



---

## **Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Grado en Marketing e Investigación de Mercados**

# **LAS REDES SOCIALES Y EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN LA EMPRESA**

*Presentado por:*

**Natalia Romo Toral**

*Tutelado por:*

**Teresa Natalia Martín Cruz**

**Valladolid, 29 de Julio de 2014**

## RESUMEN

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado<sup>1</sup> es valorar las oportunidades que ofrecen las redes sociales a las empresas para desarrollar su espíritu emprendedor a nivel corporativo (*intraentrepreneurship*) en relación a sus clientes.

La importancia y el uso de las redes sociales en la actualidad generan oportunidades para las empresas a la hora de abrir nuevos negocios, generar contactos con otras empresas del sector o formar relaciones con socios comerciales. Además, las redes sociales suponen para las compañías un canal eficaz a la hora de establecer relaciones con los consumidores, que pueden llegar a ser una fuente muy importante de generación de ideas.

---

<sup>1</sup> Para la realización de este trabajo se han tenido en cuenta sobre todo a las pequeñas y medianas empresas, ya que el tejido empresarial español está compuesto mayoritariamente por este tipo de empresas, representando un porcentaje del 99,9%.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Las redes sociales .....	5
2.1. Definición y características .....	5
2.2. El papel de las redes sociales .....	6
2.3. Algunos ejemplos .....	12
3. El espíritu emprendedor .....	17
3.1. Antecedentes del emprendedor.....	17
3.2. Definición.....	17
3.3. Redes sociales y emprendedor .....	19
3.4. El espíritu emprendedor en relación con los clientes.....	23
3.5. Casos reales.....	24
4. Conclusiones.....	31
5. Referencias bibliográficas .....	32

## 1. Introducción

Hace dos décadas, la Web suponía un medio más de información ya que pocas personas utilizaban Internet como una forma de interactuar con otras personas ni, mucho menos, pensaban en crear contenido.

Las redes sociales surgieron principalmente para hacer más fácil el contacto personal, para poner en común a personas que compartían los mismos intereses o las mismas formas de vida, etc. y actualmente han adquirido una gran relevancia, llegando incluso a transformar totalmente la realidad cotidiana. A continuación, se recogen algunos datos que muestran la importancia que están adquiriendo las redes sociales:

- Las nuevas generaciones consideran las redes sociales como un canal más de comunicación (Matías Roca, 2010).
- Más del 85%<sup>2</sup> de los contenidos son creados por los usuarios, debido a la posibilidad que tienen éstos de participar.
- Se utilizan con otros fines, como por ejemplo promoción profesional, mercado de trabajo, etc. (Matías Roca, 2010).
- El aumento del número de redes sociales y la accesibilidad mediante los Smartphones o Tablets han convertido a las redes sociales en algo habitual para los internautas (Matías Roca, 2010).
- En el año 2012 casi el 50% de los adultos españoles tenían un perfil activo en una red social, llegando al 90% en el caso de los jóvenes. Estos datos situaron a España en el quinto lugar del ranking mundial de usuarios de redes sociales, con un índice del 49%<sup>3</sup>.
- En el año anterior, se incrementó un 5% la tasa de penetración en redes sociales<sup>4</sup> en España respecto del año 2012. Dicha penetración fue alcanzando su madurez, ya que casi 8 de cada 10 internautas de entre

---

<sup>2</sup> Dato extraído del libro *El marketing digital en la empresa: redes sociales*, de la autora Matías Roca (2010).

<sup>3</sup> Según el estudio realizado por el Pew Research Centre, con datos del año 2012.

<sup>4</sup> La tasa de penetración en redes sociales se entiende como el porcentaje de usuarios activos en redes sociales respecto del total de población internauta, es este caso, en España. (María Lázaro, Jefa del Departamento de Marketing en ICEX).

18 y 55 años utilizaban las redes sociales, lo que representa casi un 80% de los internautas<sup>5</sup>.

Además del avance tecnológico que ha permitido esta evolución de las redes sociales, un motivo por el cual las empresas tienen que estar reinventándose de forma continua es que el control de las marcas está mayoritariamente en manos de los consumidores más que de las empresas, ya que gracias a los medios sociales<sup>6</sup> tienen acceso a una gran cantidad de información y de redes sociales. Este acceso a la información los permite conocer de manera directa las principales características de los productos y servicios y de las empresas que pueden ofrecérselos, y esto hace que los consumidores sean cada vez más exigentes. Por último, otro motivo es que los mercados están fragmentados y hace que la competencia entre las empresas para captar o mantener a sus clientes ya establecidos sea muy elevada.

Es por esto por lo que las empresas están cambiando y adaptándose para competir en las condiciones del mercado actuales. Las compañías tienen que desarrollar su espíritu emprendedor y estar reinventándose de forma continua con el objetivo de adaptarse al mercado, cada vez más complejo y cambiante.

Por tanto, en este trabajo se hablará de cómo las empresas pueden utilizar las redes sociales, ofreciendo algunos ejemplos de redes sociales. A continuación, se aborda el concepto de espíritu emprendedor a nivel corporativo y la relación que existe entre éste y las redes sociales. Seguidamente se habla del espíritu emprendedor dentro de la empresa en relación con los clientes, y se estudian dos casos reales de empresas que han llevado a cabo acciones de co-creación con clientes. Finalmente, se recogen las conclusiones acerca de este trabajo.

---

<sup>5</sup> Según el IV Estudio Anual de Redes Sociales de Enero de 2013, IAB España.

<sup>6</sup> Los medios sociales son las tecnologías y aplicaciones disponibles en Internet y que permiten a los usuarios tanto crear, publicar y distribuir contenido, así como comunicarse y relacionarse con otros usuarios. (El marketing digital en la empresa: redes sociales. Marta Matías Roca, 2010).

## 2. Las redes sociales

### 2.1. Definición y características

Las redes sociales son estructuras sociales compuestas por grupos de personas que comparten intereses y actividades y están conectadas por diversos tipos de lazos, ya sea por amistad, trabajo, intereses comunes,... (Matías Roca, 2010).

Las redes sociales ofrecen la posibilidad de interactuar con otras personas que comparten los mismos intereses o gustos. Así, de esta manera, se va generando contenido, creando una comunidad.

A continuación se recogen una serie de rasgos que caracterizan el uso de las redes sociales, aportados por los autores J. Merodio y M. Matías (2010):

- Los usuarios establecen relaciones asociadas a sus emociones.
- Es el propio usuario quien controla y configura sus redes sociales en función de sus intereses.
- Permite la interacción entre usuarios, pudiendo comunicarse entre sí a través de mensajería instantánea, comentarios,...
- Los usuarios son el pilar de las redes sociales, son quienes las hacen crecer. El contenido se va extendiendo a través de los usuarios, por lo que son quienes generan tráfico.

En referencia a la obra de M. Matías (2010), se puede hablar de dos tipos de redes sociales, las verticales y las horizontales. Las redes sociales horizontales son aquellas dirigidas a todo tipo de usuario y sin una temática definida, es decir, se basan en las masas. Por otro lado, las redes sociales verticales, tienen como objetivo congregarse a un conjunto de personas alrededor de una temática definida. En función de su especialidad temática, las redes sociales verticales pueden clasificarse en:

- Redes sociales profesionales, cuyo objetivo es crear y establecer relaciones profesionales entre los usuarios. Un ejemplo de este tipo de redes sociales es LinkedIn, que se estudiará a lo largo de este trabajo.
- Redes sociales de ocio, que tratan de agrupar a colectivos que desarrollan actividades de ocio, deportivas, etc. Como por ejemplo redes sociales para personas que practican CrossFit, para aficionados a los coches,...
- Redes sociales mixtas, que ofrecen a empresas y usuarios individuales un marco específico para llevar a cabo actividades profesionales y personales. Tripadvisor o 11870 son ejemplos de esta clasificación.

## 2.2. El papel de las redes sociales

Hoy en día es prácticamente necesario que las empresas estén presentes en redes sociales, ya que esta presencia puede abrir un camino de nuevas oportunidades a las empresas que se encuentran estancadas o necesitan cambiar su modelo de negocio, ofreciéndoles la posibilidad de buscar y encontrar tanto actuales como potenciales clientes e incluso nuevos socios comerciales. Por tanto, las redes sociales pueden dar a las empresas la oportunidad de fomentar su espíritu emprendedor al llevar a cabo acciones que en el mundo *offline* no podrían realizar.

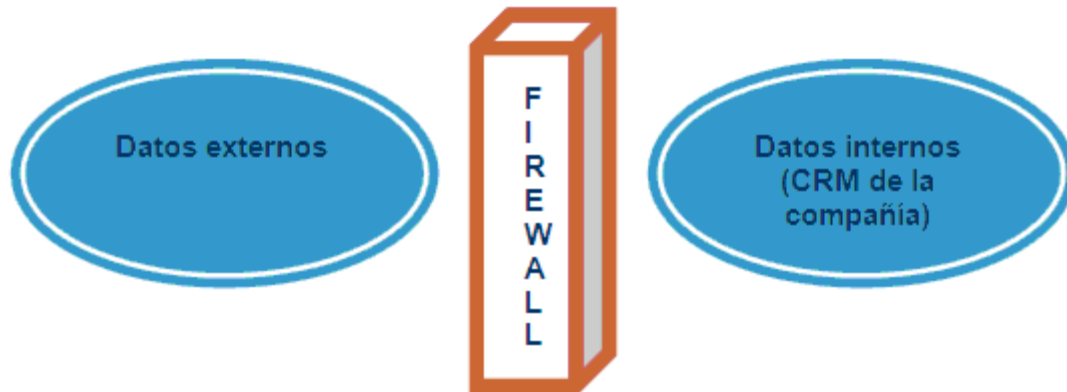
De acuerdo con María Garaña (2014), Presidenta de Microsoft Ibérica, las empresas disponen de diferentes medios a la hora de adoptar la estrategia digital:

- Los medios propios son la página Web de la compañía, el blog corporativo y las redes sociales propias.
- Los medios pagados es la publicidad que las empresas realizan para aparecer en buscadores. Estos medios son menos importantes que los medios propios.
- Los medios ganados son las menciones que los usuarios realizan en las redes sociales, blogs u otros medios *online* y *offline* de las empresas, es decir, es la cobertura en los medios de comunicación. Éstos se han convertido en un acelerador de la estrategia de marketing y del posicionamiento de la empresa, ya que permiten que se establezca una relación entre la compañía y los clientes, también permite a los usuarios interactuar entre ellos, que muestren sus experiencias, etc. Gracias a estos medios, las empresas pueden conseguir ideas de cómo mejorar la oferta de sus productos o servicios, ya que pueden conocer mejor a los clientes, sus necesidades, sus preferencias y lo que éstos demandan en cada momento.

Las empresas deberían ser capaces de conectar estos tres puntos anteriores, es decir, no deben tener a unos trabajadores que se encarguen del blog corporativo, otros que hagan publicidad y otros que generen contenido o realicen eventos en redes sociales para lograr más cobertura. Lo recomendable es que las empresas contemplen una estrategia común, combinando esos tres medios anteriores y consiguiendo una sinergia, un apoyo entre los distintos medios, una amplificación por ejemplo gracias a un anuncio que sea comentado en redes sociales y una independencia que permita a la empresa no depender de ningún medio en concreto. De esta manera, las empresas tienen la oportunidad de conseguir una estrategia de redes sociales eficaz y así potenciar el espíritu emprendedor de la manera más adecuada para obtener mejores resultados.



Un paso más allá sería conectar también los datos de los clientes que maneja la compañía, que normalmente están separados de los datos externos obtenidos de Internet. Esta idea se ilustra gráficamente a continuación:



Fuente: elaboración propia basada en las conferencias de la jornada Hoy es Marketing.

Tal y como se observa en el gráfico, existe un muro que separa los datos externos y los datos internos de la empresa. Posiblemente su motivo sea la elevada departamentalización existente en las empresas, que hace que sea difícil integrar ambos conjuntos de datos, ya que normalmente un departamento se encarga de las redes sociales y de la presencia de la empresa en Internet y otro departamento diferente se encarga de gestionar las bases de datos de los clientes a través de sistemas informáticos.

Las empresas se encuentran con la necesidad de unir ambos conjuntos de datos para lograr reunir la mayor cantidad de información sobre los clientes con el fin de generar relaciones a largo plazo y, de esta manera, aumentar su grado de satisfacción y fidelidad. La idea es tener una visión 360° del cliente uniendo todos los puntos: medios propios, medios pagados, medios ganados y CRM<sup>7</sup>. De esta manera, las empresas podrían aprovechar esta información para obtener nuevos conceptos y nuevas percepciones en cuanto a la

---

<sup>7</sup> Cuyas siglas corresponden a *Customer Relationship Management* (gestión de las relaciones con los clientes), y su principal objetivo consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. (Marketing en el siglo XXI. Rafael Muñiz González, 2010).

innovación en productos o servicios y satisfacer las necesidades de los consumidores mejor que la competencia. Por tanto, la unión de los datos externos e internos permitiría a la empresa conocer mejor a los clientes, obtener nuevas ideas y llevar a cabo acciones que incrementen el espíritu intraemprendedor.

A la hora de dar el paso a la presencia en redes sociales, las empresas deben comprobar si los clientes actuales y potenciales también lo están, ya que de la información que se obtenga de ellos depende que se desarrollen acciones de mejora, de innovación y de cambio. Para esto es necesario llevar a cabo previamente investigaciones de mercado y consultar estudios sobre la penetración de los usuarios en las redes sociales, como por ejemplo los estudios realizados por IAB Spain.

Estar presente en las redes sociales requiere una predisposición y un compromiso por parte de las empresas para que sus estrategias en redes sociales no sea un fracaso, sino que esté encaminada al éxito y no sólo sea un canal de relación con sus clientes sino que también fomente la innovación en la empresa. Partiendo de las ideas obtenidas del libro de M. Moreno (2014), las compañías deberían cumplir los siguientes requisitos antes de estar presentes en redes sociales:

- Antes de participar en las redes sociales o utilizar cualquier herramienta digital, las empresas deben conocer para qué sirven los medios sociales, cómo se utilizan, qué ventajas los pueden dar y qué acciones nunca deben ser llevadas a cabo. Lo normal es que la labor de encargarse de los medios sociales sea realizada por *Community Managers* o gestores de comunidades, sin embargo, al tratarse de pequeñas y medianas empresas, es probable que éstas no tengan los recursos suficientes como para poder contratar a una persona con esas cualidades por lo que este trabajo posiblemente lo asumiría el emprendedor o una persona dentro de la empresa a la que se delegue esta tarea.

- Las empresas deben conocer a sus clientes para saber lo que éstos pueden aportarles y qué acciones podrían llevarse a cabo a partir de las ideas o conocimientos que obtengan de ellos, además de permitir a la empresa realizar una correcta segmentación para hacer llegar los mensajes de forma más eficaz. Por esta razón se hace necesario la unión de datos externos y datos internos que se comentaba con anterioridad.
- Deben tener definido su objetivo, hacia dónde quieren ir y cómo lo van a conseguir a través de las redes sociales. Para ello es necesario que tengan un plan de acción donde recojan los objetivos y la forma de conseguirlos. El objetivo en este caso sería fomentar el espíritu emprendedor, por lo que deben de diseñar acciones que permitan lograrlo. Lo idóneo sería que fomentasen el *engagement*, haciendo participar a los usuarios en las iniciativas de la empresa, ya sea a través de concursos, de interactuar con ellos a través de una plataforma, pidiéndoles consejos e ideas, etc. y utilizarlo para elevar el espíritu emprendedor.
- La comunicación en los medios sociales es bidireccional, es decir, la empresa transmite mensajes a sus clientes o potenciales clientes y, a su vez, debe escuchar lo que los consumidores digan y opinen sobre ella. A parte del contenido que las empresas crean, deben estar atentas a lo que los usuarios dicen sobre su marca, ya que actualmente y cada vez más, el boca a boca tiene más importancia y credibilidad que lo que dicen las compañías sobre ellas mismas. No siempre lo que se dice de ellas es bueno, por lo que tendrían que tomar las medidas necesarias para corregir la situación y no permitir que esto ralentice o bloquee el camino hacia el nuevo modelo de negocio.
- La empresa debe generar un contenido auténtico y propio, que aporte valor a los usuarios y que sea transparente, con el objetivo de motivarlos para que interactúen con la marca.

- El hecho de que las empresas estén presentes en los medios sociales no significa que vayan a obtener unos resultados inmediatos, sino que en cualquier plan de acción en redes sociales que éstas establezcan, deben fijarse unos objetivos a medio o a largo plazo. Otra de las razones por las que no se obtienen resultados a corto plazo es que el hecho de desarrollar el espíritu emprendedor es una tarea que lleva tiempo, ya que se trata de cualidades de los empresarios que deben desarrollarse con el tiempo y la experiencia.
- Todas las personas que formen parte de la compañía deben verse involucradas en el logro de los objetivos y la obtención del beneficio, es decir, el emprendedor debe estar apoyado por el conjunto de la organización, ya que esto mejorará la dinámica y la comunicación entre todos los empleados.

Las empresas no deben olvidar que deben ofrecer al usuario una información y un contenido relevante, no sólo deben hablar de la organización ni de sus productos o servicios tratando de dar publicidad, sino que además deben ofrecer temas de interés para los clientes, ya sean temas de ocio, de entretenimiento, temas de actualidad, etc. Cuanto mayor valor ofrezcan al usuario, mejor imagen tendrá la marca e incrementará la vinculación con la marca por parte de los consumidores, pudiendo ser éstos una fuente de innovación, aparte de los demás grupos de interés de la empresa.

Por tanto, como conclusión a este apartado, se puede observar que la nueva forma de entender las redes sociales genera un campo de oportunidades para las empresas para encontrar maneras eficaces de desarrollar su espíritu emprendedor con un presupuesto limitado, ya sea creando nuevos negocios, nuevas oportunidades, nuevos socios comerciales, obteniendo nuevas ideas, etc., además de suponer otros numerosos beneficios para las compañías presentes en este mundo digital, que son los siguientes (Matías Roca, 2010):

- Las permite darse a conocer.
- Son una vía para la expansión del negocio.
- Pueden captar a nuevos clientes y fidelizar a los actuales.
- Las permite buscar usuarios que se sientan identificados con la temática y de la empresa y, una vez localizados, crear una comunidad de marca que permita hablar e interactuar con los clientes y que ellos hablen entre sí.
- Pueden llegar a posicionarse como líderes en ciertas temáticas gracias al contenido que ofrezcan.
- Lanzar mensajes personalizados a los clientes, evitando las comunicaciones masivas para no realizar spam.

### **2.3. Algunos ejemplos**

Atendiendo a los datos del Instituto Nacional de Tecnologías de la Información, entre las pymes que ya están presentes en las redes sociales, el 88,7% tiene presencia en Facebook, el 29,6% de ellas están presentes en Twitter y un 10,1% lo están en LinkedIn.

Como puede observarse a partir de los datos, estas tres redes sociales son las que presentan un mayor potencial de crecimiento, y serán objeto de estudio en los siguientes apartados.

### 2.3.1. Facebook

El éxito de esta red social a partir de 2006 se debe a que en ella los usuarios se registran con sus nombres propios, no como ocurría en otras plataformas como Myspace, que las personas se registraban con nombres de usuario y eran más difíciles de localizar, por lo que Facebook facilitó la búsqueda de las personas. Desde entonces, esta red social ha evolucionado considerablemente, llegando a tener a finales de 2013 más de 1.200 millones de usuarios activos (considerados éstos como aquellos que han entrado a Facebook al menos una vez en el último mes) en todo el planeta, y más de 19 millones en España<sup>8</sup>. Tanta es la importancia ha tomado Facebook que se ha convertido en la segunda página de Internet con más tráfico del mundo.

Facebook permite que, además de los perfiles personales, se puedan crear perfiles corporativos para las empresas.

Esta red social es un gran escaparate para las empresas y las facilita mucho la relación con el usuario. Posiblemente, los potenciales consumidores de la marca o personas interesadas en los productos o servicios que ofrezca la empresa se encuentren en Facebook, por esta razón la compañía debe estar presente en esta plataforma social. Lo complicado para las empresas es encontrar a estos usuarios, por lo que tendrán que utilizar herramientas de segmentación para llegar a los consumidores potenciales y al target más afín a la marca.

Lo más importante a la hora de crear un perfil en Facebook es que la compañía tenga muy clara su estrategia, así las acciones que realice (tales como aumento de la notoriedad, generación de marca, conseguir seguidores, etc.) estarán encaminadas al logro de los objetivos fijados. Después de establecer la estrategia, la empresa debe crear una comunidad de usuarios y tener una relación estrecha con ellos, ya que “lo que importa es más la calidad que la cantidad”, con el objetivo de recoger información de las personas que interactúan con la marca y hacerles llegar el mensaje adecuado.

---

<sup>8</sup> Fuente: IAB España. Estudio anual sobre Redes Sociales. 2013

Por tanto, Facebook permite una escucha activa de los usuarios y se considera una herramienta de marketing digital fundamental para empresas que quieran aumentar su visibilidad y notoriedad en Internet, por lo que es una herramienta perfecta para empresas de nueva creación, y también para las empresas que ya estén establecidas. Además, la página corporativa de la empresa en Facebook también es indexada por los buscadores, por lo que puede hacer el papel de una “segunda” página Web de la empresa.

### 2.3.2. Twitter

La Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación realizó una encuesta a los usuarios de Internet el pasado año, y gracias a la cual se observó que el 45,1% de los internautas españoles utilizaron Twitter diariamente. Este dato muestra el gran auge que ha experimentado esta red social en los últimos años en España.

Twitter se ha convertido en una herramienta básica tanto para las empresas como para los usuarios, ya que éstos la utilizan como fuente de información y como una forma de relacionarse con las marcas. Lo que caracteriza a Twitter es la interactividad, la velocidad y la simplicidad.

Esta red social es útil para las marcas porque se ha convertido en el canal más apropiado y sencillo para relacionarse con los usuarios, ya que las permite hablar, escuchar y establecer un diálogo con ellos gracias a la rapidez y la proximidad que transmite.

Ofrece a las compañías la posibilidad de mejorar su imagen de marca, su reputación y también puede hacer que aumente el tráfico hacia su página Web corporativa.

Las empresas tienen tres opciones para poder relacionarse con los usuarios: de manera directa, utilizando Twitter como soporte técnico o servicio de atención al cliente o como espacio para dar a conocer sus novedades en cuanto a productos o servicios (Moreno Molina, 2014).

Los usuarios comparten los contenidos que les resultan interesantes a sus seguidores, y a la vez éstos a sus seguidores, por lo que este poder de viralización de Twitter beneficiará al conjunto de la empresa al permitir que un mensaje pueda alcanzar a tantos usuarios. Para ello, la estrategia en Twitter no se basa en conseguir más seguidores, sino que las empresas deben fijar unas metas relacionadas con la reputación de la marca, estableciendo anteriormente el público objetivo al que dirigirse, los recursos que tienen a su disposición y fijando las herramientas para la medición de resultados.

### 2.3.3. LinkedIn

LinkedIn fue lanzada en mayo de 2003 y es la red social más antigua de las que se utilizan hoy en día, con usuarios en más de 200 países en todo el mundo<sup>9</sup>. Actualmente tiene más de 300 millones de usuarios activos nivel mundial y más de 6 millones en España<sup>10</sup>.

LinkedIn es la plataforma líder en el nicho de las plataformas enfocadas únicamente al mundo laboral, es la plataforma social orientada a los negocios por excelencia (O. Rodríguez, 2012).

Esta red resulta muy útil para buscar trabajo, socios, inversores, recomendaciones, referencias, establecer contactos y también las empresas la pueden utilizar como una herramienta para realizar acciones de marketing con el objetivo de incrementar su visibilidad y también aumentar las posibilidades de negocio o cooperación con otras compañías. Por tanto, LinkedIn aporta un

---

<sup>9</sup> Según el estudio “Las Redes Sociales en Internet”, elaborado por el ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI) en Diciembre de 2011.

<sup>10</sup> Fuente: “LinkedIn alcanza los 6 millones de usuarios en España”. [elEconomista.es](http://elEconomista.es) 29/04/2014.



gran valor a la comercialización, al desarrollo de canales y colaboraciones, a ampliar conocimiento y conocer expertos, a la contratación de personas y, sobre todo, al posicionamiento y a la visibilidad de la empresa (M. Moreno, 2014 y O. Rodríguez, 2012).

En esta plataforma social están presentes millones de profesionales que siguen las novedades de las empresas de su interés, lo que les permite hacer comparaciones y buscar oportunidades. Además de ser profesionales que buscan empleo, pueden ser potenciales clientes para la empresa, pueden ser inversores,... Estas personas pueden proporcionar interacciones basadas en los negocios. Por estos motivos resulta muy recomendable que las empresas de nueva creación creen un perfil corporativo en LinkedIn, siempre que su presencia esté planificada anteriormente.

Los beneficios que pueden obtener las empresas presentes en esta plataforma pueden ser muy importantes, ya que permite a las empresas conectar con su público y ser más accesibles, además de suponerles un canal para transmitir su conocimiento. Haciendo referencia a la obra de Juan Carlos Mejía (2013), algunos de los beneficios de utilizar LinkedIn en la empresa son los siguientes:

- Búsqueda de nuevos clientes, ya que permite crear una red de contactos muy amplia y promocionar de manera directa su empresa.
- Búsqueda de profesionales, ya que éstos ingresan su Currículum Vitae en su perfil.
- Convertirse en referente, informando sobre novedades de la empresa y del sector.
- Propagar el contenido del blog corporativo.
- Mantenerse en contacto con los seguidores de la empresa.
- Encontrar proveedores de manera más fácil a través de su red de contactos.

### 3. El espíritu emprendedor

#### 3.1. Antecedentes del emprendedor

En el año 1982, el economista, periodista y escritor británico Norman Macrae, atribuyó el término *intraentrepreneurship* a Gifford Pinchot III, empresario, autor y co-fundador del Instituto Universitario de Bainbridge.

En su primera obra publicada en 1985, *Intrepreneuring*, G. Pinchot III diferencia al empresario interno del empresario independiente. Al primero lo define como “un soñador que hace cosas. Es el que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía. Puede ser también creador o inventor, pero siempre es el soñador capaz de convertir una idea en una realidad rentable”; mientras que al empresario independiente lo define como “el que desempeña el mismo papel del anterior pero fuera de la organización”.

Es en el año 1992 cuando el *American Heritage Dictionary* reconoció el uso de la palabra *intrapreneur* (intraemprendedor) como "una persona, dentro de una gran empresa que asume la responsabilidad directa para convertir una idea en un producto acabado rentable a través de la asunción de riesgos asertiva y la innovación".

#### 3.2. Definición

La Real Academia Española define emprender como la acción de acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

Si se toma un enfoque orientado al espíritu emprendedor en la empresa, el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo se define como el proceso que permite estimular, canalizar y capitalizar las energías y el espíritu emprendedor de los empleados para generar proyectos innovadores, de nuevos negocios y de mejoras organizacionales que contribuyan a fortalecer la competitividad de la empresa. (Seshadri y Tripathy, 2006).

Para los individuos, el camino hacia el intraemprendimiento es un trayecto intermedio entre el inventor y el ejecutivo, ya que el intraemprendedor no es necesariamente ninguno de estos dos sino que su contribución a la empresa consiste en “tomar nuevas ideas, o aun prototipos de trabajo para convertirlos en realidades rentables”, sin tener que haber realizado el invento o administrar posteriormente el negocio ya en funcionamiento (Pinchot III, 1985).

Los individuos intraemprendedores deben ser innovadores y creativos, tener iniciativa, confianza en sí mismos, capacidad de análisis, deben estar orientados a la acción siendo capaces de tomar decisiones, aceptar el riesgo, saber gestionar los recursos tanto económicos como de tiempo de los que dispone la empresa y, además, tener una visión holística del mercado. Este espíritu emprendedor debe conservarse día a día, apostando constantemente por los objetivos propuestos en la empresa para que se alcancen a largo plazo. Además, el espíritu emprendedor en la empresa no debe estar enfocado solamente a lo económico, sino que tiene que ayudarla a crecer, a construir un modelo de negocio firme para que la compañía sea más competitiva.

Según Juan Campos, redactor en la revista del Instituto de Economía Digital de la ESIC, la innovación es el primer desafío de la mayoría de las compañías. Sin embargo, ante el nuevo modelo social-económico descrito con anterioridad, las empresas ya implantadas están llevando a cabo importantes reestructuraciones para adaptarse a las condiciones del mercado. La búsqueda de competitividad ha hecho que las empresas que quieran innovar revisen todos los procesos de su cadena de valor para ser lo más eficientes posible.

El reto que se las plantea a estas empresas es cómo crecer a partir de la innovación y conseguir o aumentar la ventaja competitiva en un mercado cada vez más estrecho, una competencia más intensa y un cliente más exigente.

La innovación desarrollada por los individuos intraemprendedores podría considerarse una de las *dynamic capabilities*<sup>11</sup>, que representan la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, en todos los ámbitos de la organización, y dirigirlas a los entornos cambiantes (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Es por esto por lo que es necesario un cambio de mentalidad en las organizaciones para llevar a cabo procesos de innovación y conseguir que los individuos adquieran una actitud positiva hacia la innovación intraemprendedora.

### 3.3. Redes sociales y emprendedor

Actualmente, existen numerosas empresas que todavía no han comprendido que el escenario de la comunicación ha cambiado como consecuencia de la evolución de las redes sociales, cambiando con ello la forma de trabajar, la forma de comunicarse entre los individuos, incluso dando lugar a un nuevo consumidor, cada vez más informado y con el deseo de interactuar con las marcas. Es por esto por lo que las empresas deben incrementar la capacidad de innovación de los intraemprendedores para poder competir de forma eficaz en el nuevo entorno.

Estudios recientes ofrecidos por IBM<sup>12</sup> y por IAB Spain, muestran que la predisposición de las empresas españolas a establecer un plan de marketing digital en redes sociales es muy desfavorable, a pesar de que el entorno actual esté exigiendo la adopción de estrategias digitales y que éstas puedan generar nuevas oportunidades a las empresas que quieren innovar.

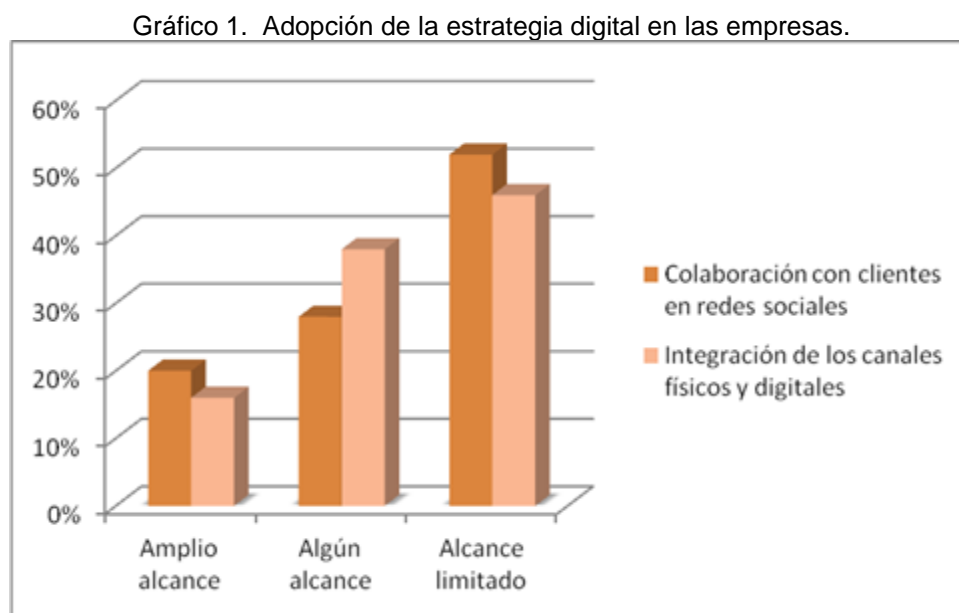
Según los datos del Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación, tan sólo el 26,8% de las pymes están presentes en las redes sociales.

---

<sup>11</sup> El término *dynamic* para los autores citados hace referencia a la capacidad para renovar competencias y alcanzar la alineación con el entorno cambiante.

<sup>12</sup> Los datos de los estudios realizados por IBM fueron expuestos durante las conferencias de la jornada Hoy es Marketing.

A continuación se muestran dos gráficos que resumen los datos de una encuesta sobre empresas digitales realizada por IBM en el año 2013<sup>13</sup>.



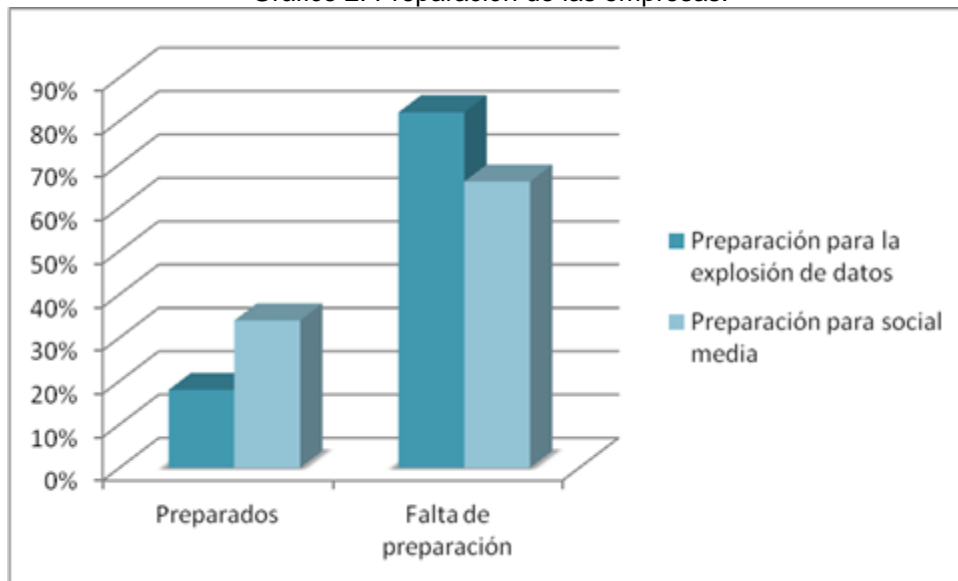
Fuente: La empresa digital y los nuevos retos del marketing. IBM C-Suit Study 2013 – CMO Survey.

En cuanto a la adopción de la estrategia digital en las empresas, cabe destacar la colaboración con clientes en las redes sociales y la integración de los canales físicos y digitales. A través del Gráfico 1 se puede observar que el 52% de las empresas tienen un alcance limitado a la hora de realizar colaboraciones con los clientes en las redes sociales, un dato muy poco favorecedor para el desarrollo del espíritu emprendedor en las organizaciones, ya que si no conocen a los clientes no pueden hacer innovaciones basadas en lo que ellos desean. Por otro lado, se observa que solamente el 16% de las empresas cuentan con un alcance amplio a la hora de integrar los canales físicos y digitales, mientras que casi el 50% de las empresas tienen un alcance limitado.

Por tanto, la idea que se extrae de estos datos es que las empresas no estarían predispuestas a adoptar una estrategia digital, no favoreciendo con ello al desarrollo del espíritu emprendedor a nivel corporativo.

<sup>13</sup> Los datos de la encuesta realizada por IBM fueron expuestos durante las conferencias de Hoy es Marketing.

Gráfico 2. Preparación de las empresas.



Fuente: La empresa digital y los nuevos retos del marketing. IBM C-Suit Study 2013 – CMO Survey.

En cuanto al Gráfico 2 y atendiendo a la preparación de las empresas para la explosión de datos, el 82% de las empresas no están preparadas para la administración de datos ni para la gestión de la información de los clientes. Por otro lado, haciendo referencia a las redes y medios sociales, solamente el 34% de las compañías están preparadas para implantarse en medios sociales, mientras que el 60% de las empresas no lo están.

Estos datos reflejan que aún hay muchas empresas que no apuestan por los medios sociales y que no están elevando el espíritu emprendedor en la empresa, ya que no se están desarrollando las capacidades de creatividad, innovación e iniciativa que poseen los individuos intraemprendedores.

Finalmente, otro dato extraído del estudio realizado por IBM y refiriéndose a la previsión de uso de las tecnologías en el largo plazo (cinco años) por parte de las empresas, es que el 89% de las organizaciones utilizarán dichas tecnologías para la gestión de la relación con los clientes.

Por tanto, del estudio de IBM realizado en 2013, se puede concluir que las pymes no están preparadas para la adopción de planes de marketing digitales ni para estar presentes en las redes sociales y, por consiguiente, no están dispuestas a incrementar el espíritu emprendedor en la empresa a través de estrategias digitales. Sin embargo, más a largo plazo, sí se observa que las empresas podrían ir cambiando su estrategia, centrándose más en las tecnologías con el objetivo de establecer relaciones con sus clientes ya sea para fidelizarlos, para utilizarlos como fuente de información e innovación, etc.

El avance tecnológico ha dado la oportunidad a las empresas de desarrollar nuevas formas de innovación que permiten y, además, fomentan un mayor grado de colaboración y participación. Es a partir de aquí donde nace la necesidad de co-crear con los usuarios, que pueden ofrecer ideas de mejora y crear valor. Por esta razón los intraemprendedores deberían proyectar una iniciativa de co-creación con los consumidores, que vaya más allá de la relación que tenga la empresa con éstos a través de sus redes sociales o blogs corporativos.

La co-creación es una estrategia de negocio, un proceso activo, creativo y social basado en la colaboración entre fabricantes y consumidores realizando actividades conjuntas. Este proceso es iniciado por las empresas con el objetivo de generar valor para ambas partes.

Por tanto, esta estrategia aparta el modelo tradicional en el que las empresas lanzaban al mercado sus productos sin tener apenas en cuenta las necesidades de los consumidores, y permite incorporar principios de innovación basados en la experiencia del consumidor y de otros *stakeholders*.

Tanto las empresas como los consumidores se benefician de la co-creación. Desde el punto de vista de las compañías, las permite obtener la ventaja competitiva de lanzar al mercado un producto o servicio con mayor calidad, mayor grado de aceptación y menor coste de producción, por lo que mejora su rentabilidad. Por otra parte, el cliente se convierte en un “prosumer” (consumidor + productor), ya que participa en la creación de lo que consume.

### 3.4. El espíritu emprendedor en relación con los clientes

Como se ha comentado en los apartados anteriores, la principal característica de los intraemprendedores es su capacidad de innovación, aunque cabe señalar que otra de las características también importante es el deseo de estos individuos de crear cosas nuevas de manera continua.

La base del proceso emprendedor, de acuerdo al profesor y autor Guillermo del Haro (2014), es la generación de ideas. Los intraemprendedores pueden obtener ideas de numerosas y diversas fuentes: del propio emprendedor, de familiares, amigos, de otras empresas... No obstante, una importante y valiosa fuente de generación de ideas la constituyen los clientes.

Actualmente resulta imprescindible que las empresas escuchen a sus clientes, que éstos sientan que son importantes para la empresa. Es por esto por lo que las empresas deben establecer relaciones con sus clientes y mantener un contacto con ellos como, por ejemplo, a través de las redes sociales, como se ha visto con anterioridad. Esto aporta un gran valor a los clientes y también las empresas se ven recompensadas al ser reconocidas o mejor valoradas por ellos.

En muchas ocasiones, los intraemprendedores no son capaces de obtener ideas que puedan satisfacer eficazmente las necesidades de los consumidores, por lo que acuden a ellos para que éstos los ofrezcan soluciones.

Las empresas pueden innovar en productos o en servicios de una forma más eficaz escuchando a sus clientes, lo que demandan y necesitan. De esta manera, los intraemprendedores pondrán en marcha procesos de innovación que cumplan con las necesidades de los clientes y que se correspondan con sus gustos.

La innovación procedente de las ideas de los clientes puede aportar numerosas e importantes ventajas a las empresas, independientemente de su tamaño, ya que las permite acortar el ciclo de innovación, testar los productos o servicios antes de lanzarlos al mercado, ampliar la creatividad, tener un mayor número de proposiciones y oportunidades y no se hace necesario invertir tantos recursos en I+D.



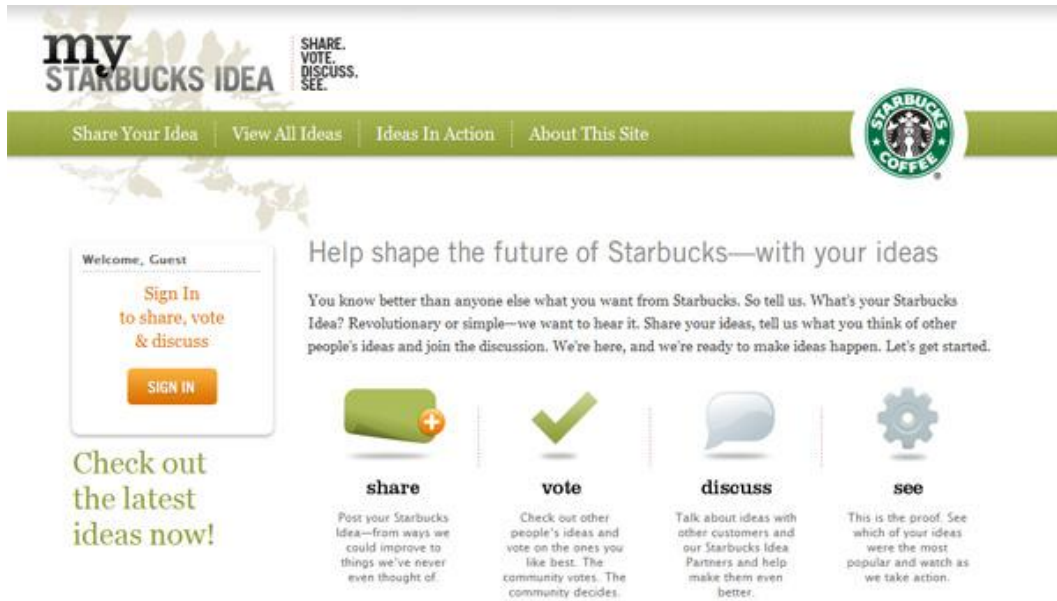
El emprendimiento corporativo en relación con los clientes no solamente supone ventajas para las empresas, sino que también los clientes resultan beneficiados. Los consumidores se sienten escuchados y valorados por la empresa, es decir, no tienen la sensación de ser “un cliente más para la compañía” y esto hace que quieran a la marca y que sean fieles a la misma, además de suponer una fuente de recomendación importantísima, ya que al estar contentos con la marca lo compartirán con sus familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc. y esto beneficiará muy positivamente a la empresa.

En el siguiente apartado se recogen dos casos reales que ponen en evidencia la importancia que tienen los clientes en el desarrollo del espíritu emprendedor en la empresa, a través de acciones de co-creación. En ellos se demuestra que las empresas pueden elevar el emprendimiento corporativo haciendo realidad las ideas aportadas por los clientes.

### 3.5. Casos reales

#### Co-creación con clientes en plataforma on-line: My Starbucks Idea

En el año 2008, Starbucks lanzó una plataforma on-line denominada “My Starbucks Idea”, donde los clientes pueden aportar sus ideas y dialogar entre ellos. El objetivo de esta red social propia de Starbucks es recoger, compartir y hacer realidad esas ideas para mejorar sus productos, el ambiente, la decoración y, especialmente, la experiencia del consumidor a la hora de consumir los productos de esta cadena de cafeterías. En definitiva, el objetivo de Starbucks es crear un amplio diálogo con sus clientes para recibir un *feedback* de ellos que les permita dar respuesta a sus necesidades, resolver sus preocupaciones y hacer que su experiencia en los establecimientos de la compañía sea inmejorable. Esta plataforma que Starbucks proporciona a sus clientes es clave en su estrategia social, ya que los participantes de la red desempeñan un papel en el proceso de toma de decisiones de la empresa que los hace sentir parte de ella.



Fuente: Blogs ICEDM Instituto de Economía Digital. ESIC.

La razón por la que la empresa decidió desarrollar una iniciativa de co-creación con clientes es porque los consumidores de Starbucks son los que mejor conocen sus necesidades en cuanto a qué les gustaría añadir a su experiencia Starbucks o cómo quieren los productos, así como introducir algunas modificaciones o crear productos nuevos. Por tanto, los clientes suponen para la empresa una fuente externa de información e innovación muy valiosa.

La empresa también creó un blog corporativo denominado *Ideas in Action* donde los empleados de Starbucks explican lo que hacen con las ideas que los usuarios proponen en *My Starbucks Idea*. En este blog se clasifican las ideas según se traten de ideas de productos (café, té, comida,...), de experiencias (pedidos, pago, recogida de productos, ambiente, ubicaciones,...) o de participación (construcción de comunidades, Responsabilidad Social, etc.). Con este blog, Starbucks consigue mantener a los clientes al día respecto a lo que hacen con las ideas que proponen y, al mismo tiempo, hace que los clientes sientan que forman parte de la compañía, como se ha comentado anteriormente, incrementado en este sentido la fidelidad de los clientes hacia la marca.

Por ejemplo, en cuanto a productos, una idea que la empresa ha hecho realidad es ofertar en verano un granizado de té verde y melocotón, que los usuarios de la plataforma amantes de esta bebida demandaban. Otra de las incorporaciones a su carta es un granizado de té y mojito sin alcohol, que los usuarios propusieron en *My Starbucks Idea*.

Otro ejemplo concreto de ideas de experiencias, es que los usuarios demandaban que las tiendas fueran sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, por lo que Starbucks ha creado 400 tiendas con certificación LEED, cuyas siglas corresponden a *Leadership in Energy and Environmental Design*.

Como se ha señalado anteriormente, las redes utilizadas por Starbucks han sido una plataforma on-line y el blog corporativo creado para atender a las ideas y propuestas de los consumidores de la empresa. El empleo de estas redes ha permitido a Starbucks llegar a un público muy amplio, gracias al éxito de la plataforma, que se ha convertido en una comunidad virtual en la que los clientes pueden postear sus aportaciones y comentar y votar las aportadas por otros usuarios.

Además de la propia red social de la compañía y del blog corporativo, Starbucks está presente también en otras redes sociales como Facebook, donde genera contenido subiendo fotos, vídeos, posts y donde invita a los usuarios a eventos en los que pueden participar, comentar y dialogar con otros usuarios; Twitter, que permite a la empresa adoptar un compromiso con los usuarios, donde crea una comunicación abierta, simple y rápida con el público, ya sea ofreciéndoles información de sus productos, sirviendo como un canal de atención al cliente respondiendo a preguntas, etc.; y el canal de Youtube, donde se recogen vídeos corporativos, comerciales, informativos y de actividades que realiza Starbucks.

Los medios propios y los medios ganados, han permitido a Starbucks obtener una gran información de sus clientes a partir de la plataforma y de las redes sociales. Este gran volumen de datos externos obtenidos gracias al mundo de Internet, deben combinarlos con los datos internos de la compañía, de tal forma que la empresa pueda conseguir una visión 360º del cliente, con el fin de conocerle mejor e innovar acorde a sus gustos, necesidades y deseos.

Este caso de co-creación ha permitido desarrollar la capacidad de innovación de los emprendedores de la empresa, ya que las ideas y sugerencias que los clientes han aportado en la plataforma, ya sea para proponer nuevos productos o mejorar los actuales, mejorar el ambiente y la decoración de los establecimientos o la experiencia de los consumidores, se están haciendo realidad. Por tanto, los clientes han compartido sus ideas y proposiciones y los intraemprendedores las están desarrollando.

Por tanto, la innovación constante que se está llevando a cabo en Starbucks ha permitido que se incremente el espíritu emprendedor en la empresa gracias a los clientes y sus aportaciones, constituyendo un éxito para la empresa, con los siguientes resultados:

- Consiguen mantener una comunicación abierta con su público, logrando que los clientes tengan una vinculación estrecha con la marca.
- El contenido creado se extiende a través de los usuarios, que lo comparten, lo comentan y lo votan, siendo así ellos mismos los generadores de tráfico.
- Escuchando las solicitudes de los clientes a través de la plataforma online, integran en la empresa las ideas derivadas de ellos.
- A través del blog corporativo consiguen que los clientes se sientan escuchados y consideren que son parte de la empresa y, además, se convierten en fans de la marca, por lo que aumenta la fidelización de los clientes.

Co-creación con clientes en redes sociales: El Supermontadito

En el año 2012 tuvo lugar la segunda edición del concurso “Supermontadito”, organizado por la franquicia 100 Montaditos.

En este caso, la co-creación consistió en organizar un concurso a través de Facebook y Twitter en el que los consumidores tenían que enviar una idea para inventar el montadito más original. Fueron quinientas personas las que se sumaron a esta colaboración y Restalia, el grupo al que pertenece esta franquicia, seleccionó a veinte personas para participar en la gran final. El ganador del concurso logró que el montadito que había creado fuera incluido en la carta de la franquicia y, además, resultó premiado con un viaje para tres personas a la República Dominicana.



Fuente: <http://es.globedia.com/>

Facebook y Twitter fueron las redes sociales que la empresa utilizó para promover el concurso entre los usuarios. Estas dos plataformas resultaron ser las más adecuadas debido a las características de ambas redes sociales, que se muestran a continuación:

- Creación de contenido en Facebook, donde los usuarios podían ver las publicaciones, fotos y vídeos acerca del concurso. El gran número de usuarios que se conectan a la esta red diariamente hizo que se generase tráfico entre los usuarios, que podían compartir el contenido creado por la empresa.
- Twitter fue utilizado para comunicar las acciones de la empresa, también les permitió solucionar dudas y establecer una comunicación abierta con los usuarios. Esta herramienta es adecuada debido al gran poder de viralización y la simplicidad que la caracterizan.

Por tanto, estas dos redes sociales permitieron que los participantes que se sumaron a esta iniciativa fueran numerosos y que los usuarios hablaran de la empresa y de su concurso.

Esta iniciativa ha hecho que la empresa desarrolle su espíritu emprendedor, llevando a cabo una innovación en productos gracias a las ideas propuestas por los clientes. Es decir, los clientes han aportado sus ideas y la empresa es quien se encarga de desarrollarlas, como en este caso, en el que el montadito ganador se incorporó en la carta de la franquicia.

Además de permitir a la empresa incrementar su espíritu emprendedor a nivel corporativo, los resultados de la iniciativa se recogen a continuación:

- La empresa logró que se hablara de ella, aumentando con ello la notoriedad de la misma.
- Tanto los usuarios en redes sociales como los participantes, mejoraron la imagen que tenían de la marca, al permitir que personas ajenas a la empresa llevaran a cabo una receta con el fin de incorporarla a la carta.

- Los clientes se sienten escuchados, sienten que son importantes para la empresa, por lo que son más fieles a la marca.
- La franquicia ahorró costes de investigación, ya que consiguió numerosas proposiciones y se agilizó el proceso de innovación.

Como puede observarse, este concurso no hubiera sido posible sin las redes sociales, que fueron las herramientas que permitieron a los usuarios participar y mostrar sus creaciones de montaditos. Por tanto, se hace manifiesta la relación existente entre la participación de los clientes en las redes sociales y el espíritu emprendedor dentro de la empresa.

## 4. Conclusiones

La evolución de las redes sociales ha permitido que exista una relación bidireccional entre las empresas y los consumidores, creando comunidades en las que se comparten contenidos, ideas, donde se interactúa con los usuarios y donde también se les ofrece una atención al cliente, aparte de otras muchas oportunidades y ventajas que suponen para las compañías. Por tanto, esta evolución permite que las empresas eleven su espíritu emprendedor a nivel corporativo y que puedan llevar a cabo acciones que serían casi imposibles de realizar en el mundo *offline*.

Sin embargo, actualmente son pocas las empresas que han sabido adaptarse a la nueva realidad y que no utilizan las redes sociales para atender a su comunidad y ayudar a los usuarios de forma rápida y eficaz. Por tanto, las empresas que estén iniciando su andadura por el mundo de las redes sociales o que ya estén presentes en ellas, deben potenciar su espíritu emprendedor, haciendo que los intraemprendedores tengan más iniciativa, siendo más creativos, innovando cada vez más y ofreciendo un contenido original e interesante con el objetivo de llamar la atención de los usuarios y que éstos puedan interactuar con la empresa, haciendo de las redes sociales un canal de comunicación más, mucho más sencillo y eficaz; y además adquirir una actitud de cooperación y de trabajo en equipo y ser capaces de asumir mejor los riesgos que podrían producirse. El motivo por el que deben adquirir este comportamiento es porque el nuevo ámbito de las redes sociales crea un conjunto de oportunidades para las compañías para que éstas desarrollen su espíritu emprendedor a nivel corporativo de forma eficaz y sin la necesidad de disponer de un presupuesto elevado, ya sea mediante la creación de nuevos negocios, entablar relaciones con otros socios comerciales, obteniendo nuevas ideas gracias a los consumidores, etc.



## 5. Referencias bibliográficas

- BLOGS

Blog – Daemon Quest by Deloitte. “Co-creation o la democratización del proceso creativo”. [Consulta: 10/06/2014]. Disponible en <http://www.daemonquest.com/es/blog/co-creation-o-la-democratizacion-del-proceso-creativo/>

Blogs ICEMD Instituto de Economía Digital. ESIC. “Colaboración y co-creación de usuarios y consumidores: crowdsourcing”. [Consulta: 13/05/2014]. Disponible en <http://blogs.icemd.com/blog-colaboracion-y-co-creacion-de-usuarios-y-consumidores-crowdsourcing/caso-de-exito-en-crowdsourcing-my-starbucks-idea/>

Blogs ICEMD Instituto de Economía Digital. ESIC. “El papel de las redes sociales en la pequeña empresa”. [Consulta: 17/03/2014]. Disponible en <http://blogs.icemd.com/blog-el-papel-de-las-redes-sociales-en-la-pequena-empresa/entrevista-a-ida-vega-primera-parte/>

El blog de Marta Matías. [Consulta: marzo, abril, mayo 2014]. Disponible en <http://martamatias.wordpress.com/>

- DOCUMENTOS ONLINE

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. “Navegantes en la Red”. [Consulta: 3/06/2014]. Disponible en <http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html>

IAB España. “IV Estudio Anual de Redes Sociales. Enero 2013”. [Consulta: 8/05/2014]. Disponible en [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS\\_reducida.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf)

IAB España. “V Estudio Anual de Redes Sociales. Abril 2014”. [Consulta: 8/05/2014]. Disponible en <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/04/V-Estudio-Anual-de-Redes-Sociales-versi%C3%B3n-reducida.pdf>

- LIBROS

Matias Roca, M. (2010) *El marketing digital en la empresa: Redes Sociales*. Licencia Creative Commons.

Mejía Llano, J.C. (2013) *La guía del Community Manager. Estrategia, táctica y herramientas*. Ediciones Anaya Multimedia.

Merodio, J. (2010) *Cómo empezar a promocionar tu negocio en redes sociales*. Licencia Creative Commons.

Merodio, J. (2010) *Marketing en Redes Sociales*. Licencia Creative Commons.

Moreno Molina, M. (2014) *El gran libro del Community Manager*. Editorial Gestión 2000.

Rodríguez Fernández, Ó. (2012) *Curso del Community Manager*. Ediciones Anaya Multimedia.

- NOTICIAS

“Los internautas usan cada vez más el móvil y la tablet para acceder a la Red e incrementan su uso en movilidad”. Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación 27/02/2014. [Consulta: 3/06/201]. Disponible en <http://www.aimc.es/Los-internautas-usan-cada-vez-mas.html>

“Vuelve el Supermontadito”. Qué franquicia 25/04/2012. [Consulta: 10/06/2014]. Disponible en <http://www.quefranquicia.com/noticias/2012-04-25/vuelve-supermontadito-10902.html>

“Linkedin alcanza los 6 millones de usuarios en España”. eEconomista.es 29/04/2014. [Consulta: 22/07/2014]. Disponible en <http://www.eeconomista.es/tecnologia/noticias/5742706/04/14/LinkedIn-alcanza-los-6-millones-de-miembros-en-Espana.html#.Kku8BZFr79FOZtg>

- PÁGINAS WEB

My Starbucks Idea. [Consulta: 13/05/2014]. Disponible en <http://mystarbucksidea.force.com/>

Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación. [Consulta: 24/05/2014]. Disponible en [http://www.inteco.es/guias\\_estudios/](http://www.inteco.es/guias_estudios/)

- OTROS

Curso IAB de Marketing Digital. [Curso: 2-6 junio 2014].

Curso La Uva en Curso. “Oportunidades del marketing digital. Nuevos perfiles profesionales.” [Curso: 8-10 octubre 2013].

Curso MOOC de Dirección Hotelera por la UCAM (Universidad Católica de Murcia). [Curso: febrero-marzo 2014].

Hoy es Marketing, ESIC. “La empresa digital y los nuevos retos del marketing”. [Conferencia: 10/04/2014].

- REVISTAS

“Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: La importancia de los factores internos”, Benito-Hernández, S., Platero, M. y Rodríguez, A. *Universia Business Review*. Primer trimestre 2012. [Consulta: 19/06/2014]. Disponible en [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/3306.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/3306.pdf)

“Innovación de servicio y co-creación con los clientes de la empresa: efectos sobre los resultados”, López Sánchez, J. A., González Mieres, C. y Santos Vijande, M. L. *ESIC Editorial*. Septiembre 2013, Vol. 17, nº 2. [Consulta: 26/06/2014]. Disponible en [http://www.esic.edu/EDITORIAL/editorial\\_revista\\_investigacion\\_contenidos.php?ultimo=386&tematica=777](http://www.esic.edu/EDITORIAL/editorial_revista_investigacion_contenidos.php?ultimo=386&tematica=777)

“Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación”, Mutis, J. y Ricart, J.E. *Universia Business Review*. Segundo trimestre 2008. [Consulta: 19/06/2014]. Disponible en [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR0022008010.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0022008010.pdf)

"Los grandes desafíos del management y el marketing. Retos y oportunidades". *Executive Excellence, La revista del liderazgo, el talento y la gestión multidisciplinar*. Edición española número 110, marzo 2014. [Consulta: 5/05/2014].

"Un millón de genios innovando para mi empresa", Llobel, J. *Revista Capital* 27/11/2011. [Consulta: 25/06/2014]. Disponible en <http://www.capital.es/2011/11/27/un-millon-de-genios-innovando-para-mi-empresa/>