en redes sociales y qué reflejo tienen en las

unidades de medida del desempeño de la empresa (volumen de ventas, cuenta de resultados, cotización bursátil, imagen de marca, etc.).

El cuarto capítulo recopila los principales estudios sobre comunicación de la insatisfacción, cuál es la variedad de comportamientos que los clientes llevan a cabo cuando se enfrentan con un incidente causante de descontento en el proceso de compra, y de qué modo la empresa debería abordarlo para minimizar las consecuencias negativas, tanto para la propia compañía como para el cliente, en la comunicación a través de redes sociales.

La segunda parte del presente trabajo contiene un estudio empírico el cual, a su vez, se estructura de la siguiente manera:

En el quinto capítulo, puesto que constituye la base para la investigación empírica, se describen las características más importantes de Twitter y se explica cómo se desarrolla la comunicación entre los usuarios de la red de *microblogging*.

En los capítulos sexto y séptimo se plantean las hipótesis a las que el presente trabajo busca proporcionar una respuesta y se exponen tanto la metodología de investigación como los resultados obtenidos, respectivamente.

Finalmente, se presentan las conclusiones conteniendo las aportaciones que la investigación teórica y el estudio empírico suponen para la comunicación entre la empresa y los clientes.

PARTE I

Teoría

1. El nuevo paradigma de la comunicación empresa-cliente

1.1 Nuevos medios de comunicación: el *Social Media*

Con el advenimiento de nuevas formas de comunicación, consecuencia de la popularización del acceso y uso de Internet en las últimas dos décadas, reemplazando paulatinamente a los medios de comunicación social o de masas (*mass media*, o simplemente *media*, en lo sucesivo) tradicionales: prensa, radio y televisión, las relaciones entre la empresa y su público objetivo han sufrido una modificación sustancial en sus términos establecidos, como se aprecia en la figura 1.1.

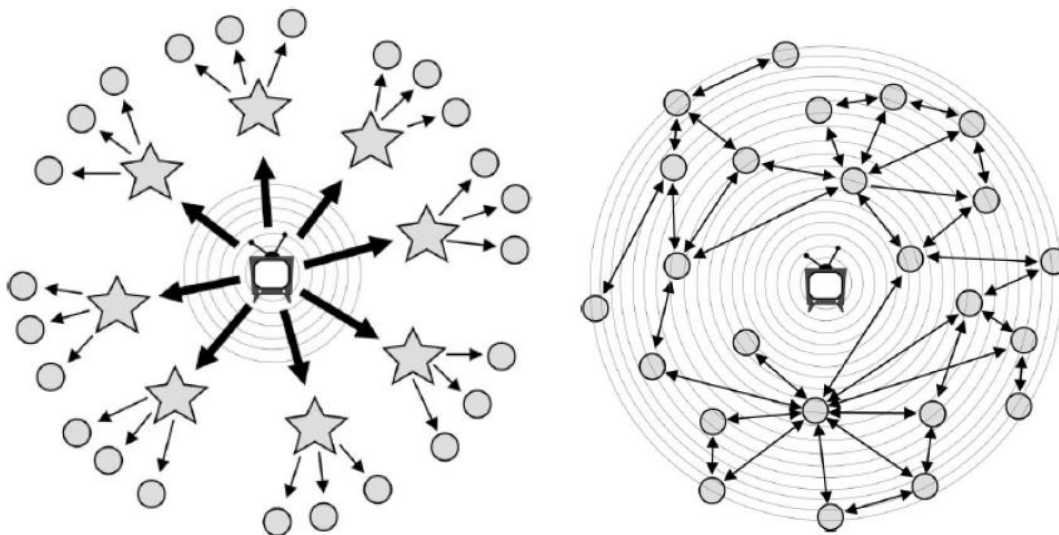


Figura 1.1. Modelo esquemático de la influencia en dos pasos (izquierda) y modelo esquemático de la influencia en red (derecha) (Watts y Dodds, 2007). En el primer modelo, las comunicaciones de marketing a través de los *mass media* (televisor) están orientadas a influir sobre aquellos consumidores (estrellas) considerados líderes de opinión, capaces de influir a su vez al resto de clientes (círculos). Por el contrario, en el segundo modelo, la transmisión de información y el ejercicio de la influencia se desarrollan entre pares, siendo la conectividad (es decir, el número de contactos y, por ende, la amplitud de alcance) la base del éxito para la comunicación, que ha dejado de ser unidireccional.

La definición más extendida (Henning-Thurau *et al.*, 2010), considera que “los nuevos *media* son *websites* y otros canales de comunicación e información, en los cuales participantes activos” interactúan y comparten contenido con otros usuarios “tanto en tiempo real como en diferido” independientemente de la ubicación física de cada persona (p. 312).

Pero, más en concreto, son tres los cambios observables en el paradigma de relación empresa-cliente, a saber (Libai *et al.*, 2010): una mayor interconexión entre los consumidores, una disponibilidad prácticamente ilimitada de información y una transformación en las relaciones de compra habituales.

En primer lugar, la mayor interconexión, que se traduce en una mayor frecuencia y accesibilidad de contacto entre los clientes usuarios mediante múltiples plataformas, a las que se refiere en nuestra lengua de forma genérica como redes sociales, y que integran lo que, en un sentido más amplio, se denomina *Social Media* (o simplemente SM, por sus siglas en inglés). El SM es un conjunto de aplicaciones de Internet que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por los propios usuarios (Kaplan y Haenlein, 2010).

El *User-Generated Content* o “contenido generado por el usuario”, comúnmente abreviado como UGC, por sus siglas en inglés, integra todas las posibilidades de uso del *Social Media*; y debe reunir tres cualidades para ser considerado como tal: primero, ha de ser puesto a disposición de otros usuarios, bien en una página *web* pública, bien en una red social accesible para un selecto grupo de personas; segundo, debe contener un notable esfuerzo creativo; y tercero, su creación ha de situarse al margen de las rutinas y prácticas profesionales (Kaplan y Haenlein, 2010).

El SM es, por tanto, “donde tienen lugar las conversaciones interpersonales en torno a UGC en medio de un público potencialmente grande” (Marwick, 2011, p. 130). Mientras que, por su parte, el UGC representa las contribuciones de cada usuario en relación con el resto de internautas, es decir, comentarios, críticas, entradas, tuits y todo tipo de publicaciones *online* (Nam y Kannan, 2014).

En segundo término, cualquier tipo de información como, por ejemplo, los comentarios de los consumidores, está disponible en abierto a través de Internet para todo aquel que desee acceder a ellas. De manera que se puede conocer fácilmente cuál es la opinión de los usuarios que participan activamente en cada una de las múltiples aplicaciones de SM.

Las características de la comunicación *online* proporcionan acceso a un entorno participativo de colaboración con personas de todas las partes del mundo, disponible las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana (Lemel, 2010; Hanna, Rohm y Crittenden, 2011). Las tecnologías de la información y la comunicación permiten así establecer contacto entre sus usuarios sin importar la distancia, el tiempo, la nacionalidad, la categoría profesional ni el lugar de trabajo (Constant, Sproull y Kiesler,

1996). La relación entre un usuario y una plataforma *online* es una colección de experiencias, que es lo que provoca que el usuario quiera visitarla, recomendarla y compartir información, porque la actividad social interactiva es una característica única de la *web* como medio (Calder, Malthouse y Shaedel, 2009).

Gracias a la utilización de este tipo de plataformas de comunicación en Internet: redes sociales, blogs, *wikis*, páginas de críticas, foros y comunidades *online*, etc., la actividad de los internautas no se limita tan sólo a la posibilidad de interactuar con personas desconocidas y compartir entre sí UGC, sino que disponen también de los medios para desarrollar, mantener y ampliar el círculo de contactos de cada participante, tanto para fines sociales como profesionales (boyd y Ellison, 2008; Enders *et al.*, 2008; Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009). A este respecto, las aplicaciones, plataformas o sitios de SM, o, por extensión del término, simplemente redes sociales, son servicios *online* que permiten a sus usuarios diseñar un perfil propio público o semipúblico en un entorno limitado, elaborar un listado de personas con las que comparten algún tipo de relación, y visualizar e interactuar con la lista de contactos del resto de miembros de la red social (boyd y Ellison, 2008).

Y último, a consecuencia de todo lo anterior, el cambio en las relaciones de compra, que va más allá de la simple adquisición, y donde está cobrando paulatinamente mayor interés conocer cuáles son las motivaciones y los sentimientos desarrollados por los consumidores hacia una marca, producto o compañía.

El concepto de la interacción *online* parte de la idea de que “las comunicaciones electrónicas entre pares son un medio efectivo para transformar las redes (electrónicas) de comunicación en redes de influencia, y así capturar la atención de los receptores, desatar su interés y, en último lugar, conducirlos a la compra” (De Bruyn y Lilien, 2008, p. 152). De hecho, este tipo de acciones de marketing presentan una serie de ventajas que no se hallan presentes en los *media* tradicionales, a saber (Dobele, Toleman y Beverland, 2005): bajo coste de puesta en marcha, exposición voluntaria por parte de los clientes y la posibilidad de un alto grado de personalización de los mensajes.

Pero, además, la interacción con los consumidores en el medio *online* permite afianzar las relaciones empresa-cliente si las políticas de marketing saben aprovechar, precisamente, lo que diferencia a la comunicación *online* de la comunicación en los medios de masas tradicionales. En este sentido, las opciones que ofrecen las redes sociales *online* se condensan en los siguientes aspectos (Singh, Veron-Jackson y Cullinane, 2008):

a) Constituyen una nueva forma de alcanzar relevancia frente a los consumidores. La presencia en las plataformas de SM es constante, persistente en el tiempo y totalmente accesible a cualquier hora del día y desde cualquier lugar, lo que en última instancia contribuye a ser relevante en la mente del consumidor, es decir, a potenciar el recuerdo de la empresa, la marca y sus productos.

b) Representan una herramienta fácilmente accesible para la diferenciación, siempre y cuando la empresa sepa afrontar los desafíos de la dinámica cambiante de estos nuevos *media*: emplear la información para segmentar convenientemente el mercado y personalizar las distintas interacciones con cada uno de sus clientes conforme a sus preferencias y necesidades específicas. Es lo que se considera como “comunicación de uno a muchos”.

c) Suponen una manera evidente de saltar la brecha generacional, desde unos consumidores acostumbrados a la comunicación unidireccional, masiva y despersonalizada del marketing tradicional, a unos nuevos consumidores que buscan ser parte activa del proceso de comunicación y, en consecuencia, rechazan el estilo de la vieja escuela del marketing.

d) El recurso a los líderes de opinión, clientes que gracias a ciertas características o habilidades personales, como la amplitud de su círculo de contactos, su reputación o sus conocimientos en una determinada materia, o simplemente sus destrezas sociales, son más influyentes sobre el resto de usuarios miembros del público objetivo, lo que sirve para dotar a la comunicación de una connotación más humanizada.

e) El alcance global de las comunicaciones, que trasciende los límites de las fronteras físicas, y sitúa a disposición de la compañía una audiencia mundial, en un entorno comunicativo democratizado y abierto a cualquier persona que desee participar.

f) El acceso para contemplar la realidad de la firma, de sus marcas y sus productos, desde el punto de vista del consumidor. La interacción vía redes sociales *online* conforma un canal de comunicación directa con los clientes, útil para obtener un mejor entendimiento de sus gustos, intereses y preocupaciones.

Internet, en general, y las aplicaciones de SM, en particular, han servido para dotar de una voz propia a los clientes, de modo y manera que en este nuevo entorno comunicativo disponen de las herramientas oportunas para adentrarse como participantes activos en un ámbito tradicionalmente reservado en exclusiva a los

responsables de las políticas de marketing en la empresa (Miller y Lammas, 2010; Xiang y Gretzel, 2010).

Si se analiza, por realizar la comparativa, el contexto de los *mass media* tradicionales, resulta notable que a pesar del considerable alcance (o, lo que es lo mismo, del número de receptores) de la prensa escrita, las emisoras de radio o las cadenas de televisión, la reacción del público objetivo a las acciones de marketing, solía obtenerse con retraso a través de las diferentes técnicas de investigación de mercados, como mecanismo para cerrar el circuito de estímulo y respuesta en la comunicación masiva (Lasswell, 1948).

No obstante, en el caso particular de las quejas, el alcance de esta conducta estaba limitada a un número aún más reducido de personas, por ejemplo, a través de las cartas a los directores en los periódicos o las hojas de reclamaciones a disposición de los consumidores (Tirunillai y Tellis, 2012). Pero, la transformación del marco de comunicación está haciendo que las críticas desfavorables estén poco a poco abandonando el ámbito social de lo privado para convertirse en un fenómeno de naturaleza pública. Esto es debido a las posibilidades comunicativas vía redes sociales *online*, que facilitan que las experiencias de compra insatisfactorias, habitualmente comentadas con amigos o familiares en conversaciones cara a cara, estén ahora disponibles para cualquier usuario interesado en los motivos de la queja (Ward y Ostrom, 2006).

Pero la comunicación en Internet, a su vez, también ofrece la oportunidad a las compañías de hacer llegar los mensajes empresariales a los consumidores de una manera rápida, sencilla y económica, y, sobre todo en relación con las muestras de descontento o insatisfacción de los clientes, la posibilidad de recibir la respuesta acerca de las reacciones de forma casi inmediata, con la capacidad potencial de provocar un impacto considerablemente grande en el mercado al que se dirigen (Dobele *et al.*, 2007).

1.2 Términos de la comunicación empresa-cliente: una redefinición

A tenor de lo expresado en el apartado precedente, es preciso tener en cuenta que la transformación más relevante en el paradigma de la relación entre empresa y cliente radica en cómo se desarrolla la comunicación *online*. Al contrario de lo que sucedía en la comunicación de masas tradicional, ya no se realiza un intercambio de tú a

tú entre la empresa y el cliente, sino de tú (empresa) a vosotros (clientes) (Kozinets, 1999; Hewett *et al.*, 2015).

Pero, si se profundiza en las características de este nuevo paradigma comunicativo, contenido en la figura 1.2, se observa que en la práctica ha tenido lugar la configuración de una nueva realidad de interrelación empresa-cliente, en los siguientes términos (Mangold y Faulds, 2009):

a) Internet se ha convertido en el nuevo canal de comunicación de masas para los mensajes promocionales de marketing.

b) Los clientes, a la vez que paulatinamente están abandonando los *mass media* tradicionales (televisión, radio y prensa escrita), exigen poseer más control sobre los contenidos informativos que reciben.

c) Los clientes están orientándose hacia las distintas aplicaciones de intercambio social (Facebook, Twitter, Youtube, etc.), como lugares donde realizar habitualmente búsquedas de información y de opinión que les resulten de ayuda en el proceso de la toma de decisiones (de compra).

d) Los clientes perciben que las redes sociales *online* constituyen fuentes de información más fiables en lo que se refiere a los mensajes sobre productos y servicios, que los medios utilizados tradicionalmente por la promoción de marketing *mix* empresarial.

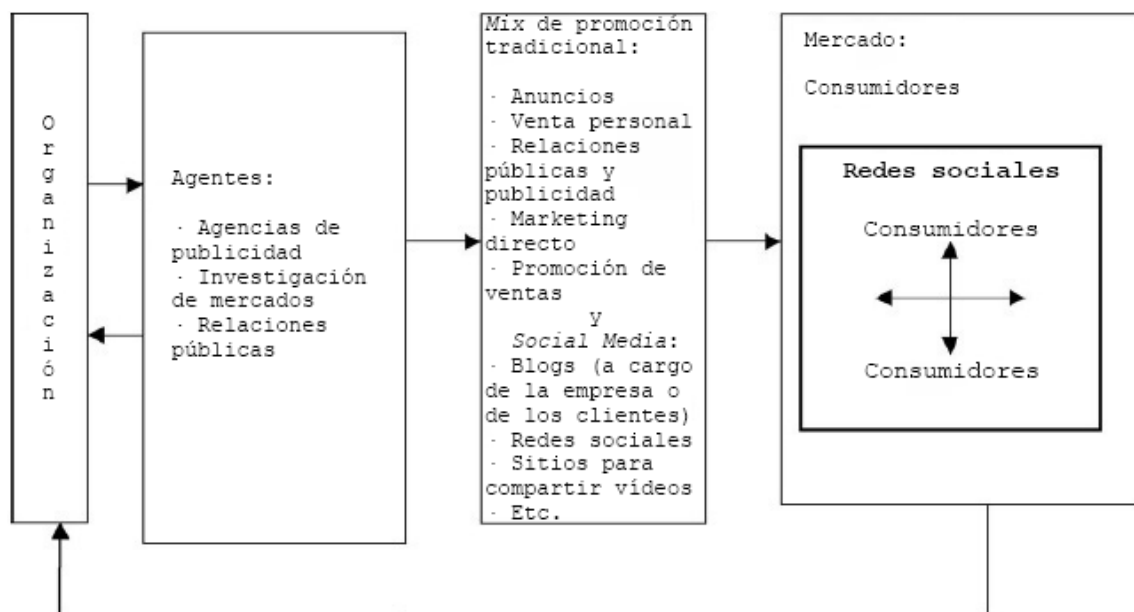


Figura 1.2. El nuevo paradigma de las comunicaciones (Mangold y Faulds, 2009).

Este cambio de paradigma viene determinado, además, porque Internet posee tres características que no se hallan presentes en los medios de comunicación de masas tradicionales, a saber: interactividad, desmasificación y asincronía (Ruggiero, 2000).

a) La interactividad representa el grado en que cualquiera de los participantes detenta la posibilidad de controlar y modificar el medio o el entorno en el que se está desarrollando la comunicación (Williams, Rice y Rogers, 1988; Steuer, 1992).

b) La desmasificación, a diferencia de la retransmisión de emisiones vía *mass media*, donde el público constituye una masa sin rostro, implica que los receptores de la comunicación en redes sociales *online*, aún sin haber sido identificados por el emisor, poseen perfiles públicos individuales (Marwick, 2011).

c) La asincronía representa la habilidad de enviar, recibir, guardar o recuperar información a conveniencia del usuario (Chamberlain, 1994).

Las redes sociales *online*, por otra parte, tienden a aglutinar una multiplicidad de receptores en una sola audiencia, en un fenómeno conocido como “colapso textual”, lo que exige que los emisores de mensajes se imaginen al público al que se dirigen (Marwick, 2011). Así, de acuerdo con Brown, Broderick y Lee (2007) se produce el fenómeno de “que los usuarios se relacionan con los sitios *web* como si fueran actores primarios en la red social y que las comunidades *online* pueden, por lo tanto, actuar como representante de la identificación individual” (p. 4). De esta manera se explica que cada participante en la comunicación *online* se considere a sí mismo situado frente a un micrófono delante de una audiencia que espera recibir sus mensajes (Hewett *et al.*, 2015).

Si bien es cierto que la visibilidad de la actividad de los internautas en la comunicación *online* aún no ejerce de la influencia clave que poseen los *media* tradicionales (Kerr *et al.* 2012), tanto sobre la propia firma como sobre otros consumidores, los comentarios que circulan a través de las redes sociales son una valiosa fuente de información, útil para tomar el pulso al nivel general de satisfacción de los clientes, dado que se producen en un entorno neutral de interacción social (Litvin, Goldsmith y Pan, 2008). Además, debido a las características ya descritas de las plataformas de SM, las empresas cuentan con una forma práctica para medir con facilidad, y así conocer de primera mano, cuál es el sentir del público objetivo mediante la comunicación *online* (Tirunillai y Tellis, 2012).

Por supuesto, la posibilidad de intercambiar y transmitir información entre los clientes excede en mucho la capacidad de supervisión y control de la misma por parte de las empresas (Mangold y Faulds, 2009). Habilitar espacios en las aplicaciones de SM, como, por ejemplo, disponer de una cuenta oficial a nombre de la firma en una red social *online*, para que tengan lugar las conversaciones entre clientes en relación a la marca, los productos o la compañía, conlleva la cesión de una parte del control y del suministro de la información a los usuarios, y éste es un riesgo implícito, e insalvable, de la comunicación en Internet (Chen y Xie, 2008). En contrapartida, las redes sociales permiten a los responsables de marketing de la empresa mezclarse con los clientes e influir directamente en sus conversaciones en el entorno *online* (Chevalier y Mayzlin, 2006; Mangold y Faulds, 2009).

A consecuencia de lo anterior, el auge de la comunicación vía redes sociales ha provocado, de hecho, una transformación drástica del habitual marco de influencia en las comunicaciones empresariales (Hanna, Rohm y Crittenden, 2011), porque ha alterado los papeles en las clásicas relaciones de poder de mercado entre compañías y clientes (Kozinets, 1999; Yazdanifard *et al.*, 2011).

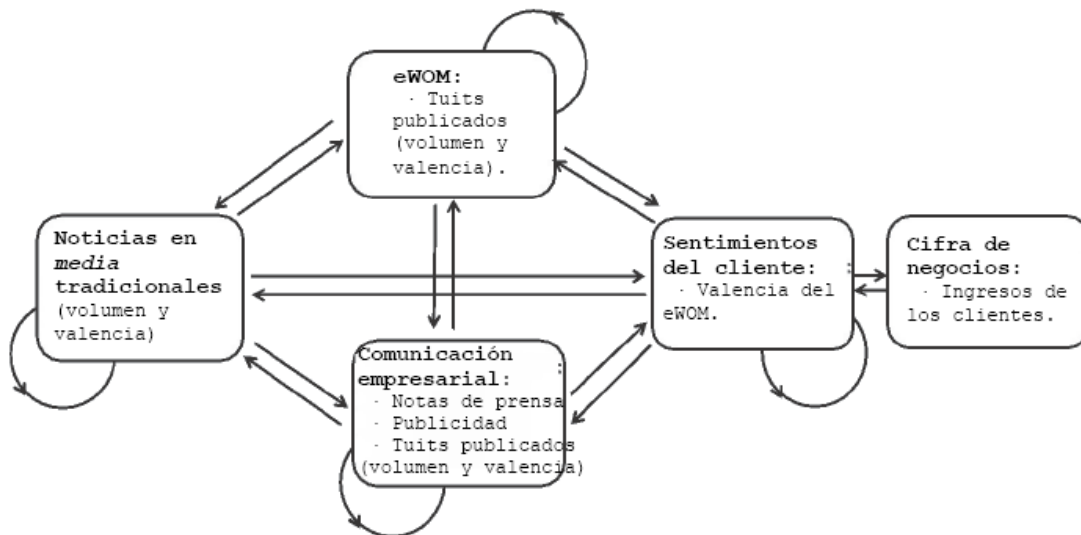


Figura 1.3. Modelo del "ecoverso", de Hewett *et al.* (2015). Las redes sociales constituyen una cámara de eco formando complejos circuitos que se retroalimentan entre las comunicaciones empresariales, las noticias de prensa y la interacción eWOM (*electronic word-of-mouth*: "de boca en boca electrónico").

A este respecto, y tal y como ilustra la figura 1.3, Henning-Thurau *et al.* (2010) comparan, de hecho, el marco en el que se desarrolla la comunicación social en Internet

con el funcionamiento de una máquina de petacos, donde la “disponibilidad de información exhaustiva sobre marcas y productos puede multiplicar, pero también interferir en los mensajes de marketing de las empresas (igual que los mecanismos de rebote cuando se está jugando al *pinball*) y hacer más complejo el control de la imagen de marca” (p. 324). Esto es debido a que, a diferencia de lo que sucede en las acciones de marketing tradicional, la comunicación digital va más allá de la simple tarea de hacerse visible para el cliente. Implica un esfuerzo adicional, dada la avalancha de información disponible en el medio *online*, para saber capturar la atención del consumidor en potencia y ser capaz de mantener la relación cliente-empresa en el tiempo (Hanna, Rohm y Crittenden, 2011). De ahí que el sustrato de las relaciones *online* sea, lejos de toda interferencia en el proceso de intercambio, estimular la comunicación entre los miembros del público objetivo en torno a las materias de interés para el desarrollo y mejora de la actividad de la compañía (Deighton y Kornfeld, 2009).

En consecuencia, el objetivo último de la comunicación digital se centra en la utilización de las plataformas de SM, no como una herramienta para transmitir información acerca de la empresa o de sus productos, sino como una fuente de influencia (Hanna, Rohm y Crittenden, 2011) que sirva de base para erigir relaciones sólidas estables y a largo plazo entre el cliente y los productos o la marca de la compañía (Kozinets, 1999). A fin de cuentas, el marketing en el medio virtual consiste en una cuestión más de encajar con el *modus vivendi* de los participantes en la comunicación *online* que de controlar el contenido de las conversaciones que tienen lugar en las aplicaciones de SM (Deighton y Kornfeld, 2009).

A este propósito, es preciso remarcar un elemento crucial en la comunicación *online*: la exposición voluntaria del usuario y el grado de personalización en la interacción con las acciones de marketing; ser capaz de diferenciar la promoción de esta manera la convierte en más efectiva entre el maremágnum de contenidos irrelevantes que circulan por Internet, y eso es lo que verdaderamente fomenta la generación de comentarios *online* de calidad (Aral y Walker, 2011; Chu y Kim, 2011). De hecho, los usuarios de Internet consideran que la recepción de publicidad personalizada o especialmente dirigida a aquéllos que comparten un mismo perfil de cliente característico representa una forma de “divisa *online*”, con la que corresponden a la hora de compensar el esfuerzo de creación de los contenidos de un espacio *web* al que visitan con asiduidad (Schumann, Von Wangenheim y Groene, 2014).

En este sentido, entonces, proporcionar incentivos únicos en las interacciones *online* con los clientes permite afianzar una relación comercial basada en la fidelidad y la confianza, y limita las posibilidades de réplica del modelo de negocio (Kozinets, 1999). Se trata de conseguir que sean los propios consumidores los que se encarguen de la tarea de difundir las campañas promocionales de la empresa, de modo y manera que se conviertan en difusores de los mensajes de marketing, ya sea de forma intencionada o no intencionada, hacia todas las direcciones hábiles entre los miembros de su red social *online* (De Bruyn y Lilien, 2008). Porque, dada la importancia de la notoriedad en el ámbito *online*, a las empresas les interesa que las opiniones, debates o el simple intercambio de información, en torno a su marca o sus productos no esté concentrado en un único punto (una página *web* o una comunidad virtual cerrada), sino que se encuentre disperso para que alcance al mayor número de consumidores en potencia posible (Godes y Mayzlin, 2004).

Por lo tanto, según se desprende de lo expuesto previamente, la comunicación entre los clientes constituye, entonces, una herramienta de marketing útil para estimular la conversación y el debate entre los consumidores y expandir el conocimiento del mercado acerca del producto o la marca (Bouquet *et al.*, 2005). En relación con la comunicación de boca en boca, la promoción de marketing, más allá de comunicar la mera existencia del bien o servicio, también debe ser capaz de persuadir a un número mínimo suficiente de personas para que realice su compra, aunque sólo sea para realizar la prueba del producto, y se inicie así el proceso de generación de conversaciones entre clientes (Brooks, 1957).

Así pues, la comunicación entre consumidores ha de ser considerada un elemento complementario a las estrategias de marketing de la empresa, de tal forma que las conversaciones surgidas entre los clientes, tanto si se trata de clientes actuales como potenciales, pueden amplificar o disminuir el efecto de las acciones de marketing de la empresa (Mahajan, Muller y Kerin, 1984).

2. Impacto cliente-cliente: redefinición del área de influencia

2.1 De la empresa al usuario como generadores de contenido

La diferencia entre una página *web* corporativa y la actividad que se desarrolla en SM es que la primera está directamente relacionada con el núcleo de la actividad empresarial, con los bienes o servicios y sus atributos desde la perspectiva del negocio (características funcionales, innovaciones incorporadas, pruebas de calidad, premios o críticas favorables, etc.), mientras que la comunicación de tipo UGC compartida en SM, y por tanto, las posibilidades de un usuario cualquiera para construir un área de influencia en torno a sí, está vinculada a las experiencias de los propios consumidores en el uso y disfrute de los productos de la compañía (Chen y Xie, 2008; Lee, Park y Han, 2008; Mangold y Faulds, 2009; Xiang y Gretzel, 2010; Hanna, Rohm y Crittenden, 2011). Por ejemplo, para el caso de la industria hotelera, Sparks y Browning (2011) encontraron que la información relativa a los aspectos interpersonales del hospedaje (trato cordial de los empleados, atención e interés personal, respuesta a dudas y preguntas, solución de problemas imprevistos, etc.) suministrada por huéspedes recientes influía de manera más determinante en la percepción acerca de la calidad del hotel que las descripciones de las características funcionales del servicio de alojamiento disponibles en la página *web* de la compañía.

Es preciso tener en cuenta, además, que mucha de la información distribuida a través de Internet es más de carácter subjetivo que basada en hechos (Kerr *et al.*, 2012).

Lo cual, por supuesto, no representa ningún problema para los clientes que buscan información, ya que estas dos clases de información pueden perfectamente ser complementarias o sustitutivas entre sí. De acuerdo con Chen y Xie (2008), por ejemplo, si el precio del producto es bajo y/o existe un número suficiente de opiniones de consumidores experimentados, serán complementarias. Y si, por el contrario, el precio es elevado y la mayoría de los consumidores son inexpertos, se convierten en sustitutivas, y las empresas deberían contribuir a conceder visibilidad de los comentarios de otros clientes.

No debe olvidarse que el nuevo modelo de relaciones entre la empresa y sus clientes aupado a la palestra por el surgimiento de la comunicación a través de las redes

sociales *online*, se sostiene sobre las bases de la conectividad y la interactividad con los usuarios de Internet (Hanna, Rohm y Crittenden, 2011), tal y como ilustra la figura 2.1.

Las plataformas de SM permiten el establecimiento de conversaciones de manera asincronizada entre grupos bien definidos de participantes en un contexto social de intercambio (boy, Golder y Lotan, 2010). De hecho, lo que constituye una de las principales características de la comunicación *online*, se debe a que la participación en las redes sociales viene determinada en gran medida por las interacciones que se generan con el resto de miembros integrantes de la red social (Cheung y Lee, 2012).

Las plataformas de SM se han convertido en un marco idóneo para el desarrollo de la comunicación *online* entre clientes, porque los consumidores disponen de plena libertad para generar y transmitir información relacionada con marcas, productos o servicios y empresas entre sus familiares, amigos y conocidos (Chu y Kim, 2011).

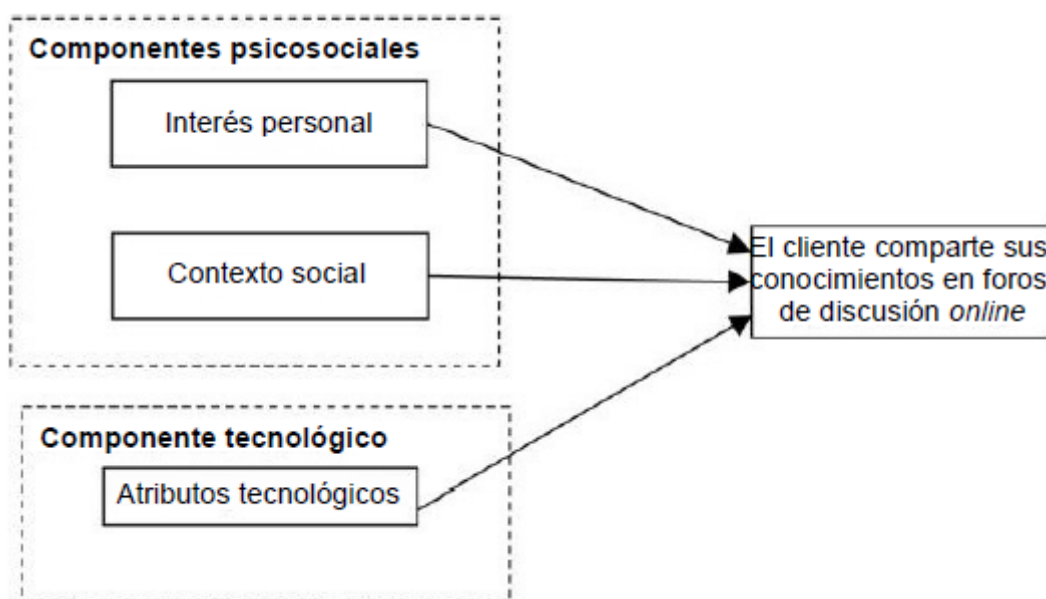


Figura 2.1. Marco teórico explicatorio de la participación en foros de discusión *online* (Lee *et al.*, 2006).

Las redes sociales desarrollan, entonces, dos papeles interrelacionados en la comunicación de marketing (Mangold y Faulds, 2009). Por un lado, ofrecen a las empresas la posibilidad de comunicarse con sus clientes. Por otro, facilitan a los clientes de la empresa un medio para comunicarse entre sí.

Tradicionalmente, la comunicación empresarial se dirigía a los consumidores a través de los *mass media*, pero ahora, en cambio, gracias a Internet, los clientes poseen un mayor control sobre la información que reciben, lo que les otorga un papel más activo en la comunicación empresarial, gracias a la interconexión de las comunicaciones

con otros consumidores (Lee *et al.*, 2006; Park y Kim, 2008; Mangold y Faulds, 2009; Henning-Thurau *et al.*, 2010; Xiang y Gretzel, 2010; Kerr *et al.*, 2012; Moe y Schweidel, 2012; Tirunillai y Tellis, 2012).

La participación en las aplicaciones de SM provoca, de acuerdo con lo expuesto, que la información pueda difundirse con rapidez a través de las redes sociales de una persona a otra gracias a la comunicación de boca en boca (Dobele *et al.*, 2007). Este tipo de comunicación permite, además, la interacción sucesiva de los participantes a través de comentarios, sistemas de puntuación y la difusión de las cadenas de mensajes hacia otros usuarios (Chu y Kim, 2011).

A este respecto, resulta factible para simplificar el manejo teórico de las comunicaciones *online*, esbozar una tipología de canales para la interacción social en Internet de orden bidimensional, de acuerdo con las características particulares de cada uno de los distintos canales, según se muestra en la figura 2.2 (Litvin, Goldsmith y Pan, 2008):

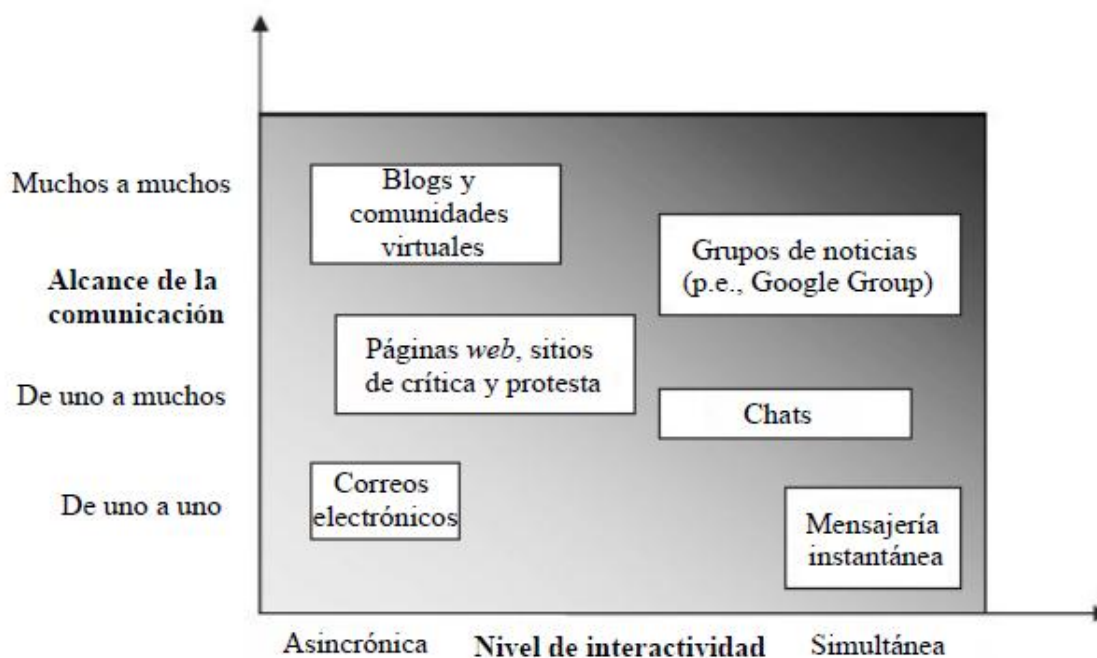


Figura 2.2. Tipología de los canales de eWOM (Litvin, Goldsmith y Pan, 2008).

a) Alcance de la comunicación: puede ser de persona a persona, como sucede en los mensajes vía correo electrónico; de una persona a una multitud, como en las *webs* de crítica o los blogs de opinión; o bien, de una multitud a una multitud, tal y como se desarrollan las interacciones sociales en las comunidades *online*.

b) Nivel de interactividad: de asincrónica (correos electrónicos, sitios de crítica, blogs) a sincronizada (*chats*, grupos de noticias, servicios de mensajería instantánea).

Así, el SM comprende una amplia variedad de formatos *online* en los que participar en la comunicación eWOM, como se recoge en la Tabla I.

De esta manera, la gran característica definitoria en lo que a comunicación empresarial se refiere, y donde radica a la vez la principal ventaja y el mayor riesgo de las comunicaciones en SM, consiste entonces en la superación de la clásica comunicación bidireccional entre empresa y clientes, habiendo sido ésta sustituida por la apertura de un canal de contacto directo que permite conocer cuál es la opinión de los potenciales compradores (Kozinets, 1999; Trusov, Bucklin y Pauwels, 2010).

- Redes sociales (MySpace, Facebook, Faceparty)
- Sitios para compartir trabajos creativos:
 - Sitios de videos (YouTube)
 - Sitios de fotos (Flickr)
 - Sitios de música (Jamendo.com)
 - Contenido compartido combinado con asistencia (Piczo.com)
 - Sitios de propiedad intelectual en general (Creative Commons)
- Blogs de usuarios (The Unofficial Apple Weblog, Cnet.com)
- Blogs/sitios web de empresas (Apple.com, P&G's Vocalpoint)
- Sitios de ayuda de empresas (Dove's Campaign for Real Beauty, click2quit.com)
- Redes sociales con invitación (ASmallWorld.net)
- Redes sociales profesionales (LinkedIn)
- Sitios *web* colaborativos (Wikipedia)
- Mundos virtuales (Second Life)
- Comunidades de compras (eBay, Amazon.com, Craig's List, iStockphoto, Threadless.com)
- Podcasts ("For Immediate Release: The Hobson and Holtz Report")
- Sitios de noticias (Current TV)
- Materiales educativos (MIT OpenCourseWare, MERLOT)
- Comunidades de *software* de código abierto (Mozilla's spreadfirefox.com, Linux.org)
- Sitios de marcadores sociales que permiten a los usuarios recomendar *online* noticias, música, vídeos, etc. (Digg, del.icio.us, Newsvine, Mixx it, Reddit)

Tabla I. Ejemplos de SM (Mangold y Faulds, 2009).

Lo cual, en última instancia, ha provocado como principal consecuencia en las relaciones empresa-cliente la democratización de las comunicaciones (Kietzman *et al.*, 2011), porque la vinculación a través de SM con una marca es una decisión voluntaria para el consumidor (Naylor, Lamberton y West, 2012).

2.2 Tipos de interacciones

Como se ha señalado en el apartado anterior, las redes sociales han supuesto un cambio más que evidente en el paradigma clásico de la comunicación de marketing, donde la audiencia receptora de los mensajes publicitarios en los medios de comunicación de masas tradicionales exhibía una actitud pasiva (Deighton y Kornfeld, 2009).

Por el contrario, los internautas son conscientes de la ausencia de restricciones en el medio *online*, y tienden a mostrar opiniones muy marcadas y a expresarse con independencia y libertad de palabra (Johnson y Kaye, 2004; Kerr *et al.*, 2012), lo que provoca que muchos internautas consideren que las opiniones vertidas en SM son más creíbles que los *mass media* porque la información que difunden se sitúa al margen de los intereses de los grupos de comunicación empresariales (Johnson y Kaye, 2004). Por el contrario, las plataformas de SM están dominadas, en su mayoría, por las opiniones de participantes activos que demuestran una conducta desinhibida a la hora de expresarse, y son más exigentes en la elaboración de sus valoraciones o juicios (Moe y Schweidel, 2012).

Para Dhar y Chang (2009) la importancia de las plataformas de SM radica en dos factores. Por un lado, las personas que se toman la molestia de compartir sus opiniones en Internet suelen ser entusiastas de los temas de conversación en los que participan, por lo que tienden a invertir un considerable esfuerzo a la hora de elaborar sus aportaciones, cosa que el resto de usuarios valoran positivamente. Por otro lado, determinados internautas cuentan con un mayor grado de reputación que otros y, en consecuencia, la información de tipo UGC que comparten se dispersa de una forma más rápida y efectiva, porque sus comentarios resultan más influyentes.

A este respecto, existen dos principales clasificaciones en categorías en función del tipo de interacción que desarrollan los usuarios en la comunicación vía redes sociales.

La primera, propuesta por Riegner (2007, pp. 439-440), los divide en los siguientes grupos con sus características definitorias:

a) *Social clickers* (una traducción aproximada sería: “sociables a distancia”): personas que utilizan las redes sociales para comunicarse con amigos y elaborar contenido de tipo UGC en diferentes plataformas.

b) *Online insiders* (algo así como: “infiltrados *online*”): compradores ávidos que comunican sus gustos, preferencias y opiniones en el medio digital.

c) *Content kings* (“reyes del contenido”): el perfil se corresponde con usuarios fuertemente atraídos por la oferta de posibilidades disponibles para el entretenimiento virtual.

La segunda clasificación, elaborada por Harridge-March y Quinton (2009, p. 176), es ligeramente diferente de la anterior, porque se basa en la supuesta existencia de una “escalera de lealtad” en las interacciones interpersonales en las redes sociales, que articula la distribución en los siguientes grupos de acuerdo con las siguientes características de los usuarios:

a) Troles: son personas reticentes a compartir UGC mediante su actividad en Internet.

b) Turistas: son personas que publican comentarios, pero que manifiestan un nulo compromiso social para con el resto de usuarios.

c) Sociables: se identifican por la escasa regularidad de publicación de sus mensajes.

d) Evangelistas o infiltrados: son personas entusiastas, experimentadas con el uso del SM y que colaboran con regularidad con material de tipo UGC.

En cualquier caso, las relaciones que se desarrollan en el medio *online* entre personas lo hacen sobre la base de unos intereses o valores compartidos de una manera en la que no interviene la interacción física (Sun *et al.*, 2006). Lo cual, no obstante, no evita que en Internet se generen relaciones entre los usuarios de una forma que resulta simplemente inasequible para los medios de comunicación de masas tradicionales (Ruggiero, 2000).

La existencia de cierto grado de organización social fruto de tales interacciones, como se muestra en la Tabla II, es decir, la identificación de una parte de los clientes que interactúan entre sí en el medio *online* como un grupo con señas de identidad propias, implica también que sus acciones, comentarios e influencia afectan también a las decisiones de la empresa de una manera que un solo individuo no podría nunca conseguir (Kozinets, 1999).

Motivaciones	Búsqueda de información / Información	Comportamiento y estrategias de poder		
		Control de la relación	Integración social / Unión grupal	Participación
Autoexpresión	Ofrecer información	Comentar o evitar el blog	Compartir con usuarios afines	Crear contenido
Documentación vital	Ofrecer información	Comentar o evitar el blog	Compartir con usuarios afines Mejorar las <u>relaciones</u> sociales	Crear contenido Responder comentarios
Comentar	Ofrecer información	Comentar o evitar el blog	Reconocer opiniones afines Castigar opiniones conflictivas Grupos de presión <i>online</i>	Publicar comentarios Responder comentarios
Participación en foros	Contribuir y buscar información	Comentar o evitar el blog	Mejorar las relaciones sociales Grupos de presión <i>online</i>	Hacer preguntas Responder comentarios Compartir enlaces

Tabla II. Motivaciones, comportamiento y estrategias de poder (Kerr *et al.*, 2012).

En conclusión, la idea que ha de quedar clara es que los consumidores *online* son “mucho más activos, participativos, resistentes, activistas, locuaces, sociables y comunicativos” (Kozinets, 1999, p. 261) de lo que lo eran en la recepción de las acciones de marketing los consumidores expuestos a la comunicación promocional en los *mass media* tradicionales.

2.3 Efectos sobre la creación de valor

En sintonía con la transformación del marco de desarrollo de las relaciones y la comunicación entre una compañía y sus clientes, la realidad económica actual demanda una transformación también en la forma de enfocar la actividad empresarial. A lo largo de los siglos XIX y XX la fabricación industrial estuvo enfocada a la elaboración sistemática de bienes, sustentada en el intercambio de recursos tangibles y apoyada sobre la existencia de unas relaciones cortoplacistas entre los diferentes agentes implicados. Sin embargo, con el advenimiento del cambio de siglo, se impone la

necesidad de impulsar una nueva forma de entender la producción: la lógica del servicio dominante (Vargo y Lusch, 2004, 2008).

De acuerdo con la lógica del servicio dominante —*service-dominant logic*, en inglés, o lógica S-D en adelante—, la base de las relaciones entre la empresa y los clientes se fundamentan sobre el intercambio económico de un servicio por otro servicio, donde los consumidores también actúan como partícipes, siendo por lo tanto considerados creadores de valor en un proceso dinámico de prestación de servicios recíprocos (Tronvoll, 2012).

En consonancia con esta forma de entender la fabricación empresarial, “la interactividad, la integración, la personalización y la coproducción son las señas de identidad de la perspectiva del servicio” (Vargo y Lusch, 2004, p. 11).

Además, según Van Doorn *et al.* (2010), “el compromiso del cliente va más allá de las transacciones y puede ser definido en concreto como el comportamiento manifestado por el cliente hacia una marca o una empresa, más allá de la compra, y que resulta en estímulos motivacionales” (p. 254) cuya difusión alcanza a otros clientes, actuales y potenciales, a empleados y proveedores de la empresa, y a la opinión pública en general. La figura 2.3 ilustra este marco de relación empresa-cliente:

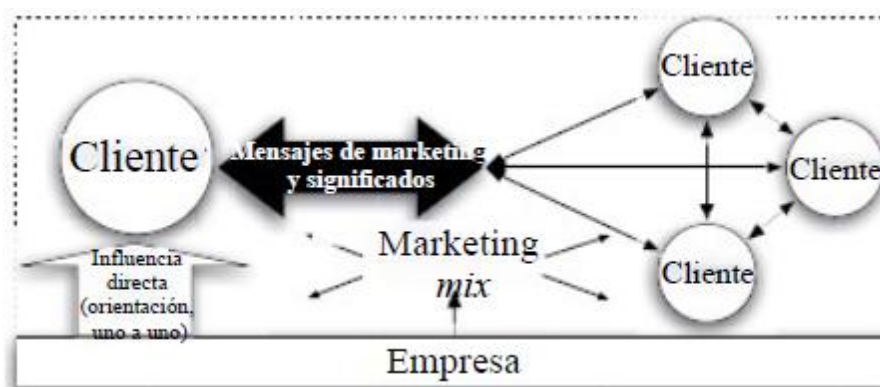


Figura 2.3. Modelo de coproducción en red (Kozinets *et al.*, 2010)

La lógica S-D, como enfoque teórico que pretende explicar de qué manera se articulan las interacciones empresa-clientes, trata esencialmente acerca de la creación de valor en la función de producción (Vargo y Lusch, 2008). Aún así, y a diferencia del modelo clásico, los elementos centrales de la lógica S-D son la intangibilidad, el intercambio de procesos y las relaciones perdurables (Vargo y Lusch, 2004). Por lo que, consecuentemente, el principal recurso económico promulgado por la lógica S-D es la

aplicación práctica de determinadas competencias —conocimientos y habilidades disponibles en las personas que integran el público objetivo de la empresa— al proceso de fabricación de bienes o de prestación de servicios (Vargo y Lusch, 2004, 2008).

A este respecto, los principios básicos de la lógica S-D son los que a continuación se exponen (Tronvoll, 2012, p. 288):

a) Los clientes son quienes miden el valor durante la prestación del servicio, tanto de manera directa mediante la interacción con la empresa o a través del servicio de interacción derivado de los bienes.

b) Las ventajas competitivas se basan en los recursos operativos, la cocreación del servicio y la colaboración competitiva, y se alcanzan implicando a clientes y socios en la cadena de valor.

c) La lógica S-D enfatiza el desarrollo dinámico de relaciones a través de las distintas formas de interacción y creación de valor que surgen a lo largo del tiempo.

d) La creación de valor es un concepto fenomenológico determinado por el contexto y en el contexto de los integradores de recursos.

Por consiguiente, la lógica S-D representa, de acuerdo con la tesis formulada por Vargo y Lusch (2004) que le dio origen, un paso más allá de la mera orientación al consumidor, pues implica la colaboración y el aprendizaje a partir de las relaciones de intercambio con los clientes, y la capacidad de adaptación a la dinámica de cambios en las necesidades y las preferencias de cada potencial comprador. Esta perspectiva implica, además, la concepción del marketing como un proceso de aprendizaje continuo en el intercambio socioeconómico entre la empresa, los proveedores, los competidores y el público objetivo. De hecho, bajo los supuestos de la lógica S-D, se considera que en la utilización del producto el cliente continúa la actividad empresarial a través de su implicación en las tareas de marketing, consumo, creación de valor y servicio poscompra.

3. Impacto de la comunicación eWOM

3.1 Diferencias entre eWOM y WOM tradicional

La comunicación *word-of-mouth* (“de boca en boca”, en español) o, en adelante, WOM, por sus siglas en inglés, representa un fenómeno natural en la comunicación humana (Kozinets *et al.*, 2010) consistente en el intercambio informal de opiniones entre personas sobre un determinado bien o servicio, marca o empresa, más enfocado a la evaluación de las características de los mismos que al propósito de afectar a la decisión de compra de otros consumidores con la utilización de argumentos persuasivos o desalentadores (Arndt, 1967; Anderson, 1998). La figura 3.1 describe gráficamente este proceso de comunicación:

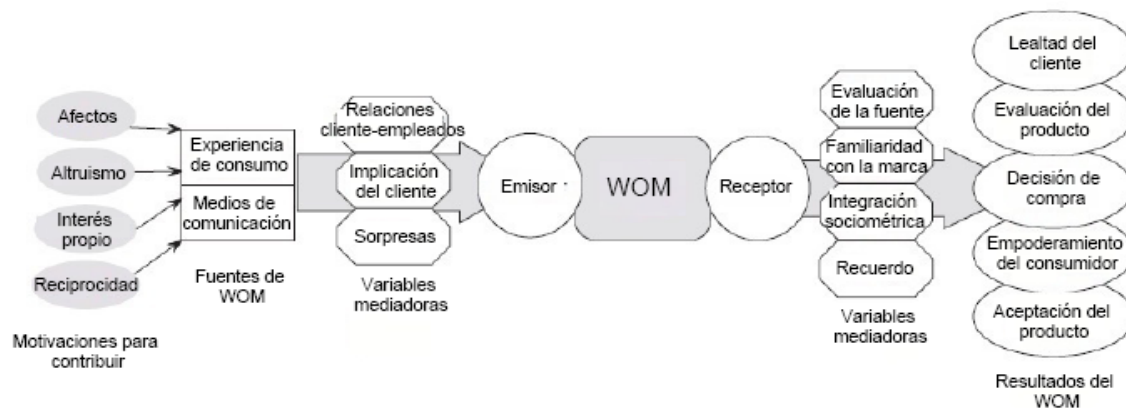


Figura 3.1. Modelo conceptual del WOM (Litvin, Goldsmith y Pan, 2008).

Por supuesto, el contenido de la información intercambiada puede ser positivo, negativo o neutral (Mahajan, Muller y Kerin, 1984), porque el WOM incluye comentarios relativos tanto a los atributos funcionales del producto, como a la calidad del bien o servicio prestado, o a su fiabilidad y funcionamiento (Charlett, Garland y Marr, 1995).

Toda clase de consumidores, tanto los satisfechos como los descontentos, tiende a informar de sus experiencias con la adquisición y uso de productos (Anderson, 1998) a las personas que integran su red social.

En el ámbito *online*, a la comunicación de boca en boca se la denomina habitualmente eWOM. De acuerdo con la definición más extendida y comúnmente

aceptada, el eWOM puede ser descrito como “cualquier declaración afirmativa o negativa realizada por un cliente actual, potencial o pasado, respecto a un producto o empresa, que está disponible para una multitud de personas e instituciones a través de Internet” (Henning-Thurau *et al.*, 2004, p. 39).

Aunque con sus correspondientes diferencias y matices, como se ve en la figura 3.2, debemos considerar entonces que el eWOM supone la traslación del WOM tradicional al ámbito de la comunicación en Internet y las redes sociales, por lo que, en consecuencia, satisface las mismas funciones de marketing en la interacción social entre clientes que el WOM tradicional (Henning-Thurau *et al.*, 2004; Goldsmith y Horowitz, 2006; Cheung, Lee y Rabjohn, 2008; Park y Lee, 2009). Es decir, el intercambio de información oficial, suministrada por las acciones de marketing de la empresa, y de información oficiosa, generada en las propias interacciones sociales entre los usuarios (Kozinets, 1999).



Figura 3.2. Marco de interacción en las comunicaciones eWOM (Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009).

Tal y como es posible apreciar, la comunicación eWOM y el UGC son dos conceptos estrechamente relacionados, pero no idénticos, puesto que el UGC abarca una variedad de manifestaciones más allá del eWOM (Smith, Fischer y Yongjian, 2012). Si bien, claro está, una muestra importante de UGC la integran los comentarios y críticas hacia los bienes o los servicios en las cuentas de las aplicaciones de SM de las que las empresas son responsables (Punj, 2013).

Una de las características más importantes de la comunicación WOM y donde, de hecho, radica en gran medida su utilidad para los compradores, es que ofrece información desde la perspectiva del cliente, en función de sus necesidades de uso o sus conocimientos sobre el producto (Park y Kim, 2008).

Hasta cierto punto, incluso, la interacción social en las aplicaciones de SM puede considerarse que representa un elemento híbrido del marketing *mix*, dado que combina elementos de las herramientas de comunicación tradicionales con un potente amplificador de la comunicación entre clientes, como es la comunicación eWOM (Godes y Mayzlin, 2009; Mangold y Faulds, 2009).

Así, en una primera etapa del proceso de intercambio informativo, la generación de WOM no tiene lugar hasta que un miembro de la red social adquiere un determinado producto y le da uso para un fin concreto (Brooks, 1957). Las personas que inician la comunicación WOM son compradores que ya han realizado la prueba del bien o servicio y comparten con otros clientes, actuales o potenciales, su experiencia de consumo. De esta forma de actuar se deduce fácilmente que la comunicación WOM poscompra afecta indirectamente a las ventas futuras del producto (Rui, Liu y Whinston, 2013).

Para llevar a cabo la propagación de la comunicación WOM, un pequeño porcentaje de consumidores es el que realiza la mayor parte de la labor de difusión, porque posee determinadas características personales: sociabilidad, conocimientos o capacidad de influencia, que los diferencia claramente del resto de miembros de una red de contactos y es, por tanto, de su grado de implicación de lo que depende el éxito o el fracaso en la difusión de información (Gladwell, 2000).

De todas formas, las características distintivas de la comunicación eWOM desbordan el abanico de posibilidades de la comunicación WOM tradicional, y radican en los siguientes aspectos distintivos (Constant, Sproull y Kiesler, 1996; Goldsmith y Horowitz, 2006):

- a) La variedad de medios *online* a través de los que interactuar con otros usuarios.
- b) El anonimato y la confidencialidad, que evita que los consumidores tengan que revelar datos personales durante la búsqueda información.
- c) La reducción de las distancias físicas debido a la ausencia de barreras geográficas y temporales.
- d) La persistencia (o no caducidad) de las comunicaciones en las redes sociales virtuales.

Pero el intercambio de información vía eWOM implica además la interacción comunicativa no sólo entre los propios clientes de la empresa, sino también entre la

empresa y el cliente (Litvin, Goldsmith y Pan, 2008). Así mismo, las opiniones expuestas en las redes sociales poseen las características propias de un bien público, a resultas de lo cual, una vez que se encuentran disponibles en las aplicaciones de SM nadie puede ser ni excluido del acceso a su lectura, ni tampoco obligado a contribuir con su esfuerzo personal a la comunidad *online* donde se generan los comentarios y las críticas (Cheung y Lee, 2012; Punj, 2013).

No obstante, la interacción vía redes sociales permite a los internautas obtener información procedente de un enorme número de fuentes de información (fundamentalmente, otros internautas) geográficamente dispersas (Cheung, Lee y Rabjohn, 2008). A fin de cuentas, el alcance de la comunicación eWOM traspasa fronteras (Chen y Xie, 2008). La siguiente figura resume cuál es el elemento diferencial de la comunicación eWOM frente a la comunicación WOM tradicional:

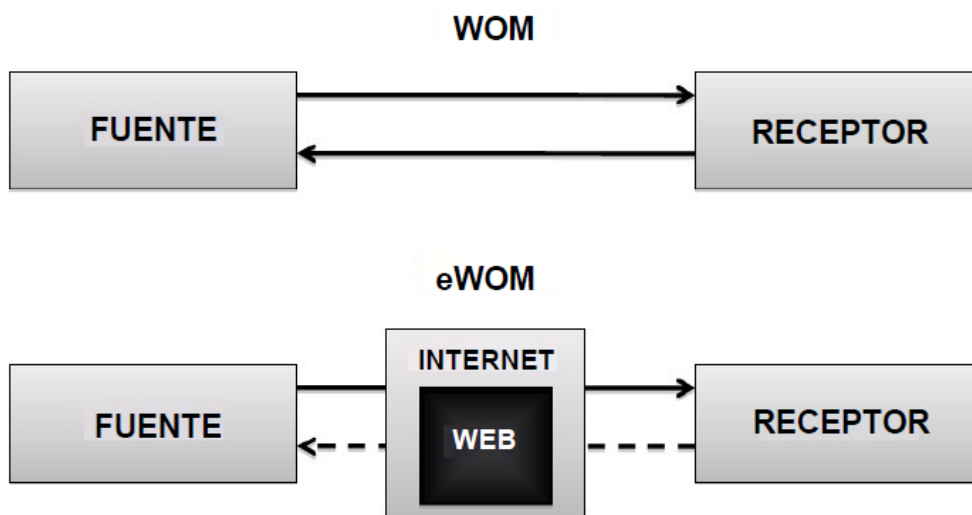


Figura 3.3. Esquema comparativo de la comunicación WOM, donde las interacciones entre clientes se producen de un modo directo, frente a la comunicación eWOM desarrollada en el medio *online* (López y Sicilia, 2014).

Es más, comparado con el WOM tradicional, el eWOM presenta dos ventajas fundamentales (Kaplan y Haenlein, 2011b):

a) La primera radica en la rapidez con la que es capaz de distribuir la información, a diferencia de la comunicación cara a cara, donde la extensión del alcance de los mensajes está limitado por el tamaño de la red social de cada persona.

b) La segunda es que permite medir y analizar todos los comentarios referentes a la compañía o sus productos, de modo y manera que es posible determinar el efecto de

la interacción eWOM en los resultados económicos de la actividad empresarial, en general, y de las políticas de marketing, en particular.

Por lo tanto, la disponibilidad inmediata, el bajo coste, la facilidad de uso y el amplio acceso, alcance y seguimiento, y la posibilidad de superar la tradicional resistencia de los consumidores, convierten a la comunicación *online* en mucho más importante por su influencia potencial sobre un mayor número de consumidores que el WOM tradicional (Trusov, Bucklin y Pauwels, 2010; Tirunillai y Tellis, 2012).

Según Sun *et al.* (2006), “comparado con el WOM tradicional, el WOM *online* es mucho más influyente debido a su velocidad, conveniencia, alcance de una persona a una multitud, y la ausencia de la presión del cara a cara” (p. 1005), de ahí que la comunicación a través de Internet muestre menores inhibiciones, ansiedad social y vergüenza, gracias a que el anonimato cobijado por Internet propicia que de los usuarios se sinceren.

La influencia del WOM viene, así mismo, determinada por dos factores, a saber: la accesibilidad, es decir, la facilidad para disponer de información por esta vía; y la capacidad de diagnóstico, es decir, la posibilidad de clasificar la información recibida conforme a unos criterios preestablecidos (Bone, 1995).

Pero, la efectividad de la comunicación WOM corresponde también al hecho de que los consumidores confían más a la hora de tomar una decisión en el proceso de compra en las recomendaciones de otros clientes que en la comunicación de marketing de las empresas (Buttle, 1998; Bansal y Voyer, 2000). Esto se debe a que “las fuentes de recomendación se considera que son fundamentalmente fuentes de información” (Senecal y Nantel, 2004, p. 159).

En consecuencia, este intercambio de información entre compradores, actuales y potenciales, resulta más determinante en la decisión de compra, por lo que representa un canal para la comunicación más efectivo que las herramientas de marketing tradicionales, como la venta personal o la publicidad en medios de comunicación de masas (Brown y Reingen, 1987; Cheung, Lee y Rabjohn, 2008).

Si bien el efecto del WOM no es permanente y se va reduciendo a medida que transcurre el tiempo (Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009; Haenlein, 2013), debido a que las interacciones entre consumidores acerca de cualquier bien o servicio reciente se van haciendo cada vez menos intensas (Libai *et al.*, 2010).

En cualquier caso, y con independencia del contexto, la comunicación WOM es el mecanismo más eficaz para la transmisión rápida de información a un colectivo social amplio con unos recursos limitados (Domingos, 2005).

Sirva de botón de muestra para corroborar lo dicho que, después de estudiar las conversaciones generadas en Usenet en torno a distintos programas de televisión, Godes y Mayzlin (2004) concluyeron que: o bien las personas adoptan decisiones en el mundo físico basadas en la información *online* recibida, o bien la comunicación eWOM representa una réplica de la interacción humana en el cara a cara.

La comunicación eWOM implica, además, el intercambio multicanal de información tanto en tiempo real como en diferido (Cheung y Thadani, 2012). Porque el intercambio informativo *online*, además, puede desarrollarse a través de múltiples canales digitales: blogs, páginas *web*, plataformas de opinión, foros de debate, boletines de información, grupos de noticias y redes sociales (Henning-Thurau *et al.*, 2004; Litvin, Goldsmith y Pan, 2008; Cheung y Lee, 2012). Y, de hecho, el eWOM representa la forma de comunicación más natural para los usuarios de las plataformas de SM (Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009).

También, puesto que las experiencias personales y opiniones que conforman el eWOM se transmiten vía redes sociales a través de la palabra escrita, lo que ofrece a la comunicación eWOM un aspecto más formal, la hace menos manipulable y facilita su disponibilidad a discreción del internauta de acuerdo con sus necesidades de información en cada momento (Sun *et al.*, 2006).

La confianza, según se deduce de lo anterior, resulta básica para el funcionamiento de la comunicación eWOM (Kang, Huang y Hung, 2009). Y, a este respecto, ciertos estudios revelan que los clientes son más influenciados vía eWOM que a través de la publicidad en los *mass media* tradicionales (Parker, 2005), porque, al igual que con la comunicación WOM tradicional, depositan una mayor confianza en las opiniones de otros consumidores disponibles *online* que en la información transmitida a través de los medios de masas tradicionales, de tal forma que la comunicación eWOM constituye un tipo de influencia social que ejerce un efecto directo sobre el comportamiento y las decisiones de compra (Cheung y Thadani, 2012).

Es preciso tener en cuenta, entonces, que la comunicación con otros usuarios vía redes sociales puede afectar al comportamiento de compra (Kerr *et al.*, 2012), dado que las características de la comunicación eWOM permiten que casi cualquier comentario

en SM acerca de un producto o servicio se convierta en un argumento influyente en la decisión de compra de otros consumidores (Ludwig *et al.*, 2013).

3.2 Impulsores del eWOM

El siguiente aspecto sobre el que se centrará la atención consiste en determinar cuáles son las motivaciones para generar eWOM en la comunicación en SM.

Si se atiende a los postulados de la Teoría del intercambio social, por ejemplo, se advierte que las personas están dispuestas a compartir sus conocimientos con los demás a fin de beneficiarse a cambio de la información expuesta por otras personas (Lee *et al.*, 2006). Se trata por tanto de una interacción de tipo *do ut des* en un juego de suma no cero (ganar-ganar) de la que, por consiguiente, se espera extraer un mutuo beneficio sobre las bases de la colaboración y el intercambio recíproco.

Así, se ha comprobado la existencia de una relación causal entre la autopercepción interdependiente de los usuarios (es decir, el modo en que una persona se valora a sí misma en comparación con el resto de la gente, pero a través del medio *online*), la autoconfianza conseguida como fruto de las sucesivas interacciones con la comunidad virtual y las expectativas de obtener determinados beneficios sociales, con las intenciones de transmitir información en el medio *online* para ayudar a otros usuarios (Lee, Kim y Kim, 2012).

Más allá de estas consideraciones, diversos estudios (Dholakia, Bagozzi y Pearo, 2004; Henning-Thurau *et al.*, 2004; Bronner y De Hoog, 2010) han intentado clarificar cuáles son las motivaciones concretas que mueven a los usuarios a compartir sus experiencias de compra mediante eWOM, en ocasiones, a partir del supuesto de que las motivaciones tradicionalmente atribuidas a la generación de WOM, por extensión del ámbito de aplicación, también son achacables a la comunicación *online*. Y, aunque difieren en algunas conclusiones, sí es posible alcanzar un consenso general respecto a determinados factores.

Éstos son:

a) Comportamiento altruista. El cual se traduce en una preocupación genuina por ayudar a otros consumidores con sus dudas y problemas, e, incluso, colaborar con la empresa en la mejora del bien o la prestación del servicio.

En este sentido, la satisfacción extraída del hecho de ayudar a otras personas es el principal factor motivacional (Lee *et al.*, 2006) para compartir información en las plataformas de SM, mientras que, por el contrario, los factores que inhiben la participación están vinculados con los intereses individuales, el contexto social y las dificultades para comprender los aspectos técnicos. Pero, en cualquier caso, la satisfacción derivada del altruismo es un predictor relevante de la intención de publicar críticas *online*, incluso cuando apenas cabe la posibilidad de añadir valor a la información ya disponible públicamente (Tong, Wang y Teo, 2007).

Desde cierta perspectiva, así mismo, es posible entender que el intercambio informativo entre clientes contribuye a consolidar una vía para el empoderamiento de los consumidores, como se observa en la figura 3.4.



Figura 3.4. Un ejemplo de los poderes de los clientes en el marco de la comunicación eWOM, en este caso, articulado en torno al proceso autorregulatorio de la publicidad (Kerr *et al.*, 2012).

b) Necesidad de interacción social. Los clientes poseen un deseo de relacionarse con otras personas, porque del contacto social se derivan una serie de beneficios.

Además, en determinados casos, también cuentan con la necesidad de dar salida a sentimientos muy positivos o muy negativos vinculados con la experiencia de compra.

Bronner y De Hoog (2010), por ejemplo, estudiaron la generación de eWOM en relación a las actividades vacacionales, y comprobaron que los turistas que publican con una motivación claramente orientada a los demás prefieren los sitios de UGC. Además, tienden a realizar comentarios sobre los aspectos directamente vinculados con el disfrute de las vacaciones, por lo que suelen publicar principalmente críticas positivas y expresarse mediante una combinación de texto y puntuaciones, porque así la lectura de los comentarios resulta más accesible para las personas que están planificando sus vacaciones.

c) Autopromoción. Algunos compradores sienten que disponen de la oportunidad para potenciar su propia valía personal ofreciendo una imagen de experiencia, de ser conocedores de todos los aspectos del producto, su funcionamiento y cómo resolver los contratiempos surgidos en su utilización. Es más, los clientes que consideran que aportar su punto de vista contribuirá a mejorar las experiencias de compra de otras personas son más proclives a convertirse en participantes activos de las aplicaciones de SM (Karakaya y Barnes, 2010).

De igual manera, cuanto menor es el número de críticas existentes, mayor tiende a ser la percepción de los usuarios de que la aportación de su granito de arena podría aumentar de manera significativa su reputación en las redes sociales (Tong, Wang y Teo, 2007).

Por otra parte, McAlister, Sonnier y Shively (2012) también hallaron que existe una alta correlación entre los comentarios positivos y los negativos. De acuerdo con las conclusiones de estos autores, este fenómeno se produce por las características propias de la comunicación *online*, donde las críticas de uno y otro signo pueden ser replicadas con rapidez y facilidad por cualquier usuario que haya vivido una experiencia en circunstancias opuestas a las descritas por otros.

Esta conducta se originará con más frecuencia en las situaciones que verifiquen los siguientes requisitos (Shin, Song y Biswas, 2014):

a) Cuando los consumidores lean solo críticas positivas y hayan tenido una experiencia negativa tendrán mayores intenciones de generar eWOM que los que han tenido una experiencia positiva.

b) Cuando los consumidores lean solo críticas negativas y hayan tenido una experiencia positiva, tendrán mayores intenciones de generar eWOM que los que han tenido una experiencia negativa.

Pero, en resumen, la comunicación WOM desempeña un papel esencial en la alteración de las actitudes y del comportamiento del cliente respecto a los bienes y servicios (Katz y Lazarsfeld, 1955; Park y Kim, 2008). Puesto que, tanto si se basa en comentarios positivos como si son negativos, la comunicación WOM generada por otros consumidores es un elemento que condiciona la decisión final de compra de cualquier cliente potencial (Arndt, 1967; Charlett, Garland y Marr, 1995).

Tal y como afirma Gladwell (2000): “Incluso en esta época de comunicación de masas y campañas de publicidad multimillonarias, el WOM es todavía la forma de comunicación humana más importante” (p. 32).

3.3 Efectos del eWOM

Una verdad asumida en marketing es que la comunicación WOM generada por un determinado grupo de personas posee el potencial de influir sobre las cifras de ventas de las empresas, de manera determinante, en un entorno social de intercambio de información (Rui, Liu y Whinston, 2013).

Es más, en el ámbito *online*, la mayoría de estudios al respecto han determinado que existe una correlación entre las críticas de tipo eWOM y los datos de venta del producto (Hu, Liu y Zhang, 2008). Más en concreto, las investigaciones en torno a la relación entre la comunicación eWOM y las cifras de ventas han revelado (Moe y Trusov, 2009; Chitagunta, Gopinath y Venkataraman, 2010; Qin, 2011; López y Sicilia, 2014) que la varianza, calculada con métricas de dispersión (Godes y Mayzlin, 2004); la valencia, es decir el contenido positivo o negativo del mensaje (Chevalier y Mayzlin, 2006; Dellarocas, Zhang y Awad, 2007; Duan, Gu y Whinston, 2008); y el volumen (Liu, 2006), influyen en los resultados económicos empresariales.

La mayoría de estudios sobre la materia en cuestión, han analizado el vínculo entre los ingresos y uno de los anteriores parámetros mencionados con la conclusión reiterada de que, en efecto, existe un alto grado de correlación. Resulta entonces factible afirmar que las ventas se ven positivamente afectadas por el número de críticas

(Chevalier y Mayzlin, 2006) y que el número de críticas *online* (el volumen de eWOM) condiciona la decisión de compra de los internautas expuestos al eWOM y repercute positivamente en las cifras de ventas (Liu, 2006; Duan, Gu y Whisnton, 2008; Lee, Park y Han, 2008; Qin, 2011). A este respecto, Luo (2009) determinó que incluso existen efectos, tanto a corto como largo plazo, en los flujos de caja esperados, la reputación en el sector de actividad donde se compite y la cotización de las acciones en el mercado bursátil, para las empresas en torno a las cuales se genera WOM negativo. Y esto es debido a que la valencia del WOM representa las actitudes hacia un producto, mientras que el volumen de WOM afecta a la notoriedad del mismo (Shao, 2012). En este sentido, se produce una relación positiva entre la valencia de la comunicación eWOM y las cifras de ventas (Chitagunta, Gopinath y Venkataramn, 2010), de tal forma que, evidentemente, las críticas negativas ejercen una influencia más determinante que las críticas positivas (Chevalier y Mayzlin, 2006). En la siguiente figura se muestra de qué manera la valencia moldea la percepción de los usuarios expuestos a eWOM:

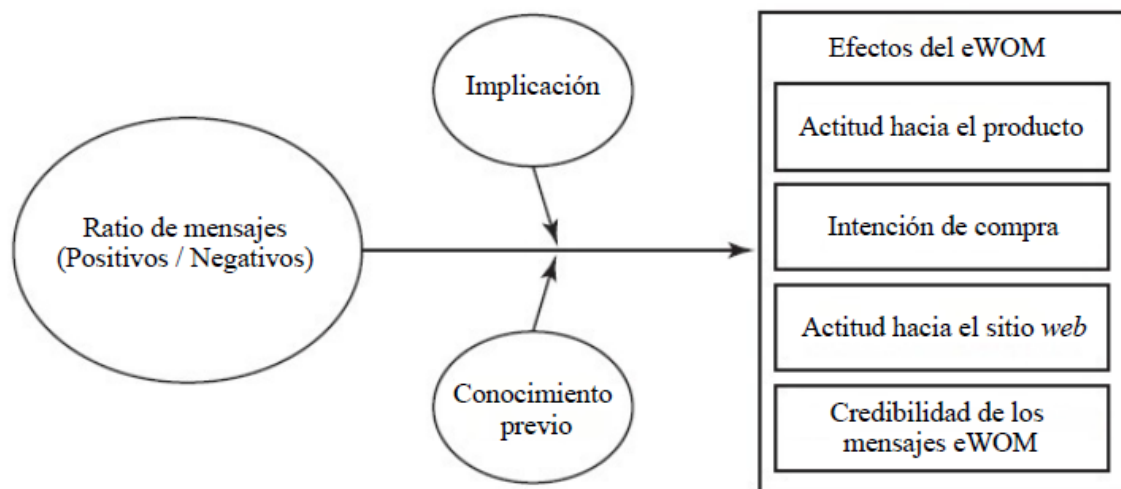


Figura 3.5. Esquema sobre la causalidad relacional entre el ratio de mensajes positivos y negativos y los efectos del eWOM, con el grado de implicación y los conocimientos previos como elementos moderadores (Doh y Hwang, 2009).

No obstante, es indispensable introducir un matiz particular imprescindible. Esta correlación probada por los estudios citados no implica que se produzca causalidad entre el eWOM y las ventas de un producto. Así, por ejemplo, Qin (2011) investigó sobre la capacidad predictiva del eWOM en los datos de taquilla de los estrenos cinematográficos, lo que le condujo a la conclusión de que existe una relación directa entre los comentarios sobre las películas y los ingresos en taquilla, donde además la

comunicación *online* y las cifras de ventas se retroalimentan mutuamente. De manera que, según las conclusiones de este autor, el volumen de eWOM y el número de entradas son predictores recíprocos: a más eWOM, mayores ingresos y a mayores ingresos, más eWOM. Es decir, las cifras de venta de un buen producto, entendido como un producto de calidad que satisface las necesidades de su público objetivo, es más probable que sean buenas o muy buenas y, en consecuencia, que los comentarios que circulen sobre éste en SM sean mayoritariamente positivos, lo que provocará que exista una correlación entre el eWOM y las ventas, pero que no sea debido necesariamente a la causalidad (Moe y Trusov, 2009). A este respecto, la figura 3.6 muestra que los comentarios *online* no son el único elemento que influye en la decisión final de compra:

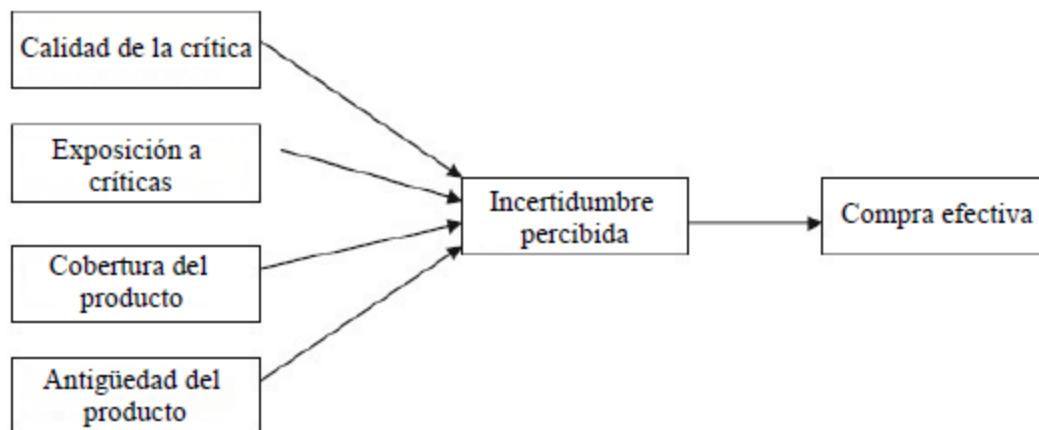


Figura 3.6. Factores que contribuyen a las reacciones de los usuarios a las críticas en el medio *online* (Hu, Liu y Zhang, 2008).

Pero, aún a pesar de la falta de causalidad, en el caso de los mercados cinematográfico, editorial y discográfico, por ejemplo, los comentarios en blogs son útiles para predecir la cifra de negocio durante la primera semana a la venta (Dhar y Chang, 2009). Tal es así que, por ejemplo, McAlister, Sonnier y Shively (2012) analizaron las conversaciones *online* referentes a marcas o empresas durante el año 2007, y concluyeron que existía una relación entre el eWOM generado a lo largo de una semana y los ingresos de ventas obtenidos por la compañía.

Por su parte, y siguiendo esta misma línea de estudio, Tirunillai y Tellis (2012) llevaron a cabo un estudio que implicó durante un periodo de cuatro años a quince empresas distintas de seis mercados diferentes: ordenadores personales, teléfonos móviles, terminales PDA, calzado deportivo, juguetes infantiles y dispositivos para el

almacenamiento de datos; y éstas son las conclusiones a las que llegaron después de analizar los resultados obtenidos:

a) El volumen de comunicación eWOM sirve para predecir los ingresos en un plazo extremadamente breve de tiempo (en una mera cuestión de días), pero el contrarrecíproco no se cumple.

b) De todas las métricas posibles de eWOM, el volumen es la que demuestra una correlación más fuerte con las cifras de ventas, tanto a corto como a largo plazo.

c) El impacto de las críticas negativas sobre el volumen de negocio es mucho más relevante que el impacto de las críticas positivas sobre el volumen de negocio.

d) El volumen de comunicación eWOM total y el volumen de eWOM negativo influye positivamente en las cifras de ventas, tanto a corto como a largo plazo.

e) El eWOM sobre productos de la competencia afecta negativamente a los ingresos de la empresa, pero ejerce una influencia positiva en la reducción del riesgo y el volumen de negocio del mercado.

f) La publicidad *offline* o tradicional incrementa el volumen de eWOM, en general, y disminuye el eWOM negativo, en particular.

g) El riesgo idiosincrático asociado a un determinado bien o servicio aumenta con la generación de eWOM negativo, pero no se reduce con la disponibilidad de eWOM positivo.

Con lo anterior no se pretende afirmar que la actividad de los usuarios en las redes sociales *online* sea útil para pronosticar el futuro, sino más bien para predecir el presente, de manera que el volumen de consultas sobre un determinado producto a finales de un mes puede servir de base para estimar las ventas de ese producto a lo largo del mes siguiente (Choi y Varian, 2012).

4. Comunicación de la insatisfacción

4.1 Manifestaciones de la insatisfacción

El comportamiento de queja del cliente (*consumer complaint behavior*, o CCB, por sus siglas en inglés en lo sucesivo) es definido por Singh (1988) como: “un conjunto de múltiples respuestas (conductuales y no conductuales), algunas de ellas o la totalidad de las cuales son provocadas por la insatisfacción percibida con un proceso de compra” (p. 94).

La manifestación de este comportamiento puede ir más allá de la propia marca o empresa, y su alcance puede abarcar a otros clientes, actuales o potenciales, a empleados y proveedores de la compañía, a las autoridades reguladoras y a la opinión pública en general (Van Doorn *et al.*, 2010).

Habitualmente se ha descrito el CCB como un proceso compuesto por tres etapas distintas: la queja, la respuesta del sistema de recuperación de la empresa y la reacción posterior del cliente (Davidow, 2003b).

Sin embargo, esto no es necesariamente cierto en todos los casos. Con frecuencia, la insatisfacción experimentada no conduce a la elevación de quejas por parte del cliente descontento (Fornell y Westbrook, 1984; Rogers y Williams, 1990; Tronvoll, 2012). Puesto que la decisión de expresar la queja depende en mayor medida, más que de la intensidad del sentimiento de descontento, aunque ésta constituya la razón en última instancia que lo motive (Jacoby y Jaccard, 1981; Day, 1984; Rogers y Williams; 1990; Halstead y Page, 1992; Volkov, Harker y Harker, 2002), de una múltiple variedad de factores:

- a) Socioeconómicos: reputación de la compañía, disposición de la empresa para proporcionar compensaciones, análisis coste-beneficio de la queja;
- b) Personales: características de la personalidad del cliente, actitudes y motivaciones, experiencia previa con la compra o el proceso de reclamación; y
- c) Circunstanciales: facilidad de acceso a los canales para las quejas, importancia de la situación en sí, prevalencia de las normas sociales.

Mediante un análisis más detallado de las causas, Bearden y Mason (1984) llevaron a cabo una clasificación de los factores que propician el CCB en seis categorías

diferentes: características demográficas, restricciones estructurales percibidas, características del consumo, personalidad, actitudes sobre la expresión de quejas, y costes asociados con el problema experimentado.

Dicho en otras palabras, tal y como explica Gladwell (2000), el CCB es una función que depende del contexto social en el que tiene lugar. La siguiente figura recoge una descripción conceptual de los elementos involucrados en el CCB:

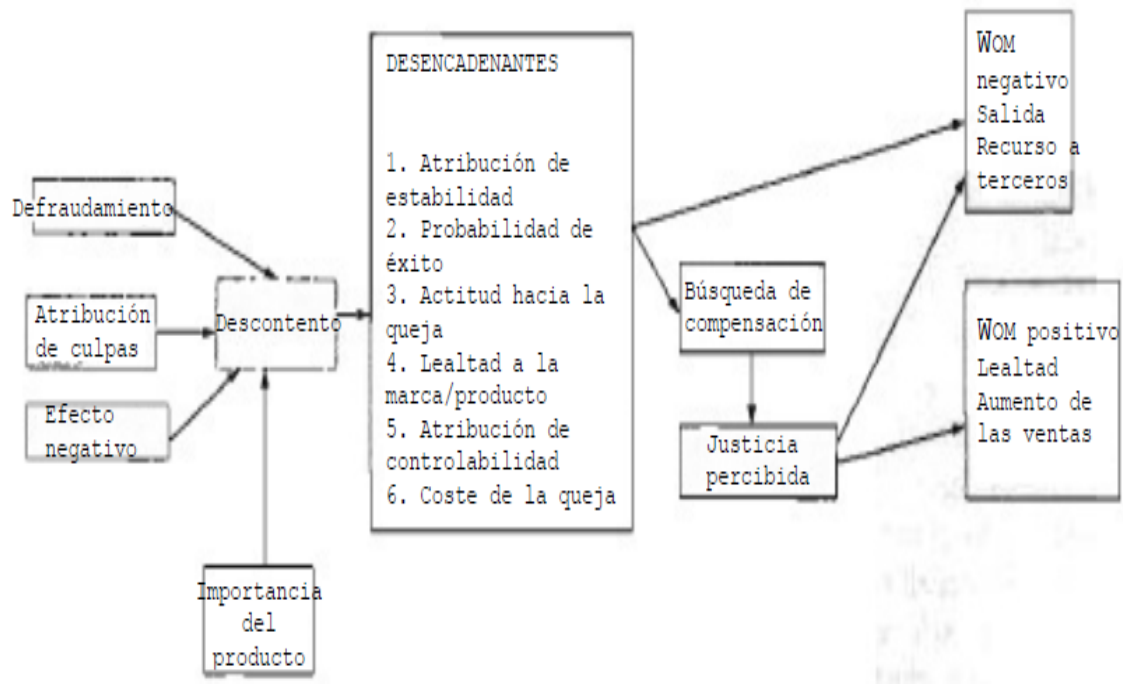


Figura 4.1. Modelo conceptual de CCB, de Blodgett y Granbois (1992).

En cualquier caso, en lo que se refiere a la insatisfacción del cliente, Day (1984) la considera como “la respuesta en una experiencia de consumo en particular de la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas previas y el rendimiento obtenido del producto después de la compra” (p. 497). De lo cual, además, resulta posible colegir que si las expectativas del cliente son función de las políticas de marketing, y la insatisfacción del consumidor es función del grado de disparidad entre las expectativas generadas y el rendimiento percibido, entonces la insatisfacción es función de las estrategias promocionales (Anderson, 1973).

La no confirmación de las expectativas previas del cliente conduce a una evaluación del bien o del servicio prestado que repercutirá en la imagen de la marca o la empresa y, en consecuencia, determinará las intenciones de repetir la compra por parte

del cliente en el futuro (Andreassen, 2001). En la figura 4.2 se recogen las diferentes situaciones que, dentro del proceso de compra, pueden afectar a la percepción de la calidad por parte del cliente.

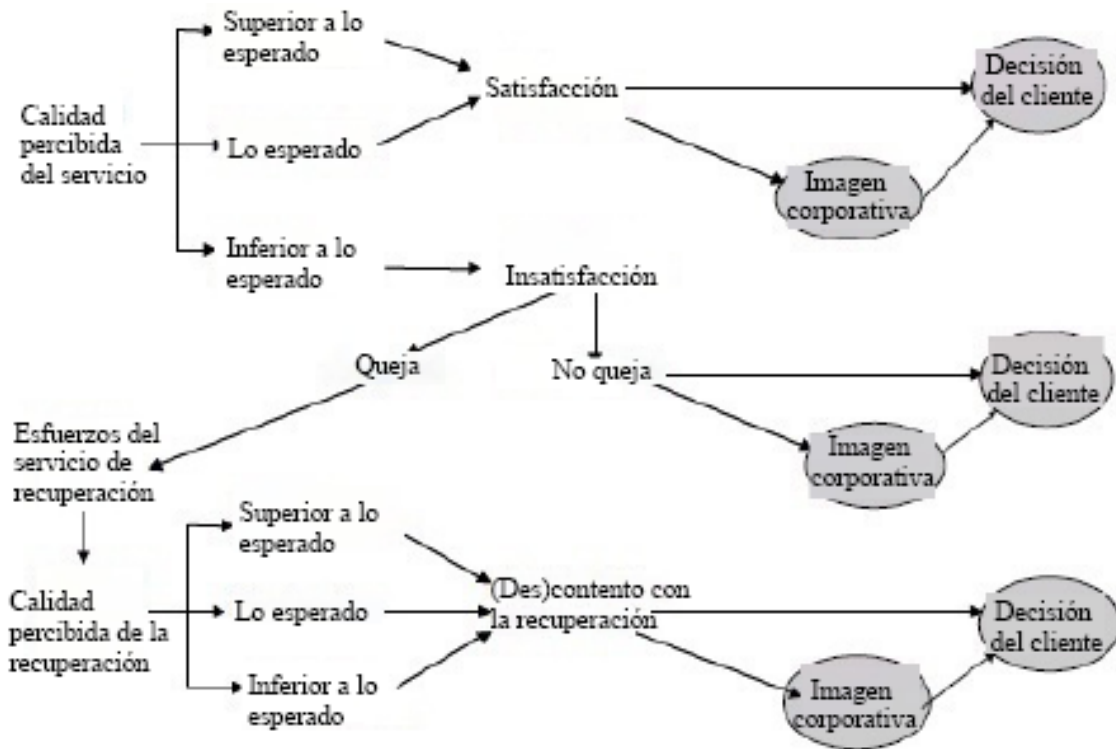


Figura 4.2. Tres situaciones diferentes que pueden influir en la imagen y la intención de recompra (Andreassen, 2001).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, por lo tanto, se ha de considerar que el CCB es un resultado en el proceso de satisfacción del cliente (Cho *et al.*, 2001), en el que la manifestación de las quejas representa un importante evento no transaccional (Know y Van Oest, 2014).

Hay que tener presente, entonces, que las relaciones entre la empresa y sus clientes siempre contendrán determinadas circunstancias que provoquen que, por un lado, exista un comprador descontento, y, por otro, que sopesa la posibilidad de pasarse a una firma de la competencia que le prometa atender sus necesidades defraudadas (Richins, 1983; Fornell y Wernerfelt, 1987; Hart, Heskett y Sasser, 1990).

Pero, desde otro punto de vista, es conveniente advertir que las quejas representan una fuente de información sobre la calidad de los bienes o servicios de la compañía, y, como tal, las empresas deberían animar a sus clientes descontentos a manifestar sus quejas (Fornell y Westbrook, 1984; Stephens y Gwinner, 1998; Tax,

Brown y Chandrashekar, 1998; Blodgett y Anderson, 2000; Tronvoll, 2012). Al fin y al cabo, la gestión de quejas es una medida motivada por un interés económico: la retención de los clientes para evitar su marcha hacia otras empresas competidoras y el afianzamiento las relaciones con los consumidores a lo largo del tiempo, que servirá para aumentar la eficacia y eficiencia de las políticas de marketing y reducir los costes de atracción de nuevos compradores, gracias al WOM positivo de los clientes leales (Andreassen, 2001).

Con todo lo expuesto anteriormente, las magnitudes involucradas en el proceso CCB y el origen de las quejas de los clientes se pueden resumir de la siguiente manera:

En primer término, el detonador más comúnmente aceptado del CCB es la insatisfacción fruto de una experiencia de compra de menor calidad percibida (confirmación negativa) que las expectativas previas existentes (Day, 1984; Singh, 1988; Bone, 1995; Boote, 1998; Tronvoll, 2012).

Segundo, el fin que el comprador persigue cuando decide manifestar una queja permite clasificar el CCB en tres categorías (Day, 1980, p. 212):

a) Búsqueda de compensación. El motivo es obtener una solución al problema, directa o indirectamente (por ejemplo, con la interposición de una denuncia), por parte de la empresa.

b) Protesta. La causa de manifestar la insatisfacción persigue un objetivo distinto de la búsqueda de una compensación, como pudiera ser la intención de advertir a otros clientes de la baja calidad de los bienes o servicios.

c) Boicot personal. La protesta se materializa en la decisión de cesar de realizar compras de los productos de la compañía.

Y, en tercer lugar, el CCB finaliza cuando el cliente ha llevado a cabo todas las respuestas, conductuales y no conductuales, a su alcance para expresar su disconformidad con la experiencia de compra (Bearden y Mason, 1984).

4.2 Comportamiento de queja: enfoques teóricos

Dentro del estudio del CCB existen tres teorías principales (Hirschman, 1970; Day y Landon, 1977; Singh, 1988), que serán descritas a continuación, que tratan de explicar la conducta del cliente descontento como un fenómeno estático posterior a la

adquisición del producto, y una cuarta adicional (Tronvoll, 2012) que trata de analizar este comportamiento desde la perspectiva de la lógica del servicio dominante, con la implicación del comprador como cocreador de valor en la cadena de prestación del servicio.

El primero de los planteamientos es la Teoría de salida, voz y lealtad, enunciada por Hirschman (1970). Según este autor, el CCB depende de la actitud del comprador hacia el acto de protestar, el valor de la queja y la probabilidad de conseguir un resultado exitoso.

En la Teoría de salida, voz y lealtad (TSVL), tal y como ilustra la figura 4.3, los clientes disponen de tres opciones para mostrar su insatisfacción con la actuación de la firma:

- a) Voz: dirigir su queja a la persona o departamento correspondiente de la empresa o a una tercera parte, como una organización de consumidores o la autoridad pública.
- b) Salida: poner punto y final a su relación con el vendedor o prestador del servicio, y pasarse a la competencia.
- c) Lealtad: no llevar a cabo ninguna acción en absoluto.



Figura 4.3. Modelo de la Teoría de salida, voz y lealtad (Hirschman, 1970).

La empresa dispone de acuerdo con los enunciados de la TSVL, entonces, de dos mecanismos hábiles para conocer de la insatisfacción del cliente: las opciones de salida y de voz (Cho *et al.*, 2002). En lo que resulta de aplicación al ámbito *online*, la participación de los consumidores en foros virtuales, blogs y redes sociales puede representar una respuesta al mismo tiempo de voz y de salida (Van Doorn *et al.*, 2010).

Fornell y Wernerfelt (1987) ampliaron los postulados de este modelo, y determinaron que existe un coste de oportunidad asociado a las quejas que no son manifestadas, especialmente, en mercados maduros o muy competitivos, donde la probabilidad de que el cliente descontento opte por la alternativa de “salida” es más

elevada. Que el consumidor decida finalizar la relación de compra con el producto o la empresa, argumentan estos autores, implica una pérdida de ingresos, mientras que diseñar e implementar un servicio para la gestión de las quejas supone un coste operativo. Por lo tanto, concluyen, siempre que la potencial caída en las ventas sobrepase los gastos asociados con la gestión de quejas, la incentivación para que los clientes presenten reclamaciones y el proceso asociado con su tramitación, a la empresa le compensará adoptar las medidas oportunas para retener a los compradores insatisfechos o, en su defecto, evitar su marcha a la competencia.

En este contexto, se concluye, entonces, que la reacción del consumidor descontento dependerá del grado de lealtad de éste hacia la empresa, donde son los clientes fidelizados los que expresan sus quejas cuando el producto o servicio no obedece a los estándares de calidad esperados (Tronvoll, 2012).

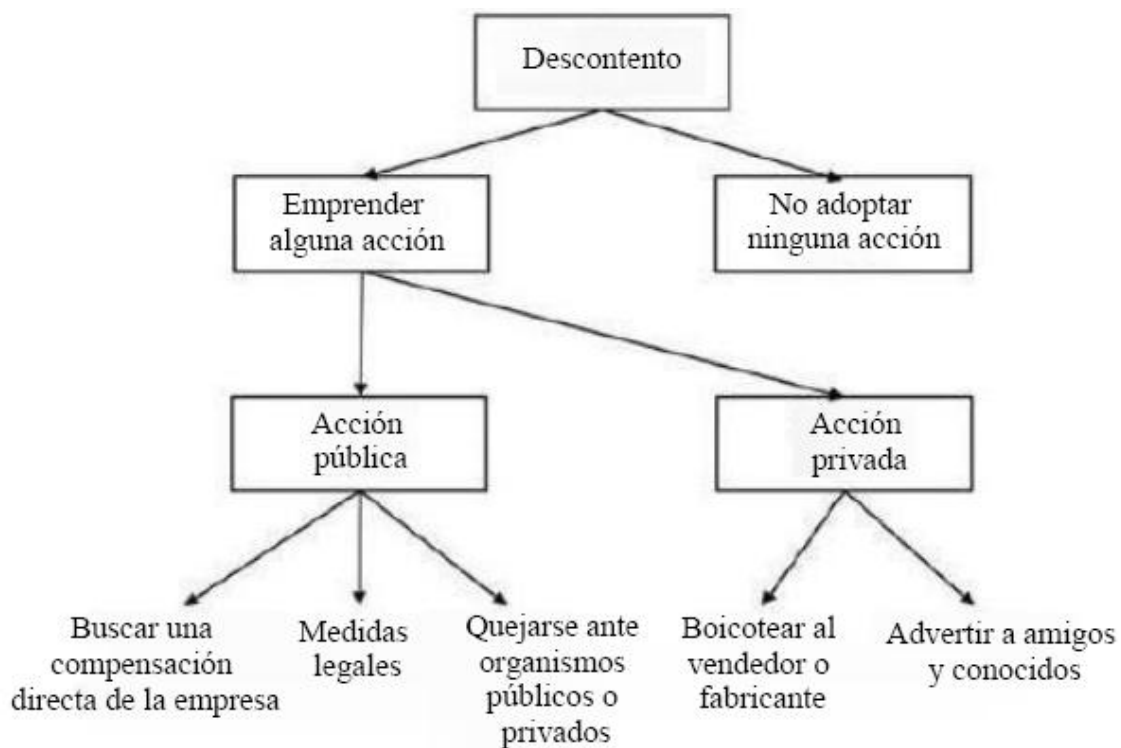


Figura 4.4. Modelo de los tres niveles jerárquicos (Day y Landon, 1977).

En segundo orden, Day y Landon (1977) propusieron un modelo de tres niveles jerárquicos, que es el que aparece en la figura superior, en los que las alternativas del cliente se dividen en “actuar” o “no actuar”, y, a su vez, si se opta por emprender alguna medida, puede ser de carácter “privado” o de carácter “público”. Más adelante, y

basándose en el modelo descrito, Day y Bodur (1978) realizaron una clasificación de las alternativas del consumidor descontento:

a) No emprender ninguna medida y olvidar la experiencia.

b) Adoptar alguna clase de acción privada: cambiar de marca o suministrador, no adquirir más bienes o servicios del mismo tipo, o alertar a familiares y amigos.

c) Tomar algún tipo de acción pública: buscar una compensación directamente de la empresa, emprender acciones legales contra el vendedor o el fabricante, elevar una queja a la empresa, a las autoridades públicas o a una organización privada de consumidores.

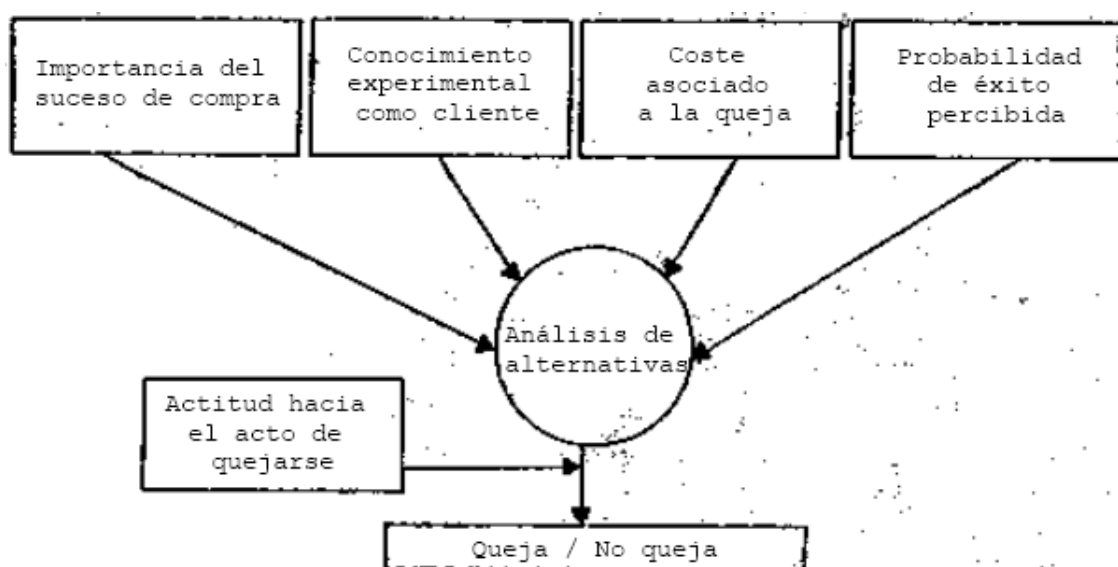


Figura 4.5. Modelo conceptual del proceso decisorio entre las opciones de queja y no queja (Day, 1984).

Posteriormente, Day (1984) expondría un modelo conceptual del proceso de decisión entre las opciones de protestar y no hacer nada. Las cuatro variables que intervienen en este modelo, descritas gráficamente en la figura 4.5 también, son las siguientes (pp. 497-498):

a) La importancia de la experiencia de consumo: la cantidad de dinero desembolsada, la relevancia del producto para el consumidor, la visibilidad social del producto y el tiempo necesario para consumir la totalidad del producto.

b) La experiencia y los conocimientos del cliente: el número de compras anteriores de productos del mismo tipo, el número de compras previas de la misma marca, el conocimiento del funcionamiento del producto, la percepción de la eficacia personal como consumidor y las experiencias pasadas con otras quejas.

c) La dificultad en la búsqueda de compensación/queja: el tiempo que dedicar al proceso, la ruptura de la rutina diaria, el excesivo gasto extra, el esfuerzo destinado a averiguar con quién contactar, la capacidad para asumir el proceso y la provocación de una molestia innecesaria.

d) La probabilidad de éxito de la protesta: la obtención de una reparación completa (repuesto, arreglo gratuito, devolución del dinero), la recuperación del coste extra del trámite, la posibilidad de conseguir una compensación adicional y la influencia sobre la empresa, las organizaciones de consumidores o las autoridades.

En el modelo conceptual de Day (1984), además, actúa como elemento mediador la actitud del cliente hacia la empresa y hacia su implicación en el proceso de queja. Después del análisis de las distintas variables, si el cliente llega a la conclusión de que el CCB redundará en beneficio de sus intereses, iniciará la queja y, de lo contrario, se abstendrá de llevar a cabo cualquier actuación.

Como información complementaria al modelo, y según los resultados del estudio realizado por Day y Bodur (1978), en uno de cada cinco casos de experiencias de compra insatisfactorias la medida adoptada consistía en no hacer nada, y en menos de la mitad de los casos la acción más recurrente era de ámbito privado, como dejar de adquirir el producto o advertir a amigos y familiares.

El tercer enfoque, representa una extensión del anterior aunque basado en datos empíricos. Propuesto por Singh (1988), este autor clasifica las respuestas de CCB en conductuales y no conductuales. Las respuestas conductuales conllevan la expresión del descontento, bien sean dirigidas a la empresa (internas) o a una tercera organización (externas), e incluso en el caso de que constituyan la difusión de WOM negativo. Por el contrario, las respuestas no conductuales suponen la no manifestación de la queja, bien por olvido, perdón o cualquier otra circunstancia que determine el cliente.

De acuerdo con los postulados de Singh (1988), entonces, el CCB es un fenómeno de tres dimensiones (alzamiento de la voz, recurso a terceros y restricción al ámbito privado), donde, como aparece recogido en la figura 4.6, las respuestas disponibles para el comprador insatisfecho son:

a) Alzar la voz: Dentro de esta categoría se incluyen todas las medidas enfocadas directamente a la empresa, incluida la decisión de “no quejarse”, y no relacionadas con el círculo social del cliente.

b) Recurrir a terceros: A diferencia de la anterior, en este caso las acciones están orientadas hacia una parte ajena a la experiencia, como, por ejemplo, organizaciones de consumidores, autoridades públicas, tribunales de justicia o medios de comunicación.

c) Restringirse al ámbito privado: Es decir, las medidas que implican a los amigos, familiares y conocidos del cliente, personas no vinculadas directamente con la compra. La más típica de las tales manifestaciones consiste en la comunicación de WOM negativo entre el círculo social de contactos.

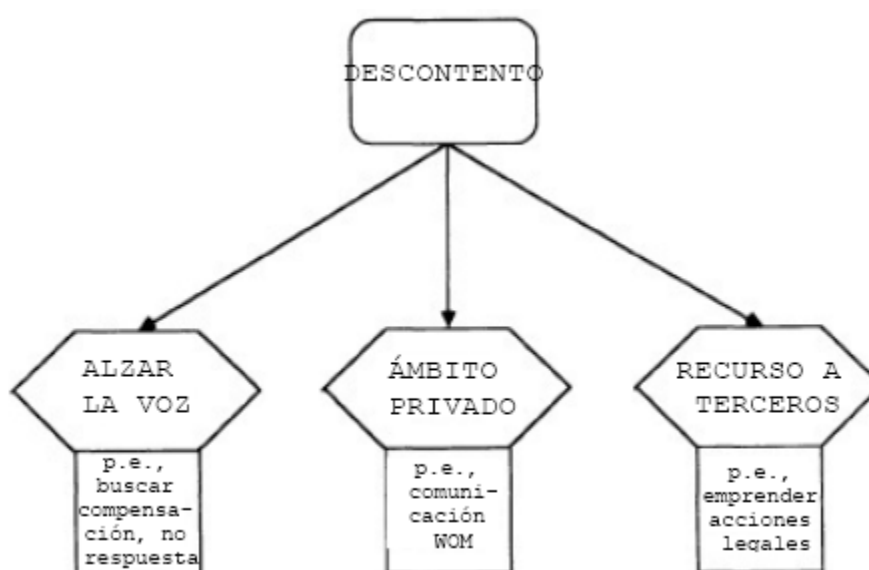


Figura 4.6. Taxonomía propuesta de respuestas de CCB (Singh, 1988).

Más adelante, Boote (1998) profundizó en los postulados de este modelo de CCB. Para este autor la categoría de “salida” o “no queja” resultaba problemática a causa de su aparente indefinición formal. En la práctica, esta categoría de CCB puede contener hasta cuatro tipos de manifestación diferentes, a saber: cese de la adquisición de la marca o del producto en cuestión, o fin de la relación de compra con el fabricante o con el distribuidor. Sin embargo, falta por medir la duración de esta medida por parte del cliente. Así, por un periodo de tiempo breve, esta acción obtendría la denominación de “salida”; en cambio, si el cliente opta por no volver a retomar la relación de compra de forma indefinida, representaría la existencia de rencor contra la empresa. Por el contrario, en un punto intermedio entre las dos alternativas previas, la abstinencia de compra constituiría un castigo temporal.

A su vez, Boote (1998) consideró también una perspectiva secuencial según la cual, dentro del abanico de posibilidades de respuesta por parte del cliente, unas

acciones (primarias) tendrían preferencia sobre las demás (secundarias), de manera que éstas últimas solo se llevarían a cabo en caso de fracasar las primeras. O, expresado en otras palabras, que la justicia percibida a consecuencia de los intentos de resolver el incidente desagradable resulte igualmente insatisfactoria. Esta clasificación reemplaza a las dimensiones interna y externa del modelo de Singh (1988), aunque Boote (1998) mantiene la división en función de si el receptor del CCB está (alzar la voz) o no está (recurso a terceros, restricción al ámbito privado) implicado en el origen de la causa del mismo, tal y como se observa en la siguiente figura:

		Tipo	
		No implicado	Implicado
Nivel	Primario	1. Abandonar marca/producto 2. WOM negativo en el ámbito privado 3. Ninguna acción	1. Queja (alzar la voz) primaria
	Secundario	1. Abandonar tras compensación (marca/producto/vendedor/fabricante) (2. Abstinencia) (3. Venganza) 4. WOM negativo privado tras compensación 6. Recurso a terceros 7. No acciones posteriores	1. Queja (alzar la voz) secundaria 2. Represalias

Figura 4.7. Taxonomía bifactorial de respuestas de descontento del cliente (Boote, 1998).

Por último, Tronvoll (2012) aporta una perspectiva innovadora en la que integra los fundamentos de la lógica S-D en el CCB, para categorizarlo dentro del proceso de cocreación de valor en un contexto de interacción dinámico en las relaciones entre la empresa y el cliente. Así, de acuerdo con las propuestas de este marco teórico, las quejas no constituyen una mera conducta transaccional poscompra, sino que son resultado de una experiencia desfavorable con la prestación del servicio.

El proceso de CCB propuesto por este autor se origina a partir de un incidente crítico que es evaluado de forma negativa por el cliente, y que el propio Tronvoll (2012) concreta como “un estado de malestar cognitivo y afectivo provocado por un retorno

insuficiente (...) en cualquier momento de la prestación del servicio y de la evaluación del valor en contexto” (p. 290). Dentro de esta definición se advierte de la importancia del entorno en el que tiene lugar el proceso, y de la posibilidad de que las circunstancias existentes sean capaces de alentar o desanimar la manifestación del descontento por parte del cliente.

De acuerdo con el modelo dinámico de CCB, representado gráficamente en la figura 4.8, propuesto por Tronvoll (2012), los consumidores insatisfechos cuentan con tres clases de conducta en el proceso de queja, en el que a su vez las acciones se clasifican según estén dirigidas hacia la empresa o hacia otras personas:

a) Respuesta de no queja: el cliente decide no expresar ningún tipo de protesta, bien porque opta por “perdonar y olvidar” o por alguna otra razón. Si bien esta respuesta no implica ningún comportamiento específico, el cliente puede decidir alterar de algún modo su actitud hacia la empresa y los productos que ésta comercializa.

b) Respuesta de comunicación de la queja: el cliente transmite de distintas maneras la experiencia desfavorable con la compra.

La expresión del descontento puede ser canalizada a través del lenguaje corporal (comunicación no verbal) o de la palabra (comunicación verbal). Es posible que recurra a los procesos de reclamación formales, internos o externos (como la interposición de una demanda judicial) a la empresa, o a la traslación informal de comentarios hacia los empleados, donde muestre su desagrado con la experiencia en cuestión.

Hacia el resto de consumidores, la queja puede quedar restringida al ámbito privado del cliente, a las personas que integran su círculo social de contactos, o puede hacer público su descontento a través de los medios de comunicación, tanto tradicionales (cartas al director de un diario y similares) como *online* (mediante su participación en foros, blogs o redes sociales). También es posible que recurra a la intercesión de terceras partes, como las organizaciones de defensa del consumidor o un bufete de abogados.

c) Respuesta de acción de la queja: el cliente emprende determinadas medidas de protesta. Estas acciones pueden ser, por un lado, pasivas: reducir la frecuencia de consumo o directamente no repetir la compra, bien resolver la sustitución de la marca o del producto o sustituirlo por un competidor de la firma, como forma de boicot. De igual manera, entre sus contactos es posible que realice la difusión de WOM negativo, o que trate de convencer a otras personas para que cesen su relación de compra con la compañía o el producto.

Por otro lado, las medidas activas están relacionadas con llevar a cabo acciones de vandalismo, robo o ataques personales, con el propósito de ocasionarle a la empresa un coste económico o una pérdida empresarial, como dañar su reputación en el mercado.



Figura 4.8. Modelo de CCB dinámico (Tronvoll, 2012).

En las cuatro teorías expuestas se observa un punto de coincidencia entre los distintos autores: siempre que se produce la posibilidad de una queja, ésta puede desembocar en la difusión de WOM negativo por parte de los clientes descontentos, lo cual tendrá su repercusión en los clientes potenciales (Mahajan, Muller y Kerin, 1984; Anderson, 1998; De Matos, Henrique y Vargas Rossi, 2007).

En resumen, las alternativas disponibles para que un cliente manifieste su insatisfacción con una experiencia de compra son (Rogers y Williams, 1990):

- a) No adoptar ninguna medida.
- b) Dejar de utilizar el producto.
- c) Hablar con amigos y conocidos acerca del problema.
- d) Quejarse al vendedor o al prestador del servicio.
- e) Protestar ante algún organismo de protección del consumidor.
- f) Empezar acciones legales.

4.3 Comunicación de la insatisfacción: eWOM negativo

En la literatura al respecto (por ejemplo: Anderson, 1998), una experiencia de consumo insatisfactoria está considerada como un antecedente clave de la comunicación WOM negativa. Hasta el extremo de que, con base en la evidencia empírica, es posible afirmar que es el descontento con la compra más que la satisfacción, de hecho, lo que promueve la generación de WOM (Richins, 1983).

Es innegable, así mismo, que la comunicación con los clientes a través de las plataformas de SM implica una cesión de poder desde la empresa a su público objetivo, de manera que los responsables de llevar a cabo este tipo de comunicación deben estar preparados para tratar con los comentarios negativos que puedan ser efectuados por parte de consumidores descontentos con los productos de la empresa (Chevalier y Mayzlin, 2006).

Las críticas, o el WOM negativo, suponen en definitiva la comunicación de experiencias insatisfactorias de consumo, por lo que son los clientes más contrariados los que poseen mayor propensión a difundir WOM negativo, tanto en forma de manifestaciones privadas de desagrado como de menoscabo del producto o de la empresa (Anderson, 1998).

Una definición apropiada, entonces, calificaría al WOM negativo como la respuesta de descontento en la experiencia de compra por parte del cliente manifestada en forma de quejas referentes a fallos en el funcionamiento o las características de un producto, el menosprecio de un bien o de un servicio, comentarios denigratorios hacia la marca o la compañía, o el relato de unos incidentes insatisfactorios (Luo, 2007, 2009).

A este respecto, Mahajan, Muller y Kerin (1984) establecieron cuatro posibles categorías de WOM negativo:

- a) Información referente a la marca;
- b) información respecto al tipo de producto;
- c) información acerca de la empresa;
- d) información relativa al mercado del producto.

Si el bien o servicio fracasa en su desempeño y el análisis coste-beneficio de la poscompra es, en consecuencia, inferior a las expectativas precompra (es decir, el comprador concluye que la adquisición del producto no merece la pena), el consumidor cuenta con una motivación para transmitir WOM negativo (Sundaram, Mitra y Webster,

1998). De esta manera, cuando el descontento de los clientes es grande, aumenta también su disposición a extender WOM negativo (Mahajan, Muller y Kerin, 1984; Anderson, 1998).

En psicología, se considera que “por su poderosa fuerza expresiva, el lenguaje vulgar proporciona una sensación de alivio del estrés” (Vingerhoets, Bylsma y De Vlam, 2013, p. 300). *Mutatis mutandis*, la difusión de WOM negativo, al igual que sucede con la pronunciación de palabras o expresiones malsonantes, actúa como mecanismo suministrador de desagravio para el cliente en relación a una experiencia insatisfactoria de compra (Davidow, 2003b). La posibilidad de liberarse de los sentimientos negativos (malestar, ira, decepción, etc.) consecuencia de una experiencia de compra frustrante es, por lo tanto, un factor de motivación básico para la extensión de WOM negativo (Sundaram, Mitra y Webster, 1998). De ahí que manifestar el desagrado a través de la difusión de WOM negativo represente para los clientes descontentos una forma de compensar el perjuicio percibido causado por parte de la empresa (Blodgett y Anderson, 2000; Koh, Hu y Clemons, 2010).

Así, Richins (1983), por un lado, y Hart, Heskett y Sasser (1990), por otro, estimaron que mientras que un cliente satisfecho sólo comenta la experiencia de compra con un número medio aproximado de seis personas, un cliente descontento, por el contrario, habla de su experiencia negativa con alrededor de entre ocho y once personas de media. Sin embargo, gracias a las características de la comunicación en red, Internet y las plataformas de SM (blogs, Twitter, Facebook, Youtube, etc.), los consumidores descontentos disponen de las herramientas comunicativas para multiplicar con facilidad ese número de compradores potenciales a los que transmitir WOM negativo (Ward y Ostrom, 2006), y afectar así de una manera desproporcionadamente dañina a la imagen y las ventas de la empresa (Godes y Mayzlin, 2004; Chevalier y Mayzlin, 2006; Luo, 2007).

Por ejemplo, sirva para valorar las consecuencias de este efecto que, en un simple modelo de difusión de la información mediante la comunicación de WOM tradicional, Arndt (1967) concluyó que un comprador que recibe WOM negativo cuenta con una probabilidad de casi un 25% inferior de adquirir finalmente el producto.

O, expresado en otras palabras, la virulencia del WOM negativo tiende a ser más potente que el impacto ordinario del WOM positivo (Anderson, 1998). Y, por supuesto, el WOM negativo afecta de manera más determinante a la decisión de compra de los consumidores aversos al riesgo (Arndt, 1967).

Además, dado que existe una elevada probabilidad de que los clientes que aún no han tomado la decisión de si adquirir o no el producto finalmente se hagan con él, la comunicación WOM precompra influye de forma tanto directa como indirecta en las ventas futuras del producto: el de la propia persona que busca información y ve alterado su comportamiento de compra en el proceso y el de otros consumidores expuestos a su WOM (Rui, Liu y Whinston, 2013). Por esta razón de las personas interesadas en adquirir el producto que por la acción de la comunicación WOM negativa que han recibido decide, finalmente, tomar la decisión de no comprarlo, se dice que lo han repudiado, y son capaces, a su vez, de desalentar la compra a otros clientes potenciales transmitiendo los argumentos que sirvieron para convencerles (Goldenberg *et al.*, 2007).

La causa fundamental se sustenta en que el WOM negativo demanda poco esfuerzo por parte de los clientes, de ahí se deriva el hecho de que pueda resultar una gran influencia para compradores potenciales (Goldenberg *et al.*, 2007). A fin de cuentas, las críticas de los clientes reflejan experiencias poscompra con el producto que difieren en mucho de la información disponible sobre el bien o servicio difundida por la propia empresa, que más bien suele enfocarse en la descripción de los aspectos técnicos, y también difieren significativamente de las opiniones de expertos conocedores de las características intrínsecas del producto (Mudambi y Schuff, 2010).

Al igual que sucedía con la generación de eWOM, Sundaram, Mitra y Webster (1998) elaboraron una clasificación de las motivaciones que encuentran los consumidores para propagar WOM negativo en cuatro categorías principales:

- a) Altruismo: prevenir a otros consumidores contra la experiencia negativa de compra.
- b) Reducción de la ansiedad.
- c) Venganza: si se percibe que la empresa no se preocupa por la satisfacción de sus clientes y desatiende las reclamaciones.
- d) Búsqueda de consejo: si los clientes desconocían o no estaban seguros de cómo buscar una compensación o presentar una queja.

Por otra parte, Richins (1983) determinó que los detonantes de la comunicación de WOM negativo eran: la incapacidad o el fracaso de la empresa para dotar al cliente insatisfecho de los mecanismos de gestión de quejas adecuados, una reacción inapropiada a las reclamaciones de los clientes por parte de la compañía y la ineficacia a la hora de reparar el producto defectuoso.

No obstante lo dicho, la realidad es que la información negativa (“el producto es de baja calidad”) identifica un desempeño inferior de lo esperado para un determinado bien o servicio (Bone, 1995), por lo que resulta calificadora por su propia naturaleza. En cambio, la información positiva o neutral es percibida como más ambigua respecto a las características del producto (Herr, Kardes y Kim, 1991), debido a que las opiniones favorables tienden a ser consideradas bajo un prisma de juicio valorativo de mayor ambigüedad porque, después de todo, un producto puede poseer atributos positivos, independientemente de que se trate de un producto de alta, media o baja calidad (Bone, 1995). Por el contrario, la información negativa es más informativa ya que ayuda a los consumidores a discriminar los productos en función de la calidad percibida por otros clientes, gracias a la evaluación poscompra de los atributos del mismo realizada por los compradores (Herr, Kardes y Kim, 1991). Y, en consecuencia, las críticas negativas son más eficaces a la hora de hacer caer las ventas que los comentarios positivos cuando se trata de incrementarlas (Chevalier y Mayzlin, 2006; Park y Kim, 2008), sobre todo si la comunicación eWOM está bien organizada en el medio *online* en el que se está produciendo (Laczniak, DeCarlo y Ramaswami, 2001)

En la comunicación *online* a través de redes sociales, además, las quejas de los compradores tienden a enfatizar los otros aspectos de la relación entre cliente y empresa, que son utilizados por los clientes descontentos para animar a otros participantes a congregarse en torno para dar una mayor visibilidad a su desafección (Ward y Ostrom, 2006, p. 220):

- a) Presentar los fallos comerciales como una traición a los derechos del consumidor y, en consecuencia, merecedores de la indignación popular.
- b) Amplificar la gravedad del daño infligido.
- c) Estereotipar a los directivos de la empresa como malvados judas respecto a los confiados clientes.
- d) Señalar las quejas de diferentes compradores publicadas en la misma o distinta plataforma para culpar a la empresa.
- e) Presentarse a sí mismos como cruzados en la conquista del debido respeto a todos los consumidores.
- f) Alentar a los demás participantes a constituir un grupo organizado con el que ejercer unidos la oposición a la empresa.

Hasta ahora se ha tratado de exponer las razones que motivan la generación de WOM negativo, tanto en la comunicación cara a cara entre consumidores, como en la interacción mediante redes sociales *online*. Sin embargo, aún resta por despejar la incógnita acerca de cómo reciben las críticas y las quejas los usuarios de SM expuestos a esta clase de opiniones y comentarios.

En relación con este otro aspecto de la comunicación, Laczniak, DeCarlo y Ramaswami (2001) propusieron la existencia de dos elementos influyentes en las reacciones de respuesta de los receptores de WOM negativo.

Por un lado, dan por sentado que el contenido negativo de los mensajes del emisor afecta a la deducción de las causas que originaron la redacción del mensaje por parte del receptor.

Por otro lado, la imagen de marca también afecta a deducción de las causas que originaron el mensaje en el emisor.

Ambas conclusiones afectarán a la evaluación del producto por parte del receptor, de manera que es el juicio del emisor acerca de las causas o precedentes el elemento que media entre el WOM negativo y la evaluación del receptor.

Por ejemplo, un estudio experimental sobre el efecto de las opiniones negativas *online* en la percepción del producto, llevado a cabo con estudiantes universitarios (Lee, Park y Han, 2008), condujo a la conclusión de que la decisión de compra final se ve afectada por la interacción de tres factores, a saber: la proporción de mensajes de eWOM negativo, la calidad del contenido de las críticas *online* y el grado de interés del cliente respecto al artículo en cuestión. Pero, además, esta investigación permitió obtener las siguientes conclusiones adicionales:

a) La actitud hacia las críticas *online* de otros usuarios se vuelve desfavorable cuando el número de comentarios negativos se incrementa.

b) Los mensajes de alta calidad con contenido crítico negativo influyen de manera más determinante que los mensajes de baja calidad con contenido crítico negativo.

c) La influencia en el cambio de actitud hacia un producto a consecuencia de la exposición a los comentarios *online* negativos es mayor cuanto mayor sea el interés del cliente en adquirir el producto.

El efecto incremental de las críticas negativas es, por consiguiente, más influyente sobre la pérdida de volumen de ventas que el efecto incremental de las

críticas positivas en el aumento de los ingresos (Chevalier y Mayzlin, 2006). De hecho, para Goldenberg *et al.* (2007), el WOM negativo “es una fuerza invisible, que no deja huellas en las curvas de ventas” (p. 187), pero que actúa mermando el beneficio empresarial.

En la práctica, una compañía cuyos compradores comunican WOM negativo experimenta la reducción de sus activos intangibles lo que, en consecuencia, afectará a los flujos de caja esperados futuros, que se verán considerablemente mermados (Luo, 2009). Por lo que, además, el eWOM negativo resultará más perjudicial para las empresas pequeñas que aún no han sabido construirse un nombre fuerte en el mercado, porque la imagen de marca actúa como elemento moderador de los efectos del eWOM negativo (Ho-Dac, Carson y Moore, 2013).

De ahí que una abrumadora cantidad de comentarios negativos sea capaz de dañar la imagen y la reputación de la empresa, restándole así competitividad y beneficiando a sus rivales en el mercado (Richins, 1983; Day, 1984; Singh, 1988).

Pero no solo eso. Un alto nivel de WOM negativo afecta consistentemente también, aunque de distinta forma según las características (calidad de los productos percibida, imagen en el mercado, etc.) y la gestión financiera propias de cada compañía, a los ingresos de todas las empresas de un mismo sector de actividad, siendo sus efectos perdurables en el largo plazo (Luo, 2007, 2009).

4.4 Servicio de recuperación: punto de inflexión

Existen tres factores intrínsecos en el vínculo entre empresa y clientes: el compromiso, la confianza y el grado de implicación, que actúan como mediadores parciales en la satisfacción y la lealtad del cliente para con la compañía (Chen, 2012). Cada uno de estos factores se construye y fortalece a lo largo de todo el tiempo en que se prolonga la relación, y los fallos o errores en el proceso de compra o prestación de servicio afectan negativamente a las expectativas manejadas por parte del público objetivo respecto a la imagen de la empresa o de sus productos (De Matos, Henrique y Vargas Rossi, 2007).

En lo referente en concreto al entorno *online*, los clientes demandan una relación con la misma o igual implicación por parte de la empresa, tanto antes de la adquisición como en el servicio posterior a la compra (Cho *et al.*, 2001). Y, en consecuencia,

mediante la comunicación eWOM las empresas deben ser capaces de transmitir confianza en sus relaciones con los clientes, siendo favorecer la disponibilidad de las opiniones de consumidores satisfechos una manera eficaz de conseguirlo (Suntornpithug y Khamalah, 2010), por ejemplo; porque la información recibida a través de WOM es considerada como de mayor credibilidad que la transmitida por los canales de comunicación de masas, porque se basa en la valoración extraída de la experiencia o los conocimientos de otras personas (Brooks, 1957; Brown y Reingen, 1987; Herr, Kardes y Kim, 1991; Charlett, Garland y Marr, 1995; Godes y Mayzlin, 2004; Johnson y Kaye, 2004; Sun *et al.*, 2006; Hung y Li, 2007; Kang, Huang y Hung, 2009; Chu y Kim, 2011; Cheung y Thadani, 2012).

En el apartado previo se ha visto que las posibles respuestas potenciales de un cliente a una experiencia insatisfactoria de compra consisten en: a) cambiar de marca, de producto o de establecimiento; b) presentar una queja al vendedor o a un tercero; o c) comentar con otras personas el incidente ocurrido (Richins, 1983). Habida cuenta de lo anterior, los consumidores más descontentos tienden a abandonar la empresa y cambiarse a una firma rival (Knox y Van Oest, 2014). Pero, además, esta decisión de dar por terminadas las relaciones de consumo habitual con el producto o empresa, es decir, mantener la intención de compra en el futuro, después de un incidente insatisfactorio depende a su vez de las experiencias de compra previas y de la gestión de la reclamación (Hart, Heskett y Sasser, 1990; Andreassen, 1999; Knox y Van Oest, 2014), ya que, como explica la lógica S-D, la relación entre la empresa y sus clientes es un proceso continuo de interacción dinámico y no estático (Vargo y Lusch, 2004). Y, a este respecto, conseguir atraer nuevos compradores puede resultar una tarea más costosa, hasta cinco veces más, que los esfuerzos destinados para el mantenimiento de los clientes ya existentes (Fornell y Wernerfelt, 1987; Hart, Heskett y Sasser, 1990).

De modo y manera que, desde la perspectiva de la compañía, resulta crucial evitar la opción salida de la TSVL de Hirschman (1970), debido a la fuga de ingresos potenciales que representa el fin de la relación de compra (Fornell y Wernerfelt, 1987; Domingos, 2000), por un lado; y conocer cuáles son las causas del descontento, a fin de solucionar hipotéticos problemas latentes en el producto o la gestión, desconocidos o ignorados dentro de la propia empresa (Bearden y Mason, 1984), por otro lado.

Así pues, la gestión de las quejas o reclamaciones constituye, entonces, un punto de inflexión crítico en el mantenimiento de las relaciones entre la empresa y sus clientes (Tax, Brown y Chandrashekar, 1998; Knox y Van Oest, 2014), porque si la queja no

tiene lugar o no es debidamente gestionada, el cliente no obtiene resarcimiento de una experiencia insatisfactoria de compra (Bearden y Mason, 1984; Andreassen, 2001). Lo cual a su vez acaba generando repercusiones propias, tales como la marcha del comprador a la competencia o la difusión de WOM negativo (Richins, 1983; Fornell y Wernerfelt, 1987; Singh, 1988; Halstead y Page, 1992; Andreassen, 1999; Blodgett y Anderson, 2000; Knox y Van Oest, 2014).

Una buena imagen de marca es un activo difícil de forjar, pero frágil porque se sustenta sobre la base de las creencias del público objetivo (Dawar y Pillutla, 2000). La gestión de las reclamaciones es, por lo tanto, clave para la imagen de la marca y de la empresa. Máxime, si se tiene en cuenta que resulta inevitable que se produzcan determinadas situaciones con la capacidad potencial de provocar el descontento entre los clientes (Richins, 1983).

No obstante, mientras que los problemas y errores en la fabricación de un bien o la prestación de un servicio son hasta cierto extremo inevitables, la existencia de consumidores insatisfechos no es una consecuencia insalvable ligada a la actividad empresarial (Hart, Heskett y Sasser, 1990).

Por consiguiente, entender el proceso de cómo los clientes insatisfechos elaboran sus quejas a fin de articular un servicio de recuperación efectivo es importante porque puede explicar y predecir las intenciones de recompra y la fidelización del consumidor, lo que a su vez puede implicar la retención del cliente descontento, limitar la difusión de WOM negativo y mejorar las características del producto o del servicio de atención al público (Singh, 1988; Hart, Heskett y Sasser, 1990; Rogers y Williams, 1990; Halstead y Page, 1992; Tax, Brown y Chandrashekar, 1998; Smith y Bolton, 2002; Davidow, 2003a; De Matos, Henrique y Vargas Rossi, 2007; Tronvoll, 2012), y también en el entorno *online*, con sus correspondientes matices incorporados (Cho *et al.*, 2001), como ilustra la figura 4.9, en la página siguiente.

Desde una perspectiva procesal, es posible examinar la gestión de quejas como una secuencia de sucesos, que comienza con la comunicación de la queja por parte del cliente, a partir de lo cual se origina un proceso de interacción hasta que se obtiene un determinado resultado, que puede ser satisfactorio o decepcionante para el consumidor (Tax, Brown y Chandrashekar, 1998).

Un elemento que moldea el comportamiento de CCB es la probabilidad de éxito percibida en el proceso de gestión de quejas. Según Blodgett y Anderson (2000), se trata de un factor que para los clientes influye de manera crucial en la disyuntiva entre

reclamar o no reclamar. Estos autores, así mismo, establecen para la clientela la siguiente distinción en base al CCB manifestado:

- a) No reclamantes: clientes descontentos que no buscan una compensación.
- b) Reclamantes satisfechos: clientes descontentos que buscan una compensación y la obtienen en la medida deseada.
- c) Reclamantes insatisfechos: clientes descontentos que buscan una compensación y obtienen un resultado peor del esperado.

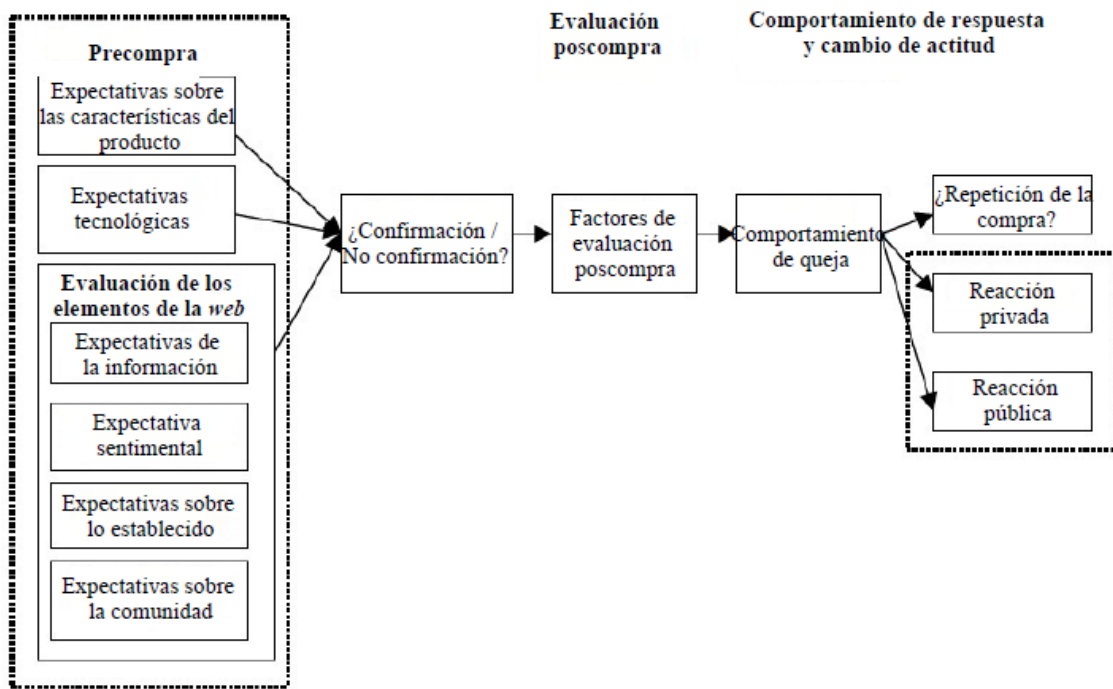


Figura 4.9. Modelo de CCB online (Cho et al., 2001).

Otro aspecto a tener en consideración es que los valores personales influyen, así mismo, en el comportamiento público de queja, de modo y manera que los consumidores que expresan sus quejas tienden a ser seguros de sí mismos, ambiciosos y orientados a la consecución de metas (Rogers y Williams, 1990).

De ahí la importancia de disponer de un servicio de recuperación implementado en la empresa; de cuyo diseño, además, deben formar parte integrante los siguientes elementos (Hart, Heskett y Sasser, 1990):

- a) La medición de los costes del desarrollo de todo el proceso y, también, la medición de la eficacia del mismo.
- b) La habilidad para romper el silencio de los clientes para que expresen sus quejas y para prestar una cuidadosa atención a las reclamaciones formuladas.

c) La anticipación a las posibles necesidades de recuperación: actuación diligente, entrenamiento acorde de los empleados y capacitación del personal que trata directamente con los compradores.

d) El cierre el circuito de la queja con el consumidor, es decir, obtener la evaluación del propio cliente respecto a su grado de contento con el servicio de recuperación.

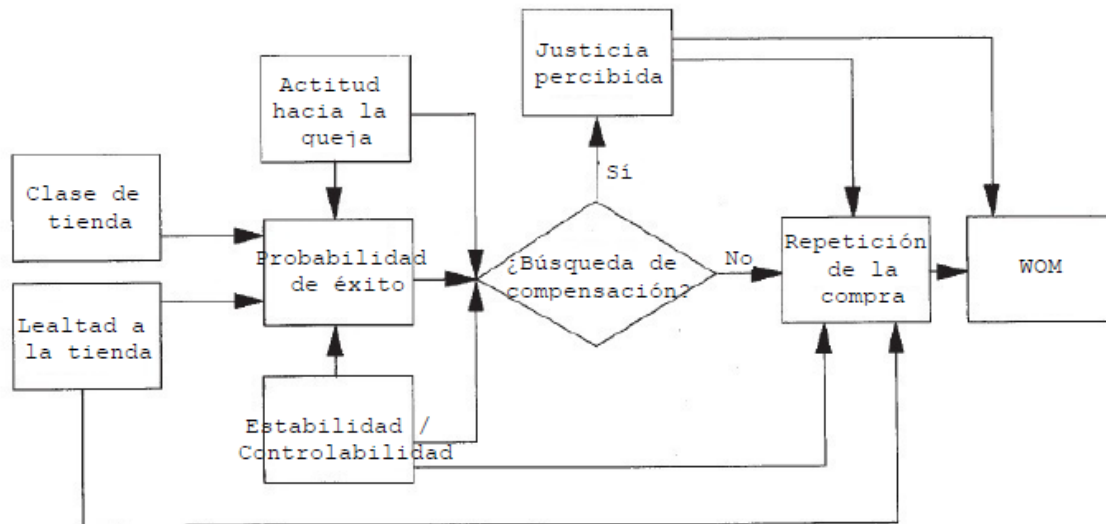


Figura 4.10. Proceso de CCB (Blodgett y Anderson, 2000).

Resulta de crucial importancia que el servicio de recuperación tenga en cuenta tanto el proceso de recuperación en sí, como los resultados para el cliente (Wirtz y Mattila, 2004). Las características particulares del incidente, el grado de responsabilidad o culpa achacable a la empresa respecto al mismo y la percepción acerca del tratamiento dado a la reclamación son factores que condicionarán la respuesta final del cliente a la experiencia insatisfactoria (Richins, 1983), como aparece descrito en la figura 4.10.

En el análisis del incidente que origina la reclamación, los clientes tienen en cuenta el hecho de a quién corresponde la responsabilidad del mismo. Así, si se trata de un problema del que la empresa es enteramente responsable, las estrategias de recuperación dependerán de la estabilidad del fallo; mientras que si la causa del descontento es achacable a circunstancias ajenas a la compañía o se trata de un suceso infrecuente, los consumidores se sienten satisfechos si obtienen sólo una explicación acerca de lo ocurrido (Wirtz y Mattila, 2004; Grewal, Roggeveen y Tsiros, 2008). Además, si la queja del comprador conlleva a la implementación de medidas correctivas, la compañía debería comunicárselo al reclamante, como forma de cerrar el

círculo de la protesta y hacer que el cliente se sienta parte integrante del proceso de calidad de la empresa (Hart, Heskett y Sasser, 1990).

Pero, en cualquier caso, los clientes parecen mostrar su satisfacción después de un proceso de recuperación exitoso, independientemente de quién sea el responsable último de las causas que provocaron el problema (Davidow, 2003a).

La clave última radica, entonces, tanto en disponer de un servicio de recuperación para tramitar las reclamaciones de los clientes, como de saber en qué casos concretos emplear cada una de las distintas alternativas diseñadas para gestionar las quejas (Grewal, Roggeveen y Tsiros, 2008).

La empresa debe ser capaz, por tanto, de trasladar la idea a sus consumidores de que las quejas manifestadas van a ser debidamente atendidas por el servicio de recuperación, y no desechadas sin ni siquiera ser tenidas siquiera en consideración (Stephens y Gwinner, 1998; Blodgett y Anderson, 2000). En otras palabras, que el proceso de recuperación existe de manera efectiva y, además, es importante para el funcionamiento de la propia compañía.

No obstante lo anterior, resulta pertinente plantear una par de premisas, basadas en las conclusiones obtenidas por Andreassen (2001), acerca del proceso de gestión de quejas:

a) Los clientes cuyas reclamaciones han sido atendidas a través del servicio de recuperación desarrollan una percepción más positiva de la empresa y tienen una mayor intención de repetir la compra que los clientes que no han manifestado sus quejas.

b) Las expectativas respecto a la empresa y las intenciones de compra por parte de los clientes que han elevado una queja nunca son superiores a las de los clientes que no han experimentado un incidente insatisfactorio.

Una posible explicación a este comportamiento posterior a la recuperación, radica en el hecho de que los clientes sepan apreciar las compensaciones ofrecidas en el proceso de recuperación, pero, en cambio, éstas sean insuficientes por sí solas para paliar las consecuencias negativas de las expectativas insatisfechas en la experiencia con el producto o servicio (Halstead y Page, 1992; De Matos, Henrique y Vargas Rossi, 2007).

Aún así, es trascendental para la relación empresa-cliente que las quejas sean atendidas. Porque las reclamaciones desatendidas son consideradas generalmente como una afrenta por parte de la compañía, un dejación en sus obligaciones respecto al logro

de la satisfacción de su público objetivo (Ward y Ostrom, 2006), dado que una gestión desacertada o ineficaz de las reclamaciones, en la que el cliente no percibe que se ha llevado a cabo una resolución justa del incidente, implica una defraudación de las expectativas del comprador por duplicado (Davidow, 2003b). De hecho, la falta de respuestas adecuadas a las quejas y la percepción por parte de los clientes de que su reclamación no ha sido convenientemente atendida, suponen en más de la mitad de las ocasiones elementos detonadores para la generación de WOM negativo (Sundaram, Mitra y Webster, 1998). Por este motivo, los clientes que estiman que no han sido tratados del modo apropiado por la empresa, cuentan con más probabilidades de difundir WOM negativo y terminar su relación de compra con el producto o la compañía (Blodgett y Anderson, 2000). Y el WOM negativo consecuencia de un servicio de recuperación insatisfactorio puede atraer a clientes tanto actuales como potenciales hacia los competidores de la empresa (De Matos, Henrique y Vargas Rossi, 2007).

De igual manera, también, las reclamaciones resultan más perjudiciales para la relación empresa-cliente si el comprador ya había manifestado alguna queja con anterioridad, aunque en los casos pasados la resolución por parte de la firma de las quejas resultara satisfactoria (Andreassen, 1999; Knox y Van Oest, 2014).

Pero, a la hora de evaluar el servicio de recuperación, como guía de su conducta posterior a la resolución de la queja, el grado de satisfacción de los clientes se ve influido por la interacción de tres dimensiones, cuya percepción determina la conducta posterior del cliente que ha iniciado la reclamación (Blodgett y Anderson, 2000; Wirtz y Mattila, 2004). Estas tres dimensiones son las que a continuación se explican (Smith, Bolton y Wagner, 1999; Blodgett y Anderson, 2000):

a) Justicia distributiva: la ecuanimidad del resultado percibido en el servicio de retención.

b) Justicia procedimental: la valoración de la ecuanimidad de las políticas y procedimientos según los cuales se han tomado las decisiones y solucionado el conflicto.

c) Justicia interactiva: representa la manera en que el cliente ha sido tratado durante el proceso, incluidos el intercambio de información y la comunicación de los resultados.

La siguiente figura recoge el modelo completo del CCB, incluida la evaluación que los clientes insatisfechos realizan del servicio de recuperación, cuando deciden trasladar su queja a la compañía:

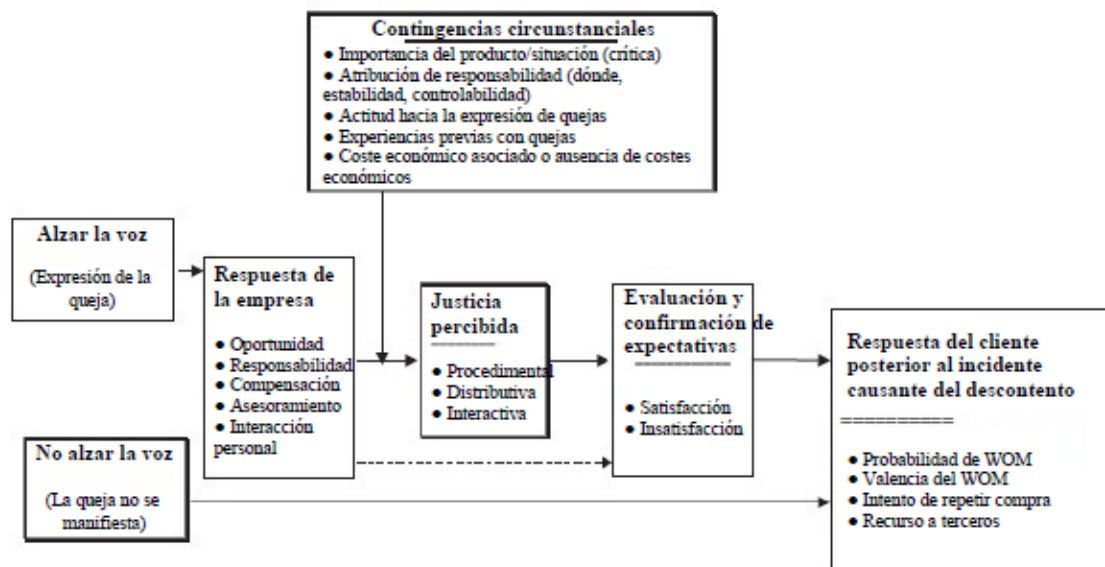


Figura 4.11. Modelo de respuestas del comportamiento posterior a la queja del consumidor, donde la flecha entrecortada sugiere la existencia de un posible efecto directo (Davidow, 2003a).

Acerca de la cuestión de cuál es la mejor forma de llevar a cabo un servicio de recuperación eficaz, es posible encontrar una gran división de opiniones entre los distintos estudiosos del tema. Los mecanismos de compensación son un asunto que, por su importancia en la gestión de las relaciones empresa-cliente, debe ser cuidadosamente diseñado y planificado. Así, por ejemplo, los consumidores insatisfechos cuestionan el grado de sinceridad de la empresa si no se les ofrece una compensación elemental; mientras que, por el contrario, una compensación sin muestras de empatía acerca de lo sucedido, traslada la sensación de que se trata de un intento de compra de la voluntad del reclamante para olvidar el incidente y pasar página (Davidow, 2003a).

En relación a este tema, en el caso concreto de los bienes tangibles, Lee *et al.* (2012) averiguaron que el mayor grado de satisfacción después de un proceso de recuperación se alcanza con un servicio estandarizado, mientras que para productos intangibles los clientes demandan un esfuerzo de recuperación que añada valor al intercambio. Pero, en cualquier caso, concluyen Lee *et al.* (2012), los mayores niveles de satisfacción en la prestación de servicios se consiguen cuanto más ágil sea el proceso de recuperación a la hora de compensar al cliente.

En apoyo de lo anterior, los hallazgos de Wirtz y Mattila (2004) dan a entender que si el servicio de recuperación está bien implementado, no es necesario establecer una compensación para los clientes reclamantes si se les presenta una disculpa por lo sucedido y se les ofrece una solución al problema de manera inmediata.

Pero es necesario hacer hincapié, además, en el hecho de que ofrecer una compensación sin que ésta vaya acompañada de una explicación acerca de lo sucedido, traslada la impresión de que se trata de una asunción de culpa por parte de la empresa, lo que redundaría negativamente en la evaluación del servicio por el cliente descontento (Grewal, Roggeveen y Tsiros, 2008).

En torno a lo que sí parece existir cierto grado de acuerdo es en la necesidad de presentar, por parte de la empresa, explicaciones acerca de lo sucedido. A este respecto, Bradley y Sparks (2009) sostienen que ofrecer una explicación es mejor que no explicar nada en absoluto, porque “el uso de explicaciones es una estrategia de recuperación simple, de bajo coste y todavía poco investigada” (p. 141), y, en este sentido, apuntan que las disculpas constituyen la mejor forma de explicación para recuperar la satisfacción del consumidor. Es decir, dar una explicación conveniente, que proporcione a los consumidores una exposición adecuada a las causas del incidente que desembocó en la protesta, es según las circunstancias una herramienta eficiente y eficaz en el proceso de gestión de quejas (Grewal, Roggeveen y Tsiros, 2008).

Aunque, una mera disculpa no conlleva un grado de satisfacción superior en el servicio de recuperación que en un contexto en el que no hay disculpa; sin embargo, cuanto más empática e intensa sea la disculpa, una mayor satisfacción redundará en la percepción de los compradores (Roschk y Kaiser, 2013). Según Wirtz y Mattila (2004), se aprecia que las disculpas tienden a aumentar la satisfacción del cliente, pero tan sólo si se ofrecen con prontitud y acompañadas de una solución para la queja, incluso en ausencia de cualquier mecanismo de compensación.

Las empresas necesitan disponer de los medios para conocer la eficacia de cada una de las estrategias de recuperación, y, a su vez, los clientes necesitan una explicación comprensible sobre qué fue mal, por qué se originó el problema y qué ha hecho la empresa para remediarlo (Bradley y Sparks, 2009). Y si algo simplemente no puede ser arreglado, la empresa debería ser capaz de explicar al consumidor descontento por qué de un modo sencillo (Hart, Heskett y Sasser, 1990).

La gestión de quejas debe ser considerada, en consecuencia, desde la perspectiva de las estrategias defensivas de marketing, cuyo objetivo es minimizar la marcha de

clientes hacia las compañías rivales y garantizar la competitividad de los productos propios en el mercado de la empresa (Fornell y Wernerfelt, 1987). También en el entorno *online* la gestión de quejas como una estrategia defensiva de marketing resulta altamente efectiva, lo que favorece la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes porque se afianza su lealtad y se estimula la repetición de compra (Cho *et al.*, 2002). La figura 4.12 ilustra los elementos integrantes de la gestión de la relación con los clientes (o, por sus siglas en inglés, CRM: *Customer Relationship Management*), en el entorno *online*.

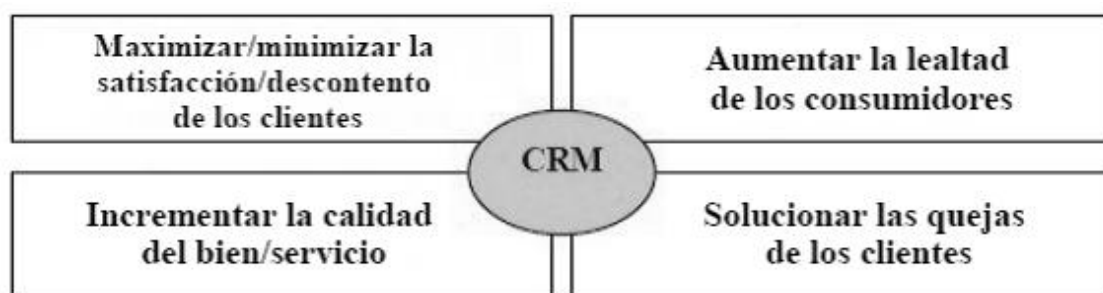


Figura 4.12. Componentes clave del CRM *online* (Cho *et al.*, 2002).

Por lo tanto, la gestión de quejas debe constituir un recurso de categoría estratégica, dado que integra las diferentes estrategias a las que la empresa puede recurrir para solucionar el incidente que originó la protesta del cliente (Hart, Heskett y Sasser, 1990). Y un servicio de recuperación correctamente implementado como parte de la actuación operativa de la empresa propicia que los clientes estén dispuestos a concederle una segunda oportunidad a la firma o al producto (Knox y Van Oest, 2014).

PARTE II

Estudio empírico

5. Twitter: el *microblogging*

Dentro de la clasificación de las aplicaciones SM, los *microblogs* se sitúan a medio camino entre los blogs tradicionales y las redes sociales, con pequeñas pero notables diferencias (boyd, Golder y Lotan, 2010; Barnes y Böhringer, 2011; Kaplan y Haenlein, 2011a).

La facilidad de acceso y los distintos tipos de formato de los mensajes están provocando un cambio en las preferencias de los internautas hacia las aplicaciones de *microblogging*, en detrimento de los blogs o las listas de correo (Pak y Paroubek, 2010), porque satisfacen la necesidad de estar comunicados y la interacción social de forma inmediata y dinámica (Java *et al.*, 2007; Fischer y Reuber, 2011; Yazdanifard *et al.*, 2011).

Twitter es la más popular, y con frecuencia saboteada o manipulada, de entre toda la variedad de aplicaciones de Internet denominadas *microblogs*, las cuales permiten el intercambio breve de contenido en forma de texto, imágenes o enlaces que, debido a la limitación de un máximo de 140 caracteres por mensaje (o tuit), con frecuencia dirigen a los lectores a otros sitios *online*, como blogs o páginas *web* (Java *et al.*, 2007; Jansen *et al.*, 2009; Bollen, Mao y Zeng, 2011; Kaplan y Haenlein, 2011a; Llorente *et al.*, 2014).

En Twitter, los comentarios tienden a estar menos dirigidos a la autopromoción del usuario y mucho más centrados, por su naturaleza, en noticias e información sobre cuestiones de actualidad o productos y servicios (Yazdanifard *et al.*, 2011; Smith, Fischer y Yongjian, 2012). Por lo tanto, a diferencia de otras redes sociales, más que sobre la identidad del usuario, Twitter trata acerca de la generación de conversaciones entre individuos, grupos y el público en general (boyd, Golder y Lotan, 2010; Kietzman *et al.*, 2011).

Mediante de la publicación de tuits, los usuarios de Twitter solicitan o comparten noticias, opiniones, quejas o comentarios sobre actividades diarias (Agarwal *et al.*, 2011; Smith, Fischer y Yongjian, 2012).

De hecho, cabe clasificar a los usuarios de la aplicación de *microblogging* en tres categorías diferenciadas: la fuente de información, los amigos y el buscador de información (Java *et al.*, 2007).

De acuerdo con Kaplan y Haenlein (2011a), las principales características de la comunicación *online* en Twitter son las siguientes:

a) Conciencia del entorno: es la medida en la que una serie temporal de comentarios ofrecen una descripción precisa de la rutina diaria de un usuario, lo que brinda entre sus seguidores una sensación de cercanía personal, independientemente de la separación física que pueda existir.

Los mensajes distribuidos a través de *microblogs* son, en su mayoría, actualizaciones de estados temporales y de naturaleza efímera, por lo que constituyen una herramienta idónea para estar al corriente de las cuestiones de relevancia presente, sin que exista la obligación de corresponder la comunicación (Cha *et al.*, 2010; Kaplan y Haenlein, 2011a; Kietzman *et al.*, 2011). Pero, además, el análisis de estos mensajes proporciona esta “conciencia del entorno” en cuanto a la difusión de temas de especial interés en un determinado momento (Kietzman *et al.*, 2011), lo que permite a los usuarios estar relativamente informados sin necesidad de participar de forma activa (boyd, Golder y Lotan, 2010).

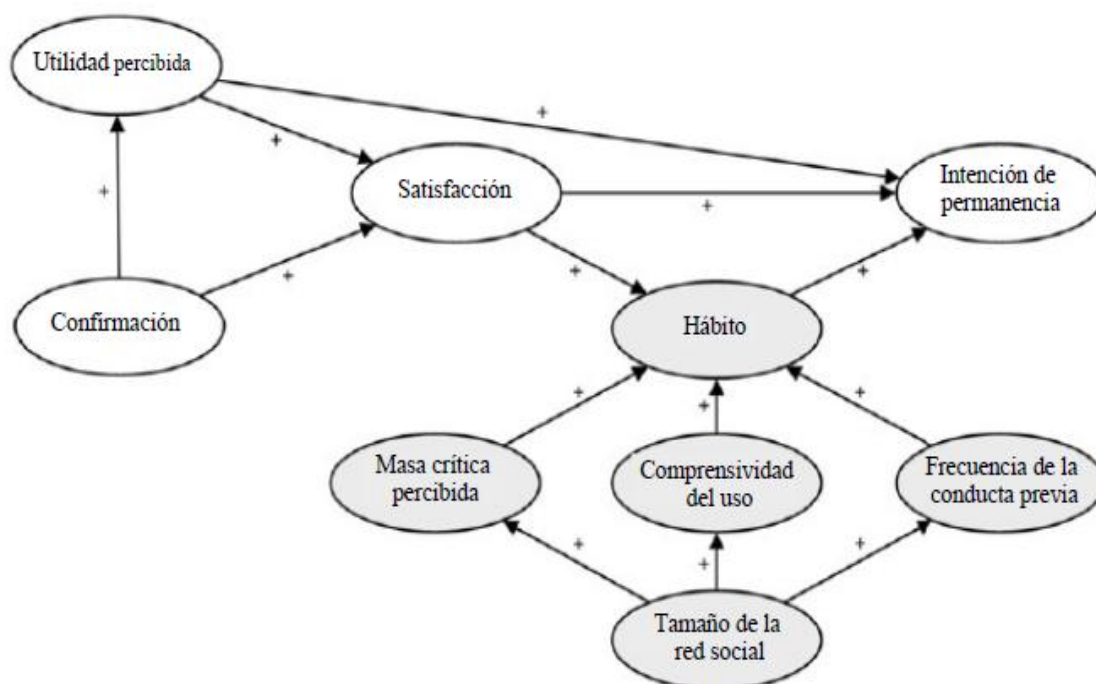


Figura 5.1. Modelo del comportamiento de uso continuado en las aplicaciones de *microblogging* (Barnes y Böhringer, 2011).

Dentro de la conciencia del entorno, y de acuerdo con el trabajo investigador de Barnes y Böhringer (2011), la presencia continuada en Twitter viene determinada por

las expectativas previas, la percepción de utilidad y la satisfacción con el uso de la aplicación. Esta combinación de factores, como aparece recogido en la figura 5.1, termina por conducir al desarrollo del hábito de participación, una vez que se alcanza una determinada masa crítica en el tamaño de la red social (o número de seguidores) en la que se aprecia la valía de las interacciones sociales con otros usuarios.

b) Comunicación en cadena, o *push-push-pull communication*: en la red de *microblogging*, todos los mensajes distribuidos son por defecto públicos y, por tanto, accesibles a cualquier usuario, quien es por su parte libre para difundirlo entre sus seguidores o de incluir información adicional, de modo que a partir de un simple tuit se da la posibilidad de generar una cadena de comentarios en las redes de los receptores. La comunicación, entonces, se desarrolla tanto de manera directa entre los usuarios como indirecta mediante la difusión de los mensajes de terceros, más allá del alcance de la red del autor del mensaje (Huberman, Romero y Wu, 2008; Kwak *et al.*, 2010).

Este tipo de interacción en el que se difunden los tuits, propios o ajenos, a través de los seguidores del usuario recibe el nombre de retuitear (Cha *et al.*, 2010; Llorente *et al.*, 2014), y este tipo de seguimiento constituye uno de los fundamentos esenciales de la comunicación en Twitter (Java *et al.*, 2007). El acto de retuitear, o retuiteo, va más allá del simple copiar y pegar, pues sirve no solo para difundir un determinado tema de debate, sino para fomentar la interacción entre los usuarios “en un contexto compartido de conversación” (boyd, Golder y Lotan, 2010, p. 1).

La respuesta a un tuit de otro usuario se denomina “mencionar”, y la diferencia con el retuiteo se basa en que mientras un comentario es retuiteado por el mensaje, un tuit es mencionado por la relevancia o influencia que para otros posee el usuario que lo ha publicado en primera instancia (Cha *et al.*, 2010).

A su vez, los tuits pueden ser clasificados en tres categorías distintas según el contenido del mensaje: positivos, neutrales o negativos (Barbosa y Feng, 2010; Rui, Liu y Whinston, 2013); los cuales se distribuyen habitualmente mediante etiquetas o *hashtags*, que facilitan el seguimiento y análisis de los mensajes (Kouloumpis, Wilson y Moore, 2011).

c) Exhibicionismo virtual y voyerismo: el acceso a un público potencial provoca que la desinhibición de los usuarios con el objetivo de obtener notoriedad y ganar seguidores. Existe entre los usuarios de Twitter, por lo tanto, un sentido de audiencia o público potencial al que dirigir mensajes en forma de tuit (Marwick, 2011).

Además, de acuerdo con Cha *et al.* (2010), el conjunto de esta clase de interacciones que se generan en Twitter, seguimiento, retuiteo y menciones, representa los tres tipos de influencia que un usuario puede ejercer sobre sus seguidores:

a) Influencia adyacente: el número de seguidores, que es un indicativo directo del tamaño de la audiencia del usuario.

b) Influencia de retuiteo: el número de retuiteos de un mensaje, que señala la habilidad del usuario para generar y difundir UGC.

c) Influencia de mención: el número de menciones recibidas, que representa una métrica de la capacidad para entablar conversación con otros usuarios.

Resulta interesante a este respecto mencionar que es preciso alcanzar un equilibrio en cuanto al número de seguidores. Un número relativamente bajo sería síntoma del poco interés que suscitan los tuits de la cuenta de un usuario; mientras que un número excesivamente alto podría perjudicar la credibilidad de los mensajes y dar la impresión de que el titular de la cuenta es un coleccionista de seguidores (Marwick, 2011; Westerman, Spence y Van Der Heide, 2012). La figura inferior muestra cómo evolucionan los tuits publicados y el número de seguidores de la cuenta:

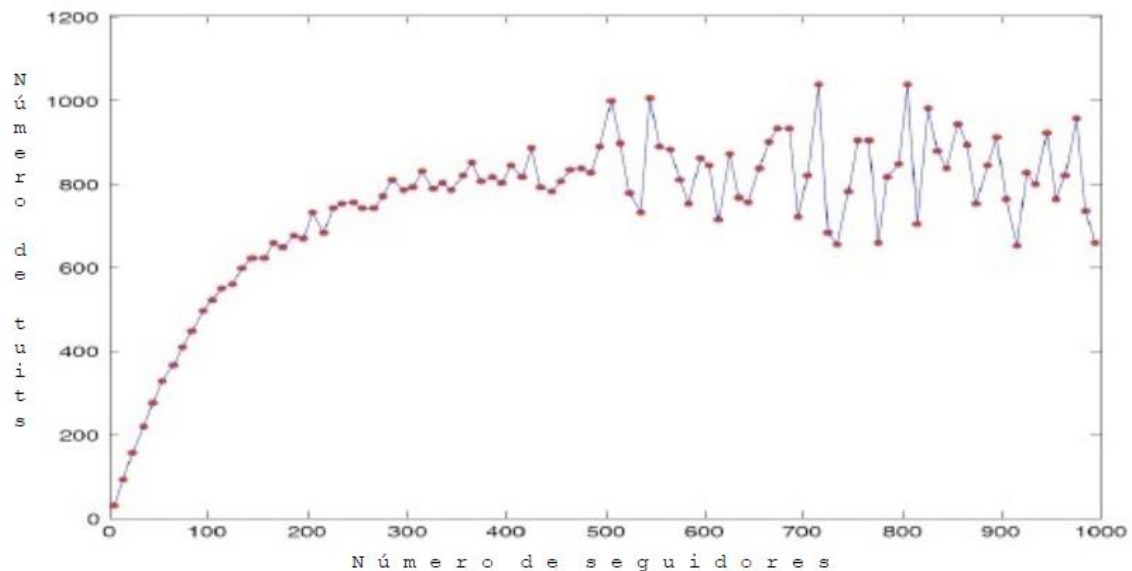


Figura 5.2. Número de tuits en función del número de seguidores. A medida que el número de mensajes publicados aumenta también lo hace el número de seguidores, hasta que se produce el colapso (Huberman, Romero y Wu, 2008).

No hay que perder la perspectiva de que los usuarios solo se convierten en seguidores de aquellas personas que publican tuits interesantes (Cha *et al.*, 2010), circunstancia que tiende a producirse con mayor frecuencia al inicio de la participación en Twitter, dado que se trata de la etapa en la que el titular de la cuenta persigue alcanzar cierto grado de notoriedad.

Pero puesto que la interacción social es la base sobre la que se fundamentan las aplicaciones de SM, y, en este sentido, los usuarios de Twitter esperan que exista reciprocidad en las relaciones entre una cuenta y sus seguidores, esta mutua correspondencia es mucho más importante que el número de seguidores que se obtengan (Westerman, Spence y Van Der Heide, 2012). Aunque, si bien es cierto que el hecho de que exista una relación de seguimiento entre dos cuentas no implica necesariamente que los usuarios interactúen entre sí (Huberman, Romero y Wu, 2008). Un usuario puede ser seguidor de una cuenta y recibir así automáticamente los tuits que se publican en dicha cuenta, pero nada exige que se produzca un trato recíproco en la relación (Kwak *et al.*, 2010).

No obstante lo anterior, la ganancia de seguidores en Twitter se logra mediante la creación de contenido y la gestión de las relaciones en red de muchos a muchos (Marwick, 2011).

Twitter representa el mismo tiempo una oportunidad y una amenaza para las actividades de marketing y promoción de la imagen de marca, porque suelen predominar los comentarios neutrales y negativos sobre los positivos (Smith, Fischer y Yongjian, 2012). Al fin y al cabo, es un número reducido de seguidores el que lee efectivamente los tuits, pero es imposible saber de quiénes se trata exactamente, al igual que sucede con otros *mass media* (Marwick, 2011).

Hay que tener en cuenta además que el uso de las redes sociales por parte de las empresas no está exento de atraer consecuencias no deseadas (Kaplan y Haenlein, 2011a), en especial, por la posibilidad para ejercer la réplica por parte de los receptores de los mensajes (Marwick, 2011).

No obstante, y en cualquier caso, la influencia en Twitter solo se consigue y mantiene a fuerza de la implicación continuada en el intercambio social de los usuarios (Cha *et al.*, 2010). Y, a este respecto, se puede considerar que el número de seguidores representa una aproximación *grosso modo* a la capacidad de influencia social del titular de una cuenta de Twitter (Rui, Liu y Whinston, 2013).

Es imprescindible a este propósito remarcar que las conversaciones *online* se generan a partir de las interacciones sociales que tienen lugar en SM, por lo que la participación de los usuarios es indispensable para la obtención de eWOM (Lee *et al.*, 2006). Por lo tanto, el titular de una cuenta de Twitter, o de cualquier otra plataforma de SM, debe dotar de atractivo el contenido de sus comunicaciones para incitar a la participación.

6. Gestión *online* de CCB: hipótesis de trabajo

Con base en la TVSL de Hirschman (1970), y la apuesta decidida por la implementación de la gestión de quejas como una estrategia útil de marketing defensivo para asegurar la satisfacción de los compradores, Fornell y Wernerfelt (1987) señalaron una serie de medidas prácticas acerca de cómo minorar el número de consumidores que terminan la relación de compra después de una experiencia desagradable bien con el producto, bien con el proceso de adquisición. Para conseguirlo, la empresa debe lograr los siguientes resultados:

- a) Reducir el número de clientes descontentos.
- b) Reducir el número de clientes descontentos y que, además, optan por no manifestar sus quejas.
- c) Reducir el número de clientes descontentos que manifiestan sus quejas y, después de mostrar su insatisfacción, deciden finalizar la relación de compra ya sea con el vendedor o con el fabricante del producto.

Si a estas recomendaciones se agregan los fundamentos de la lógica S-D (Vargo y Lusch, 2004, 2008), es decir: la concepción de la actividad empresarial como la prestación de un servicio, en una relación de intercambio dinámica y continuada, donde los clientes intervienen en el proceso como cocreadores de valor, se advierte la importancia de saber qué es lo que ha originado la aparición de un consumidor insatisfecho.

Pero, además, por parte de la empresa resulta indispensable ser consciente de qué trabas, ya sean sociales, operativas, económicas o de cualquier otra índole, impiden o pueden impedir la manifestación del descontento por parte del cliente.

No ha de obviarse, tal y como se apuntó cuando se expuso la cuestión acerca de la “Comunicación de la insatisfacción”, que las personas que expresan su insatisfacción con un incidente de compra constituyen la excepción a la regla (Hart, Heskett y Sasser, 1990), en gran medida, por la existencia de costes asociados con el proceso de formalizar la reclamación (Hirschman, 1970). Lo que convierte, a su vez, debido a su escaso número, a los consumidores que trasladan sus quejas a la compañía en una fuente de información de primer orden para conocer qué es lo que no está funcionando del modo esperable adecuado.

6.1 Fomentar la generación de eWOM: fuente de *feedback*

Cuando en el tercer capítulo se explicó el “Impacto de la comunicación eWOM”, se hizo hincapié en la idea de que los compradores en potencia cada vez confían más en el eWOM a la hora de tomar decisiones (Moe y Trusov, 2009; Hewett *et al.*, 2015). Incluso se dijo que era posible afirmar que la decisión de compra se ve influenciada por la cantidad de eWOM al que el decisor haya sido expuesto, de modo que a mayor número de opiniones, mayor impacto ejerce el eWOM sobre la resolución final (López y Sicilia, 2014).

La comunicación de experiencias poscompra generada por los propios compradores resulta, entonces, más impelente para atraer a nuevos consumidores (Andreassen, 2001). De hecho, las referencias eWOM de otros consumidores representan una forma más efectiva para la creación de oportunidades de negocio que las que ofrece la publicidad tradicional (Abubakar e Ilkan, 2013). También “los consumidores que valoran y confían en los sitios de intercambio social utilizan con frecuencia las redes sociales y es más probable que compartan sus experiencias como consumidores *online*” (Karakaya y Barnes, 2010, p. 454).

Si bien es cierto que los participantes en las redes sociales *online* distan de constituir una muestra representativa de los clientes de la empresa, y, en su mayoría, son voces que manifiestan los dos extremos de la balanza, tanto experiencias muy positivas, como experiencias muy negativas, en la relación de compra con la firma (Litvin, Goldsmith y Pan, 2008). No obstante, las conversaciones en las plataformas de SM representan una herramienta sin igual para acceder a la opinión de los clientes (Lee *et al.*, 2006).

El eWOM posee además tres características adicionales que lo diferencian claramente respecto al WOM tradicional (Dellarocas, Zhang y Awad, 2007; Lee, Park y Han, 2008; Park y Kim, 2008; Qin, 2011; Cheung y Lee, 2012; Cheung y Thadani, 2012; Moe y Schweidel, 2012):

- a) Escalabilidad y velocidad de difusión sin precedentes.
- b) Persistencia y accesibilidad en cualquier momento y circunstancia.
- c) Mensurabilidad mucho más fácil y práctica.

Por lo tanto, resulta más que evidente que, a un nivel agregado, es relativamente sencillo y económico rastrear la opinión acerca de determinados productos, marcas o empresas, es decir, prestar atención a la voz de los clientes, lo que proporciona a su vez una base de datos de comentarios, quejas y sugerencias, útiles para medir la imagen de las empresas y para la futura mejora de sus productos o servicios (Laczniak, DeCarlo y Ramaswani, 2001; Godes y Mayzlin, 2004; Mishne y De Rijke, 2006; Park y Kim, 2008; Kerr *et al.*, 2012; Abubakar e Ilkan, 2013; Dans, 2014; Nam y Kannan, 2014).

Al contrario de lo que sucedía con el WOM tradicional, cuyo ámbito de difusión quedaba bastante más restringido a las relaciones privadas entre los consumidores, las conversaciones que se desarrollan en las redes sociales *online*, precisamente donde los clientes intercambian opiniones sobre firmas, marcas y productos, representan una forma accesible y barata para medir el eWOM (Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009). Cuanto mayor sea el número de opiniones y comentarios existentes en las redes sociales, la diversión resultado del intercambio informativo y la posibilidad de influenciar, tanto a la empresa como a otros consumidores, representan, de hecho, elementos motivadores para la participación activa de primera magnitud (Tong, Wang y Teo, 2007).

En este sentido, la satisfacción de los consumidores, el compromiso de la empresa con sus clientes, la confianza, la implicación y el valor percibido redundan en la lealtad de los compradores también en el entorno *online* (Chen, 2012).

Porque, a fin de cuentas, la interacción social entre los usuarios es una característica única de la *web* como medio (Calder, Malthouse y Shaedel, 2009).

Las redes sociales *online* representan en consecuencia una fuente de información sin igual para conocer de primera mano, en un entorno sin restricciones físicas ni psicológicas, cuál es el estado del sentir general de los clientes. Incluso desde las aplicaciones de SM en las que se insta al boicot a los productos de la empresa (Litvin, Goldsmith and Pan, 2008).

En otras palabras, aunque desde la actividad de gestión de relaciones en redes sociales no sea posible controlar el contenido de las conversaciones desarrolladas en las plataformas de SM, es imprescindible ser conscientes del tipo de comentarios existentes en el medio *online*, porque se trata de lo que los consumidores verdaderamente opinan acerca de la compañía y de sus productos (Mangold y Faulds, 2009).

No beneficiarse, por lo tanto, de las posibilidades abiertas por estos nuevos canales de comunicación representa una oportunidad desaprovechada de mejorar la

atención a los consumidores y ser capaces de proveerles una mayor satisfacción en su relación con la empresa. En consecuencia, puede proponerse una primera hipótesis enunciada de la manera siguiente:

H1: El fomento de la comunicación eWOM en las redes sociales afecta positivamente al número de seguidores.

6.2 Gestión de las expectativas: valoración del producto y del contenido *online*

Si se acepta la premisa de que la satisfacción del consumidor es un requisito indispensable para afianzar la lealtad hacia los productos de la empresa, la empresa habrá de trabajar para que este compromiso emocional se traslade también al ámbito *online*, donde se demuestra que opera con la misma eficacia en unas condiciones análogas (Chen, 2012).

No ha de olvidarse que la comunicación en las redes sociales está directamente vinculada con las experiencias (Calder, Malthouse y Schaedel, 2009). Experiencias de las que, lógicamente, el cliente disfruta en el entorno *offline*; es decir, en el mundo físico, con la compra o la prestación del servicio.

Aparte de promover la publicación de comentarios favorables y de limitar el impacto de los errores y los fallos, proporcionar experiencias satisfactorias a los clientes constituye una opción complementaria (Sparks y Browning, 2011), tanto en el ámbito *online* como en la relación de compra, para promover el desarrollo de la comunicación eWOM, en general, por parte de los clientes.

Una experiencia positiva en el uso o disfrute del bien o servicio es, además, una de las mejores herramientas, cómoda, accesible y barata, de asegurar la generación de eWOM positivo genuino por parte de clientes satisfechos con la actividad de la empresa (Davidow, 2003b; Karakaya y Barnes, 2010; Tronvoll, 2012).

Los responsables de marketing deberían, por lo tanto, animar a los usuarios a hablar de sus experiencias con el producto desde una perspectiva basada más en emociones (es decir, sustentada en los beneficios intangibles fruto de la utilización del producto) que en los aspectos técnicos o racionales; de una forma acorde con el tipo de producto de que se trate y el perfil del público objetivo al que se dirige, para incrementar la influencia de los comentarios sobre los lectores interesados en el producto (Ludwig *et al.*, 2013). Ha de recordarse el papel como parte implicada en el

proceso productivo que desempeña el cliente, según lo expuesto en el tema relativo a “Efectos sobre la creación de valor”.

Se trata, por lo tanto, de afianzar las relaciones cliente-empresa de la misma manera en que se construye una comunidad *online*, para obtener idénticos beneficios a los que de esta clase de vínculos se reportan en la interacción social en SM. Trusov, Bucklin y Pauwels (2009) concluyeron que existe un círculo virtuoso en la generación de eWOM y la participación de los usuarios. Así, de acuerdo con estos autores, cuanto más eWOM se genere más se incita a la incorporación de nuevos participantes, y cuanto mayor sea el número de miembros, más eWOM se produce. De lo cual, concluyen se obtiene un “beneficio directo” de la atracción de nuevos participantes a la comunidad “porque cada nuevo miembro crea contenido nuevo, lo cual probablemente añade valor” para seguir atrayendo a más participantes (p. 93).

Es más, Chevalier y Mayzlin (2006) concluyeron que la existencia de una plataforma *online* en la que consultar y compartir críticas de libros mejoraba la experiencia de compra de los consumidores hasta el punto de llegar a aventurar que, si bien no está claro que se derive un beneficio directo para las empresas de la existencia de este tipo de lugares para la opinión, sí resultaba más claro que las ventas serían sensiblemente inferiores de no producirse la comunicación eWOM.

Pero, el descontento de los consumidores en las relaciones *online* con la empresa, además de provenir de un desempeño inferior al esperado de los bienes o servicios adquiridos, tiene también mucho que ver con las características de la página *web*, el contenido informativo, la personalización de los mensajes, el servicio poscompra, la política de privacidad, y las condiciones y los plazos de entrega (Cho *et al.*, 2002).

Así pues, la mejora de la usabilidad *web* es un elemento muy importante para la retención de clientes en el medio *online* (Cho *et al.*, 2001).

Una característica adicional de la forma de ser de los usuarios de Internet es que: “los consumidores responden de manera más favorable al marketing cuando tienen control sobre qué ven, cuándo lo ven, si puede ser personalizado o ajustarse a sus necesidades, y cuando pueden ser participantes activos en el proceso de marketing” (Singh, Veron-Jackson y Cullinane, 2008, p. 282).

En los intercambios que se generan a partir de la interacción social en aplicaciones de SM, el objetivo último consiste en ser capaz de dar un salto de calidad en la percepción de los consumidores, desde la simple notoriedad (“sé que la empresa o

el producto existen”), rasgo propio de la comunicación de marketing tradicional, hasta la construcción de una relación basada en el contacto directo con los propios clientes que conduzca a su fidelización efectiva (Hanna, Rohm y Crittenden, 2011). Y lo que es más, los efectos de las interrelaciones con las redes sociales influyen tanto en la retención de los clientes como en su posible abandono (Haenlein, 2013).

La satisfacción del cliente en el entorno *online*, por lo tanto, aparte de las consideraciones acerca de la calidad del producto, implica también la satisfacción del usuario *web* (Cho *et al.*, 2001).

En conclusión, son los clientes satisfechos los que cuentan con una mayor probabilidad, tanto de repetir la compra como de recomendar el bien o servicio a otros consumidores (Oliver, 1999; Lam *et al.*, 2004). De ahí que la empresa ha de esforzarse por ser capaz de proporcionar experiencias satisfactorias, tanto en el mundo físico mediante un proceso de garantía de la calidad de los productos ofertados, como en la gestión de la relación con su público objetivo a través de las redes sociales *online*. Todo ello conduce a plantear una segunda hipótesis expresada como sigue:

H2: Una mejor valoración por los consumidores en las redes sociales afecta positivamente al número de seguidores.

6.3 Visibilidad: persuasión y notoriedad

Tal y como se expuso en el apartado acerca del “Impacto de la comunicación eWOM”, es una realidad conocida en marketing que las opiniones de determinados consumidores ejercen una influencia mayor sobre las decisiones de otros clientes. Y, a este respecto, se advierte también que “en los negocios y el marketing, la idea de que un pequeño grupo de líderes de opinión influyentes puede acelerar o bloquear la adquisición de un producto es central a un gran número de estudios” (Roch, 2005), porque la cuestión crucial para la difusión de la comunicación eWOM se sustenta en el hecho de que es preciso alcanzar una cierta masa crítica, antes de que la información se propague en una reacción en cadena (Granovetter, 1973; Watts y Dodds, 2007).

Así mismo, es pertinente hacer notar la relación existente entre los motores de búsqueda (Google, Bing, Yahoo, etc.), y las redes sociales. Tal y como apuntan apuntan Xiang y Gretzel (2010), la actualización constante de la información disponible a partir

de la interacción en SM obliga a los motores de búsqueda a trabajar sin descanso para indexar los nuevos contenidos aparecidos en este tipo de plataformas.

La posibilidad de que los propios usuarios puedan enlazar a otros sitios *web* desde los mensajes publicados en redes sociales influye positivamente en el atractivo de los resultados desplegados por los motores de búsqueda, puesto que los sistemas de recomendación, en general, se basan en algoritmos colaborativos de filtrado que toman la información de la actividad generada en la interacción eWOM y afectan así al consumo de un determinado producto o servicio (Oestreich-Singer *et al.*, 2013).

Los motores de búsqueda tratan de ordenar la información en base a las referencias que reciben los contenidos en la interacción social que se genera en las aplicaciones de SM. Las referencias generadas por los propios clientes, además, mejoran la eficiencia de las búsquedas, facilitan el acceso al mejor contenido con mayor rapidez y mejora la efectividad de la navegación, lo que redundará en la satisfacción de los usuarios (Goldenberg, Oestreich-Singer y Reichman, 2012).

De tal manera que, entonces, un mayor número de referencias implica una mayor visibilidad *online*, porque la información está siendo recogida y transmitida por un número suficiente de personas a través de sus círculos de contactos (Godes y Mayzlin, 2004). Y una mayor visibilidad *online* significa que existe un número mayor de consumidores que conocen la existencia del producto (Shao, 2012).

Por lo tanto, el eWOM generado en las redes sociales constituye una herramienta sin precedentes para proporcionar notoriedad a un producto (Mudambi y Schuff, 2010).

Además, si se tiene en cuenta que las percepciones que los consumidores de un producto desarrollan respecto a ese producto están influenciadas, directa o indirectamente, por las percepciones manifestadas por otros clientes (Libai *et al.*, 2010), y la existencia de un significativo grado de vinculación entre la presencia de comentarios positivos en Internet y el volumen de negocio (Ye *et al.*, 2011), entonces, promocionar la generación de eWOM debería constituir una prioridad, dado que contribuye a incrementar la notoriedad del bien o servicio entre los clientes potenciales, lo cual, a su vez, redundará positivamente en los resultados de ventas (Qin, 2011).

En este punto ha de explicarse cómo se produce la difusión de información en el entorno *online*. El principio básico que subyace en este concepto es que si el mensaje adecuado llega a las personas adecuadas en las circunstancias adecuadas se produce el contagio social (Kaplan y Haenlein, 2011b). O, lo que es lo mismo, la información se

asume y se transmite en todas direcciones de la red social, es decir, consigue alcance y notoriedad; y promueve, a su vez, la adopción de una respuesta pretendida por parte de los receptores.

En este contexto, es pertinente introducir en la comunicación eWOM el concepto de “valor de red” (Domingos, 2005), para lo cual es necesario recordar que en una estructura social en forma de red la transmisión de eWOM se inicia cuando un miembro de la red traslada una información relevante a un conector (Gladwell, 2000). Y ahí radica una de las ventajas fundamentales de la comunicación en redes sociales. Un usuario puede carecer de un número elevado de contactos, pero basta con que la red de uno de estos contactos sea lo suficientemente amplia para que la información se distribuya mucho más allá de la pequeña red que existía en primer lugar, y alcance así a un gran número de personas. Esta característica se denomina “valor de red” de un individuo.

De esta manera, entonces, implicarse en la comunicación en redes sociales *online*, interactuar con las herramientas propias de la comunicación entre consumidores para fomentar el debate tanto entre la firma y los clientes, como entre los clientes supone estar presente de un modo efectivo en la relación con el público objetivo (Suntornpithug y Khamalah, 2010).

A este respecto, además, Moe y Schweidel (2012) concluyeron que: uno, los entornos positivos estimulan la publicación de mensajes, mientras que los entornos negativos perjudican la participación; y dos, que los comentaristas más asiduos tienden a ser más críticos y a exhibir un comportamiento más particular que los comentaristas ocasionales, que suelen ser más positivos e influenciables. Sin embargo, son los participantes más activos los que añaden más valor a las interrelaciones sociales en SM y por eso, desde la lógica S-D, las empresas deben prestar atención a este tipo de usuarios, en la medida en que pueden intervenir como copartícipes en las acciones de marketing a través de la difusión de sus conocimientos o experiencias (Schumann, Von Wangenheim y Groene, 2014).

De ahí la importancia de implicarse en SM en la construcción de relaciones efectivas entre los clientes y la empresa, de manera afianzada y sostenible en el tiempo. Lo cual lleva a sostener:

H3a: Una buena valoración del contenido publicado en las redes sociales afecta positivamente al número de seguidores.

H3b: El aumento de la visibilidad online en las redes sociales afecta positivamente al número de seguidores.

6.4 Interacción activa: ser un punto de referencia

Por supuesto, alentar el intercambio de críticas, juicios y valoraciones entre los clientes en las redes sociales implica exponerse a un riesgo evidente: la irrupción en las conversaciones *online* de comentarios negativos. Una preocupación real, máxime si se tiene presente que la evidencia empírica sostiene que la exposición a WOM positivo incrementa la probabilidad de realizar la adquisición, mientras que la exposición a WOM negativo disminuye las probabilidades de llevar a cabo la compra (Arndt, 1967).

Así pues, la comunicación entre clientes no es una cuestión únicamente concerniente al estímulo de conversaciones que contengan WOM positivo, porque si la empresa no interviene para paliar de forma eficaz y adecuada la proliferación de comentarios negativos sus futuros ingresos se verán irremediabilmente menoscabados (Luo, 2007, 2009).

No obstante, deben ser introducidos tres matices de suma importancia en la discusión en torno al eWOM negativo y sus efectos.

Primero, existe un coste de oportunidad asociado a las reclamaciones que no son efectuadas porque, tal y como sostienen Fornell y Wernerfelt (1987), los consumidores insatisfechos que se abstienen de protestar son los que cuentan con una probabilidad mayor de convertirse en clientes de la competencia. Pero, además, una queja acerca de las características del bien o de la prestación del servicio que no se manifiesta puede enmascarar problemas latentes en la compañía (Bearden y Mason, 1984).

Y es que es preciso que las empresas tengan en cuenta el tipo y la magnitud del problema expuesto por cada cliente (Smith, Bolton y Wagner, 1999), a fin de establecer una clara distinción entre críticas legítimas, que por su naturaleza merecen ser convenientemente atendidas, y otras clases de comentarios negativos.

Una cuestión adicional que tener presente es que los consumidores que expresan sus quejas son más proclives a repetir la compra que quienes no presentan reclamaciones ante un incidente insatisfactorio, porque la gestión de quejas incrementa las intenciones de repetir la compra y reduce la difusión de WOM negativo (Davidow, 2003b).

Incluso, aunque algunos estudios (Tax, Brown y Chandrashekar, 1998; Andreassen, 1999; Smith, Bolton y Wagener, 1999; De Matos, Henrique y Vargas Rossi, 2007) sostienen que los consumidores no mantienen necesariamente la misma intención de recompra que al principio, coinciden, en cambio, en afirmar que no obstante sí están dispuestos a realizar una evaluación positiva de una empresa después de la gestión de quejas, porque aprecian el esfuerzo de recuperación llevado a cabo.

Si desde el área responsable correspondiente, entonces, se alienta a la clientela para que exprese su descontento, la empresa dispone no sólo de una oportunidad para solucionar reclamaciones legítimas, sino también de una oportunidad para recuperar a los consumidores perdidos y propiciar la generación de WOM positivo (Richins, 1983; Stephens y Gwinner, 1998; Blodgett y Anderson, 2000; Andreassen, 2001).

Pero, no sólo eso, sino que también cuando el eWOM negativo se atribuye al emisor y no al producto o la empresa, por razones distintas al descontento con la experiencia de compra, entonces, la compañía no se verá negativamente afectada, porque los receptores son capaces de discernir o cribar este efecto de la información que reciben (Laczniak, DeCarlo y Ramaswami, 2001).

Además, animar a los clientes a expresar eWOM negativo es una forma útil y sencilla de demostrar el compromiso con la calidad y la satisfacción del público objetivo, objetivo de gestión indicado previamente en cuando se trató la “Comunicación de la satisfacción”. De manera que así se traslada la idea de que la compañía se preocupa por resolver las dudas o atender los problemas de sus clientes, aún en el caso de que la firma no sea la responsable directa del incidente considerado desagradable (Hart, Heskett y Sasser, 1990; Henning-Thurau *et al.*, 2004; Litvin, Goldsmith y Pan, 2008).

La empresa debe entonces mostrarse activa a la hora de promover, por un lado, la disposición favorable de los clientes para que manifiesten sus quejas; y, por otro lado, facilitar el conocimiento los canales a través de los cuales presentar las reclamaciones, como parte integrante de una estrategia de marketing defensivo (Hart, Heskett y Sasser, 1990; Stephens y Gwinner, 1998).

En segundo lugar, si bien es cierto que estimular la generación de comentarios positivos es una forma de paliar cualquier externalidad negativa del eWOM (Chen y Xie, 2008), porque las opiniones positivas aplacan los efectos de las críticas negativas (Sparks y Browning, 2011), el eWOM positivo no puede hacer nada para arreglar decisiones erróneas como un mal diseño, un precio inadecuado o una distribución

insuficiente (Kaplan y Haenlein, 2011b). Porque el eWOM positivo puede servir para potenciar el volumen de ventas de un buen producto, pero no puede remediar la pobre imagen de un bien o servicio que, simplemente, no satisface las necesidades de su mercado objetivo (Moe y Trusov, 2009).

Y, si bien es cierto que la información acerca de la calidad del producto es indispensable porque contribuye decisivamente a reducir el riesgo percibido en la decisión de compra (Mudambi y Schuff, 2010), y máxime si es ofrecida desde la perspectiva del consumidor, Schwarz (2004) sostiene que, contrariamente a lo que dicta la intuición, un exceso de atributos positivos no sólo no conduce a una intención de compra más favorable, sino que puede resultar contraproducente. De igual manera, este autor apunta también que el manejo de argumentos que apoyan una determinada decisión pueden provocar un retraso en la toma de una resolución definitiva.

Aparte de lo anterior, no obstante, la presencia de críticas negativas puede resultar útil para dotar de credibilidad al contenido de una plataforma de SM (Doh y Hwang, 2009). Una sobreexposición a críticas positivas influye negativamente en la percepción de los usuarios, resultando en último extremo contraproducente porque se pierde, en gran medida, la sensación de autenticidad de los comentarios y se traslada la impresión de que son interesadamente parciales o directamente falsos, y, entonces, los posibles efectos positivos de las críticas favorables no sólo no resultan efectivos, sino que se tornan perniciosos (Ludwig *et al.*, 2013).

En resumen, siempre que exista una pérdida potencial de ingresos que suponga una suma de dinero superior al coste de atender la reclamación de un comprador, la empresa cuenta un motivo económico para estimular la expresión de quejas por parte de los clientes (Fornell y Wernerfelt, 1987).

Además, desde el punto de vista de la empresa, es crítico conocer todos los detalles tanto de las causas y reacciones del descontento de los clientes, como de las consecuencias del servicio de recuperación llevado a cabo (Andreassen, 2001). Para conseguir este propósito, es aconsejable (Kim *et al.*, 2003):

Por un lado, impulsar la actitud de los consumidores respecto a la expresión de quejas a través la implementación de mejoras en el proceso de recuperación, en el que la presentación de las reclamaciones sea un proceso sencillo para el cliente.

Y, por otro lado, aumentar la percepción de valor de la manifestación de quejas mediante la minimización de los sentimientos negativos del cliente descontento, la

reducción de los trámites, la actitud abierta a atender las quejas recibidas y la procuración de un resultado satisfactorio para las partes implicadas.

La implicación en las conversaciones *online* en torno a la empresa, la marca o los bienes o servicios comercializados, ofrece una oportunidad práctica para intervenir en la solución a las quejas de los clientes descontentos (Karakaya y Barnes, 2010). Por lo tanto cabe esperar que:

H4: El grado de interactividad en redes sociales se ve positivamente afectado por un estilo comunicativo socialmente activo en la relación con los seguidores.

7. Metodología y resultados

Para realizar el contraste de las hipótesis propuestas se ha seleccionado como muestra las cuentas corporativas con más seguidores en Twitter. La razón de la elección viene determinada por sus características únicas como lugar de intercambio, tal y como han sido apuntadas en el capítulo 5: “Twitter: el *microblogging*”.

La muestra objeto de análisis en este trabajo está integrada por 100 cuentas corporativas correspondientes a empresas, marcas o productos, que figuran entre los perfiles de Twitter con mayor número de seguidores en el conjunto de la red social. Los datos del número de seguidores fueron extraídos de la aplicación TwitterCounter, un servicio de la red de *microblogging* que proporciona información estadística personalizada, gratuita y de pago, a los usuarios de Twitter; y de la página *web* de la empresa Socialbakers, especializada en publicidad y redes sociales, y dedicada a la prestación de servicios de gestión y análisis de datos de marcas en las principales plataformas de SM.

La muestra está integrada por las cuentas corporativas que publican sus tuits en lengua inglesa, obviando compañías que utilizaban los idiomas portugués (los grupos de comunicación brasileños O Globo y Claro), japonés (las cuentas de Starbucks y 7-Eleven, ambas compañías estadounidenses), árabe (las operadoras de telecomunicaciones STC y Mobily, de Arabia Saudí), e indonesio (la cadena de multicines Cinema XXI). La tabla III muestra los idiomas utilizados por las 100 cuentas con más seguidores en Twitter.

Como dato curioso cabe señalar que la única cuenta corporativa que emplea el español en sus tuits y con millones de seguidores (por lo que, en teoría, podría figurar entre las de la muestra) es la cuenta oficial de Twitter en español; pero fue excluida, al igual que la cuenta oficial de Twitter, porque convertirse en seguidor de ambas cuentas es uno de los pasos incluidos cuando se efectúa el registro inicial en la red de *microblogging*. No es posible afirmar que todos los usuarios de Twitter sean

Idioma	Núm. Cuentas
Inglés	93
Árabe	2
Japonés	2
Portugués	2
Indonesio	1

Tabla III. Distribución por idiomas de las 100 cuentas corporativas con más seguidores en Twitter (elaboración propia con datos obtenidos de TwitterCounter y Socialbakers).

seguidores de las cuentas oficiales de esta red social, pero sí que una mayoría lo son, aunque no por elección voluntaria, sino por tratarse de un requisito para darse de alta en el servicio. La primera cuenta corporativa por número de seguidores de una empresa hispanohablante es la de Ricky Sarkany (aproximadamente unos 800.000 seguidores, en mayo de 2015); una firma argentina dedicada al diseño, fabricación y comercialización de zapatos y accesorios de vestir en piel.

Muestra de empresas		Núm. Cuentas	Muestra de empresas		Núm. Cuentas	Muestra de empresas		Núm. Cuentas
1	AddThis	1	27	H&M	1	53	Rockstar Games	1
2	Adidas	3	28	HootSuite	1	54	Samsung	2
3	Adobe	1	29	HTC	1	55	Sephora	1
4	AirAsia	1	30	Infinity Ward	1	56	Skype	1
5	Amazon	2	31	Intel	1	57	Sony	2
6	Apple	2	32	JetBlue	1	58	SoundCloud	1
7	Armani	1	33	KLM	1	59	Soutwest Airlines	1
8	BlackBerry	2	34	Louis Vuitton	2	60	Spotify Ltd.	1
9	Burberry	1	35	Marc Jacobs	1	61	Starbucks	1
10	Calvin Klein	1	36	McDonald's	1	62	Subway	1
11	Chanel	1	37	Mercedes-Benz	1	63	Taco Bell	1
12	Christian Louboutin	1	38	Michael Jordan	1	64	Target Corp.	1
13	Coca-Cola	1	39	Michael Kors	1	65	Thomson Reuters	1
14	Dell	1	40	Microsoft	4	66	Threadless	1
15	Dior	1	41	Monster	1	67	Tiffany & Co.	1
16	Discovery	1	42	Mozilla	1	68	Tom Shoes	1
17	Disney	2	43	MTV	1	69	Treyarch	1
18	Dolce & Gabbana	1	44	Nando's	1	70	Ubisoft	1
19	DropBox	1	45	NBCUniversal	1	71	Valve Corporation	1
20	Electronic Arts	1	46	Nike	5	72	Verizon	1
21	Etsy	1	47	Nintendo	1	73	Versace	1
22	Facebook	1	48	Nokia	1	74	Victoria's Secret	1
23	Forever 21	1	49	Pepsi	1	75	Walgreens	1
24	Google	7	50	Pushers Collective	1	76	Whole Foods	1
25	GoPro	1	51	Razer	1	77	Woot	1
26	Gucci	1	52	Red Bull	1	78	Yves Saint Laurent	1

Tabla IV. Relación de empresas con el número de cuentas corporativas asociadas a cada empresa (elaboración propia con datos obtenidos de TwitterCounter y Socialbakers).

La aplicación de los filtros anteriormente expuestos permitió disponer de un criterio homogéneo: las cuentas corporativas que integran la muestra dirigen sus mensajes en Twitter al alcance de un público potencialmente global. De ahí la preferencia por la utilización del inglés en la comunicación eWOM.

Por último, y para evitar previsibles distorsiones en los resultados, de la muestra se excluyó también a la cuenta de la red social YouTube, con un número de seguidores de 50 millones a marzo de 2015, aproximadamente, mientras que el número medio de seguidores de las 100 cuentas corporativas que forman la muestra se sitúa en unos 3,375 millones de usuarios.

En la muestra, contenida en la tabla IV, aparecen representadas 78 compañías distintas, puesto que, en muchas ocasiones, la cuenta corporativa no está vinculada a la empresa o marca principal, sino que está asignada a una marca o producto concreto, o bien se utilizan varias cuentas distintas atendiendo a criterios geográficos, de manera que la comunicación vía Twitter se orienta a un mercado u otro, de acuerdo con la segmentación que en cada caso haya establecido la firma.

Respecto a los sectores de actividad representados en la muestra, las empresas han sido clasificadas en trece industrias diferentes, según aparece recogido en el gráfico inferior:

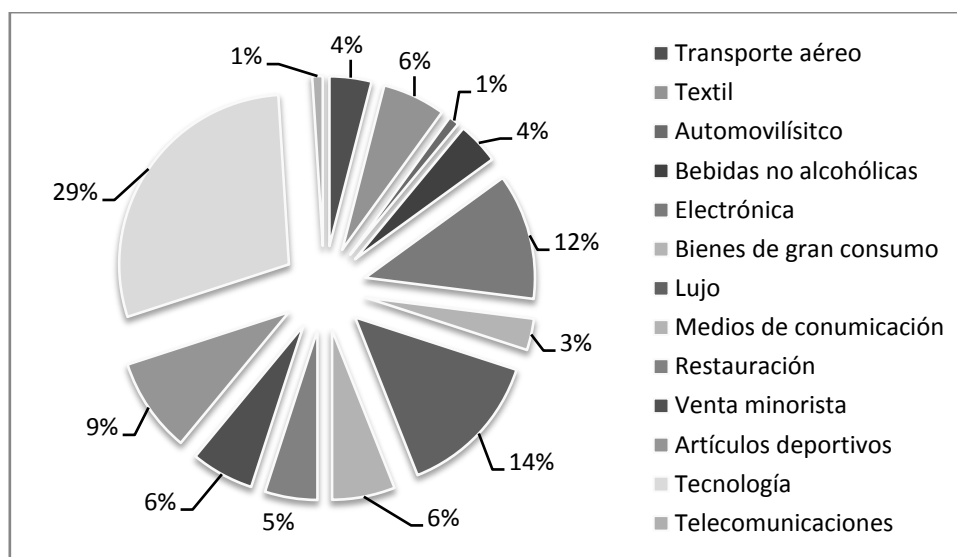


Gráfico A. Reparto porcentual de la muestra por sectores de actividad (elaboración propia con datos obtenidos de TwitterCounter y Socialbakers).

En lo que refiere al país donde está localizada la sede corporativa de las empresas que forman la muestra, se advierten catorce estados diferentes, si bien un

tercio radicadas en los Estados Unidos. El siguiente gráfico contiene la descripción de la distribución por nacionalidades de las empresas:

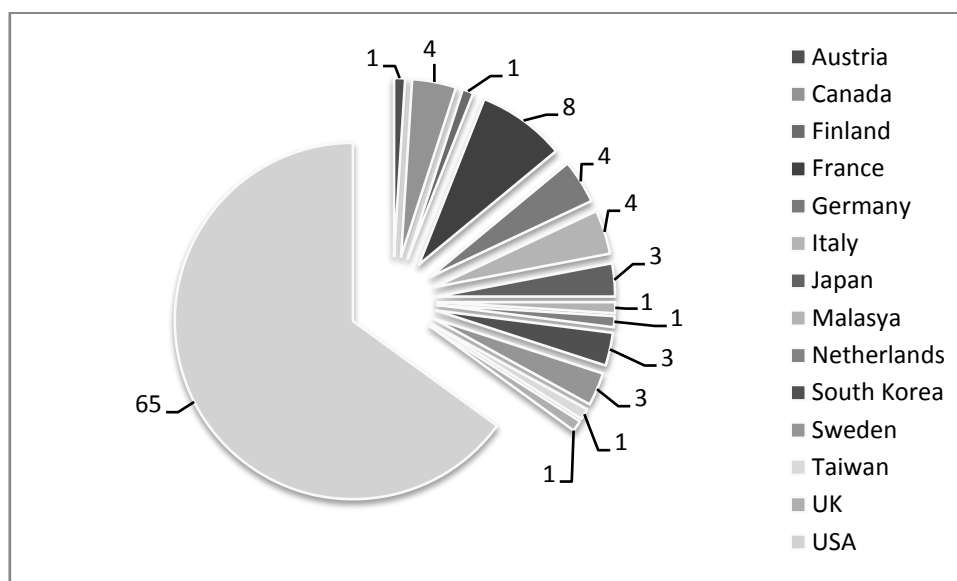


Gráfico B. Reparto de la muestra por nacionalidades, de acuerdo con el país en el que cada empresa tiene ubicada su sede central (elaboración propia con datos obtenidos de TwitterCounter y Socialbakrs).

Como se deduce fácilmente, con algunas excepciones menores y matices, sobre todo en el sector tecnológico (pues las características de esta industria permiten a una empresa relativamente pequeña ser competitiva si es lo suficientemente innovadora), las empresas representadas en la muestra son algunas de las de mayor tamaño y mejor valoradas en cada mercado correspondiente. De hecho, la mitad de las empresas que integran la muestra (49%) figuran entre las cien mejores marcas globales, según el ranking elaborado por Interbrand en 2014.

La información relativa a la actividad en Twitter (datos de los mensajes publicados, palabras incluidas con mayor frecuencia y otras pautas de interacción social, útiles para el análisis) fue extraída de la herramienta Twitonomy, desarrollada por la empresa DiginomyPty, y complementada con información de la herramienta TweetStats, de la empresa SimplyMeasured. Ambas compañías se dedican al estudio estadístico de los datos generados por la interactividad entre usuarios a través de Twitter.

También se ha utilizado el análisis sentimental de los datos (o “*sentiment analysis of data*”, en inglés) tratando el texto de los cada mensaje con el programa de procesamiento de textos Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC), desarrollado por

investigadores de la Universidad de Texas, en Estados Unidos, y la Escuela de Medicina de Auckland, en Nueva Zelanda. El LIWC “es capaz de calcular cómo las personas usan diferentes categorías de palabras (...) que connotan emociones positivas o negativas, auto-referencias, palabras extensas o palabras que se refieren a sexo, alimentación o religión”, según explican en la página *web* del programa. El objetivo último, continúa, consiste en “poder dar un eficiente y efectivo método para estudiar varios de los componentes emocionales, cognitivos, estructurales y de procesamiento presentes en muestras verbales y escritas de las personas”.

Para lograr este propósito, el LIWC dispone de un diccionario que identifica y clasifica las palabras, de acuerdo con los estándares establecidos por los investigadores que lo han desarrollado. Para la aplicación del LIWC, se ha empleado la herramienta *online* AnalyzeWords, que en su página *web* describe la función de su trabajo como “revelar la personalidad de acuerdo con el uso que se hace de las palabras”.

AnalyzeWords estudia el contenido de los mensajes publicados en Twitter en base a tres estilos de comunicación: emocional, social e intelectual, divididas a su vez en distintas categorías lingüístico-psicológicas, de acuerdo con la abundancia y sentido de las palabras objeto de análisis. El resultado final del análisis puntúa en una escala de 0 a 100 la calificación correspondiente a cada una de las categorías establecidas para cada estilo de comunicación, en función a los parámetros definidos por el propio *software* del LIWC, de acuerdo con la valencia emocional de las palabras que componen cada uno de los tuits de la muestra.

Por último, el marco temporal abarca la publicación de 3.200 tuits hasta el 21 de marzo de 2015 (o desde la apertura de la cuenta corporativa, si no hubiese alcanzado aún la cifra indicada de mensajes publicados en tal fecha); excepto para los mensajes sometidos al análisis LIWC, donde se ha recurrido a una muestra de mayor tamaño, formada por, aproximadamente, los últimos 1.000 tuits publicados por cada cuenta corporativa, considerando como fecha límite el 2 de mayo de 2015.

7.1 Relación entre el uso de la palabra “rt” y el número de seguidores

La primera hipótesis (H1, en lo sucesivo) se formuló en los siguientes términos: “El fomento de la comunicación eWOM en las redes sociales afecta positivamente al número de seguidores”. Por lo tanto, en esta primera de las hipótesis planteadas se

pretende analizar si estimular la generación de eWOM, por parte de la empresa a través de la interacción en las plataformas de SM, influye en el número de seguidores. Estos seguidores son considerados *a priori* como clientes, actuales o potenciales, porque han decidido de forma voluntaria estar puntualmente informados de las novedades (noticias, mensajes publicitarios o cualquier otra comunicación) publicadas por la empresa a través de Twitter.

El tratamiento por el que se ha optado para la variable número de seguidores consiste en diferenciar las cuentas corporativas en dos grupos: aquellas que poseen un número de seguidores mayor que la media y las que tienen un número de seguidores por debajo de la media. De esta manera, se quiere comprobar si existe algún elemento en la actividad comunicativa en SM que distinga de un modo determinante a las cuentas con más seguidores.

Como unidad de medida para el fomento de la comunicación eWOM se ha recurrido a la inclusión de “rt”, abreviatura de retuit, entre las cinco palabras más utilizadas en los tuits publicados en el periodo analizado.

El uso de “rt” indica la petición expresa del autor del tuit a los lectores de favorecer la transmisión del mismo entre sus seguidores. De esta manera, el titular de la cuenta espera asegurar la difusión del mensaje, interactuando con sus propios seguidores, por un lado, y, por otro lado, animándolos así a compartir con otros usuarios los tuits publicados gracias a la característica de la comunicación en cadena o *push-push-pull communication* (Java et al., 2007; Huberman, Romero y Wu, 2008), sobre la que se fundamenta la generación de eWOM en Twitter.

En una considerable mayoría (54%) del centenar de cuentas corporativas la palabra elegida para contrastar esta hipótesis, “rt”, se encuentra entre las cinco más utilizadas en los tuits analizados. Son, además, las cuentas con un número de seguidores menor a la media las que han recurrido con mayor frecuencia (62,96%) a incorporar “rt” a sus mensajes, por poco más de un tercio (37,04%), en el caso de las cuentas con un número de seguidores superior a la media.

La aplicación de la prueba del estadístico χ^2 conduce a un valor de: $\chi^2 = 0,214$ para un nivel de significación exacta bilateral de 0,679 que es muy superior al margen de confianza establecido del 95%. Por lo que no es posible rechazar la hipótesis nula del estadístico χ^2 , que determina que no existen diferencias significativas en el número de seguidores de las cuentas en relación con la mayor o menor inclusión de la palabra “rt”

en los tuits publicados (es decir, que ambas variables son independientes). En consecuencia, no es posible contrastar la hipótesis H1.

Este resultado parece incidir en una idea sobre la que ya se discutió en el capítulo 3: “Impacto de la comunicación eWOM”; los clientes tienen depositada una confianza mayor en las fuentes de información personales, es decir, en las opiniones de otros clientes, que en los mensajes promocionales de las empresas (Bansal y Voyer, 2000).

Si, además, se acepta como cierto lo que apuntan algunos estudios en la materia, esto es, que los consumidores son más influenciados vía eWOM que mediante la publicidad en los *media* tradicionales (Parker, 2005), es un error por parte de la empresa emplear una estrategia de comunicación en redes sociales análoga a la que seguiría a través de los medios comunicativos de masas.

También parece confirmar el hecho de que la interacción tipo eWOM conforma un canal de comunicación en el que el emisor es independiente del mercado (Brown, Broderick y Lee, 2007).

No debe olvidarse a este respecto que la comunicación eWOM constituye una réplica de la interacción humana en el cara a cara (Godes y Mayzlin, 2004). Para afinar más en la comparativa, cabría equiparar al eWOM con la venta personal, “en el sentido de que proporciona información explícita, soluciones a medida, interactividad, escucha activa, pero implica una menor ‘distancia’ entre la fuente de comunicación y el receptor de las comunicaciones de marketing” (Hung y Li, 2007, p. 486). Los mensajes no solicitados, como podría ser una petición de difusión de un tuit mediante la inclusión en el texto de la palabra “rt”, por el contrario, representan uno de los mecanismos de transmisión de la información menos efectivos en la interacción comunicativa eWOM (Bansal y Voyer, 2000; Schulze, Schöler y Skiera, 2014).

Existe, pues, la necesidad para las empresas de relacionarse con su público objetivo en las conversaciones que tienen lugar en SM en torno a la imagen de marca de la propia empresa (Corstjens y Umblijs, 2012). Pero es necesario que la firma esté prevenida contra el procesamiento heurístico de la información difundida a través del medio *online*, que supone la aplicación de patrones de decisión aprendidos (Kang, Huang y Hung, 2009), y son útiles para procesar información sin necesidad de entrar en el contenido del mensaje, sino que basta solo con valorar cuestiones adyacentes al contexto en el que se transmite (Sussman y Siegal, 2004; Bhattacharjee y Sanford, 2006).

7.2 Relación entre el número de “likes” en Facebook y el número de seguidores

La segunda hipótesis fue enunciada de este modo: “Una mejor valoración por los consumidores en las redes sociales afecta positivamente al número de seguidores”. Por tanto, el propósito perseguido mediante el estudio de H2 consiste en esclarecer si existe alguna relación entre la valoración de la empresa, marca o producto, realizada por los propios usuarios de las aplicaciones de SM y el número de seguidores en Twitter.

Como métrica para la valoración otorgada por los clientes se ha recurrido a la red social Facebook. Entre las utilidades de esta plataforma de SM figura un botón denominado “Me gusta” o “Like”, en inglés. La función comunicativa de este elemento representa un modo fácil y rápido para los lectores de indicar al autor que les complace el mensaje publicado (Gerlitz y Helmond, 2011). Desde la página *web* de la red social explican a este respecto que “hacer clic en ‘Me gusta’ en algo que tú o un amigo publica en Facebook es una forma simple de decirle a alguien que es de tu agrado, sin dejar un comentario”.

Pero existe otra razón adicional considerada a la hora de haber recurrido a esta unidad de medida y es que, según explican Naylor, Lamberton y West (2012), la interacción con los consumidores a través de las redes sociales, como las pequeñas conexiones que se manifiestan con la cantidad de usuarios que aprietan el botón “Me gusta”, puede redundar en “efectos positivos sobre las evaluaciones de la marca” (p. 115). A fin de cuentas, lo que demuestra un número elevado de “likes” es la existencia de un vínculo relacional entre el titular, persona o empresa, de la página de Facebook y sus propios seguidores (Glazer, 2012).

Al igual que en el contraste de la hipótesis anterior (H1), el tratamiento de la variable seguidores en Twitter distingue las cuentas en dos grupos diferenciados: las que poseen un número de seguidores por encima de la media y las que disponen de un número de seguidores por debajo a la media. Y el mismo tratamiento se efectúa también para la variable número de “likes” en Facebook, de manera que no se trata como una variable métrica, sino que agrupa las cuentas en dos categorías: aquellas con un número de “likes” superior a la media, y las que tienen un número de “likes” inferior a la media.

Según aparece recogido en la tabla V, las cuentas con un número de “likes” en Facebook superior a la media son apenas el 38%. A este respecto, se observa que las

cuentas un número de seguidores por encima de la media que también disponen de un número de “likes” en Facebook por encima de la media son más de la mitad. Por el contrario, el 75,8% de las cuentas con un número de “likes” en Facebook por debajo de la media corresponden a cuentas con un número de seguidores en Twitter, también, inferior a la media.

		FBLikes recodified		Total
		1,00	2,00	
Followers recodified	1,00	20	15	35
	2,00	18	47	65
Total		38	62	100

Tabla V. Tabla de contingencia para las variables número de seguidores (recodificada) y número de “likes” en Facebook (recodificada).

La aplicación de la prueba del estadístico χ^2 conduce a un valor del estadístico: $\chi^2 = 8,375$ para un nivel de significación exacta bilateral de 0,005 que se sitúa dentro del margen de confianza establecido del 95%. Por lo que debe rechazarse la hipótesis nula de independencia de variables del estadístico χ^2 . A resultas de lo cual, en conclusión, se afirma que el número de “likes” en Facebook sí afecta positivamente al número de seguidores de las cuentas corporativas en Twitter (es decir, existe una relación entre ambas variables). Y, en consecuencia, no se rechaza la proposición enunciada en el planteamiento de la hipótesis H2.

7.3 Relación entre el porcentaje de tuits retuiteados y el número de seguidores

Con la tercera hipótesis se pretende evaluar la gestión de la comunicación en las plataformas de SM a través de dos métricas distintas, pero relacionadas, y cómo la utilización de cada unidad de medida afecta o puede afectar al número de seguidores de una cuenta en Twitter.

El motivo de recurrir a dos variables diferentes para llevar a cabo esta medición descansa en las particularidades de la comunicación eWOM, en el abanico de herramientas que las plataformas de SM ofrece para la interacción efectiva entre el

titular de una cuenta, página o perfil, y en descubrir qué características concretas son las que pueden servir para favorecer la difusión de un determinado mensaje.

La capacidad de influencia a través de la comunicación tipo eWOM se puede considerar desde dos fenómenos (Weenig y Midden, 1991; Duan, Gu y Whinston, 2008; Rui, Liu y Whinston, 2013): la persuasión y la notoriedad.

El efecto de la persuasión se transmite a través de las evaluaciones de los clientes (usuarios de Twitter, en este caso); y sirve para moldear la actitud hacia la empresa de los seguidores potenciales, lo que en última instancia determina la formación de una opinión respecto a la imagen de marca.

El efecto de la notoriedad da a conocer la existencia del bien o servicio comercializado (lo cual se consigue a través del contenido de los tuits difundidos por la empresa, en el caso de la red de *microblogging*) y, por consiguiente, lo convierte en una alternativa de seguimiento real para usuarios potencialmente interesados en la empresa y sus productos.

En resumen, por un lado, se busca analizar la valoración que los propios usuarios seguidores conceden a los contenidos distribuidos por las cuentas corporativas. De lo cual se deduce que una valoración positiva debería convertir a la cuenta corporativa en una fuente informativa bien apreciada, en el contexto de la plataforma de SM en cuestión.

Y, por otro lado, el recurso a herramientas comunicativas útiles para ganar visibilidad dentro de la actividad interactiva propia de la red social, de modo que los mensajes publicados de la cuenta corporativa sean más fáciles de encontrar en las búsquedas realizadas por los usuarios.

Así, la primera parte de esta hipótesis (H3a, en adelante) se formuló de la siguiente manera: “Una buena valoración del contenido publicado en las redes sociales afecta positivamente al número de seguidores”.

El planteamiento de H3a tiene en consideración cuál es el punto de vista crítico de los usuarios de Twitter a la hora de evaluar la calidad o la relevancia de los mensajes publicados, en la medida en la que convierten al autor de los tuits en una fuente de información útil (Java et al., 2007).

Como aproximación al concepto de valoración del contenido publicado, se ha empleado el porcentaje de tuits retuiteados por las cuentas de los seguidores. Debe tenerse en cuenta que el acto de retuitear equivale a pasar un mensaje escrito por otra persona, de tal modo que, dada la naturaleza pública por defecto de todas las

publicaciones en Twitter, difundir los tuits de otro usuario supone en la práctica una forma de validación del contenido del mensaje (boyd, Golder y Lotan, 2010).

El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson: $r = 0,249$ indica la existencia de una correlación positiva entre el porcentaje de tuits retuiteados por otros usuarios y el número de seguidores.

Para complementar el análisis se lleva a cabo la aplicación del test de medias para muestras independientes, realizando la oportuna diferencia entre las cuentas corporativas con un número de seguidores mayor que la media y las cuentas corporativas que poseen un número de seguidores inferior a la media.

Una vez se ha comprobado que se cumple la condición de homocedasticidad (asunción de igualdad de varianzas), se obtiene un valor de la prueba t de Student: $t = 2,031$ para un nivel de significación (bilateral) de: 0,045 y, por tanto, dentro del nivel de confianza establecido. Se comprueba, entonces, que existen diferencias significativas en el porcentaje de tuits retuiteados y el número de seguidores para las cuentas corporativas con un mayor número de seguidores que la media y para las que poseen un número de seguidores menor que la media. A tenor de lo cual, se concluye el no rechazo a la hipótesis H3a.

7.4 Relación entre la inclusión de *hashtags* y el número de seguidores

En la segunda parte de esta hipótesis (H3b) se quiere estudiar de qué manera las acciones encaminadas a potenciar la exposición pública de la actividad en las redes sociales afectan al número de seguidores, y a tal efecto fue enunciada en los términos que a continuación se describen: “El aumento de la visibilidad *online* en las redes sociales afecta positivamente al número de seguidores”.

Como unidad métrica la visibilidad se ha considerado el número medio de etiquetas o *hashtags* por tuit publicado. La propia página web de Twitter explica que las etiquetas o *hashtags* en los mensajes se emplean “para marcar palabras clave o temas” en un tuit. A su vez, un algoritmo de la red social se encarga de analizar el número de mensajes que contienen una etiqueta determinada y a recopilar los mensajes en función del volumen, para desplegar un listado con los temas de actualidad.

La inclusión de una etiqueta en un mensaje, en suma, sirve para incrementar la probabilidad de aparecer en las búsquedas, ser visto por los usuarios de Twitter y

despertar el interés de los mismos a fin de convertirse en *trending topic* (o TT, por sus siglas en inglés), es decir, en asunto candente de conversación en un momento de tiempo dado (Huang, Thornton y Efthimiadis, 2010).

Realizado el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, se obtiene un resultado de: $r = -0,073$. Aunque de signo negativo, la realidad es que se trata de un valor muy próximo a 0; lo que induce a concluir que, con los datos disponibles, no existe una correlación aparente entre el número de seguidores y el porcentaje de *hashtags* por tuit publicado.

En vista del resultado previo, se complementa también este análisis con la aplicación del test de medias para muestras independientes. Al igual que en el contraste de la hipótesis anterior (H3a), el tratamiento que se hace de la variable número de seguidores contempla la distinción de las cuentas corporativas que poseen más seguidores que la media de las cuentas corporativas con un número de seguidores por debajo de la media.

Verificada la condición de homocedasticidad (asunción de igualdad de varianzas), se obtiene un valor para la t de Student de: $t = 0,721$ para un nivel de significación (bilateral) de 0,473 fuera del margen de confianza establecido. No cabe, por lo tanto, concluir que existan diferencias significativas entre las cuentas con un número de seguidores superior a la media y las que poseen un número de seguidores menor que la media, en función del porcentaje de *hashtags* incluidos en los mensajes difundidos vía Twitter. Y, en consecuencia, debe concluirse que la hipótesis H3b es rechazada.

Se trata de un resultado que invita a la reflexión. Aparentemente, es en la comunicación en las redes sociales donde tienen lugar las interacciones a pequeña escala entre usuarios que, por el efecto multiplicador de las sucesivas relaciones en la transmisión de información, son capaces de magnificar el impacto potencial de un mensaje (Granovetter, 1973; Gladwell, 2000). Es decir, un gran número de individuos que interactúan entre sí en el medio *online* acaban originando, en última instancia, un comportamiento a gran escala visible (Goldenberg, Libai y Muller, 2001), como puede ser el hecho de convertir un *hashtag* en TT, y proporcionar así una notoriedad considerable a una determinada acción empresarial de marketing en Twitter.

Sin embargo, esta línea de razonamiento simplista olvida un elemento consustancial a la comunicación *online*.

Es cierto que la información recibida vía eWOM influye en la opinión sobre el bien o servicio y el comportamiento de compra de los consumidores, con independencia de la plataforma de SM en el que se comunique el mensaje o de la clase de producto; pero el factor último más decisivo en la formación del criterio de los clientes es la fuente de recomendación en sí (Senecal y Nantel, 2004). Un mensaje de tipo eWOM (por ejemplo, un tuit incluyendo uno o más *hashtags* para hacer que el texto destaque y se difunda) que es no buscado y recibido de forma pasiva, ejercerá una influencia discreta sobre el receptor (Bansal y Voyer, 2000).

En el contexto de los mensajes escritos, además, la credibilidad es una característica percibida acerca de la fiabilidad de la fuente de información, sin entrar a valorar ningún aspecto del escrito en cuestión (Sussman y Siegal, 2004); porque la credibilidad implica el tratamiento activo de la información por parte de los receptores para determinar su grado de fiabilidad y, lo que es más importante, de independencia respecto a las acciones de marketing de la propia empresa (Ho-Dac, Carson y Moore, 2013).

La percepción de la credibilidad de la fuente informativa, en consecuencia, incluso cuando se trata de una persona desconocida para quien se plantea adoptar una determinada decisión: compra de un producto, retuiteo de un mensaje, difusión de un *hashtag*, etc., afecta positivamente en el criterio de elección, de hacer o no hacer (López y Sicilia, 2014).

Esto es así porque, a diferencia de lo que ocurría con la comunicación en los *mass media* tradicionales, ahora la empresa no dispone de un altavoz desde el que dirigirse a sus clientes potenciales, en una estructura de comunicación vertical, de arriba a abajo, sino que la influencia en las redes sociales se ejerce horizontalmente, porque la información se transmite entre iguales (Brooks, 1957). Y, en el entorno *online*, la única manera viable de extraer valoraciones acerca de la credibilidad de las fuentes de información por parte de los usuarios es basarse en los sistemas de reputación (Litvin, Goldsmith y Pan, 2008; Cheung y Lee, 2012), como pueden ser los *hashtags* que en un momento determinado ostentan la condición de *trending topic* en Twitter.

Aplicar las mismas recetas en la comunicación a través de plataformas de SM que en la comunicación de masas tradicional es, simplemente, un error. No se trata de lanzar mensajes al público potencial de manera avasalladora, porque esta estrategia afecta de modo negativo a la credibilidad de la fuente de información (la cuenta

corporativa) lo que, a su vez, perjudica la capacidad de influenciar a los seguidores (Sussman y Siegal, 2004).

La clave, por el contrario, se fundamenta en aparentar ser un usuario más (Rappaport, 1996), porque la forma más habitual de difusión de información en las redes sociales es permitir que sean los clientes los promotores del mensaje que se pretende transmitir (De Bruyn y Lilien, 2008).

Un tuit con uno o varios *hashtags* que no incluya ningún incentivo especial para estimular su difusión, será identificado como un ejemplo de publicidad tradicional y, por lo tanto, desechado por los seguidores.

Tal y como apunta Gladwell (2000), la sobrecarga de información disponible existente en la sociedad actual provoca que los consumidores sean incapaces de recordar la mayoría de los mensajes que reciben a diario. De ahí que el ejercicio eficaz de la influencia en el entorno *online* pasa por proporcionar estímulos basados en el contenido y la credibilidad de la fuente de información (Sussman y Siegal, 2004). Y, como se apuntó con insistencia en el capítulo 3: “Impacto de la comunicación eWOM”, la comunicación eWOM recibida de otros clientes es considerada más creíble que la transmitida por la propia empresa.

La información generada por los propios usuarios de Twitter, y de manera destacada la que se difunde acompañada de *hashtags*, que es la herramienta de transmisión de eWOM característica de la red de *microblogging*, agiliza las búsquedas para el resto de usuarios y facilita con efectividad la localización del contenido, lo que a su vez redundará en la satisfacción de los seguidores (Goldenberg, Oestreicher-Singer y Reichamn, 2012).

En resumen, la comunicación eWOM no consiste en persuadir a los clientes para que adopten el punto de vista de la empresa, sino en convencerles de que la fuente de información emisora de los mensajes es creíble (Sussman y Siegal, 2004) y seducirlos gracias a lo atractivo o diferencial, que redundará positivamente en la capacidad de recuerdo y transmisión del contenido difundido (Gladwell, 2000).

De dar, en definitiva, un salto de calidad en la percepción de los consumidores, desde la simple notoriedad (“sé de la existencia de la empresa o del producto”) hasta la construcción de una relación basada en el contacto directo con los propios clientes (Hanna, Rohm y Crittenden, 2011), a fin de despertar un interés real, basado en la percepción de calidad de la comunicación eWOM en Twitter, utilizando para ello las mismas herramientas que los usuarios de Twitter emplean en las interacciones que

llevan a cabo entre sí. Esto es: evitar dar la apariencia de ser un comercial que busca vender un producto, para lo cual recurre al uso abusivo de eslóganes (asimilables a los *hashtags*, en el contexto de Twitter).

7.5 Relación entre el estilo comunicativo y la media diaria de tuits publicados

En relación con el contenido de la H4, los datos disponibles permiten realizar una aproximación a la interacción social con los seguidores, es decir, al uso real como herramienta de comunicación, que las empresas desarrollan en Twitter. Así, la H4 establece que: “El grado de interactividad en redes sociales se ve positivamente afectado por un estilo comunicativo socialmente activo en la relación con los seguidores”.

A fin de concretar la definición y disponer de una variable práctica para los fines de contraste de la variable “estilo comunicativo socialmente activo”, como ya ha sido señalado previamente, se ha recurrido a una muestra formada por alrededor de 1.000 tuits publicados por cada cuenta corporativa, sometida al análisis sentimental de los datos aplicando el tratamiento del programa LIWC. El resultado obtenido fue una clasificación atendiendo a los parámetros establecidos por el *software*, de las publicaciones en Twitter en distintas categorías lingüístico-psicológicas.

Tales categorías han servido para proporcionar una idea acerca del estilo de comunicación predominante en cada una de las cuentas corporativas.

Una vez obtenidas las clasificaciones en cada categoría, se ha recurrido al análisis de conglomerados de K medias. La aplicación de esta técnica estadística multivariante permite agrupar las distintas variables en grupos o conglomerados, con el propósito final de conseguir la máxima homogeneidad en las variables que integran cada conglomerado y la mayor diferenciación

	Conglomerado	
	1	2
Upbeat	93	48
Worried	47	31
Angry	63	38
Depressed	17	36
Plugged In	81	52
Personable	70	26
Arrogant/Distant	75	58
Spacy/Valley Girl	58	38
Analytic	49	27
Sensory	48	53
In-the-Moment	48	28

Tabla VI. Centros de los conglomerados finales.

posible entre los distintos conglomerados.

Esta técnica es de utilidad para clasificar las variables según los valores medios de las puntuaciones obtenidas en el LIWC. Se han obtenido así dos conglomerados integrados por 50 cuentas corporativas cada uno. Los valores medios de cada categoría, como se comprueba en la tabla VI, son diferentes en cada uno de los conglomerados.

Para asegurar esta impresión, se realiza el análisis ANOVA. El resultado obtenido aparece en la tabla VII, y permite rechazar la hipótesis nula del estadístico (igualdad de medias) para todas las variables salvo para una. Lo cual, por tanto, lleva a concluir la existencia de diferencias significativas entre los dos conglomerados en los valores medios de las variables en todos los casos, con la excepción de una categoría.

Observando el perfil de cada uno de estos conglomerados puede hablarse de dos estilos comunicativos: uno, claramente, socialmente activo, y el otro menos implicado en la interacción relacional con los seguidores.

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Upbeat	48664,36	1	342,495	98	142,088	0
Worried	6368,04	1	209,144	98	30,448	0
Angry	15850,81	1	275,679	98	57,497	0
Depressed	9139,36	1	121,925	98	74,959	0
Plugged In	21462,25	1	206,791	98	103,787	0
Personable	46526,49	1	214,351	98	217,057	0
Arrogant/Distant	6740,41	1	107,455	98	62,728	0
Spacy/Valley Girl	9682,56	1	135,851	98	71,273	0
Analytic	12232,36	1	185,162	98	66,063	0
Sensory	750,76	1	498,425	98	1,506	0,223
In-the-Moment	9525,76	1	123,533	98	77,111	0

Tabla VII. Análisis de la varianza (ANOVA).

Por otra parte, como métrica del “grado de interactividad” se ha recurrido a la variable porcentaje medio de tuits publicados a diario. Mientras que la variable utilizada para contrastar otras hipótesis, el número de seguidores, representa una medida simple y estandarizada de popularidad; la variable utilizada para el contraste de H4 es, en cambio, un indicativo útil para medir la profundidad con la que se emplea Twitter en la comunicación con los clientes.

Un elevado porcentaje diario de tuits publicados cabe esperar se corresponda con una cuenta activa, que participa plenamente de la comunicación eWOM porque ha sido

capaz de desarrollar un estilo relacional eficaz para interactuar efectivamente con el público objetivo de la empresa en el contexto de la red de *microblogging*.

Al igual que se ha hecho para otros contraste de hipótesis, el tratamiento dado a la variable porcentaje medio de tuits diario divide las cuentas en dos grupos diferenciados: las que publican día a día en porcentaje un número de tuits superior a la media, de un lado, y las que publican diariamente un porcentaje de tuits inferior en número a la media.

Como se muestra en la tabla VIII, las cuentas con un porcentaje medio de tuits publicados por encima de la media son solo un 24%, y una inmensa mayoría se encuentran agrupadas dentro del conglomerado 1 (92% frente a solo el 8% que pertenecen al conglomerado 2). Si bien en el caso del conglomerado 2 abundan las cuentas con un porcentaje diario medio de tuits por debajo de la media (96%), la situación se encuentra menos descompensada entre las cuentas corporativas que integran el conglomerado 1 (56% con menos tuits diarios publicados que la media por el 44% con un número superior a la media).

		Número inicial de casos		Total
		1	2	
TpDrec	1	22	2	24
	2	28	48	76
Total		50	50	100

Tabla VIII. Tabla de contingencia para las variables porcentaje de tuits diarios publicados (recodificada) y los conglomerados con los dos estilos comunicativos diferentes encontrados.

La aplicación de la prueba del estadístico χ^2 conduce a un valor del estadístico: $\chi^2 = 21,930$ para un nivel de significación exacta bilateral de 0,00 que se sitúa dentro del margen de confianza. Este resultado conduce a rechazar hipótesis nula de independencia entre las variables del estadístico χ^2 .

Por lo tanto, se puede afirmar que el “grado de interactividad” (porcentaje medio de tuits diarios publicados) sí se ve afectado por el desarrollo un estilo comunicativo socialmente activo en las relaciones desarrolladas con los seguidores en Twitter. Estos resultados permiten mantener el enunciado de la hipótesis propuesta para contrastar en H4.

8. Conclusiones

El objetivo fundamental que justificó la realización del presente trabajo consistía en estar en situación de ofrecer una respuesta a una serie de interrogantes que se plantearon en la introducción:

a) ¿Cómo se han visto alterados los términos de la relación empresa-cliente, a causa de las posibilidades comunicativas de las redes sociales *online*, respecto al *statuo quo* de la comunicación a través de los *mass media* tradicionales?

b) ¿Qué efecto tiene la difusión *online* de información u opiniones negativas respecto a un producto o una marca en la relación empresa-cliente?

c) ¿Cuál es el tratamiento que los usuarios dan a los comentarios negativos en las redes sociales *online*?

d) ¿De qué forma debe la empresa gestionar las relaciones con los clientes en redes sociales *online*, y, en particular, que tratamiento ha de dispensarse a los clientes insatisfechos que manifiestan su descontento?

Respecto a la primera de las preguntas, cabe afirmar que la paulatina extensión en el acceso y uso diario de Internet, en general, y de las aplicaciones de SM, en particular, han provocado un acercamiento entre los clientes. La consecuencia más inmediata de este acercamiento es que un individuo cualquiera puede solicitar información o pedir consejo a personas desconocidas en ausencia de vínculos previos, como amistades comunes, cercanía física, pertenencia a un mismo grupo social o profesional, similares características demográficas o un pasado de relaciones anteriores (Constant, Sproull y Kiesler, 1996). Y, lo que es más importante, semejante intercambio comunicativo entre los propios clientes sin la intervención directa de la empresa, tanto en términos positivos como negativos, representa la fuente de información más influyente en el proceso de decisión de compra (por ejemplo: López y Sicilia, 2014).

Pero la comunicación eWOM propiciada por las redes sociales *online* no solo ha afectado a la relación empresa-cliente desde el lado de los consumidores, sino también desde la perspectiva de la firma. A diferencia de lo que sucedía con los *mass media* tradicionales, donde la emisión de los mensajes era unidireccional —de la empresa a los clientes—, la comunicación a través de las aplicaciones de SM tiene lugar entre pares, expandiéndose hacia todas direcciones: de la empresa al público objetivo, los propios

clientes entre sí, y de los consumidores hacia la empresa. Se trata de un nuevo espacio comunicativo de interacción, en el que las fuentes de información se retroalimentan continuamente unas a otras, denominado “ecoverso” (Hewett *et al.*, 2015).

De manera que cabe concluir que las posibilidades comunicativas de las redes sociales *online* han alterado los términos de la relación empresa-cliente.

En lo que se refiere la cuestión planteada en segundo lugar, sobre el efecto de la difusión de comentarios negativos en la relación empresa-cliente, debe quedar claro que la presencia de críticas es potencialmente perjudicial. Por lo que la aparición de quejas que manifiesten insatisfacción por parte de los consumidores necesita ser supervisada y debidamente controlada.

No obstante lo anterior, si bien es cierto que “un único mensaje por sí solo puede ser dañino para la evaluación del producto; sin embargo, un mensaje negativo entre un total de diez mensajes no resulta tan perjudicial e, incluso, puede ser beneficioso en el contexto del eWOM” (Doh y Hwang, 2009, p. 197).

La existencia de debate y división de opiniones en torno a un producto es positiva, porque aumenta la notoriedad del bien o servicio en cuestión y, en último término, conduce a la venta del mismo. Entonces, es importante proporcionar una visibilidad equivalente a un amplio espectro de críticas, de forma que exista una representación suficiente de los diversos puntos de vista (Ludwig *et al.*, 2013), porque la disponibilidad de distintas fuentes de información afecta positivamente a la decisión de compra, incluso cuando entre los comentarios hay críticas negativas (Sparks y Browning, 2011).

De tal manera que la conclusión que se alcanza es que la presencia en la comunicación eWOM de quejas no es necesariamente nociva por completo para la relación empresa-cliente, aunque las empresas deben procurar mantenerlo a un nivel moderadamente bajo en lugar de evitar o perseguir de forma sistemática la generación y difusión comentarios negativos (Shao, 2012).

Finalmente, y debido a que están estrechamente relacionadas —relación que se detectó como fruto del propio trabajo—, se dará una respuesta conjunta a las dos últimas cuestiones planteadas, sobre el tratamiento que los clientes realizan del eWOM negativo y cómo ha de llevar a cabo la empresa la gestión de opiniones desfavorables en las redes sociales *online*.

La clave para comprender la gestión de eWOM negativo depende del papel desempeñado, según las condiciones particulares de cada caso, por alguno de los

siguientes tres elementos: la credibilidad, la atribución de la culpabilidad y el servicio de recuperación *online*.

Los comentarios carentes de credibilidad, por ejemplo, las opiniones extremas tanto negativas como positivas (Mudambi y Schuff, 2010), o las situaciones en las que la atribución de la culpa es evidente que no corresponde a la empresa, sino a circunstancias ajenas a la empresa, tienden a ser inocuos e, incluso, los clientes fidelizados se implican en rechazarlos o rebatirlos (Ahluwalia, Burnkrant y Unnava, 2000). La explicación a este fenómeno es que los consumidores saben analizar y discernir el contenido de las críticas, y valorar del modo adecuado cada contexto. De ahí que si los usuarios expuestos a tales opiniones entienden que la empresa es responsable del descontento y, simplemente, se desentiende a la hora de proporcionar una solución al cliente insatisfecho, la imagen de la empresa se verá negativamente afectada. Y esto tendrá su reflejo cuantitativo en parámetros tales como el volumen de ventas, la valoración de la marca o la cotización bursátil. Porque las características definitorias de la información negativa la dotan de una alta capacidad de diagnóstico; razón por la cual su influencia resulta más determinante que la de la información positiva en el proceso de toma de decisiones.

En definitiva, resulta imprescindible, por lo tanto, que la empresa posea de un servicio de recuperación *online* que atienda las quejas razonables y aporte respuestas satisfactorias a los clientes descontentos.

8.1 Implicaciones del estudio

Del estudio empírico desarrollado en el presente trabajo es posible extraer determinadas implicaciones para la gestión empresarial de la comunicación *online*.

En primer lugar, se desprende de la investigación realizada en Twitter que la comunicación eWOM es una variable dominada por la acción de los clientes.

Cabría plantear, entonces, si al situarse fuera del ámbito de control de la empresa la comunicación eWOM constituye una herramienta de marketing más. La contestación más inmediata sugiere que no, en la medida en que, como ya se ha señalado con anterioridad, la comunicación en redes sociales *online* fluye en todas direcciones. Y es indispensable que sea así para alcanzar la notoriedad suficiente para sobresalir en el

medio *online*, donde el exceso de información disponible constituye un problema real, tanto para la empresa, como para los clientes.

Por el contrario, si la información quedara confinada únicamente a los límites del dominio de la empresa su rango de alcance sería en extremo reducido, atendiendo al enorme potencial comunicativo de las redes sociales *online*. De ahí que el hecho de que sean los clientes quienes difundan eWOM acerca de la compañía, la marca o los productos, es positivo porque ejerce un efecto multiplicador sobre los recursos comunicativos de la propia empresa.

Pero, se insiste, son los clientes los que manejan esta variable. Una empresa puede idear uno o varios *hashtags* e incluirlos en los tuits publicados, pero será la suma de infinidad de clics individuales los que conviertan a un *hashtag* en *trending topic*, como se ha comprobado en el estudio empírico realizado en este trabajo. Serán, por tanto, los clientes quienes decidan brindar notoriedad a una información concreta en un momento determinado.

La segunda implicación que se deriva del presente trabajo es que el contexto de la comunicación eWOM no supone una inversión de los términos comunicativos, donde la empresa pasaría a adoptar ahora el papel pasivo tradicionalmente asignado a los consumidores.

La empresa ha de implicarse en la generación de eWOM y convertirse en un participante activo del intercambio comunicativo. Pero, dado que el ejercicio de la influencia en las redes sociales *online* ya no se articula verticalmente, sino que se produce entre pares (o sea, de tú a vosotros e, incluso, de tú a tú), no sirve de nada solicitar a los seguidores que promocionen un cierto mensaje, sino se les proporciona el estímulo adecuado para hacerlo. Así, en este trabajo ha quedado claro que la inclusión de peticiones de retuiteo (la palabra: “rt”) en un mensaje publicado en Twitter no es útil para promover la difusión de dicho tuit, y, en consecuencia, alentar la generación de eWOM. Porque, simplemente, el recurrir a semejante fórmula no demuestra *per se* nada acerca del contenido del mensaje en sí.

La comunicación eWOM representa, en pocas palabras, una cesión de poder hacia los seguidores que incrementa su capacidad de decisión. De tal modo que, en la red de *microblogging*, los seguidores están en situación de determinar por su propia cuenta, y sin presiones, si merece la pena compartir un tuit. Y resulta sencillo imaginar cuál es la distinta repercusión de un tuit que se comparte frente a uno que no.

Esto conduce a la tercera implicación que se deriva del presente trabajo. Es en el contenido mismo de los mensajes donde radica la clave para el éxito de la comunicación eWOM. Porque el contenido difundido (texto, imágenes, vídeos, páginas *web*, etc.) es valorable a través de determinadas métricas propias de las redes sociales *online*, los denominados sistemas de reputación: número de seguidores, cantidad de mensajes publicados, porcentaje de tuits retuiteados, posicionamiento en búsquedas, volumen de “likes” en Facebook, y otros.

En el presente trabajo, se ha optado por la utilización como variable de contraste el número de seguidores, en el análisis de cuatro de las cinco hipótesis planteadas. Aunque es cierto que no todos los seguidores son participantes activos del intercambio comunicativo, es decir, usuarios que contribuyen decisivamente a dotar de visibilidad en Twitter a la cuenta, el número de seguidores, en cualquier caso, representa una medida de popularidad en la red de *microblogging*.

Pero, como se deduce de la mera observación de las empresas que integran la muestra objeto de investigación, el número de seguidores no tiene por qué estar relacionado con la posición competitiva de la empresa en su sector de actividad. En definitiva, no es tanto el atractivo de la firma en el imaginario colectivo lo que garantiza la notoriedad en redes sociales *online*, aunque cabe suponer que proporciona una ventaja inicial frente a empresas de menor tamaño, sino que es la interacción comunicativa desarrollada en Twitter la que sirve para congregar seguidores.

Como se ha contrastado en la validación de una de las hipótesis planteadas, existen razones para sostener la existencia de una relación entre, al menos, dos de las métricas de reputación más accesibles para cualquier usuario: el número de seguidores en Twitter y la cantidad de “likes” en Facebook. Este resultado es especialmente relevante si se toma en consideración que muestra la complementariedad entre las diferentes redes sociales.

En suma, la valoración realizada por los propios usuarios de la comunicación *online* por parte de la empresa se traduce en una mayor notoriedad.

Por otra parte, cabe estudiar, y así se ha hecho en este trabajo, la visibilidad desde otro punto de vista distinto, pero complementario: la persuasión. Dado que los usuarios activos constituyen una cifra menor que el número total de seguidores, y que el hecho de convertirse en seguidor es una decisión que solo se toma una vez y exige relativamente poco esfuerzo, no permite deducir nada acerca de la construcción de una relación empresa-cliente efectiva en Twitter.

Existe, sin embargo, otra unidad de medición de la reputación *online*, como es el porcentaje de tuits retuiteados, que, a diferencia del número de seguidores, valora no el conjunto de la actividad comunicativa, sino cada mensaje publicado individualmente. Esta variable resulta más interesante porque, por un lado, demuestra la implicación directa de los seguidores, y, por otro lado, sirve para articular Twitter como un canal de comunicación efectivo con los clientes.

Aquí es donde se encuentra el punto de reunión entre la estrategia de marketing de la empresa en la red de *microblogging* y la intervención de los clientes para convertir un tuit en TT. Cuando un mensaje es retuiteado, los seguidores están valorando positiva o negativamente el contenido, y pretenden darle difusión porque la información contenida es digna de ser transmitida y conocida por cuantos más usuarios mejor. La parte de la empresa finaliza en la publicación del tuit, cuyo contenido ha de ser lo suficientemente atractivo como para capturar la atención de los seguidores, que se verán entonces persuadidos a compartirlo.

Lo fundamental es que la empresa tenga algo que comunicar que sea interesante no desde la perspectiva de la empresa, sino desde el punto de vista de los consumidores. El contenido, en resumen.

Y, por último, la cuarta implicación que se extrae del presente trabajo es que el intercambio de eWOM en Twitter demanda un estilo de comunicación socialmente activo.

A diferencia de lo que sucede en los *mass media* tradicionales, donde la empresa elabora un mensaje que se difunde con cierta frecuencia en un plazo de tiempo determinado, la interacción en redes sociales *online* es un fenómeno de incidencia diaria. Si la empresa pretende incorporar Twitter en su estrategia de comunicación, ha de ser consciente de que ser un participante activo conlleva involucrarse plenamente en la comunicación eWOM.

La información en las redes sociales *online*, aunque más perdurable en el tiempo, pierde la sensación de novedad a una velocidad mucho mayor que en los *mass media* tradicionales. De ahí que exista una relación, como se ha comprobado en este estudio, entre un estilo comunicativo de corte activo y el porcentaje medio de tuits publicados cada día.

No se ha podido demostrar en este trabajo que se produzca una relación entre el estilo comunicativo y el número de seguidores, pero sí cabe concluir a raíz de la investigación llevada a cabo que el titular de una cuenta corporativa activa en Twitter se

relaciona efectivamente con su público objetivo, tanto proporcionando contenido, como respondiendo a los mensajes de los seguidores.

La construcción y, sobre todo, el mantenimiento a lo largo del tiempo de esta relación entre la cuenta y los seguidores, con el intercambio de información que supone implícitamente (y, de forma muy especial, el acceso a las opiniones de los propios clientes sobre la empresa, la marca o los productos comercializados), debería ser aprovechada para obtener ventajas competitivas derivadas del afianzamiento de la relación empresa-clientes, como la mejora en el diseño y fabricación de los bienes o la prestación de los servicios, o el refinamiento de las estrategias de marketing.

8.2 Limitaciones y líneas futuras de investigación

Como toda investigación, el presente trabajo no está exento de limitaciones. En primer lugar, todo el análisis ha involucrado como medida unidades de distintos sistemas de reputación (y, en particular, el número de seguidores), pero no ha tenido en cuenta cómo se ha desarrollado el proceso de ganancia de seguidores. Y es razonable asumir que no todas las cuentas corporativas han experimentado una evolución idéntica. Es decir, cabría determinar si existen distintas posibilidades de interacción comunicativa en Twitter que, no obstante, conduzcan a resultados semejantes.

En segundo término, de los datos de la muestra se observa que, aunque se trata de las cuentas corporativas con un mayor número de seguidores, el volumen de tuits y, por ende, el grado de interactividad con los seguidores, varía considerablemente de unas empresas a otras. Es fácil de suponer, entonces, que la estrategia de comunicación en Twitter está relacionada con el sector de actividad en el que compite la empresa. Resultaría interesante, por consiguiente, establecer un análisis comparativo transversal entre las diferentes industrias y, del mismo modo, también intrasectorial.

Tercero, el estudio realizado no ha tenido en cuenta la reacción de los seguidores, así como toda la variedad de intercambio eWOM susceptible de ser clasificado en categorías. O, lo que es lo mismo, examinar el comportamiento *online*, en este caso, de los clientes a fin de determinar de qué factores depende el mayor o menor grado de implicación de los seguidores con una cuenta corporativa, para comprender también desde la perspectiva del consumidor las claves de la interacción empresa-

cliente en redes sociales *online*, y en qué se diferencia de la comunicación eWOM que se produce entre los propios clientes.

Y, en cuarto y último lugar, el análisis sentimental de los datos (*sentimental data analysis*, en inglés) llevado a cabo permitió obtener resultados para distinguir dos estilos de comunicación propios de las cuentas corporativas en la interacción en Twitter. No obstante, este análisis con la aplicación del *software* LIWC puede considerarse un análisis de caja negra en la medida en que ha permitido introducir unos datos y conseguir unos resultados, pero desconociendo el contenido exacto de los mensajes objeto del análisis. Faltaría, por lo tanto, examinar cuál es el contenido de los tuits publicados con el propósito de estudiar cómo reaccionan los seguidores a las comunicaciones de la empresa, tanto de manera individual (un tuit) como de manera agregada (un conjunto de tuits enmarcados dentro de una misma campaña de promoción de marketing o de un mismo hilo de conversación).

Si, además, se parte de la asunción de que la red de *microblogging* es un entorno que ofrece similares condiciones y potenciales beneficios a todas las empresas participantes, es necesario determinar dónde están las claves concretas de la interacción eWOM con los seguidores en Twitter que marcan la diferencia.

Bibliografia

- Abubakar, A. M., & Ilkan, M. (2013). "More adverts or more eWOM's". *Journal of Business & Financial Affairs*, 2(2), 129.
- Agarwal, A., Xie, B., Vovsha, I., Rambow, O., & Passonneau, R. (2011, June). "Sentiment analysis of Twitter data". In *Proceedings of the Workshop on Languages in Social Media*, Association for Computational Linguistics, 30-38.
- Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E., & Unnava, H. R. (2000). "Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment". *Journal of Marketing Research*, 37(2), 203-214.
- Anderson, R. E. (1973). "Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance". *Journal of Marketing Research*, 10(1), 38-44.
- Anderson, E. W. (1998). "Customer satisfaction and word of mouth". *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17.
- Andreassen, T. W. (1999). "What drives customer loyalty with complaint resolution?". *Journal of Service Research*, 1(4), 324-332.
- Andreassen, T. W. (2001). "From disgust to delight: Do customers hold a grudge?". *Journal of Service Research*, 4(1), 39-49.
- Aral, S., & Walker, D. (2011). "Creating social contagion through viral product design: A randomized trial of peer influence in networks". *Management Science*, 57(9), 1623-1639.
- Arndt, J. (1967). "Role of product-related conversations in the diffusion of a new product". *Journal of Marketing Research*, 4(3), 291-295.
- Bansal, H. S., & Voyer, P. A. (2000). "Word-of-mouth processes within a services purchase decision context". *Journal of Service Research*, 3(2), 166-177.

- Barbosa, L., & Feng, J. (2010, August). "Robust sentiment detection on Twitter from biased and noisy data". In *Proceedings of the 23rd International Conference on Computational Linguistics: Posters*, Association for Computational Linguistics, 36-44.
- Barnes, S. J., & Böhringer, M. (2011). "Modeling use continuance behavior in microblogging services: The case of Twitter". *Journal of Computer Information Systems*, 51(4), 1-10.
- Bearden, W. O., & Mason, J. B. (1984). "An investigation of influences on consumer complaint reports". *Advances in Consumer Research*, 11(1), 490-495.
- Bhattacharjee, A., & Sanford, C. (2006). "Influence processes for information technology acceptance: An elaboration likelihood model". *Management Information Systems Quarterly*, 30(4), 805-825.
- Blodgett, J. G., & Granbois, D. H. (1992): "Toward an integrated conceptual model of consumer complaining behavior". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(1), 93-103.
- Blodgett, J. G., & Anderson, R. D. (2000). "A Bayesian network model of the consumer complaint process". *Journal of Service Research*, 2(4), 321-338.
- Bollen, J., Mao, H., & Zeng, X. (2011). "Twitter mood predicts the stock market". *Journal of Computational Science*, 2(1), 1-8.
- Bone, P. F. (1995). "Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments". *Journal of Business Research*, 32(3), 213-223.
- Boote, J. (1998). "Towards a comprehensive taxonomy and model of consumer complaining behaviour". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 11, 140-151.
- Bouquet, M., Nail, J., McDonnell, F., & Favier, J. (2005). "How to build a word-of-mouth marketing campaign". In *Best Practices*, Forrester Research, Inc., July 5, 2005, 1-5.

- boyd, d., & Ellison, N. B. (2008). "Social network sites: Definition, history, and scholarship". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- boyd, d., Golder, S., & Lotan, G. (2010, January). "Tweet, tweet, retweet: Conversational aspects of retweeting on Twitter". In *System Sciences (HICSS)*, 43rd Hawaii International Conference on, IEEE, 1-10.
- Bradley, G. L., & Sparks, B. A. (2009). "Dealing with service failures: The use of explanations". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(2), 129-143.
- Bronner, F., & De Hoog, R. (2010). "Vacationers and eWOM: Who posts, and why, where, and what?". *Journal of Travel Research*, 20(10), 1-12.
- Brooks, R. C. (1957). "Word-of-mouth advertising in selling new products". *Journal of Marketing*, 22(2), 154-161.
- Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N. (2007). "Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network". *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 2-20.
- Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). "Social ties and word-of-mouth referral behavior". *Journal of Consumer Research*, 14(3), 350-362.
- Buttle, F. A. (1998). "Word of Mouth: Understanding and Managing Referral Marketing". *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), 241-254.
- Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Schaedel, U. (2009). "An experimental study of the relationship between online engagement and advertising effectiveness". *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321-331.
- Cha, M., Haddadi, H., Benevenuto, F., & Gummadi, K. P. (2010). "Measuring user influence in Twitter: The million follower fallacy". *International Conference on Weblogs and Social Media*, 10, 10-17.
- Chamberlain, M. A. (1994). "New technologies in health communication: Progress or panacea?". *American Behavioral Scientist*, 38(2), 271-284.

- Charlett, D., Garland, R., & Marr, N. (1995). "How damaging is negative word of mouth?". *Marketing Bulletin*, 6(1), 42-50.
- Chen, Y., & Xie, J. (2008). "Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix". *Management Science*, 54(3), 477-491.
- Chen, S. C. (2012). "The customer satisfaction-loyalty relation in a interactive e-service setting: The mediators". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), 202-210.
- Cheung, C. M. K., Lee, M. K. O., & Rabjohn, N. (2008). "The impact of electronic word-of-mouth". *Internet Research*, 18(3), 229-247.
- Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O. (2012). "What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms". *Decision Support Systems*, 53(1), 218-225.
- Cheung, C. M. K., & Thadani, D. R. (2012). "The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model". *Decision Support Systems*, 54(1), 461-470.
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). "The effect of word of mouth on sales: Online book reviews". *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345-354.
- Chitagunta, P. K., Gopinath, S., & Venkataraman, S. (2010). "The effects of online user reviews on movie box office performance: Accounting for sequential rollout and aggregation across local markets". *Marketing Science*, 29(5), 944-957.
- Cho, Y., Im, I., Hitlz, S. R., & Fjermestad, J. (2001). "Causes and outcomes of online customer complaining behavior: Implications for customer relationship management (CRM)". *AMCIS 2001 Proceedings*, Seventh Americas Conference on Information Systems, 900- 907.
- Cho, Y., Im, I., Hitlz, R., & Fjermestad, J. (2002, January). "An analysis of online customer complaints: Implications for web complaint management". *System Sciences*, 2002, HICSS, Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference, 2308-2317.

- Choi, H., & Varian, H. (2012). "Predicting the present with Google Trends". *Economic Record*, 88(s1), 2-9.
- Chu, S. C., & Kim, Y. (2011). "Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites". *International Journal of Advertising*, 30(1), 47-75.
- Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S. (1996). "The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice". *Organization Science*, 7(2), 119-135.
- Corstjens, M., & Umblijs, A. (2012). "The power of evil: The damage of negative social media strongly outweigh positive contributions". *Journal of Advertising Research*, 52(4), 433-49.
- Davidow, M. (2003a). "Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't". *Journal of Service Research*, 5(3), 225-250.
- Davidow, M. (2003b). "Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following complaint handling". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 67-80.
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). "Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations". *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215- 226.
- Day, R. L., & Landon, E. L. J. (1977). "Toward a theory of consumer complaining behavior". In Woodside, A. G., Sheth, J. N., & Bennett, P. D. (Eds.). *Consumer and Industrial Buying Behavior*, North-Holland Publishing, New York, NY, USA, 425-37.
- Day, R. L., & Bodur, M. (1978). "Consumer response to dissatisfaction with services and intangibles". *Advances in Consumer Research*, 5(1), 263-272.

- Day, R. L. (1980). "Research perspectives on consumer complaining behavior". In Lamba, C. W., & Dunne, P. M. (Eds.). *Theoretical Developments in Marketing*. Chicago, IL, USA, 211-215.
- Day, R. L. (1984). "Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction". *Advances in Consumer Research*, 11(1), 496-499.
- De Bruyn, A., & Lilien, G. L. (2008). "A multi-stage model of word-of-mouth influence through viral marketing". *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 151-163.
- De Matos, C. A., Henrique, J. L., & Vargas Rossi, C. A. (2007). "Service recovery paradox: A meta-analysis". *Journal of Service Research*, 10(1), 60-77.
- Deighton, J., & Kornfeld, L. (2009). "Interactivity's unanticipated consequences for marketers and marketing". *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 4-10.
- Dellarocas, C., Zhang, X. M., & Awad, N. F. (2007). "Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures". *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 23-45.
- Dhar, V., & Chang, E. A. (2009). "Does chatter matter? The impact of user-generated content on music sales". *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 300-307.
- Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P., & Pearo, L. K. (2004). "A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities". *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 241-263.
- Dobele, A., Toleman, D., & Beverland, M. (2005). "Controlled infection! Spreading the brand message through viral marketing". *Business Horizons*, 48(2), 143-149.
- Dobele, A., Lindgreen, A., Beverland, M., Vanhamme, J., & Van Wijk, R. (2007). "Why pass on viral messages? Because they connect emotionally". *Business Horizons*, 50(4), 291-304.
- Doh, S.-J., & Hwang, J.-S. (2009). "How consumers evaluate eWOM (electronic word-of-mouth) messages". *CyberPsychology & Behavior*, 12(2), 193-197.

- Domingos, P. (2005). "Mining social networks for viral marketing". *IEEE Intelligent Systems*, 20(1), 80-82.
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008). "Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data". *Decision Support Systems*, 45(4), 1007-1016.
- Enders, A., Hungenberg, H., Denker, H.-P., & Mauch, S. (2008). "The long tail of social networking. Revenue models of social networking sites". *European Management Journal*, 26(3), 199- 211.
- Fischer, E., & Reuber, A. R. (2011): "Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior". *Journal of Business Venturing*, 26(1), 1- 18.
- Fornell, C., & Westbrook, R. A. (1984). "The vicious circle of consumer complaints". *Journal of Marketing*, 48(3), 68-78.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). "Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis". *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346.
- Gerlitz, C., & Helmond, A. (2011, January). "Hit, link, like and share. Organising the social and the fabric of the web". In *Digital Methods Winter Conference Proceedings*, 1-29.
- Gillin, P. (2007). *The New Influencers: A Marketer's Guide to the New Social Media*. Quill Drivers. Sanger, CA, USA.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Little Brown and Company. Boston, MA, New York, NY, USA. London, UK.
- Glazer, H. (2012). "'Likes' are lovely, but do they lead to more logins? Developing metrics for academic libraries' Facebook pages". *College & Research Libraries News*, 73(1), 18-21.
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). "Using online conversations to study word-of-mouth communication". *Marketing Science*, 24(4), 545-560.

- Godes, D., & Mayzlin, D. (2009). "Firm-created word-of-mouth communication: Evidence from a field test". *Marketing Science*, 28(4), 721-739.
- Goldenberg, J., Libai, B., & Muller, E. (2001). "Talk of the network: A complex systems look at the underlying process of word-of-mouth". *Marketing Letters*, 12(3), 211-223.
- Goldenberg, J., Libai, B., Moldovan, S., & Muller, E. (2007). "The NPV of bad news". *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 186-200.
- Goldenberg, J., Oestreicher-Singer, G., & Reichman, S. (2012): "The quest for content: How user-generated links can facilitate online exploration". *Journal of Marketing Research*, 49(4), 452-468.
- Goldsmith, R. E., & Horowitz, D. (2006). "Measuring motivations for online opinion seeking". *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 2-14.
- Granovetter, M. S. (1973). "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360- 1380.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Tsiros, M. (2008). "The effect of compensation on repurchase intentions in service recovery". *Journal of Retailing*, 84(4), 424-434.
- Haenlein, M. (2013). "Social interactions in customer churn decisions: The impact of relationship directionality". *International Journal of Research in Marketing*, 30(3), 236-248
- Halstead, D., & Page, T. J. (1992). "The effects of satisfaction and complaining behavior on consumer repurchase intentions". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(1), 1-11.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). "We're all connected: The power of the social media ecosystem". *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
- Harridge-March, S., & Quinton, S. (2009). "Virtual snakes and ladders: Social networks and the relationship marketing loyalty ladder". *The Marketing Review*, 9(2), 171-181.

- Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser Jr., W. E. (1990). "The profitable art of service recovery". *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Henning-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). "Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?". *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Henning-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). "The impact of new media on customer relationships". *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). "Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective". *Journal of Consumer Research*, 17(4), 454-462.
- Hewett, K., Rand, W., Rust, R. T., Van Heerde, H. J. (2015): "Brand buzz in the echoverse". In *VII Reunión Científica. En la piel del cliente: Escuchar, atraer, retener*. Universidad de Oviedo. 1-51.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press, Cambridge, MA, USA.
- Ho-Dac, N. N., Carson, S. J., & Moore, W. L. (2013). "The effects of positive and negative online customer reviews: Do brand strength and category maturity matter?". *Journal of Marketing*, 77(6), 37-53.
- Hu, N., Liu, L., & Zhang, J. J. (2008). "Do online reviews affect product sales? The role of reviewer characteristics and temporal effects". *Information Technology and Management*, 9(3), 201- 214.
- Huang, J., Thornton, K. M., & Efthimiadis, E. N. (2010, June). "Conversational tagging in Twitter". In *Proceedings of the 21st ACM Conference on Hypertext and Hypermedia*, ACM, 173-278.
- Huberman, B. A., Romero, D. M., & Wu, F. (2008). "Social networks that matter: Twitter under the microscope". *First Monday*, 14(1), 1-9.

- Hung, K. H., & Li, S. Y. (2007). "The influence of eWOM on virtual consumer communities: social capital, consumer learning, and behavioral outcomes". *Journal of Advertising Research*, 47(4), 485-495.
- Jacoby, J., & Jaccard, J. J. (1981). "The sources, meaning, and validity of consumer complaint behavior: A psychological analysis". *Journal of Retailing*, 57(3), 4-24.
- Jansen, B. J., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009, April). "Micro-blogging as online word of mouth branding". In *CHI'09 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, ACM, 3859-3864.
- Java, A., Song, X., Finin, T., & Tseng, B. (2007, August). "Why we Twitter: Understanding microblogging usage and communities". In *Proceedings of the 9th WebKDD and 1st SN- KDD 2007 Workshop on Web Mining and Social Network Analysis*, ACM, 56-65.
- Johnson, T. J., & Kaye, B. K. (2004). "Wag the blog: How reliance on traditional media and the Internet influence credibility perceptions of weblogs among blog users". *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 81(3), 622-642.
- Kang, T. C., Huang, A. H., & Hung, S. Y. (2009). "A research model for the study of online reviews and information adoption". *Tc*, 209, 423-4703.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media". *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2011a). "The early bird catches the news: Nine things you should know about micro-blogging". *Business Horizons*, 54(3), 105-113.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2011b). "Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance". *Business Horizon*, 54(3), 253-263.
- Karakaya, F., & Barnes, N. G. (2010). "Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection". *Journal of Consumer Marketing*, 27(5), 447-457.

- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. The Free Press, New York, NY, USA.
- Kerr, G., Mortimer, K., Dickinson, S., & Waller, D. S. (2012). "Buy, boycott or blog: Exploring online consumer power to share, discuss and distribute controversial advertising messages". *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 387-405.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media". *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Kim, C., Kim, S., Im, S., & Shin, C. (2003). "The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions". *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 352-371.
- Koh, N. S., Hu, N., & Clemons, E. K. (2010). "Do online reviews reflect a product's true perceived quality? An investigation of online movie reviews across cultures". *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(5), 374-385.
- Kouloumpis, E., Wilson, T., & Moore, J. (2011). "Twitter sentiment analysis: The good, the bad, and the OMG!". *International Conference on Weblogs and Social Media*, 11, 1538-541.
- Kozinets, R. V. (1999). "E-Tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption". *European Management Journal*, 17(3), 252-264.
- Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). "Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities". *Journal of Marketing*, 74(2), 71-89.
- Kwak, H., Lee, C., Park, H., & Moon, S. (2010, April). "What is Twitter, a social network or a news media?". In *Proceedings of the 19th International Conference on World Wide Web*, ACM, 591-600.
- Laczniak, R. N., DeCarlo, T. E., & Ramaswami, S. N. (2001). "Consumers' responses to negative word-of-mouth communication: An attribution theory perspective". *Journal of Consumer Psychology*, 11(1), 57-73.

- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). "Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lasswell, D. H. (1948). "The structure and function of communication in society". *The Communication of Ideas*. Ed. Lyman Bryson. New York: Institute for Religious and Social Studies, 1948. 37-51.
- Lee, M. K. O., Cheung, C. M. K., Lim, C. K. H., & Sia, C. L. (2006). "Understanding customer knowledge sharing in web-based discussion boards". *Internet Research*, 16(3), 289-303.
- Lee, J., Park, D.-H., & Han, I. (2008). "The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view". *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(3), 341-352.
- Lee, D., Kim, H. S., & Kim, J. K. (2012). "The role of self-construal in consumers' electronic word of mouth (eWOM) in social networking sites: A social cognitive approach". *Computers in Human Behaviour*, 28(3), 1054-1062.
- Lee, W.-I., Liu, C.-C., Chen, C.-W., & Cheng, C.-S. (2012). "An experimental design of service failure, recovery and speed analysis in cloud service". *African Journal of Business Management*, 6(8), 3059-3.064.
- Lemel, R. (2010). "Social networking tools for marketing fine art". *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, 15(2), 31-35.
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., De Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H. & Stephen, A. T. (2010). "Customer-to-customer interactions: Broadening the scope of word of mouth research". *Journal of Service Research*, 13(3), 267-282.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management". *Tourism Management*, 29(3), 458-468.
- Llorente, A., García-Herranz, M., Cebrián, M., & Moro, E. (2014). "Social media fingerprints of unemployment". arXiv preprint arXiv:1411.3140.

- López, M., & Sicilia, M. (2014). "Determinants of E-WOM influence: The role of consumers' Internet experience". *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(1), 28-43.
- Ludwig, S., De Ruyter, K., Friedman, M., Brügger, E. C., Wetzels, M., & Pfann, G. (2013). "More than words: The influence of affective content and linguistic style matches in online reviews on conversion rates". *Journal of Marketing*, 77(1), 87-103.
- Luo, X. (2007). "Consumer negative voice and firm-idiosyncratic stock return". *American Marketing Association*, 71(3), 75-88.
- Luo, X. (2009). "Quantifying the long-term impact of negative word of mouth on cash flows and stock prices". *Marketing Science*, 28(1), 148-165.
- Mahajan, V., Muller, E., & Kerin, R. A. (1984). "Introduction strategy for new products with positive and negative word-of-mouth". *Management Science*, 30(12), 1389-1404.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). "Social media: The new hybrid element of the promotion mix". *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- Marwick, A. E. (2011). "I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience". *New Media & Society*, 13(1), 144-133.
- McAlister, L., Sonnier, G., & Shively, T. (2012). "The relationship between online chatter and firm value". *Marketing Letters*, 23(1), 1-12.
- Miller, R., & Lammas, N. (2010). "Social media and its implications for viral marketing". *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11(1), 1-9.
- Mishne, G., & De Rijke, M. (2006, August). "Capturing global mood levels using blog posts". In *AAAI Spring Symposium: Computational Approaches to Analyzing Weblogs*, 145-152.
- Moe, W. W., & Schweidel, D. A. (2012). "Online product opinions: Incidence, evaluation, and evolution". *Marketing Science*, 31(3), 372-386.

- Moe, W. W., & Trusov, M. (2009). "Measuring the value of social dynamics in online product ratings forums". Working paper.
- Mudambi, S. M., & Schuff, D. (2010). "What makes a helpful online review? A study of customer reviews on Amazon.com". *Management Information Systems Quarterly*, 34(1), 185-200.
- Nam, H., & Kannan, P. K. (2014). "The informational value of social tagging networks". *Journal of Marketing*, 78(7), 21-40.
- Naylor, R. W., Lamberton, C. P., & West, P. M. (2012). "Beyond the 'like' button: The impact of mere virtual presence on brand evaluations and purchase intentions in social media settings". *Journal of Marketing*, 76(6), 105-120.
- Oestreicher-Singer, G., Libai, B., Sivan, L., Carmi, E., & Yassin, O. (2013). "The network value of products". *Journal of Marketing*, 77(3), 1-14.
- Oliver, R. L. (1999). "Whence consumer loyalty?". *Journal of Marketing*, 63(Special Issue 1999), 33-44.
- Pak, A., & Paroubek, P. (2010, May): "Twitter as a corpus for sentiment analysis and opinion mining", *Language Resources and Evaluation Conference*, 1320-1326.
- Park, D. H., & Kim, S. (2008). "The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews". *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(4), 399-410.
- Park, C., & Lee, T. M. (2009). "Antecedents of online reviews' usage and purchase influence: An empirical comparison of U.S. and Korean consumers". *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 332-340.
- Punj, G. N. (2013). "Do consumers who conduct online research also post online reviews? A model of the relationship between online research and review posting behavior". *Marketing Letters*, 24(1), 97-108.
- Qin, L. (2011). "Word-of-blog for movies: A predictor and an outcome of box office revenue?". *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(3), 187-198.

- Richins, M. L. (1983). "Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study". *Journal of Marketing*, 47(1), 68-78.
- Richins, M. L., & Root-Shaffer, T. (1988). "The role of involvement and opinion leadership in consumer word-of-mouth: An implicit model made explicit". *Advances in Consumer Research*, 15(1), 32-36.
- Riegner, C. (2007). "Word of mouth on the web: The impact of Web 2.0 on consumer purchase decisions". *Journal of Advertising Research*, 47(4), 436-447.
- Rogers, J. C., & Williams, T. G. (1990). "Consumer personal values as antecedents to dyadic and third party public consumer complaining behavior: An exploratory study". *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 3, 71-81.
- Roschk, H., & Kaiser, S. (2013). "The nature of an apology: An experimental study on how to apologize after a service failure". *Marketing Letters*, 24(3), 293-309.
- Ruggiero, T. E. (2000). "Uses and gratifications theory in the 21st century". *Mass Communication and Society*, 3(1), 3-37.
- Rui, H., Liu, Y., & Whinston, A. (2013). "Whose and what chatter matters? The effect of tweets on movie sales". *Decision Support Systems*, 55(4), 863-870.
- Schulze, C., Schöler, L., & Skiera, B. (2014). "Not all fun and games: Viral marketing for utilitarian products". *Journal Of Marketing*, 78(1), 1-19.
- Schumann, J. H., von Wangenheim, F., & Groene, N. (2014). "Targeted online advertising: Using reciprocity appeals to increase acceptance among users of free web services". *Journal of Marketing*, 78(1), 59-75.
- Schwarz, N. (2004). "Metacognitive experiences in consumer judgment and decision making". *Journal of Consumer Psychology*, 14(4), 332-348.
- Senecal, S., & Nantel, J. (2004). "The influence of online product recommendations on consumers' online choices". *Journal of Retailing*, 80(2), 159-169.

- Shankar, V., & Batra, R. (2009). "The growing influence of online marketing communications". *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 285-287.
- Shao, K. H. (2012). "The effects of controversial reviews on product sales Performance: The mediating role of the volume of word of mouth". *International Journal of Marketing Studies*, 4(4), 32-38.
- Shin, D., Song, J. H., & Biswas, A. (2014). "Electronic word-of-mouth (eWOM) generation in new media platforms: The role of regulatory focus and collective dissonance". *Marketing Letters*, 25(2), 153-165.
- Singh, J. (1988). "Complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues". *Journal of Marketing*, 52(1), 93-107.
- Singh, T., Veron-Jackson, L., & Cullinane, J. (2008). "Blogging: A new play in your marketing game plan". *Business Horizons*, 51(4), 281-292.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery". *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356- 372.
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). "The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23.
- Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). "How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?". *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 102-113.
- Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). "The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust". *Tourism Management*, 32(6), 1310-1323.
- Stephens, N., & Gwinner, K. P. (1998). "Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 172-189.

- Steuer, J. (1992). "Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence". *Journal of Communication*, 42(4), 73-93.
- Sun, T., Youn, S., Wu, G., & Kuntaraporn, M. (2006). "Online Word-of-mouth (or mouse): An exploration of its antecedents and consequences". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(4), 1104-1127.
- Sundaram, D. S., Mitra, K., & Webster, C. (1998). "Word-of-mouth communications: A motivational analysis". *Advances in Consumer Research*, 25(1), 527-531.
- Suntornpithug, N., & Khamalah, J. (2010). "Machine and person interactivity: The driving forces behind influences on consumers' willingness to purchase online". *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 299-325.
- Sussman, S. W., & Siegal, W. S. (2004). "Informational influence in organizations: An integrated approach to knowledge adoption". *Information Systems Research*, 14(1), 47-65.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). "Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing". *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Tirunillai, S., & Tellis, G. J. (2012). "Does chatter really matter? Dynamics of user-generated content and stock performance". *Marketing Science*, 31(2), 198-215.
- Tong, Y., Wang, X., & Teo, H. H. (2007, January). "Understanding the intention of information contribution to online feedback systems from social exchange and motivation crowding perspectives". In *System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on*, IEEE, 28-37.
- Tronvoll, B. (2012). "A dynamic model of customer complaining behaviour from the perspective of service-dominant logic". *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 284-305.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). "Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an Internet social networking site". *Journal of Marketing*, 73(9), 90-102.

- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2010). "Monetary value of word-of-mouth marketing in online communities". *Marketing Intelligence Review*, 2(1), 26-33.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). "Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions". *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). "Evolving to a new dominant logic for marketing". *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). "Service-dominant logic: continuing the evolution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vingerhoets, A. J., Bylsma, L. M., & de Vlam, C. (2013). "Swearing: A biopsychosocial perspective". *Psychological Topics*, 22(2), 287-304.
- Volkov, M., Harker, D., & Harker, M. (2002). "Complaint behaviour: A study of the differences between complainants about advertising in Australia and the population at large". *Journal of Consumer Marketing*, 19(4), 319-332.
- Ward, J. C., & Ostrom, A. L. (2006). "Complaining to the masses: The role of protest framing in customer-created complaint web sites". *Journal of Consumer Research*, 33(2), 220-230.
- Watts, D. J., & Dodds, P. S. (2007). "Influentials, networks, and public opinion formation". *Journal of Consumer Research*, 34(4), 441-458.
- Weenig, M. W., & Midden, C. J. (1991). "Communication network influences on information diffusion and persuasion". *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(5), 734-742.
- Westerman, D., Spence, P. R., & Van Der Heide, B. (2012). "A social network as information: The effect of system generated reports of connectedness on credibility on Twitter". *Computers in Human Behavior*, 28(1), 199-206.
- Williams, F., Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1988). *Research Methods and the New Media*. The Free Press. Nueva York, NY, USA.

- Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2004). "Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure". *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166.
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). "Marketing in computer-mediated environments research synthesis and new directions". *Journal of Marketing*, 78(1), 20-40.
- Yazdanifard, R., Obeidy, W. K., Yusoff, W. F. W., & Babaei, H. R. (2011). "Social networks and microblogging: The emerging marketing trends & tools of the twenty-first century". *The Proceedings of 2011 International Conference on Computer Communication and Management*, 5, 577-581.
- Ye, Q., Law, R., Gu, B., & Chen, W. (2011). "The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings". *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634-639.
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). "Role of social media in online travel information search". *Tourism Management*, 31(2), 179-188.

Páginas *web* consultadas

AnalyzeWords (2015): <http://www.analyzewords.com/> (consultada el 1 de junio de 2015).

Facebook (2015): <https://es-es.facebook.com/help/452446998120360/> (consultada el 1 de junio de 2015).

Interbrand (2015): <http://www.interbrand.com/en> (consultada el 1 de junio de 2015).

LIWC (2015): <http://www.liwc.net/> (consultada el 1 de junio de 2015).

Socialbakers (2015): <http://www.socialbakers.com/> (consultada el 1 de junio de 2015).

TweetStats (2015): <http://www.tweetstats.com/> (consultada el 1 de junio de 2015).

Twitonomy (2015): <https://www.twitonomy.com/> (consultada el 1 de junio de 2015).

Twitter (2015): <https://support.twitter.com/articles/247830-que-son-las-etiquetas-simbolos> (consultada el 1 de junio de 2015).

TwitterCounter (2015): <http://twittercounter.com/> (consultada el 1 de junio de 2015).

Anexo

Tabla A1

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Followers recodified * tweetcloudrec	100	100%	0	0%	100	100%

Tabla A2

Tabla de contingencia Followers recodified * tweetcloudrec				
		tweetcloudrec		Total
		,00	1,00	
Followers recodified	1,00	15	20	35
	2,00	31	34	65
Total		46	54	100

Tabla A3

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,214 ^a	1	,644		
Corrección por continuidad ^b	,064	1	,801		
Razón de verosimilitudes	,215	1	,643		
Estadístico exacto de Fisher				,679	,401
Asociación lineal por lineal	,212	1	,645		
N de casos válidos	100				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,10.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Tabla B1

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Followers recodified * FBLikes recodified	100	100%	0	0%	100	100%

Tabla B2

Tabla de contingencia Followers recodified * FBLikes recodified				
		FBLikes recodified		Total
		1,00	2,00	
Followers recodified	1,00	20	15	35
	2,00	18	47	65
Total		38	62	100

Tabla B3

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,375 ^a	1	,004		
Corrección por continuidad ^b	7,172	1	,007		
Razón de verosimilitudes	8,306	1	,004		
Estadístico exacto de Fisher				,005	,004
Asociación lineal por lineal	8,291	1	,004		
N de casos válidos	100				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,10.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Tabla C1

Correlaciones			
		Twitter's Account Followers' Number	Proportion of the user's tweets retweeted by others
Twitter's Account Followers' Number	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 100	,249* 100
Proportion of the user's tweets retweeted by others	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,249* 100	1 100

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla C2

Estadísticos de grupo					
	Followers recodified	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Proportion of the user's tweets retweeted by others	1,00	35	67,1077	24,35097	4,11606
	2,00	65	55,9557	27,11087	3,36269

Tabla C3

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Proportion of the user's tweets retweeted by others	Se han asumido varianzas iguales	,556	,457	2,031	98	,045	11,15202	5,49015	,25701	22,04704
	No se han asumido varianzas iguales			2,098	76,441	,039	11,15202	5,31504	,56719	21,73686

Tabla D1

Correlaciones			
		Twitter's Account Followers' Number	Average number of hashtags per tweet
Twitter's Account Followers' Number	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 100	,041 100
Average number of hashtags per tweet	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,041 100	1 100

Tabla D2

Estadísticos de grupo					
	Followers recodified	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Average number of hashtags per tweet	1,00	35	45,5231	36,01260	6,08724
	2,00	65	40,0583	36,23992	4,49501

Tabla D3

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Average number of hashtags per tweet	Se han asumido varianzas iguales	,020	,889	,721	98	,473	5,46484	7,58145	-9,58031	20,50998
	No se han asumido varianzas iguales			,722	70,113	,473	5,46484	7,56701	-9,62666	20,55633

Tabla E1

Centros iniciales de los conglomerados		
	Conglomerado	
	1	2
Upbeat	100	11
Worried	96	19
Angry	97	16
Depressed	6	44
Plugged In	100	15
Personable	98	8
Arrogant/Distant	99	51
Spacy/Valley Girl	91	0
Analytic	9	15
Sensory	17	42
In-the-Moment	89	20

Tabla E2

Historial de iteraciones^a		
Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados	
	1	2
1	100,191	79,783
2	2,250	2,065
3	2,085	1,988
4	2,138	2,187
5	,000	,000

a. Se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,000. La iteración actual es 5. La distancia máxima entre los centros iniciales es de 230,623.

Tabla E3

Centros de los conglomerados finales		
	Conglomerado	
	1	2
Upbeat	93	48
Worried	47	31
Angry	63	38
Depressed	17	36
Plugged In	81	52
Personable	70	26
Arrogant/Distant	75	58
Spacy/Valley Girl	58	38
Analytic	49	27
Sensory	48	53
In-the-Moment	48	28

Tabla E4

Distancias entre los centros de los conglomerados finales		
Conglomerado	1	2
1		86,474
2	86,474	

Tabla E5

ANOVA						
	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Upbeat	48664,360	1	342,495	98	142,088	,000
Worried	6368,040	1	209,144	98	30,448	,000
Angry	15850,810	1	275,679	98	57,497	,000
Depressed	9139,360	1	121,925	98	74,959	,000
Plugged In	21462,250	1	206,791	98	103,787	,000
Personable	46526,490	1	214,351	98	217,057	,000
Arrogant/Distant	6740,410	1	107,455	98	62,728	,000
Spacy/Valley Girl	9682,560	1	135,851	98	71,273	,000
Analytic	12232,360	1	185,162	98	66,063	,000
Sensory	750,760	1	498,425	98	1,506	,223
In-the-Moment	9525,760	1	123,533	98	77,111	,000

Tabla E6

Número de casos en cada conglomerado	
Conglomerado 1	50,000
2	50,000
Válidos	100,000
Perdidos	,000

Tabla F1

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
TpDrec * Número inicial de casos	100	100%	0	0%	100	100%

Tabla F2

Tabla de contingencia TpDrec * Número inicial de casos				
		Número inicial de casos		Total
		1	2	
TpDrec	1,00	22	2	24
	2,00	28	48	76
Total		50	50	100

Tabla F3

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,930 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	19,792	1	,000		
Razón de verosimilitudes	24,829	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	21,711	1	,000		
N de casos válidos	100				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,10.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.