

REDES SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES

Rodrigo Sandoval Almazan

REDES SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES



Rodrigo Sandoval Almazán

María del Rocío Gómez Díaz

María del Rosario Demuner Flores



PART UNO

PART

Redes sociales en las organizaciones

Primera edición, 2011

D.R. © Rodrigo Sandoval Almazán (Coordinador)

D.R. © Universidad Autónoma del Estado de México

Diseño y diagramación: Bonobos Editores S. de R.L. de
C.V. edbonobos@yahoo.com.mx

isbn 978-607-8099-29-0

Impreso en México

Printed in Mexico

*El contenido de cada uno de los apartados de este libro es
responsabilidad exclusiva de su(s) autor(es).*

Este libro no puede ser fotocopiado ni reproducido total o parcialmente por ningún medio o método sin la autorización por escrito de los autores y el editor.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

Redes sociales: pistas para entenderlas y estudiarlas

13

CAPÍTULO II

Redes sociales en los ojos de los directivos: apuntes para entender su impacto

27

CAPÍTULO III

Redes sociales y microempresarios: una encuesta

43

CAPÍTULO IV

Un primer esfuerzo de medición en redes sociales mexicanas: el índice 2010

55

CAPÍTULO V

Redes sociales empresariales: el caso de las pymes y la industria automotriz

73

CAPÍTULO VI

Redes sociales en el gobierno:
Facebook y Twitter en los portales estatales 2010

87

CAPÍTULO VII

Redes sociales en el gobierno: Facebook y Twitter en los portales estatales 2010-2012

99

CONCLUSIONES

119

BIBLIOGRAFÍA

125

Introducción.

Las redes sociales siempre han existido, su principal manifestación se da cuando nos relacionamos entre familiares, amigos y contactos de trabajo; es la manera en que convivimos como seres sociales. Sin embargo, recientemente dichas redes tienen un nuevo aliado: la tecnología. Las redes sociales tecnológicas o virtuales, como algunos les han llamado, han impulsado con gran velocidad su utilización. Si bien antes nos relacionábamos frecuentemente de manera personal, hoy lo hacemos a diario y podríamos decir que minuto a minuto con amigos, colegas y clientes con el apoyo de la tecnología.

A pesar de que vemos con asiduidad el uso de las redes sociales en nuestra vida diaria, muy poco sabemos de ellas, o mejor dicho tenemos una información escasa y en ocasiones equivocada sobre ellas.

Pensando en ello, el grupo de Investigación (Cuerpo Académico Gestión del capital intelectual) de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma del Estado de México, hemos decidido investigar acerca de este tema y proponer un punto de partida que ayude a entenderlas bajo dos ópticas: los empresarios y los funcionarios gubernamentales. Consideramos que las organizaciones sociales pueden dividirse en estas dos grandes tendencias: la pública y la privada. No debemos dejar de lado que ambas se complementan y se desarrollan entre sí, por ello quisimos estudiarlas en conjunto. Tomando como base a las redes sociales electrónicas, hicimos varias investigaciones mediante entrevistas, encuestas y observación directa en los propios sitios de dichas redes que nos permitieron tener una primera aproximación a este fenómeno.

El objetivo de esta publicación es precisamente dotar al lector, tanto experto como principiante, de los elementos clave que ayuden a entender las redes sociales, y al mismo tiempo, proponer estrategias e ideas que permitan sacar mejor provecho de ellas con el uso de las tecnologías de información y comunicación.

Para tal fin, hemos dividido este libro en dos grandes secciones. La primera presenta los resultados de la investigación desde el punto de vista empresarial. La segunda, los resultados de la investigación en el ámbito público o gubernamental, específicamente en los estados y municipios. El libro se compone de ocho capítulos. En el primero se retoman los principales

conceptos sobre las redes sociales y se esboza una plataforma teórica que permite tener un punto de partida

común. Definimos la red social, centramos su conceptualización con la parte tecnológica y se ofrece un primer acercamiento a dos plataformas de redes sociales: Twitter y Facebook.

En el segundo capítulo se da a conocer el resultado de las entrevistas que se hicieron a los directivos de distintas empresas, quienes aportaron su punto de vista acerca del conocimiento, información, innovación, impacto del trabajo con redes sociales en Internet, vigilancia tecnológica y aprendizaje organizacional con redes sociales; comentarios provechosos que ayudaron a desarrollar la siguiente fase de la investigación, que consistió en la aplicación de una encuesta a empresarios.

El tercer capítulo describe los hallazgos y las recomendaciones que se obtuvieron de la experiencia de estos empresarios, quienes contestaron la encuesta en línea y a través de la cual ofrecemos al lector doce recomendaciones sobre las redes sociales.

En el cuarto capítulo se presenta una propuesta de modelo de análisis de las redes sociales. Es un primer modelo basado en la revisión de estudios e investigaciones previas, pero al mismo tiempo recolectamos datos de empresas mexicanas que evidencian la utilización de las redes sociales desde 2010 para aproximarse a su público consumidor. El resultado es ofrecer un primer acercamiento a este modelo teórico-práctico que está en desarrollo y que esperamos ayude a las empresas a ocupar mejor estas herramientas tecnológicas.

El quinto capítulo muestra otra forma de ver las redes sociales. Esto es, la construcción de redes empresariales, a partir de un conjunto de interacciones entre empresarios, clientes, proveedores y algunos otros agentes externos,

cuyos intereses comunes convergen en la competitividad. Este capítulo describe una experiencia de cinco empresas distintas y la ofrece como un punto de partida para el desarrollo de futuras redes empresariales.

El sexto capítulo inaugura la sección del sector público o gubernamental. En este apartado se presentan los resultados de una investigación que se hizo en los 32 estados de México, midiendo el impacto de sus redes sociales. Con datos de Facebook y Twitter, de acuerdo con las diferentes características de estas plataformas, se brinda a los lectores un primer acercamiento sobre el uso de estas tecnologías en el gobierno.

El séptimo capítulo ofrece un esfuerzo comparativo al conjuntar datos de las 32 entidades para los años 2010 y 2011, observando así una evolución de las redes sociales en el sector público y proponiendo una serie de recomendaciones para los gobiernos estatales.

Finalmente, el último capítulo expone una serie de reflexiones en torno al futuro de las redes sociales tanto en el ámbito público como privado, así como una reflexión acerca de las limitaciones y los resultados obtenidos en esta investigación.

Nuestra meta con este libro es llegar a los lectores que están buscando entender las redes sociales y cómo utilizarlas para sacarles provecho; por ello, hemos diseñado cada capítulo con dos secciones adicionales: una con el resumen de cada capítulo, donde resaltamos los hallazgos y sugerencias puntuales para cada caso: empresarial o gubernamental. La segunda sección ofrece aplicaciones prácticas, sugerencias o consejos, resultado de la investigación realizada y que esperamos ayude a fortalecer el uso y la experiencia de aplicar las redes

sociales a su organización.

Consideramos que este esfuerzo será útil para los empresarios, clientes, proveedores y funcionarios públicos que ocupan diariamente las redes sociales en sus actividades, además de ser un punto de partida que genere nuevas investigaciones y propuestas para dinamizar este nuevo campo de estudio de las redes sociales tecnológicas en un mundo cada vez más interconectado y que forma parte de la sociedad de la información.

Los autores

1

Redes Sociale: Pistas Para Entenderlas y Estudiarlas.

Karla acude todos los días a su espacio en la plataforma de Facebook para ver sus pedidos, consultar a sus proveedores y “monitorear” el mercado. Ella se ha dedicado los últimos diez años a la venta de esculturas desde Taxco, Guerrero. Sus ventas han subido paulatinamente en los últimos tres años, desde que comenzó a utilizar la plataforma, y ya no se siente aislada de ninguna galería en el mundo pues su contacto lo hace por esta vía. Además, la mayoría de sus proveedores se comunican con ella en tiempo real y hace múltiples ventas y pedidos usando su cuenta de Facebook. Ha pensado en abrir una página de fans —fan’s *page*— para diferenciar entre sus contactos personales y familiares de sus contactos de trabajo, aunque ambos se encuentran profundamente ligados entre sí.

La situación anterior es evidencia de cómo la dinámica actual nos obliga a tener interacciones con distintas

personas, instituciones, grupos y organismos de manera simultánea. A lo largo del día escribimos mensajes, contestamos llamadas y recolectamos o enviamos información. Estas interacciones generan redes de personas con las cuales se tiene contacto. Hoy en día dichos procesos de comunicación se han potencializado con el uso de la tecnología. (1) El caso de Karla es una muestra de cómo las redes sociales, a través de Internet y de otros dispositivos electrónicos conectados a ella, han acelerado y fomentado la comunicación entre las empresas y las personas. La investigación sobre redes sociales en los sistemas de información se enmarca en los estudios más actuales y en las fronteras de la investigación. Dada la novedad de estas plataformas muy poco se ha estudiado al respecto, a pesar de que ya muchas compañías han comenzado a utilizarlas para dar publicidad a sus productos o servicios. (2) Winocur (3) destaca que “la creciente importancia de Internet en la vida personal y social de los jóvenes está transformando los modos tradicionales de socialización y participación, pero no necesariamente en la dirección de desaparecer o de ser reemplazados, sino en la ampliación de sus posibilidades o en la modificación de sus sentidos”.

No obstante, a pesar de que mucho se ha hablado de las redes sociales en Internet poco se sabe sobre su impacto en el mundo empresarial. ¿Realmente funcionan éstas para atraer más clientes? ¿Qué hacen los gobiernos para usar las redes sociales? ¿Cómo las está ocupando el personal de las empresas? ¿Estas redes acercan o alejan a las personas? ¿Se genera valor a través de ellas? ¿Se genera conocimiento mediante las redes sociales al interior de las empresas? Son muchas las interrogantes,

pero trataremos de analizar las más importantes con esta serie de investigaciones.

Este capítulo está compuesto por cuatro secciones, la primera explica de dónde vienen las redes sociales; la segunda aborda el problema de su conceptualización actual, y la tercera se refiere a la actualidad de estas redes, describiendo brevemente las últimas investigaciones en torno a ellas. Finalmente, la cuarta sección presenta con detalle Facebook y Twitter, las dos plataformas más exitosas y que hemos considerado.

Sin embargo, comenzaremos definiendo qué son las organizaciones. Para el investigador Chiavenato, (4) una organización es una entidad social integrada por personas deliberadamente estructurada mediante la división de las tareas, orientada a objetivos, como pueden ser: obtener ganancias (empresa privada), atender necesidades espirituales (Iglesia católica o presbiteriana), desarrollar arte y cultura, etcétera.

De igual forma, una organización existe cuando en ella hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, para alcanzar un objetivo común. (5) Otro concepto es:

Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines. (6)

En suma, las organizaciones se integran por tres

componentes básicos: 1) acciones humanas, 2) necesidades humanas y 3) una fórmula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades. (7)

1. ¿De dónde vienen las redes sociales?

Las redes sociales comenzaron a estudiarse desde el siglo XVIII con Durkheim y Ferdinand Tonnies. Más tarde, en el siglo XIX, Simmel utilizó por vez primera el término de redes sociales. A partir de ese momento varias escuelas se dedicaron a investigar sobre el impacto de éstas en las organizaciones, las empresas, las escuelas y los movimientos sociales. (8) Algunos de los principales investigadores son Jacob L. Moreno en los años treinta, seguido por Bronislaw Malinowsky, Claude Levi-Strauss, el sociólogo Talcott Parsons con su concepto de *social structure* y Peter Blau, quien retoma sus conceptos. Más recientemente estudiosos como Barry Wellman y Mark Granovetter de la Universidad de Harvard han seguido aportando importantes descubrimientos en la investigación de redes sociales.

El segundo momento de las redes sociales llegó con el uso extendido de las tecnologías de información y comunicación, específicamente de Internet. Esta evolución del concepto que ocupa tecnología es el resultado de un proceso evolutivo de formas de organización social, en las cuales se conectan grupos de individuos para coordinarse y actuar en conjunto. (9) Esta nueva manera en la que trabaja la sociedad ha comenzado a adquirir mayor fuerza por las nuevas tecnologías de información, utilizando software en Internet, que permiten recrear las redes sociales existentes en el mundo físico hacia un mundo virtual y expandir sus

redes sociales o construir nuevas. Así, se potencializa el manejo y control de múltiples redes y contactos a través de una plataforma de información tecnológica fácil de administrar. Las redes sociales electrónicas han cambiado el enfoque de las relaciones humanas y potencializado su característica más importante: la facilidad de encontrar y entablar relaciones con otros miembros con intereses similares. (10)

El origen de las redes sociales electrónicas se remonta, al menos, a 1995, cuando Randy Conrads crea el sitio web *classmates.com*. Con esta red se pretende que la gente pueda recuperar o mantener el contacto con antiguos compañeros del colegio, instituto, universidad o familiares. Sin embargo, algunos marcan el inicio de las redes sociales alrededor de 2001 y 2002 cuando surgen los primeros sitios que fomentan las redes de amigos. En 2003 se hacen populares con la aparición de: *Friendster*, *Tribe* y *My Space*, por ejemplo.

En el año de 2002 comienzan a aparecer sitios web promocionando las redes de *círculos de amigos* en línea cuando el término se empleaba para describir las relaciones en las comunidades virtuales y se hizo popular en 2003 con la llegada de sitios como *MySpace* o *Xing*. En la actualidad hay más de 200 sitios de redes sociales. La popularidad de estos sitios creció rápidamente y grandes compañías han entrado en el espacio de dichas redes en Internet. Por ejemplo, Google lanzó Orkut el 22 de enero de 2004. Otros buscadores como KaZaZZ! y Yahoo — con 360 grados— crearon redes sociales en 2005.

Algunos tipos de redes sociales son:

1. Genéricas: Hi5, Sónico, Orkut, Facebook, Twitter, Tuenti.

2. Profesionales: Xing, Linked in, Viadeo.
3. Verticales: Kedin.es, Red Social Pymes, Alpinaut
4. Comunidades virtuales: Instagram, Taringa, FotoLog, Psicofxp.com

Actualmente, Facebook es una red social enfocada a estudiantes, muy similar a Myspace, con más de 845 millones de usuarios registrados según datos de diciembre del 2011 (Tabla 1). El número de redes sociales con tecnología alcanza más de 274 redes en el mundo.

Tabla 1. Redes sociales en el mundo con más de 100 millones de usuarios

Nombre	U s u a r i o s Activos	Fecha
Facebook	845 millones	Septiembre 2011
Qzone	536 millones	Diciembre 2011
Twitter	380 millones	Noviembre 2011
Windows Live	330 millones	Junio 2009
Tencent Weibo	310 millones	Diciembre 2011
Haboo	230 millones	Septiembre 2011
Skype	200 millones	Enero 2012
Vkontakte	167 millones	Marzo 2012
Badoo	121 millones	Julio 2011
Bebo	117 millones	Julio 2010
LinkedIn	100 millones	Marzo 2011
Google+	100 millones	Febrero 2012

Fuente: Tabla tomada de Wikipedia con datos de Alexa y las propias páginas.

2. Redes sociales: un concepto ambiguo

La velocidad con la que han evolucionado las redes sociales electrónicas ha hecho que existan distintas confusiones e interpretaciones sobre ello. Este no es el espacio para entrar en ese debate que se puede ver en muchos otros textos (véase sección para saber más).

Comencemos por el concepto. ¿Qué es una red? De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, las redes son “un conjunto de personas relacionadas para un fin común, por lo general secreto, ilegal o delictivo”. (13)

Un concepto más técnico es el relacionado con la tecnología, que entiende la red como un grupo de computadoras y periféricos asociados por un canal de comunicación, capaz de compartir información y otros recursos entre sus usuarios. (14)

Un concepto más cercano a nuestro estudio es el que propone Castells, (15) cuando dice que red es:

[...] un conjunto de nodos interconectados. Los nodos pueden tener mayor o menor relevancia para el conjunto de la red de forma que los especialmente importantes se denominan “centros” en algunas versiones de la teoría de redes. En todo caso, cualquier componente de una red es un nodo, y su función y significado dependen de los programas de la red y de su interacción con otros nodos de ésta.

El concepto de Castells establece que a partir de esta idea se comienzan a generar nuevos “nodos” o relaciones,

diríamos nosotros. El punto es que con las tecnologías de comunicación e información y comunicación (TICs) se ha potencializado la creación y desarrollo de nuevos nodos, porque las plataformas de redes sociales —léase Facebook o Twitter— permiten una mejor administración casi automatizada de todos los nodos.

Castells apoya esta explicación cuando nos define su concepto concreto de red: “[...] las redes son complejas estructuras de comunicación establecida en torno a un conjunto de objetivos que garantizan, al mismo tiempo, unidad de propósitos, flexibilidad en su ejecución gracias a su capacidad de adaptarse a un entorno operativo”. Existen otros tipos de definiciones, algunas más detalladas y otras más específicas.

Las redes sociales son el resultado de un proceso evolutivo de formas de organización social, en las cuales se conectan grupos de individuos para coordinarse y actuar en conjunto. (11) Juan Merodio (17) sostiene que las redes sociales no son más que la evolución de las tradicionales maneras de comunicación del ser humano, que han avanzado con el uso de nuevos canales y herramientas, y que se basan en la cocreación, conocimiento colectivo y confianza generalizada. (17) Para Gabriel Valerio, las redes sociales electrónicas consisten en sistemas de información accedidos a través de Internet, en el cual acceden millones de personas distribuidas en todo el mundo, quienes tienen relaciones mutuas. (18)

Bajo estos conceptos, podemos decir que las redes sociales electrónicas comparten tres componentes: 1. Personas u organizaciones (emisor), 2. relacionadas entre sí a través de diferentes medios (móviles o fijos), 3. que comparten fines o intereses comunes. La distinción entre

las redes sociales tradicionales y las electrónicas es precisamente el uso de la tecnología de información y comunicación: en este caso Internet.

Una primera definición de redes sociales electrónicas: “Es un servicio basado en Internet que permite a los individuos construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, ver y explorar su lista de conexiones y de aquellas realizadas por otros usuarios dentro del sistema”. (19)

Lo que entendemos como red social en Internet, a partir de la reflexión de Valadés, es que en Internet estamos en contacto con un software visible a través de monitores y pantallas de computadoras y/o dispositivos móviles, donde la red social se construye virtualmente a partir de la interconexión de los usuarios.

Un concepto proveniente de los sistemas de información indica que una red social en línea es un grupo de personas que pueden o no reunirse físicamente y que intercambian palabras e ideas por medio de un espacio de reunión social en línea o virtual. De esta forma, Internet elimina las limitaciones geográficas y de tiempo de las redes sociales fuera de línea. (20)

El concepto de redes sociales ha evolucionado hacia la definición de social media. Los profesores Kaplan y Haenlein (22) definen medios sociales como “un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario”. (22)

Finalmente, la investigadora norteamericana Andrea Kavanaugh dice que “medios sociales son aplicaciones

basadas en Internet diseñados para el uso, desarrollo y difusión a través de la interacción social. Los medios sociales se basan en muchos de los mismos conceptos y las tecnologías de la Web 2.0”.

Nosotros consideramos que las redes sociales tecnológicas son una mezcla de ambos conceptos, por lo tanto, se pueden considerar como *un conjunto de nodos interconectados a través de plataformas tecnológicas como la web 2.0 que amplían las relaciones personales, empresariales y políticas.*

3. Redes sociales electrónicas en la actualidad

En los últimos años se han realizado estudios acerca de las redes sociales electrónicas o de Internet. El investigador Katz comienza a llevar a cabo un análisis de la teoría de redes y los grupos sociales con el uso de la tecnología desde el año 2004. (23) Kumar y su equipo hacen una recopilación sobre la evolución y las distintas estructuras de las redes sociales en línea. (24) Hargittai ha indagado sobre los perfiles de quienes usan y no usan las redes sociales. (25) Esta misma investigadora y Boyd estudiaron el impacto de la privacidad en Facebook, (26) al igual que Krishnamurthy y Wills; pero ellos examinaron el porqué la gente comparte información privada y cómo se involucran en ello terceras personas. (27) Hay y su equipo analizan el tema del anonimato en las redes sociales y su influencia en la composición de éstas. (28) Por otro lado, Hugo Liu también ha investigado sobre las diferencias entre los distintos perfiles de usuarios. (29) Swamynathan y otros han afirmado que las redes sociales tienen un fuerte impacto en el comercio electrónico. (30) Otros trabajos muy interesantes sobre estudiantes, son los

de Liccardi, quien se centra en analizar el rol de las redes sociales en los alumnos en experiencias de aprendizaje. En este mismo sentido, Koroleva y su equipo desarrollaron un modelo para entender el impacto de Facebook en estudiantes de secundaria. (31) El auge de los últimos dos años ha dado lugar a interesantes avances en este campo, por ejemplo, Albert Sylvie analiza las redes sociales a partir de una comunidad que se está gestando en torno al uso de la tecnología. (32) Finalmente, Noshir Contractor (33) propone redes multidimensionales como producto de este avance tecnológico (la tabla 2 hace un resumen de estas recientes investigaciones).

Tabla 2. Investigaciones sobre redes sociales

Tema	Descripción	Autores
Conceptos redes Sociales	Definición de redes, Estudio de redes y redes sociales.	Lozares (34) Ronfeldt (11) Noshir (33) Aruguete (35)
Concepto redes Sociales Electrónicas	Desarrollo del concepto de redes sociales electrónicas	Boyd (36)

Investigación redes sociales	Avances de investigación en cuestiones técnicas, perfiles y privacidad de las redes sociales tanto a jóvenes, clientes o empresarios.	Katz (23) Liccardi (37) Dutton (38) Sylvie (32) Krishnamurthy (27) Hargittai (25) y Lui (29)
Redes Sociales en Empresas	Estudios relacionados con redes sociales en las empresas.	Martínez (39) Qualman (40) Miller (41)
Redes Sociales en el Gobierno	Estudios relacionados con el impacto de las redes sociales en el Gobierno	Dutton (42) Wigand (43) Soon Ae (44) Bertoy y Jaeger (45)

En cuanto a la investigación de redes sociales en la administración pública es un campo de estudio que ha crecido en los últimos años y que merece estudiarse aparte por sus implicaciones al atender a millones de personas a través de sus sistemas. Existen varios estudios, aquí mencionamos algunos de ellos que nos parecen importantes para este campo. Por ejemplo, David Siegel analiza las redes sociales a partir de la acción colectiva o de protesta. (46) Williams y Durrance las examinan bajo el concepto del capital social que planteó Putnam. (47)

Baumgartner y Morris, y Collin, por su parte, analizan cómo los ciudadanos se vinculan políticamente mediante estas tecnologías de redes sociales. Los primeros se enfocan en los adultos, y el segundo, en los jóvenes. (48), (49) El investigador del Oxford Internet Institute William H. Dutton vincula a las redes sociales con la construcción de un nuevo estado. (38)

Christian Fuchs estudia el impacto de los llamados: “Social Networking Sites” (SNS), con base en tres diferentes teóricos para explicar las contradicciones entre los sitios y su relación con los usuarios. (50) Zhang y su equipo de investigadores presentan evidencia que demuestra la relación entre los sitios de redes sociales y la participación ciudadana, como una manera de analizar el cambio social. (51) Dianne Wigand investiga sobre el impacto de Twitter en el gobierno de Estados Unidos, como una forma de generar intercambios de información. (43) Soon Ae y su equipo presentan un comparativo de uso de tecnologías de información y comunicación con tecnologías web 2.0 aplicados al gobierno. (52) Wandhoefer y su equipo hacen una investigación entre diputados y senadores alemanes para determinar el uso y mejores prácticas de Facebook en su gestión. (53)

Por su parte, los investigadores Linders (54) y John Bertot (55) de la Universidad de Maryland en Estados Unidos se han abocado a indagar sobre los usos de redes sociales en el gobierno transparente y la forma en que los ciudadanos pueden participar en ella.

Este conjunto de estudios enmarcan un tema que por la velocidad de su aparición aún no se encuentra claramente definido y establecido. Sin embargo, denotan el gran

interés que existe por tener mayor comprensión y estrategias en esta área, a pesar de los pocos años que llevan en funcionamiento.

4. Twitter y Facebook

Esta sección describe tanto Twitter como Facebook, ambas plataformas genéricas de redes sociales que forman parte de la llamada web 2.0. Trataremos de referir en forma simple y didáctica sus principales características y mostrar los conceptos más importantes, para posteriormente presentar los resultados de las distintas investigaciones realizadas con cada una, en los capítulos posteriores. Comenzamos con Twitter.

¿Qué es Twitter y cómo funciona?

De manera simple, Twitter es una plataforma virtual de microblogging de uso gratuito, donde cualquier usuario puede crear un perfil personal y cuyo sistema se basa en el intercambio de mensajes breves, de no más de 140 caracteres –llamados tweets–, lo que permite que la información sea más manejable.

La razón de que únicamente se admitan 140 caracteres por mensaje responde a inducir al usuario a escribir palabras clave. Los mensajes cortos implican la velocidad de la comunicación actual y la capacidad que se tenga para resumir o encriptar la comunicación. (11)

Los fundadores de Twitter son los estadounidenses Biz Stone, Evan Williams y Jack Dorsey, quienes con una amplia trayectoria en medios y empresas on line comenzaron este concepto el 21 de marzo de 2006 bajo una lógica simple en diseño. Inicialmente se concibió como medio de difusión y sin mayores complicaciones: se

envía un mensaje, llega a todos los seguidores, y el círculo se complementa al recibir sólo los mensajes emitidos por las personas a quienes se sigue. (19)

La plataforma estaba disponible sólo en inglés; sin embargo, los creadores de Twitter habilitaron en octubre de 2008 una aplicación para que fuera traducida en español, italiano alemán y francés. Finalmente, el 4 de noviembre de 2009 se lanzó oficialmente Twitter en español, debido a la gran cantidad de hispanoparlantes que la estaban ocupando. (19)

El 2009 también fue el año cuando alcanzó popularidad internacional al tener más de 75 millones de usuarios registrados. A pesar de ello, los usuarios de la plataforma generaron poca actividad; de acuerdo con un estudio de The Metric System, a diciembre de 2009, se detectó que un gran porcentaje de las cuentas estaban inactivas, un 25% de ellas carecía de seguidores y un 40% nunca habían publicado un tweet. (56)

La funcionalidad de Twitter radica en el intercambio de pequeños paquetes de información, con la posibilidad de que todo contenido publicado (post) se complemente con hipertexto, es decir, con ligas o vínculos que apunten hacia otras páginas web o archivos electrónicos de audio o video, enriqueciendo el contenido de cada mensaje. Twitter parte de la pregunta “¿Qué pasa?”, la cual puede ser respondida por el usuario.

Para agregar ligas hacia otras páginas, se ha implementado el uso de sitios que permiten acortar las g asociándolas con una dirección más pequeña, tal es el caso de [http:// tinyurl.com/](http://tinyurl.com/), <http://wipi.es/>, <http://linko.es/> o <http://bit.ly>, entre otras que se encuentran en la red.

Los mensajes que publican los usuarios de la plataforma

llamados twitteros y sus seguidores (followers) aparecerán en la línea de tiempo de cada usuario, conocida como *Time Line*. En este espacio personal aparecerán los mensajes publicados, los de los usuarios a quienes se sigue que no tengan activada la opción de privacidad, los mensajes que se les den retweet, que es otra función de twitter, y las respuestas o preguntas que se establezcan con otros usuarios.

El funcionamiento de Twitter es bastante sencillo e intuitivo, basta con registrarse gratuitamente en el servicio, escoger el idioma, configurar el perfil, ya sea público (todos los usuarios pueden acceder a su perfil y leer lo que publica) o perfil privado (todos los usuarios pueden acceder a su perfil pero no podrán leer lo que publica a menos que éste le autorice a seguirlo) e iniciar el envío de mensajes cortos ya sea usando la web, algún programa o aplicación e incluso desde dispositivos móviles. Twitter cuenta con una zona de ayuda en español. (56) Algunos conceptos clave para Twitter:

- **Twitteros.** Conjunto de usuarios activos dentro de Twitter que fungen como emisores y receptores de tweets.
- **Follow** (seguir). Característica de Twitter que permite seguir los comentarios y contribuciones de otros usuarios de la plataforma en tiempo real.
- **Follower** (seguidores). Usuarios que se suscriben al contenido del emisor y reciben su “actualización” en tiempo real.
- **Tweet.** Envío y recepción de “mensajes públicos y privados”, que pueden ser de más 140 caracteres, los “favoritos”; aquellos tweets que le parezcan relevantes a algún usuario los debe

“marcar” o etiquetar a través de la marca llamada: hashtags (#)

- **hashtags** (#). Frase corta o palabra clave para clasificar palabras y generar los Trending Topics (temas del momento o más visitados).
- **Reply o respuesta**. Los tweets pueden ser respondidos por los usuarios que los siguen o sus followers. Se caracterizan porque el mensaje se inicia con el nombre del usuario (Ej: @horus tus datos son incorrectos).
- **Retweet**. Se abrevia como RT; es una función que posibilita a todo usuario hacer una especie de cita textual del tweet de otro usuario para compartirlo con sus suscriptores. Los retweets se reconocen por llevar la etiqueta RT.
- **DM**. Abreviación de Direct Message o Mensaje Directo. Publicación sólo para un destinatario (mensajes privados), no se envía al resto de los suscriptores y llega en tiempo real.
- **Unfollow**. Función para dejar de seguir a un usuario al que se estaba suscrito.
- **Mención**. Los usuarios pueden ser citados dentro de los tweets, independientemente de si son seguidos o no por quienes los citan.
- **Lists o listas**. Es una funcionalidad que permite catalogar y ordenar cuentas de Twitter de acuerdo con un interés o tema específico. A las listas se pueden añadir usuarios independiente si se siguen o no, así como se puede ser añadido a la lista que cree otro usuario sin importar si éste lo sigue o no. Éstas pueden ser públicas o privadas.

Twitter le permite a todo usuario ocupar sus herramientas

para publicar un contenido que va desde editar información personal, subir una foto, un video, seguir (follow) y ser seguido (por followers) e interactuar con otros usuarios. Los temas del momento son una vía para conocer de qué se está hablando, y de este modo, no perderse dentro de toda la información que se maneja en la plataforma.

En Twitter se tiene la posibilidad de clasificar a los usuarios que nos siguen en listas, de forma que se organizan en perfiles para que sus tweets aparezcan en nuestro *Time Line*, dependiendo de nuestros intereses.

Uno de los problemas que aqueja a Twitter es la suplantación de identidad. Siempre surgen cuentas que dicen ser de celebridades y personalidades de diferentes ámbitos, tanto locales como mundiales, pero que a la postre son falsas o fakes, a pesar de que las políticas de uso de Twitter lo prohíben y de que se implemente el programa “Verified Account” (Cuenta Verificada), que es visible en el perfil del mismo y certifica que el usuario es quien dice ser.

En cuanto a las estadísticas de Twitter, datos recientes demuestran que existen más de 100,000,000 usuarios registrados y 460,000 nuevos registros diarios (Twitter, 2011).

En México el crecimiento de las redes sociales ha sido muy importante. La Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) revela en su 7o. estudio sobre los hábitos de los internautas en México en el

2011, los mexicanos que acceden a las redes sociales constituyen la 4a actividad online de los internautas, con un 61% del total y es la principal actividad de entretenimiento. Además, el 60% lo hace diariamente. De acuerdo con Guillermo Perez-Bolde, director de la firma Mente Digital, en el 2009 había 40 mil cuentas de Twitter en México. Para 2010, la cifra se elevó a 140 mil cuentas y en 2011 alcanzó 4.1 millones de cuentas en esta plataforma. Actualmente existen 10.7 millones de cuentas de Twitter en México, de las cuales el 50% están activas, esto lo coloca en el octavo lugar mundial en cuentas en esta plataforma de redes sociales. (57)

Las empresas públicas y privadas han encontrado en Twitter un medio más de venta y promoción dirigido a los consumidores. Esta tendencia es aprovechada por la actividad empresarial de muchas marcas, de modo que los potenciales de marketing que presentan la herramienta han sobresalido, incluso circulan cursos, manuales y libros online que hablan de cómo usar Twitter para los negocios. Uno de los términos que sobresalen es la figura del “Community Manager”, muy popular en empresas que desean posicionar una marca o un personaje en las redes sociales en Internet.

¿Qué es Facebook y cómo funciona?

La plataforma de redes sociales más famosa y con más usuarios del mundo es Facebook. Con más de

800,000,000 de usuarios registrados, este software de redes sociales creado por Mark Zuckerberg en febrero de 2004 ha tenido un gran éxito tanto para empresarios como para individuos (Facebook, 2011).

Nosotros definimos a Facebook como un sitio web multiplataformas que expande la red social personal hacia una red grupal. Lo definimos como multiplataformas porque no se trata de un sitio web fijo o pasivo, sino de un conjunto de software y bases de datos interconectadas entre sí que permiten la administración de mensajes, perfiles, imágenes y vínculos entre personas y entre grupos.

La red más utilizada en México es Facebook (39%), mientras que Twitter ocupa la tercera posición con un 20%. En el país hay más de 18.8 millones de mexicanos conectados en esta red social. Algunas de las principales características que tiene Facebook son:

- **Muro.** Es un espacio virtual donde cada usuario coloca sus aportaciones, ya sean textos, gráficos o vínculos a otros sitios web. El espacio es único y se obtiene de acuerdo al perfil individual.
- **Lista de Amigos.** Sin duda se trata de una agenda de contactos inteligente, que busca amigos usando los datos del perfil, ya sea nombre, ubicación, lugares donde estudia o labora y permite administrar esos contactos invitándolos o rechazándolos.
- **Grupos.** Reunión de personas —amigos— con un fin común que se conocen o se ubican dentro de la plataforma y continúan su contacto para colaborar o intercambiar información de su interés.

- **Fan pages.** Subsitios vinculados al sitio principal de la persona o contacto, que permiten ofrecer productos o servicios. Muchas empresas los utilizan, pues permiten tener más de 5,000 contactos, que es el límite en cualquier página individual de Facebook.
- **Multimedia.** Esencialmente tiene un álbum de fotos virtual que permite subir y mantener fotografías del usuario. Resulta interesante que ahora las fotos se pueden actualizar desde un teléfono móvil o cualquier dispositivo conectado a Internet: tabletas, plataformas de juegos, etcétera.
- **Juegos.** Una de las secciones más importantes y redituables serán los juegos en Facebook como FarmVille y CityVille, que compran partes del juego con dinero real, y se puede jugar en equipo.
- **Regalos.** Se trata de figuras icónicas que el usuario puede dar a cualquier otra persona.
- **Time Line.** Este formato del sitio web se lanzó recientemente y permite reorganizar el contenido de Facebook para verlo en el tiempo, y tener presente las actualizaciones de los amigos.
- **Places.** Es un servicio nuevo que ubica físicamente a los amigos y publica su ubicación. Cuando llega el “amigo” a un lugar se registra — hace *check in*— y esto se publica en el sitio web.
- **Facebook Connect.** Esta es una aplicación de software que funciona como llave para conectarse a múltiples sitios de terceros, páginas de otros servicios o comercios, usando la misma forma de entrar a Facebook, lo cual le permite identificarse como el usuario mismo.

Sin duda, Facebook es una multiplataforma donde los usuarios pueden encontrar múltiples objetivos, tanto de entretenimiento como de conexión personal. Algunas de las críticas que se le han hecho es precisamente sobre su potencial adictivo y su capacidad distractora.

El proceso para interactuar con el sistema es bastante simple. Se registra con sus datos personales, y al momento la plataforma se encarga de buscar amigos y contactos relacionados con los datos aportados en su perfil (nombre, dirección, escuelas, universidades, centro laboral), con ello le genera una lista de contactos que entran de inmediato en comunicación con el dueño del perfil. En seguida, lo único que tiene que hacer es comenzar a enviar información: textos, fotografías, videos, vínculos a otros sitios, pensamientos, etc. El sistema se encarga de ordenarlos y clasificarlos.

La función Like o “Me gusta”, es muy interesante ya que le da al usuario la capacidad de aportar un comentario o respuesta a un mensaje de alguno de sus amigos conectados. Esto le posibilita generar una contabilidad de actitudes a favor o en contra de los comentarios hechos en el sistema.

Estos elementos tanto de Facebook como de Twitter permiten tener algunas ideas clave para usarlos y sacarles mayor provecho. En los siguientes

capítulos se describen los distintos estudios que se realizaron alrededor de estas dos herramientas en el Estado de México y se propone una serie de recomendaciones y estrategias para ocuparlas mejor.

Resumen

El objetivo de este primer capítulo fue proporcionar una base de conceptos que permitan homologar nuestros conocimientos sobre el tema en cuestión. Para ello observamos los siguientes componentes.

- Presentamos la definición y los estudios que existen sobre las redes sociales de forma sintética, pero profunda.
- Precisamos y aportamos el concepto de redes sociales que utilizan la tecnología como redes electrónicas.
- Ubicamos el tema de nuestra investigación, que son las redes sociales electrónicas en el contexto.
- Precisamos el uso de las herramientas de redes sociales como Twitter y Facebook.
- Describimos con detalle tanto a Twitter como a Facebook, buscando aportarle al lector conceptos útiles al respecto, así como explicarle términos que parecieran ser confusos en el momento de usar este tipo de redes.

Con estos elementos esperamos que los lectores encuentren sencillo utilizar estas dos redes sociales, además de posibilitarles la comprensión

de los siguientes capítulos, donde se abordan los resultados de las distintas investigaciones que llevamos a cabo en este campo.

Para saber más

Sobre la conceptualización de redes sociales electrónicas se recomienda leer estos artículos científicos:

Kumar, R. *et al.* (2006), *Structure and Evolution of Online Social Networks*.

Ellison, N. B. y M. D. Boyd (2007), “Social Network Sites: Definition, History and Scholarship”, en *Computer-Mediated Communication*, 13(1).

Mislove, A. *et al.* (2007), *Measurement and Analysis of Online Social Networks*, San Diego California

Williams, K. y J. C. Durrance (2008), “Social Networks and Social Capital: Rethinking Theory in Community Informatics”, en *The Journal of Community Informatics*, 4 (3).

Kietzmann, J. H. *et al.* (2011), “Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media”, en *Business Horizons*, 54 (3): 241-251.

2

Redes Sociales En Los Ojos De Los Directivos: Apuntes Para Entender Su Impacto.

Ricardo y Alberto son dos jóvenes arquitectos que decidieron formar su propia compañía. Después de varios años de laborar en pequeñas empresas decidieron aprovechar esa experiencia y destinarla a una sola. Después de mucho observar, se dieron cuenta de que su empresa, dedicada al mantenimiento, diseño y construcción, tenía múltiples ligas con otras empresas complementarias a la suya, por ejemplo, la plomería, la venta de materiales, etcétera.

Pero además, una vez terminada la obra hay otras industrias, como las correspondientes a decoración, mantenimiento, muebles, instalación y mantenimiento de aparatos electrónicos y electrodomésticos, mantenimiento de jardines, servicio de pintura, electricidad, gas doméstico, calefacción, mudanzas, etc. Por lo tanto, decidieron que su empresa buscaría realizar alianzas con todas esas pequeñas empresas y apoyarse entre ellos para

buscar un mejor negocio. ¿Cómo lograr que esas alianzas fluyeran rápidamente y con el menor costo posible?

La respuesta a su pregunta fue Internet. Usar una plataforma que pudiera compartir información entre las distintas alianzas, en tiempo real, y a la vez permitiera independencia entre cada una de ellas, además de ser conocida por todos y que no tuviera que generar gastos adicionales. El objetivo era “compartir” información y “colaborar” para generar negocios redondos. La mejor herramienta que encontraron y que cubría todos estos requisitos fue Facebook.

Las empresas usan las redes sociales, en especial Facebook y Twitter para compartir rápidamente información con personas interesadas en sus productos y servicios, obtener inteligencia empresarial en tiempo real y sugerencias o comentarios, y construir relaciones con los clientes, socios y personas influyentes.

Las plataformas de Facebook y Twitter ofrecen a las empresas la oportunidad de llegar a una audiencia cerrada en muchos casos o abierta según su estrategia.

De acuerdo con un estudio del Grupo Regus — proveedor mundial de soluciones de espacio de trabajo—, las redes sociales se han convertido en una herramienta primordial para hacer negocios en México. Un 50% de las empresas mexicanas han tenido éxito al utilizarlas para conseguir nuevos clientes, socios, etc. En este estudio participaron 15,000 encuestados de 75 países y se revela que las empresas usan las redes sociales para: adquisición de nuevos clientes (40% de dichas empresas lo han hecho de forma exitosa); comunicación con los contactos del negocio: 58% de las empresas las utilizan con este fin, y el 54% para recopilar información empresarial. Un dato

sobresaliente es que el 34% de las empresas consideran que las redes sociales no son importantes para llegar a clientes actuales y potenciales. (58)

Para Juan Merodio las aplicaciones que puede tener el uso de Twitter en los negocios son numerosas, principalmente se le ocupa como un nuevo canal de comunicación entre la empresa y los clientes, ya sea como servicio de atención a éstos, para comunicar el lanzamiento de nuevos productos, promocionar ofertas o para conocer más sobre los clientes con el fin de poder adaptar aún mejor los productos y/o servicios para ellos. (17)

Las principales actividades que una empresa hace usando las redes sociales son:

- Preguntas a los clientes
- Respuestas a sus preguntas
- Compartir novedades sobre la empresa y sus productos
- Retwittear información publicada por otros
- Compartir enlaces, videos, fotos o audios interesantes
- Promocionar los nuevos posts del blog o la página principal
- Recomendar a otros usuarios de Twitter
- Realizar encuestas¹⁷

Estas son algunas de las acciones de las empresas al ocupar las plataformas de redes sociales. En cuestión de publicidad y mercadotecnia, el 40% de los usuarios acepta de buena forma la publicidad dentro de las mismas. (59)

Sin embargo, estos datos no son suficientes para entender

el impacto de las redes sociales en las empresas; faltaría responder preguntas clave como: ¿Para qué utilizan las redes sociales? ¿Qué elementos han usado en las redes sociales los empresarios? ¿Qué beneficios obtienen de ellas? Para contestar éstas y otras preguntas, diseñamos un estudio que explore los elementos clave y nos permita orientar preguntas y nuevas investigaciones en el área.

Para lograr tal fin, decidimos entrevistar a directivos de varias empresas que ya utilizaran redes sociales y estuvieran vinculados con ellas; pero sólo obtuvimos resultados concretos de cuatro de ellos, cuyas respuestas exponemos a continuación como claves para conocer el uso e impacto de dichas plataformas en sus negocios.

En la siguiente sección describiremos cada uno de los hallazgos que tuvimos en estas entrevistas; para ello hemos agrupado nuestro análisis en seis áreas: 1. Conocimiento; 2. Información; 3. Innovación; 4. Trabajando con Redes Sociales; 5. Vigilancia Tecnológica y 6. Aprendizaje Organizacional.

1. Conocimiento

En la actualidad estamos viviendo lo que se ha denominado la era del conocimiento, y definir este término no es tarea fácil pues existe una diversidad de conceptos. Se deriva de la transformación de datos que en conjunto constituyen información a la cual se le da una aplicación útil en un ámbito determinado; ubicando el término en un contexto empresarial, una definición pertinente sería la de Davenport y Prusak: (60) “Una

mezcla fluida que se genera en la organización producto de la experiencia, valores, información del contexto, que crea un marco de referencia para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e información”.

El objetivo de esta área fue en dos sentidos: El primero, detectar qué tantos conocimientos generan las redes sociales a sus empresas; y el segundo, con qué finalidad emplean los directivos entrevistados la información proveniente de ellas. Los resultados fueron los siguientes:

- El uso de las redes sociales permite a las empresas obtener información y noticias de relevancia para su campo, actualidad e interés sobre el entorno empresarial. Uno de los directivos entrevistados mencionó:

[...] yo entro diariamente a Twitter no para conversar, sino para buscar noticias de mi campo, dónde están las tendencias y qué es lo que se viene. (Empresario A)

- A través de las redes sociales se fomenta el intercambio de direcciones electrónicas, lo cual ayuda a fortalecer o establecer nuevos vínculos de comunicación con otras empresas, mediante ellos se puede compartir información útil. Varios directivos coincidieron en este hecho; alguno de ellos mencionó lo siguiente:

[...] a través de Twitter estoy suscrito a personas importantes en mi área que envían ligas sobre sus trabajos o investigaciones más recientes que consulto para actualizar datos de mi empresa. (Empresario B)

- Usando las redes sociales se pueden conocer los métodos y procedimientos que emplean otras

empresas y se crea conocimiento “digital”, con base en resultados de prueba y error. Los directivos consultados afirmaron que es una manera de “aprender de los errores de otros”:

[...] por ejemplo, yo vi publicado en Twitter que uno de mis competidores había logrado el contrato que peleamos y estaba buscando consejos de cómo hacerlo... posteriormente publicaba que había sido equivocada la estrategia que había seguido para implementarlo. Eso me ayudó a entender por dónde iba el producto o servicio. (Empresario A)

- El conocimiento procedente de las redes se convierte en un apoyo significativo tanto para proyectos temporales como para proyectos u operaciones permanentes de las empresas. Uno de los empresarios comentó al respecto:

[...] Nosotros estamos conectados permanentemente a través de nuestro propio sistema o de Facebook. Por ahí nos mandamos información sobre cómo va el proyecto que estamos desarrollando, compartimos datos o decisiones al momento. (Empresario A)

- Las redes sociales se emplean para: compartir información y como un medio por el cual se puede solicitar asesoría. Esto a su vez promueve el uso y construcción de redes de apoyo. Estas redes les permiten colaborar, coproducir o bien comparar su conocimiento con el de otras personas acerca de su área.

[...] En nuestra empresa consultamos constantemente los foros o las discusiones a través de Twitter, donde

están expertos del tema, u otras personas más especializadas que nos ayudan a resolver dudas o problemas muy concretos... a veces los contratamos o simplemente vamos siguiendo qué opinan. (Empresario A)

Un hallazgo muy importante es que la interacción de los entrevistados a través de estas herramientas tecnológicas les permite generar “conocimiento digital”, planteando preguntas específicas sobre procesos técnicos innovadores u observando las respuestas en los foros especializados que se vinculan con Twitter. Esta adquisición de “conocimiento en línea” implica varias ventajas:

- Valor agregado para los empresarios, ya que “no pagaron” por ese conocimiento sino que se ofrece de alguna forma gratuita.
- Conocimiento de “hacer como” (*know how*). De cómo se hacen las cosas, no sólo conocimientos teóricos, sino aplicaciones prácticas.
- Inmediatez. Tener una idea global de cómo se encuentra el mercado o la competencia.

En esta área se puede concluir que los directivos entrevistados conocían directamente el uso de las redes sociales; por otro lado, las mismas sí estaban impactando a sus empresas. Cabe aclarar que para tal fin los actores fueron seleccionados intencionalmente, buscando

que tuvieran relación con áreas de Internet.

2. Información

La información en su concepto más amplio es un conjunto organizado de datos procesados. De acuerdo con Probst, (61) la información se genera mediante la organización de datos en un contexto particular.

La información es la materia prima para tomar decisiones. En esta área tratamos de observar cómo fluyó la información usando las redes sociales y de qué forma impactó al interior de la empresa. Los hallazgos fueron los siguientes:

- La información procede principalmente de empresarios, trabajadores y redes especializadas. Los directivos mencionaron que la información que comparten usando las redes sociales proviene esencialmente del interior de la compañía, y excepcionalmente de alguna red de contactos externos. Uno de ellos lo comenta de esta forma:

[...] al tener encendido el Twitter podemos compartir las fechas de entrega, documentos o formatos, fijar alguna política o decidir sobre la fecha u hora de alguna reunión [...]. (Empresario C)

- El flujo de información respecto a los clientes surge con la finalidad de conocer sus necesidades, sus expectativas y las promociones actuales. Los directivos coincidieron en que la mejor forma de entender a sus clientes de forma rápida y concisa es usando las redes.

[...] Utilizo las redes sociales para hablar con nuestros clientes. Por ejemplo si estamos diseñando un sitio

web, les pregunto a través de Facebook o de Twitter: ¿Cómo lo ve? ¿Qué le podemos mejorar?... Incluso ya una vez entregado el producto podemos ofrecer soporte técnico por este medio. (Empresario A)

- Y en cuanto a proveedores, el tráfico de información es para saber e identificar precios, nuevos productos y solicitudes específicas, principalmente de sus clientes. El uso de las redes sociales permite comparar precios o proveedores de manera casi inmediata y lograr un contacto con ellos. El empresario B lo dice de la siguiente forma:

[...] Cuando un proveedor no me funciona, pregunto en Twitter si conocen a alguno con determinadas características que me puedan recomendar. En mi lista de contactos no falta quién me conteste de inmediato e incluso me dé su nombre de usuario para que lo contacte en ese momento... Ha sido muy útil para comparar precios entre varios de ellos en poco tiempo. (Empresario B)

- El medio de expansión de la información es por medio de la publicidad, las promociones y las experiencias. El empresario D dice al respecto:

[...] Aunque todavía no lo usamos frecuentemente, sí hemos difundido nuevos productos o servicios a través de Facebook y Twitter, hacemos concursos o proponemos alguna versión beta de un desarrollo nuevo para que lo prueben.

El flujo de información que aparece en las redes sociales (Twitter o Facebook) se relacionó con el área de actividad de cada uno de ellos, por ejemplo, en el área

contable podían saber si algún cliente no había pagado o si se tenía deuda con algún proveedor, y esto se podía reflejar en la cuenta de Twitter del contador hacia dentro de la empresa, o bien, de la cuenta oficial de la empresa hacia el público.

Otro aspecto es el uso que le dan los empleados, quienes usan las redes sociales para generar movimiento de información, estar al tanto de sus requerimientos e intercambiar información o datos que puedan servir a la empresa. Esto concuerda con otras investigaciones que se han realizado sobre los trabajadores del conocimiento y la manera de cómo usar dichas redes (véase sección: *para saber más*) para entrenar a los empleados y que sean ellos los principales promotores del valor del producto o de la empresa.

3. Innovación

El componente de innovación demuestra que las redes sociales son ampliamente utilizadas para lograr ésta, *se asocia con nuevas formas de hacer las cosas, crear nuevos productos o la introducción de cambios*. De acuerdo con Lugones, la innovación implica recrear o modificar el proceso de elaboración de productos o la prestación de servicios, como resultado de utilizar nuevos equipos, nuevos insumos, nuevas soluciones tecnológicas o nuevo software. Incluye modificaciones en la logística de insumos o de productos terminados (por ejemplo, introducción de GPS o códigos de barra). Puede tener como objetivo producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan manufacturarse ni entregarse utilizando métodos de producción existentes, o bien aumentar la eficiencia de producción o entrega de productos ya

conocidos por las empresas, (62) dado que gran parte de las estrategias de éstas se encuentran centradas en el uso de las herramientas para generar innovación. Los hallazgos revelan lo siguiente:

- Por medio de las redes sociales se tiene la oportunidad de detectar y crear nuevas oportunidades en cuanto a productos y procesos. Los directivos entrevistados coinciden en que las ideas que llegan a través de Twitter o de Facebook les ayudan para pensar en nuevos productos o mejorar los existentes. El empresario A dice:

[...] En ocasiones buscando respuesta a algún problema o pregunta, encontramos nuevas ideas de otros colegas, o bien, conversando en línea con ellos llegamos a esta nueva solución.

El empresario D lo plantea de otra forma:

[...] Seguimos a nuestros competidores y vemos qué han desarrollado ellos, para que luego desarrollemos algo similar o mejorado...

- La evaluación continua y sistemática de productos, servicios y procedimientos de trabajo, usando las redes sociales, con base en las acciones de otras empresas, posibilita la implementación de mejoras y nuevas prácticas. Este hallazgo implica adoptar las plataformas de redes sociales, como mecanismos generadores de innovación.

[...] Nosotros revisamos nuestros procedimientos cada tres o seis meses en juntas presenciales y observamos. ¿Qué ha servido? ¿Qué podemos mejorar? ¿Qué no sirvió? Así hemos desechado tecnologías y aumentado otras: por ejemplo tenemos una memoria organizacional en línea,

donde subimos todos los documentos de procedimientos y cambios de la empresa; los podemos consultar en el momento que queramos y son un punto de partida para tomar decisiones.

(Empresario A)

[...] Observo a la competencia para encontrar sus mejores prácticas: ¿Cómo hicieron ese producto? ¿Cuál es su modelo de negocio? Trato de entender usando las conversaciones en línea y mirando lo que publican en sus sitios o sus redes sociales, para generar nuevas estrategias.

(Empresario B)

- Se incorporan en la empresa prácticas y aspectos de cultura organizacional que vincule el uso de las redes sociales. Los directivos refieren que han cambiado algunos de sus procedimientos internos a partir del uso de las redes sociales, y esto ha modificado su cultura organizacional.

[...] No tenemos horario laboral, pero estamos conectados por Twitter o Skype todo el tiempo y podemos llamarnos por el celular. Trabajamos más deprisa y somos más eficientes con los recursos. (Empresario A)

[...] Hemos adoptado la costumbre de tener menos reuniones, sólo que sean absolutamente necesarias, pero tenemos comunicación al minuto con las redes sociales, donde tomamos decisiones acerca de los productos, clientes o de la empresa.

(Empresario C)

Los directivos entrevistados mencionaron que adoptaron estas tecnologías de forma casi automática, ya que

estar atentos a las innovaciones y nuevas prácticas que se desarrollan en su campo forma parte de una cultura organizacional.

Esto ha cambiado la cultura de la empresa, modificando sus sistemas, solicitando a cada uno de los empleados que acceda a la cuenta de Twitter o Facebook de la compañía, teniendo disponibles sus cuentas personales para comunicación interna.

4. Trabajo con redes sociales

Los directivos entrevistados indican que las herramientas de redes sociales han fomentado la interacción de sus compañeros de trabajo; por ejemplo, al enviarse entre ellos datos sobre facturación, cotizaciones de trabajos, información o datos innovadores, compartiendo noticias de tecnología, etc. Además refieren que la ventaja es que Twitter, Facebook o Skype pueden usar dispositivos móviles además de computadora, lo que permite expandir la posibilidad de comunicarse sin importar la ubicación física. Los hallazgos en esta área fueron los siguientes:

- El uso de las redes sociales fortalece y mejora la comunicación al interior de la empresa, promoviendo la interacción e impacto positivo entre los empleados, directivos y clientes.
- [...] Cada vez revisamos menos el correo electrónico porque nos comunicamos de inmediato con las redes sociales y éstas se pueden hallar en nuestra computadora o nuestro celular. (Empresario A)
[...] Todos mis empleados están fuera de México, por lo que mi comunicación con ellos es

- principalmente con Skype y por Twitter. También sigo usando el correo electrónico. (Empresario B)
- [...] Ya no tenemos intranet, sólo usamos el Facebook para comunicarnos con otros colegas, con clientes o incluso proveedores, aunque seguimos enviando muchos documentos a través del correo electrónico. (Empresario D)
- Las redes sociales permiten ampliar el conocimiento del medio ambiente y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Los directivos entrevistados consideraron que muchas de sus decisiones sobre mercados, nuevos productos, contrataciones o el futuro de sus empresas cambia tan velozmente que es necesario dar una respuesta inmediata, y para ello, la información que reciben a través de las redes sociales es imprescindible.
 - [...] Necesito saber las tendencias del mercado. ¿Hacia dónde van? ¿Qué está haciendo mi competencia? ¿Cuál será el próximo mercado o servicio que se abrirá en Internet? Para ello es indispensable ver el contenido de las redes sociales. (Empresario B)
- [...] Todos los días reviso en mi celular los “post” de mi área. Reenvío los más importantes a mis colegas, y me tomo tiempo para leer otros en mi oficina. Envío muy pocos, pero lo hago cuando creo que son importantes. (Empresario D)
- [...] Si no reviso el Facebook no sabemos qué está pasando con nuestros clientes, y tampoco con nuestros proveedores que nos buscan y nos dicen: “No te conectaste al Facebook y tenía algo importante que decirte”. (Empresario C)

- El uso de redes sociales facilita la detección de nuevos mercados y de nuevos proveedores. La mayoría de los directivos coincide en que puede encontrar ideas, proveedores y alianzas en las redes sociales, usándolas de forma estratégica.
- Los costos de las redes sociales son mínimos y permiten grandes niveles de penetración. El costo de implementar una red social es mínimo, ya que tiene el equipo y la conexión a Internet. Lo importante es extraer la información y saber cómo usarla. El Empresario A lo refiere de esta forma:

[...] Yo puedo “postear” una pregunta o un nuevo servicio de mi empresa y en un par de horas, o bien al minuto, puedo tener una respuesta. Eso no lo puedo hacer por correo, ni mucho menos al publicar un anuncio en un periódico por el mismo precio que pago por usar Twitter.[...] En algunas ocasiones hemos hecho pruebas piloto de nuestros productos o tener una aproximación —aunque no la realidad— de lo que puede hacer el cliente con el producto o lo que opina de él. Al menos podemos decidir si seguimos adelante o lo descartamos. (Empresario C)

- Las redes sociales pueden producir información falsa o inexacta, por lo que se requiere discriminar.

[...] He entrevistado muchos candidatos a ocupar puestos vía Skype o Twitter incluso, pero tengo que confirmar la información que me dicen con sus currículums o con sus anteriores empleadores. Lo cual es muy fácil, con sólo preguntar a los colegas. (Empresario A)

[...] No toda la información me sirve. Por eso estoy suscrito con personas serias u organizaciones profesionales, para no tener esos problemas con información falsa o inexacta. (Empresario B)

Los directivos entrevistados refieren que el uso de estas tecnologías significa una ventaja competitiva muy importante, pues permite el ahorro de costos, al poder contratar y entrevistar personal especializado que se encuentra dentro de estas redes, así como detectar proveedores internacionales. También les permite observar el avance de los mercados donde compiten. Usando estas herramientas los directivos pueden tomar decisiones en corto tiempo, estar actualizados en el momento y comunicarse con sus empleados.

Finalmente, los entrevistados indican que el uso de estas plataformas tecnológicas ha impactado en su empresa y en el desarrollo de sus estrategias, ahorrando costos y mejorando su comunicación interna. Sin embargo, indican que la comunicación física —cara a cara— no debe desaparecer y que aun cuando el uso de la tecnología lo ha reducido, es importante seguir teniendo reuniones frecuentes con sus empleados.

5. Vigilancia tecnológica

La vigilancia de los competidores actuales y potenciales es indispensable para preparar a la empresa y tomar decisiones a tiempo. También se encuentra otro ángulo que es la exposición de información propia ante los medios. Los directivos entrevistados no manifestaron tener una estrategia o una persona dedicada a la selección de contenidos o estrategias para las plataformas de redes sociales. Los hallazgos en esta área son los siguientes:

• Las redes sociales permiten realizar un análisis defensivo en busca de productos que puedan desplazar o sustituir a los productos de la propia empresa. Los cambios vertiginosos en cualquier industria implican que estos se deben considerar antes de que desaparezcan.

[...] Si queremos sobrevivir tenemos que ir un paso adelante. Ver lo que hacen otros para poder competir. (Empresario C)

[...] Nosotros evaluamos las empresas con las que estamos aliados y vemos con qué productos podemos coincidir o competir contra otras empresas. Mucha de la información la obtenemos de su sitio web o de las conversaciones de Twitter. (Empresario D)

- **Se debe realizar una selección cuidadosa de la información que se divulga a través de estos medios, por lo que se debe tener un cuidado especial en la protección de la información. Las redes sociales son un canal de comunicación con un perfil específico de clientes, por eso la información que se publique ahí debe tener un objetivo claro y concreto.**

[...] Trato de no publicar cualquier cosa. Como: “Nos fuimos a comer” sino aportaciones reales, mensajes que va a leer un cliente potencial o uno de mis

- proveedores y que pueden pensar si soy serio o no lo soy. (Empresario D)**
- Usamos las listas de Twitter para publicar cosas de clientes o proveedores. Facebook es más para los amigos. (Empresario A)**
- En Twitter publico en idioma “inglés” porque la mayoría de mis clientes y proveedores están en ese idioma. (Empresario B)**
- **El uso de las redes sociales permite acceso a información local, nacional e internacional sobre ofertas, producción y marketing de los competidores actuales. [...] Nos dimos de alta en Facebook para recibir noticias locales o de la ciudad, no nos interesa el resto, porque no podemos dar nuestro servicio fuera del área. (Empresario D)**
[...] Estoy suscrito a empresas de otros países sobre el área de sistemas de información, porque eso me permite estar al tanto de lo nuevo que está sucediendo y además tener acceso a esos mercados. (Empresario B)
 - **Detección de competidores potenciales. Uno de los hallazgos más interesantes fue que los directivos coincidieron en que su competencia se gesta muchas veces en las redes sociales, pidiendo información, datos y preguntas concretas sobre los servicios o productos que ofrecen las empresas.**

[...] Observo que muchas empresas nuevas, lo primero que hacen es subir su información en las redes sociales, con ello me entero de qué es lo que hacen o lo que piensan hacer. (Empresario B)

[...] Puedo ver a dónde llegó un ex empleado, o qué está haciendo con su empresa un colega que acaba de abrir su empresa. (Empresario C).

6. Aprendizaje organizacional

Los directivos entrevistados comentaron que el uso de las herramientas de redes sociales por parte de los empleados genera un ambiente idóneo para impulsar el aprendizaje organizacional al compartir conocimientos, generar nuevos y guardar experiencias y conocimientos para el futuro. Además de facilitar la capacitación a distancia y la actualización inmediata de los datos. Los hallazgos en ésta área se describen a continuación:

- El uso de las redes sociales impulsa su aprendizaje organizacional. Los directivos mencionaron que al utilizar las redes sociales (Twitter o Facebook) su empresa se volvió más consciente de la importancia del conocimiento y del valor de la información. Además, la capacidad de aprender entre ellos se ha impulsado empleando este tipo de herramientas.

[...] Si alguien no sabe o no entiende un proceso, puede preguntar en Twitter y alguno de nosotros que lo ve, puede explicarle ahí o por Skype. (Empresario A)

[...] Compartimos la información y los tips o

- consejos tanto en las reuniones como a través de Twitter o Facebook. (Empresario C)
- El uso de estos medios de manera grupal genera una cultura de compartir y apoyar. El cambio en la cultura organizacional depende de la industria. En los sistemas de información, programación y otras áreas es más fácil compartir que en la biotecnología; sin embargo, los directivos refieren que las redes sociales les permiten compartir más rápidamente mediante documentos, frases o lecciones cortas.
[...] Gracias a Twitter he podido encontrar muchas respuestas a problemas, o me apuntan en la dirección correcta para resolverlo. También me dan sitios o documentos que puedan ayudarme. Si lo tuviera que hacer de manera presencial no tendría una respuesta tan rápida. (Empresario A)
[...] Nosotros aprendemos en equipo. Si alguien no sabe le enseñamos. Aunque buscamos contratar personas que sean expertos en su área. (Empresario C)
 - Permite una mejor planeación de estructuras y contenidos de información. Para la administración y la mercadotecnia, el uso de las redes sociales permite establecer una planeación de cómo y dónde enviar ciertos contenidos. A pesar de saberlo, los directivos mencionaron que no tienen una planeación clara para ello.
[...] Publicamos conforme se vaya necesitando. No tenemos una agenda, aunque sería mejor que fuera más planeado, pero no lo hacemos así, sino como lo necesitamos. (Empresario D)

Tengo mis épocas. A veces publico diariamente y en otras por semana, no tengo una frecuencia definida, sino como se vaya necesitando. (Empresario B)

- Posibilita la capacitación a distancia y con diferentes esquemas. A través de manuales o instructivos en línea. La enseñanza en línea es un elemento muy importante, a la vez que puede ser inmediato el ahorro en tiempo y costos, es relevante para ellos, ya que impulsa la efectividad dentro de la empresa.

[...] Nosotros compartimos vínculos de tutoriales en línea. Es muy eficiente y no tenemos problema de tiempo; los vemos y entendemos rápidamente una nueva tarea. La mayoría los encontramos en la red, pero tenemos un repositorio donde podemos consultarlos. (Empresario A).

Recomendaciones resultado de las entrevistas a directivos.

1. Conocimiento

- Utilizar los hastag (marcadores) #palabraclave para suscribirse a contenidos de noticias relevantes para la empresa, productos por desarrollar, mercados o competencia.
- Capacitar a empleados clave o a un administrador de contenidos para enviar información previamente definida a través de Twitter o Facebook.
- Identificar el “conocimiento digital” que puede

extraer la empresa de las redes sociales. ¿Qué sería valioso para desarrollar productos o estrategias?

- Generar una página de fan-pages (Facebook) para toda la empresa o bien para un producto o servicio.
- Comunicar a empleados que algunos temas se pueden explicar o compartir en redes sociales con otros pares.

2. Información

- Establecer una estrategia para contestar los mensajes de redes sociales - Facebook o Twitter— lo más rápido posible.
- Definir pautas y lineamientos de contenidos para “contestar” mensajes de redes sociales previamente.
- Establecer una jerarquía o una persona determinada que sea “dueña” de la cuenta y que se encargue de su administración.
- Utilizar las redes sociales para “inscribirse” o afiliarse a redes de información especializadas en su área de trabajo.
- Promover el flujo de información entre empleados y directivos con el uso de las redes sociales y eliminar paulatinamente el correo electrónico, para intercambiar datos, información, decisiones rápidas, etcétera.
- Promover el flujo de información con clientes, prospectos y nuevos mercados.
- Usar para encuestas Twtpoll (Tweeter).
- Usar Fan pages en forma estratégica para una

- página de la empresa y otra por producto.
- Facebook developer. Desarrollar juegos y aplicaciones.
- Programar eventos en Facebook usando el calendario.
- Utilizar alguna de las siguientes herramientas para mejorar el uso de Twitter:
 - Tweet bee. Alertas cuando alguien te menciona.
 - Twitter grader. Ranking de popularidad del perfil.
 - Facemater. Clasificación de fans y evaluar popularidad.

3. Innovación

- Plantear preguntas retadoras o creativas a través de Twitter para romper esquemas y fomentar la innovación.
- Crear concursos de innovación usando grupos de Facebook al interior de la empresa.
- Evaluar políticas y procedimientos de la empresa ocupando herramientas como Twtpoll.
- Desarrollar la cultura de la innovación y el aprendizaje como parte de la cultura organizacional de la empresa.

4. Trabajo con redes sociales

- Destinar una persona a la administración de información de la empresa, que maneje los contenidos de los sitios web y las redes sociales en una estrategia consistente y uniforme.
- Abrir una cuenta de la empresa y otra personal. Distinguir qué información subir en cada una de ellas.

- Diseñar una estrategia a largo y mediano plazo para las redes sociales: ¿Para qué quiero que me sirvan? ¿Qué espero alcanzar con ellas?
- Participar al menos una vez al día en las redes sociales. Una red social que no tiene actividad está muerta.
- Capacitar a los empleados para darle un uso inteligente y estratégico de las redes sociales. Precisar tiempos de uso y contenidos.

5. Vigilancia tecnológica

- Observar cómo usan las redes sociales los competidores.
- Decidir qué información subir a las redes sociales como parte de una estrategia integral de mercadotecnia de la empresa.
- Utilizar las características de listas y/o perfiles de Twitter y Facebook para segmentar el contenido a enviar. No enviar contenido masivo a menos que sea publicidad general o parte de la estrategia.
- Lo que publiques en tus redes sociales será monitoreado por tus competidores.

6. Aprendizaje organizacional

- Genera videos tutoriales para que sepan cómo utilizar inteligentemente las redes sociales en provecho de la empresa.
- Capacita usando redes sociales. Diseña cursos y talleres a través de esta tecnología.
- Crea ambientes de aprendizaje virtual.
- Usa Facebook para hacer grupos sobre

procedimientos o temas específicos.

- Apóyate en Twitter para reafirmar conductas o reglas de negocio.
- Comparte en línea: pensamientos, sentimientos, ideas sobre la empresa y sus valores.
- Cooperar en línea para desarrollar proyectos, ideas de productos o estrategias para la empresa.

Metodología

Para esta investigación se seleccionaron microempresas vinculadas con las tecnologías de información que tienen su base en el Valle de Toluca, Estado de México; tienen en común estar desarrollando productos o servicios relacionados con Internet. Se decidió de forma discrecional seleccionar dichas empresas porque responden a tres áreas de desarrollo tecnológico: una se dedica al comercio electrónico; otra al desarrollo de sistemas de información empresarial y la tercera al desarrollo de aplicaciones web (véase Tabla 1). La mayoría de las entrevistas se llevó a cabo en el segundo semestre de 2011. Aunque hubo entrevistas preliminares anteriores para dar a conocer el proyecto y fijar los temas.

También se hizo un cuestionario piloto con dos directivos que accedieron a ello previamente a las entrevistas formales.

El estudio fue cualitativo, de tipo exploratorio, obteniendo información de los directivos de las empresas seleccionadas por medio de entrevistas semiestructuradas y no estandarizadas, ya que, de acuerdo con Hernández, (63) al ser semiestructuradas permiten al investigador establecer un orden para las preguntas, otorgándole libertad de introducir algunas otras sobre conceptos de su

interés en el transcurso del interrogatorio. En opinión de Kerlinger, (64) en las entrevistas no estandarizadas aunque se tienen preguntas previamente formuladas, su contenido, secuencia y redacción quedan en manos del entrevistador, situación muy favorable para que éste pueda formular preguntas adicionales que considere convenientes.

Tabla 1. Características de las empresas objeto de estudio

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Producto o servicio	Desarrollo de sistemas empresariales, soluciones de negocio o software a la medida	Desarrollo de sistema para medianas empresas, soluciones para redes y publicidad en línea.	Venta de publicidad en línea a través de 300 páginas web automatizadas
Año de Inicio	2010	2009	2009
Personal	8	10	2
Ventas al año	\$400,000	\$500,000	\$ 1,000,000

Para diseñar las preguntas por incluir en las entrevistas se tomó como base la revisión de literatura sobre gestión del conocimiento y los principales elementos que autores como Probst, (65) Alavi y Leidner, (66) García, (67) Marín y Zarate, (68) Díaz (69) incluyen en su conceptualización;

se seleccionaron siete variables: conocimiento, información, innovación, impacto del trabajo con redes sociales en Internet, vigilancia tecnológica y aprendizaje organizacional (véase Tabla 2).

Tabla 2. Áreas y dimensiones

Variables	Dimensiones
Conocimiento	Generación o adquisición Temporalidad de aplicación Uso
Información	Origen Intercambio Difusión
Innovación	Nuevos desarrollos Derivadas de Benchmarking Eclecticismo
Impacto del trabajo con redes	Nivel interno Nivel externo Nivel económico Implicaciones
Vigilancia tecnológica	Observación y análisis de competidores Exposición de información propia Toma de decisiones estratégica
Aprendizaje organizacional	Nivel individual Nivel grupal Procedimientos

Resumen

Estas 25 afirmaciones concentran las frases y los dichos de los empresarios entrevistados. Se anularon afirmaciones que sólo había mencionado un empresario y se agruparon en estas seis grandes áreas definidas previamente. Nuestro objetivo era explorar la incursión de las empresas en las redes sociales, desde una perspectiva científica, tratando de entender cómo su uso permitió generar o enriquecer sus conocimientos, recolectar información y cambiar su forma de trabajo. En resumen, encontramos que las empresas utilizan las redes sociales como medio de comunicación entre personal, clientes y otras empresas; se halló también que la información y el conocimiento proveniente de ellas es aplicado a la mercadotecnia, y a la investigación y el desarrollo de nuevos productos.

Por otro lado, el conocimiento que se adquiere de dichas redes llega a ser considerado para la toma de decisiones, pues es posible obtener “conocimiento digital” investigando por medio de la red los resultados de la aplicación de una técnica o herramienta por varios usuarios y conocer experiencias de los clientes. Se encontró que a través de estas redes predomina una cultura de apoyo y de compartir información entre los usuarios mediante el intercambio de información.

En suma, el uso de estas tecnologías puede favorecer la innovación al abrir entradas a nuevos desarrollos y generación de propuestas; posibilita nuevos esquemas de contratación laboral (trabajo a distancia); ayuda a la capacitación que puede llevarse a cabo de manera multimodal. Su uso reduce costos, agiliza el trabajo y permite la cercanía con clientes, proveedores, candidatos a

laborar en la empresa, y apoya el proceso de toma de decisiones estratégicas, al poder observar acciones y novedades emprendidas por empresas competidoras.

Los directivos entrevistados relacionaron la utilización de redes sociales con la gestión del conocimiento y la vigilancia tecnológica. Respondieron que las ocupan como una forma de ampliar sus conocimientos sobre la materia de su especialización y para reconocer el trabajo de sus competidores. Uno de ellos dijo que la mercadotecnia en su empresa se rediseña cada seis meses y que debido a la manera como evoluciona su segmento de mercado, tiene que hacer cambios a esa velocidad.

En este mismo sentido, uno de los directivos entrevistados reconoció que a través de las redes sociales buscan nuevos “talentos” o personas especializadas que puedan contratar para sus compañías.

Para saber más

Lecturas sobre el debate que existe sobre si dejar que los empleados tengan las redes sociales en su lugar de trabajo.

Vázquez, T. y Á. Méndez (2009), “Redes sociales, bienvenidos a la era de la Colaboración”, en *Expansión y Empleo*. Disponible en: http://archivo.expansionyempleo.com/2009/06/05/desarrollo_de_carrera/1244214407.html Última consulta: marzo, 2012.

Bughin, J. y M. Chui (2010), “The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday”, en *M. Quarterly* (ed.), Mckinsey Company.

Redes Sociales y Microempresarios: Una Encuesta

* * *

Encontramos a Roberto Pérez en la oficina de su negocio de publicidad. Había mucha gente alrededor y varias computadoras encendidas. Roberto nos comentó que el problema del Internet es que “los empresarios no lo entienden”. Porque él sí lo entendió. No sólo abrió su cuenta de Facebook, y gracias a ella mantiene un constante contacto con sus clientes, sino que maneja un sitio web con un nombre muy llamativo. Ha hecho alianzas con algunos de sus clientes, a quienes les permite “anunciarse” dentro de su sitio, como parte de un paquete de publicidad impresa y en línea. Su relación con Twitter aún es incipiente, pero dice: “El futuro de mi negocio se encuentra en Internet”. De esta forma, Roberto sigue vendiendo y ofreciendo sus servicios de publicidad e impresión, usando la tecnología y armando sus redes sociales.

¿Qué piensan los microempresarios acerca de las redes sociales? Con esta interrogante comenzamos nuestra investigación. Existe una gran cantidad de prejuicios y de miedos frente a Internet, producto de la escasa investigación sistemática y seria acerca de su impacto en los microempresarios, las pequeñas y medianas empresas. Por ello, fue interesante hacer un esfuerzo para recoger la información sobre las redes sociales.

Esta es la segunda etapa de la investigación, la primera fue la entrevista a directivos que sirvió para afinar el cuestionario, precisar las preguntas y enfocar la investigación. Decidimos concentrarnos en las empresas del Centro de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (CAPYME) como muestra, debido a que éste se ubica en las instalaciones de la Facultad de Contaduría y

Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Consideramos que los microempresarios o emprendedores tendrían una posición neutral respecto a las redes sociales, además de que por su edad podrían estar más vinculados con estas tecnologías. Por otro lado, debido a su dinámica laboral, fue difícil entrevistarlos a todos y decidimos usar la tecnología y enviar un cuestionario en línea para que lo contestaran. Los detalles de la metodología seguida se pueden encontrar al final de este capítulo. Las siguientes secciones describen los resultados obtenidos en cada parte del cuestionario así como un análisis de éstos, vinculando a los conceptos del primer capítulo y en ciertos casos a la interpretación de los resultados de los directivos vistos en el capítulo anterior.

Los resultados que se presentan a continuación están agrupados de la siguiente forma: Conocimiento de las redes sociales; Actividad de las redes sociales en las empresas; Impacto en la empresa y en la forma de trabajo y Mercados y estrategias con redes sociales.

1. Conocimiento de las redes sociales

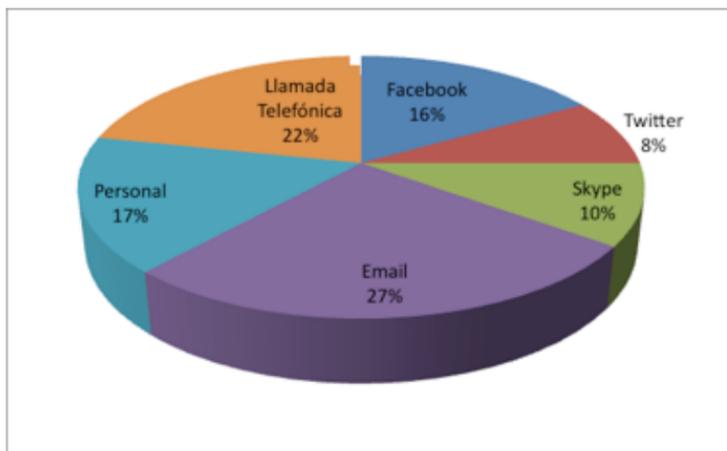
En esta sección destacó el impacto que alcanzan las redes sociales en los microempresarios; sorpresivamente todos las conocían:

- El total de los entrevistados (100%) dijo conocer Facebook.
- 82%, Twitter.
- 23.5% la plataforma fotográfica Flickr.
- 20% dijo conocer Skype.

De ellos, el 75% aseguró que su empresa utiliza Facebook como red social de preferencia, y el 50%, Twitter. Sólo una persona dijo que ocupan LinkedIn y Hi5. Un 12.5% mencionó que utilizan Myspace. Destaca el hecho de que la red de Hi5 que hace unos años era muy conocida ahora esté siendo desplazada por el uso de Facebook. Esta información coincide con datos recientes que sitúan a México como uno de los países con 18.8 millones de cuentas. (70)

Otro hallazgo interesante es que el intercambio de información y datos se sigue realizando mayoritariamente a través del correo electrónico (27%) y las llamadas telefónicas (22%); sin embargo, es claro el avance de las tecnologías de información y comunicaciones (véase Figura 1). Esto concuerda con lo encontrado en las entrevistas con los directivos, cuando refieren que las reuniones presenciales permanecen y que muchos de ellos siguen utilizando el correo electrónico para comunicarse con clientes y empleados.

Figura 1. Intercambio de Información usando tecnología



Actividad de las redes sociales en las empresas

Asimismo, se analizó el tipo de actividad que realizan en redes sociales. La principal respuesta fue: difundir información (76.5%), y la segunda: compartir información (70.6%). De acuerdo con la literatura, se esperaba que la recolección de información fuera la más socorrida, pero sólo obtuvo un 64.7% de las menciones.

No obstante, la respuesta más intrigante fue a la frase: “Extrae información relevante”, que solamente obtuvo un 53% de respuestas; por lo tanto, los entrevistados asumen que la información en las redes sociales todavía no es relevante.

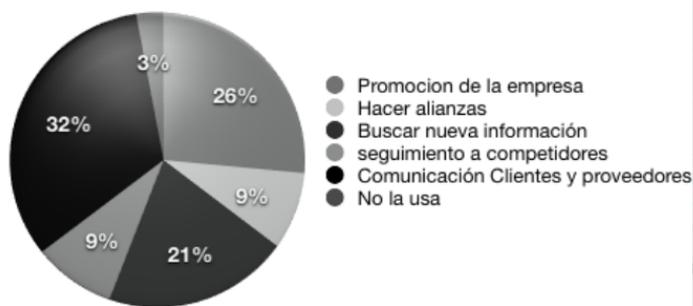
Por otro lado, cuando preguntamos directamente sobre el uso en su empresa, la mayoría respondió que se comunica con sus clientes y proveedores (64.7%), lo cual apoya lo descubierto en las entrevistas con directivos (véase Figura 2). En segundo lugar, destaca la promoción de su empresa (52.9%), es decir, se utiliza con fines de

mercadotecnia, y finalmente para buscar nueva información: 41.2%.

Cabe aclarar que los empresarios pudieron marcar varias respuestas, por lo que suma más de 100% el total de las respuestas.

Figura 2. Uso de las redes sociales para trabajar en la empresa

Uso de Redes Sociales en la Empresa



Otro aspecto importante es: ¿Qué hacen los empresarios con la información hallada en Internet? Los entrevistados indican que guardan en carpetas los documentos descargados (50%); sólo una tercera parte utiliza un software para archivarla (37%), como: dropbox o google. Otro tercio la archiva en su correo electrónico. Posteriormente, se les preguntó si esta información es consultada para tomar decisiones. Un 76.5% expresó que sí la utilizan para ello; un 58.8% dijo que se convierte en fuente de nuevas ideas. Sólo un 29.4% la intercambia y un 5.9% no le da ningún uso. Esto significa que gran parte de la información se convierte en conocimiento al transformarse de un dato en algún razonamiento o idea

para crear algún producto.

Destaca el hecho de que más de la mitad de los empresarios entrevistados dijo ocupar la información recabada en las redes sociales para tomar decisiones; esto se contradice con una de las primeras interrogantes, acerca de “extraer información relevante”. Sin embargo, se confirma que sí usan este tipo de información con la pregunta siguiente.

Los entrevistados indican que el conocimiento que se genera con información obtenida en redes sociales es aplicable a su trabajo en gran medida (59%), sólo un 29% dice que se aplica muy poco, y un 11% que no se aplica para nada. Esto significa que la información obtenida en redes sociales constituye un elemento muy importante para la toma de decisiones, el trabajo diario y la forma de interacción con otros empresarios.

Impacto en la empresa y en la forma de trabajo

Otra de las cuestiones que busca entender esta investigación fue encontrar evidencia sobre si las redes sociales han modificado a las empresas de alguna manera. Los hallazgos de las entrevistas a directivos y de esta encuesta así lo confirman:

- El 82.4% de los entrevistados afirma que las redes sociales han beneficiado su negocio.
- Sólo un 17.6% indica que no lo han afectado.
- El 58.8% de los entrevistados indican que las redes sociales agilizan su trabajo.
- El 53% señala que le ayudan a buscar información para complementar su trabajo.
- El 41.2% indica que comunica más cosas usando las redes sociales.
- El 23.5% dice que su trabajo es más rápido

usándolas.

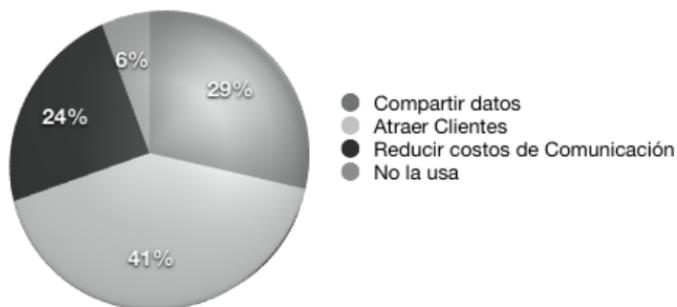
Ocho de cada diez empresarios encuestados expresan un beneficio obtenido por las redes sociales. Aunque la investigación no profundizó en qué tipo de beneficio — organizacional, económico, de mercado—, está claro que los empresarios perciben una utilidad con las redes sociales.

Seis de cada diez de los entrevistados indican que usándolas se puede agilizar su trabajo. Si conjuntamos este hallazgo con los siguientes, veremos que las redes sociales les permiten comunicar más cosas, hacer más rápido su trabajo y buscar información que complementa la actividad que están realizando. Esto significa que las redes han comenzado a modificar sus conductas — comunicar más, búsqueda de información— y sus hábitos (rapidez en el trabajo), por ello pensamos que sí han impactado en la organización.

Otro elemento analizado que complementa nuestra afirmación anterior es la variable ayuda. La Figura 3 expone los resultados, donde la mayoría las utiliza para atraer clientes (41.2%), seguido de compartir archivos o datos (29.4%) y finalmente reducir sus costos de comunicación.

Figura 3. Uso de redes al interior de la empresa

Uso de Redes al interior de la Empresa



Destaca el hecho de que la percepción de los empresarios entrevistados sea la atracción de clientes, como un resultado del uso de redes sociales. Es decir, se espera que al utilizar estas plataformas de conexión genere mayor tráfico de clientes en las empresas. Por último, consideran que las redes sociales ayudan a reducir los costos de comunicación, pues mediante esta tecnología pueden comunicarse mejor con sus empleados o clientes. Sólo un 6% piensa que no ayudan en nada.

Esta idea de atraer clientes con las redes sociales se complementa con los hallazgos de nuestra siguiente pregunta: ¿Qué hace su empresa con las redes sociales?

- Promoción gratuita de la compañía (64.7%).
- Las redes sociales ayudan a buscar personal (29.4%) y a la administración estratégica de la empresa (29.4%), lo cual se apoya con lo revelado en las entrevistas a directivos, quienes refieren un uso similar al que aparece aquí.
- Las redes sociales podrían servir para hacer alianzas (23.5%).

- Las redes sociales tienen potencial para hacer negocios en el corto plazo (23.5%).

Tres elementos destacan en estos hallazgos. El primero es que podría pensarse que la búsqueda de personal en redes sociales no es una prioridad, pero las respuestas encontradas indican lo contrario; incluso lo ponen al mismo nivel que el desarrollo de estrategias de la empresa. El segundo elemento es que por debajo de estos dos se encuentra la promoción de la empresa usando las plataformas tecnológicas. Ello implica que aún existe la idea de que las redes sociales se encuentran subutilizadas, y su aprovechamiento es menor por su desconocimiento, lo cual se ha referido en investigaciones previas. (71)

Se pudiera pensar que la capacidad de generar nuevas redes de contactos e interacción entre ellos podría atraer más clientes, generar alianzas, y que, por lo tanto, sean las redes sociales potenciales negocios cuyos aspectos podrían considerar los empresarios.

Sin embargo, la Figura 4 demuestra que ocupar las redes sociales electrónicas sí ha ocasionado un cambio en la empresa. Según los resultados obtenidos, casi la mitad de los entrevistados refiere que el desarrollo de nuevos productos e ideas se debe al uso de estas redes. Otro impacto interesante es que éstas han ayudado a la organización del trabajo interno de las empresas (31%). Es decir, las redes sociales ayudan a que fluya la información al interior de las organizaciones entrevistadas.

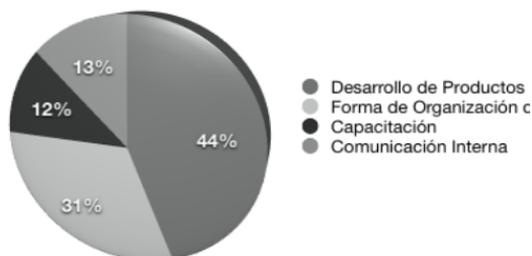
Se pudiera pensar que la capacidad de generar nuevas redes de contactos e interacción entre ellos podría atraer más clientes, generar alianzas, y que, por lo tanto, sean las redes sociales potenciales negocios cuyos aspectos podrían

considerar los empresarios.

Sin embargo, la Figura 4 demuestra que ocupar las redes sociales electrónicas sí ha ocasionado un cambio en la empresa. Según los resultados obtenidos, casi la mitad de los entrevistados refiere que el desarrollo de nuevos productos e ideas se debe al uso de estas redes. Otro impacto interesante es que éstas han ayudado a la organización del trabajo interno de las empresas (31%). Es decir, las redes sociales ayudan a que fluya la información al interior de las organizaciones entrevistadas.

Figura 4. Cambios que ha tenido la empresa con las redes sociales

Cambios que ha tenido la empresa con las redes sociales



Otra dimensión para analizar el uso de las redes sociales por parte de las empresas fue conocer qué tanto conocimiento se genera en su interior al recibir este tipo de información. Los hallazgos fueron los siguientes.

- Un 59% considera que las redes sociales le ayudan a ampliar la información que tienen.
- El 29% considera que los mantiene actualizados.
- El 12% considera que pueden aprender cosas

nuevas.

Otro de los cambios que se pueden observar al respecto es precisamente el aprendizaje, al ser producto de la recolección de información y del conocimiento a través del uso de las tecnologías de la información. Los hallazgos en esta materia fueron:

- El 47% de los entrevistados ocupa redes sociales para buscar tutoriales que les ayuden a aprender alguna habilidad.
- El 35% mencionó que aprende de otra forma sin especificar cuál.
- El 6% dijo que no le ayuda.

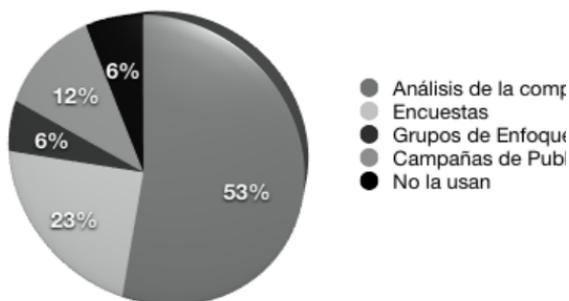
Los entrevistados mencionaron que encuentran los tutoriales por recomendación de las redes sociales, al preguntar cómo resolver algún problema o duda; lo cual se confirma también con lo que comentaron los directivos entrevistados.

Mercados y estrategia con redes sociales

Otra parte del análisis fue medir la utilización que le dan las empresas a las redes sociales. Una de las preguntas fue: ¿Usan las redes sociales para hacer estudios de mercado? Los resultados se encuentran en la Figura 5; éstos no sorprenden, pues la mayor parte del uso que se le da a las redes sociales es precisamente la investigación de mercados, el análisis de la competencia.

Figura 5. Uso de redes sociales por las empresas estudiadas

Uso de Redes sociales por las empresas



Destaca el hecho de que sólo el 12% mencione que las ocupa para campañas de publicidad; no obstante, al preguntarles cómo lo hacen, respondieron lo siguiente:

- El 44% mencionó que difunden productos o servicios.
- El 19 % hace promociones a través de las redes sociales.
- El 12.5% busca atraer nuevos clientes mediante las redes.
- El 25% indica que no usa las redes sociales para publicidad.

Este ultimo hallazgo se confirma con la siguiente pregunta: ¿Los productos y servicios de su empresa se anuncian a través de las redes sociales en Internet? Sólo 41% se anuncia algunas veces, el 23% lo hace frecuentemente y únicamente el 12% planea hacerlo en el futuro; el 6% indica que no se anuncia. Esto significa que esta tecnología se encuentra menos valorada por los empresarios, a pesar de sus muy bajos costos.

Finalmente se preguntó si se planean contenidos para difundirlos en las redes sociales, con la finalidad de establecer si existe o no algún tipo de estrategia. Sólo 18% dijo que se planean muy pocas veces, y un 53% mencionó que algunas veces; lo cual nos indica que no existe planeación para el uso de las redes sociales y que más bien funcionan como un canal alternativo de comunicación, o bien como un medio para compartir información, pero no para hacer publicidad de su empresa.

Recomendaciones

Conocimiento de las redes sociales

- Si la mayoría de las empresas está en la red social, aproveche para abrir su página en esas redes: es gratis.
- Contacte a sus proveedores y clientes usando el buscador de la red social. (Generalmente tienen buscadores por zona geográfica, grupo de interés, nombre, apellido y lugares de estudio.)
- Use la posibilidad de enviar ligas o vínculos de Twitter y Facebook para compartir archivos.
- Agregue a las redes sociales en su estrategia de mercadotecnia. No es costosa y tiene importantes resultados.
- Diseñe una estrategia de mercadotecnia para redes sociales: haga campañas promocionales, difunda su marca, genere contenidos, convenza a su cliente.

Actividad de las redes sociales en las empresas

- Comparta con sus clientes. Genere un vínculo con los clientes compartiendo buenas noticias de su empresa y de sus productos; logros, éxitos, retos.

- Comparta más datos sobre su producto.
- Aproveche las redes sociales para pedir asesoría técnica, para mejorar su producto o proceso, o para innovar en su próximo producto o negocio. Pregunte, aprenda de otros, abra la puerta a nuevos contactos y experiencias.
- Utilice herramientas de Twitter y Facebook, a fin de observar a su competencia. Hay muchas maneras de generar alertas para que le lleguen datos relevantes de sus competidores.
- Organice la información que reciba de las redes sociales: no la desperdicie.
- Promueva en sus empleados “capturar” información clave de las redes sociales para su negocio. Aproveche que ellos tienen otras redes de contactos que le pueden servir.
- Valore la información que reciba de las redes sociales: ¿es confiable? ¿Es válida la fuente? Consulte otra vez.
- Transforme la información que recibe de redes sociales en conocimiento. Compártala con su equipo. Colabore en otros grupos de dichas redes.
- Conteste los mensajes de su muro en Facebook en menos de doce horas.
- Conteste los mensajes directos que reciba de Twitter y Facebook de inmediato.
- Actualice su perfil de Facebook diariamente. *Significa que usted está ahí.*
- Lance una pregunta o frase usando Twitter al menos una vez al día. Significa que usted está activo.

Impacto en la empresa y la forma de trabajo

- Las redes sociales pueden distraerlo de su objetivo principal: usarlas en su beneficio. No se distraiga.
- *Utilice las redes sociales para usted, no que ellas lo usen.*
- Optimice su desempeño ocupando sus contactos de clientes y proveedores a través de las redes sociales.
- Busque opciones de proveedores, nuevos empleados, mercados, productos y servicios participando y preguntando en las redes sociales.
- Dedique al menos 10 minutos diarios a visitar sus redes sociales.
- Si puede dedicar una persona al mantenimiento (contestar mensajes), administración y estrategia de su red social, su empresa y sus accionistas se lo agradecerán.
- Circule alternativas a problemas o posibles soluciones entre su red de empleados. Aproveche el tiempo considerando sus respuestas y tenga menos juntas.
- Comparta información usando sus redes sociales. Colabore más rápido.
- Escriba menos, diga más (Twt 140 caracteres).
- Ocupe las redes sociales para romper el esquema mental de sus empleados: sea creativo.
- Vea a las redes Twitter y Facebook como un espacio virtual anexo para generar ideas, motivar, crear. Con ello surgirán nuevas ideas de negocio.
- Aproveche la información que circula en las redes sociales para aprender algo nuevo o diferente.
- Suscríbase a personas o sitios que le interesen o aporten algo para su negocio.
- ¿Tiene una nueva información? Busque en las

redes si existe algo más nuevo.

Mercados y estrategia con redes sociales

- Identifique bien su perfil de clientes que está en las redes sociales.
- Haga preguntas a sus clientes.
- Dé respuestas concretas.
- Realice una campaña en línea para promover un producto o servicio.
- Cree su marca para Twitter o Facebook.
- Retwite información publicada por otros.
- Aproveche los bajos costos de las redes sociales y difunda ahí su estrategia.
- Comparta enlaces, videos, fotos o audios relacionados con su empresa.
- Promocione los nuevos posts de su blog.
- Diseñe una estrategia para redes sociales, además de su estrategia de comunicación.
- Recomiende a otros usuarios de Twitter.
- Cambie sus anuncios al menos una vez al mes en Facebook.
- Realice encuestas usando Twitter o Facebook.

Resumen

- El total de los entrevistados dijo conocer Facebook; un 82%, Twitter.
- El 75% aseguró que su empresa utiliza Facebook como red social de preferencia, y el 50%, Twitter.
- El intercambio de información y datos se sigue realizando mayoritariamente a través del correo electrónico (27%) y las

llamadas telefónicas (22%); sin embargo, es claro el avance de las tecnologías de información y comunicaciones.

- Actividades con redes sociales: la primera respuesta fue difundir información (76.5%); la segunda, compartir información (70.6%), y la tercera, recolectar información; pero sólo 53% asume que extrae información relevante.
- Cómo lo usan para trabajar en su empresa: la mayoría se comunica con sus clientes y proveedores mediante las redes sociales (64.7%), lo cual apoya los hallazgos de la etapa cualitativa previa. En segundo lugar, para promover su empresa (52.9%) y finalmente para buscar nueva información: 41.2%.
- Los entrevistados indican que guardan en carpetas los documentos descargados (50%), sólo una tercera parte utiliza un software para archivarla (37%), como dropbox, google. Otro tercio la archiva en su correo electrónico. Posteriormente, esta información es consultada para tomar decisiones, según lo expresó un 76.5% de los entrevistados; asimismo, se convierte en fuente de nuevas ideas (58.8%).
- El 82.4% de los entrevistados afirma que las redes sociales han beneficiado su negocio. Solamente 17.6% indica que no lo han afectado.

- Las redes sociales agilizan su trabajo (58.8%). El 53% indica que le ayudan a buscar información para complementar su trabajo, y el 41.2% señala que comunica más cosas usándolas.
- El Internet les ayuda a ampliar la información que tienen (59%) y los mantiene actualizados (29%); sólo una pequeña parte considera que pueden aprender cosas nuevas (12%).
- El 44% de los entrevistados refiere que el desarrollo de nuevos productos e ideas se debe al uso de estas redes. Otro impacto interesante es que éstas han ayudado a la organización del trabajo interno de las organizaciones (31%).
- Un 53% de los entrevistados utiliza las redes sociales para analizar su competencia, un 23% hace encuestas con ella y únicamente 12% realiza campañas de publicidad. Esto nos indica que las redes están subutilizadas para publicidad de las empresas.
- Sólo 41% se anuncia algunas veces, el 23% lo hace frecuentemente y el 12% planea hacerlo en el futuro; un 6% indica que no se anuncia.
- El 18% dijo que se planean muy pocas veces, y un 53% mencionó que algunas ocasiones; lo cual nos indica que no existe planeación para el uso de las redes

sociales.

Metodología

Para esta parte de la investigación, se retomaron preguntas que se hicieron en la entrevista estructurada. Posteriormente se diseñó un primer cuestionario, el cual se comprobó a través de una prueba piloto del instrumento de medición a tres pequeñas empresas; una vez revisadas las preguntas, se utilizó la plataforma *survey monkey* para enviar los cuestionarios vía correo electrónico y que se contestaran en línea. La base de correos electrónicos de los microempresarios se solicitó al Centro de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa CAPYME, de la UAEM. El estudio se llevó a cabo en diciembre de 2011 y enero de 2012.

La encuesta se hizo en línea, se enviaron más de 50 cuestionarios, de los cuales se obtuvo respuesta de 17 casos válidos para esta investigación. De ellos: 38% fueron mujeres y 62%, hombres, cuyas edades fluctúan entre los 26 y 35 años (el 41%), seguidos por los de 18 a 25 años (35%). El 50% de las empresas encuestadas proviene del giro de servicios, un 23.5%, de producción de bienes y un 17.6%, de comercialización de bienes.

Para saber más

- Cortés, Y. (2012, febrero 12), “Redes sociales acercan más audiencias a *pymes*”, en *El Economista. Mexico City*. Recuperado a partir de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/02/15/redes-sociales-acercan-mas-audiencias-pymes>
- Valda, J. C. (2011, abril 13), “Pymes: cómo aprovechar al máximo las redes sociales? grandes Pymes”, en

Grandes Pymes. Recuperado julio 11, 2012, a partir de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/04/13/pymes-como-aprovechar-al-maximo-las-redes-sociales/>

Vargas Hernández, I. (2012, mayo 25). “Perfil en redes, nuevo reto de *Pymes*”, *cnn expansion*. Recuperado julio 11, 2012, a partir de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/05/24/empresa-vigila-tu-imagen-en-facebook>

3

Un primer esfuerzo de medición en redes sociales mexicanas: El índice 2010

Laura Sánchez está convencida del uso de las redes sociales en su empresa. Desde que se comenzó a usar Facebook ella ha participado, también cuando apareció Twitter abrió una cuenta. Actualmente muchas de las ventas que realiza son a través de estas dos redes; no sólo tiene contactos en el área, sino que se ha internacionalizado buscando otros contactos que ayuden a promover su empresa. Sin embargo, su jefe, Ramón Pérez, es escéptico en cuanto al uso de la tecnología, y en especial sobre el impacto de las redes sociales en su compañía. “¿Cómo nos va a ayudar eso para tener más clientes?” Laura está dispuesta a probarle al Sr. Pérez que tiene razón y que las redes sociales electrónicas sí cambian la manera de hacer negocios, pero ¿cómo hacerlo?

Para el investigador español Manuel Castells, (72) la práctica empresarial ha cambiado bajo el concepto de una

empresa en red: es flexible, comparte información y conocimiento para ganar una cuota de mercado, y hace alianzas. Dice Castells: “La unidad de proceso productivo no es la empresa, sino el proyecto empresarial, representado por una red” (p. 60). Estas nuevas compañías que se encuentran en la mira de la nueva economía son las disqueras, las cuales venden cada vez más, a través de medios digitales, discos completos o canciones sueltas — usando teléfonos celulares y computadoras—, o bien los medios de comunicación —prensa, radio y televisión— que ven mermados sus ingresos por el alto impacto de los medios electrónicos (Internet) para transmitir, comentar y discutir información al minuto con bajos costos.⁴⁰, (73)

Por otro lado, las empresas manufactureras, los productores de bienes de consumo en la era fordista, se han dado cuenta de que sólo mediante alianzas e intercambio de información pueden mantenerse en un mercado exigente y cada vez más competitivo. (74) Alianzas estratégicas entre compañías de automóviles (Nissan-Renault) y las compañías de alimentos (Moctezuma-Heineken) van a la par de las que producen computadoras o electrónicos (Google, Microsoft, Apple, etcétera), cuyas alianzas con proveedores de contenidos

(CNN, CBS, NYT) y otras empresas de comercialización de bienes de conocimiento como libros y revistas (Amazon-Kindle, Barnes and Noble, IPAD-Mac) obligan a pensar que los mercados se están moviendo hacia nuevas direcciones, dinámicas inéditas y veloces, y que si las empresas no se transforman, no podrán alcanzar.

De esta forma, una empresa es solamente un punto de una gran red de contactos, interacciones y múltiples redes

y nodos que se integran entre sí. La *hypermediación*, donde miles o millones de clientes potenciales pueden acceder a productos alrededor del mundo, permite que los costos de publicidad y de cobranza disminuyan e incluso se pulvericen. (75)

A partir de estos argumentos y siguiendo el ejemplo de Laura, es necesario desarrollar alguna herramienta para medir el impacto de las redes sociales en las empresas. Uno de los motivos de este estudio fue explorar el impacto directamente de los usuarios, pero otro de ellos es retomar los datos duros —las estadísticas— y proponer una herramienta inicial que ayude a medir los efectos de usar redes sociales en las empresas.

El objetivo de este capítulo es presentar los primeros resultados en esa dirección. Estamos convencidos de que este modelo requiere más pruebas y elementos; incluso, lo presentado aquí es una parte del resultado de la investigación que hemos continuado. Pero esta primera versión de dicha herramienta ayuda a esbozar lo que podría ser una manera de entender a las redes sociales y su impacto en las empresas.

El Índice de Redes Sociales a partir de Twitter

Decidimos comenzar por la herramienta de Twitter, porque esta plataforma considera tres características que analizamos: 1. Los seguidores, 2. Siguiendo (son los usuarios a los cuales se suscribió el propietario del Twitter y que desea “seguir” para recibir automáticamente sus mensajes) y 3. Tweets o posts. En cambio, de Facebook sólo podíamos analizar el número de amigos que se incorporaban a su cuenta.

Esta sección muestra con detalle los resultados obtenidos en cada una de dichas tres características y al final describe la aplicación del Índice de Redes Sociales que diseñamos. La segunda sección refiere la metodología usada para construir el índice —por si es de su interés conocerla—; y la tercera, habla de las recomendaciones que formulamos a partir del análisis realizado a estas empresas.

Cabe aclarar que las compañías que decidimos estudiar se escogieron indistintamente y la única restricción fue tener cuenta de Twitter activa. De igual forma, precisamos que estos son los resultados obtenidos en el 2010, y que, seguramente por la velocidad con la cual se actualizan las redes sociales, éstos han cambiado. Sin embargo, lo aquí presentado sirve como punto de partida para describir la herramienta de análisis que estamos desarrollando.

Seguidores

Los seguidores son aquellos usuarios de Twitter que se “suscriben” al Twitter respectivo, para recibir sus aportaciones en forma automática. La Tabla 1 muestra los datos de marzo y octubre de 2010 de las empresas seleccionadas. También puede observarse el incremento que ha habido en cada una de ellas.

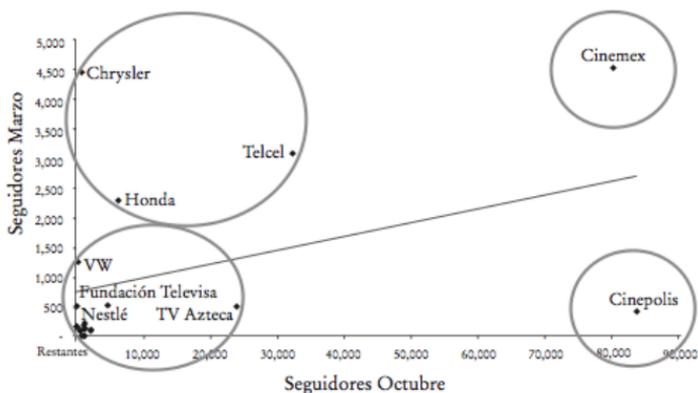
Tabla 1. Evolución de seguidores en Twitter de empresas mexicanas 2010

Empresa	Seguidores		
	Marzo	Octubre	Incrementos
Banamex	127	1,176	826%
CEMEX	107	2,117	1879%
Chrysler	4,522	850	-81%
Cinemex	4,592	79,934	1641%
Cinepolis	438	83,350	18930%
Deportes Marti	183	1,080	490%
Fundación Televisa	542	4,623	753%
Herdez	159	5	-97%
Honda México (usa)	2,325	6,229	168%
Nestlé	516	51	-90%
Sears	91	522	474%
Seguros GNP	5	1,072	21340%
Superama	3	784	26033%
Telcel	3,125	32,188	930%
Televisa	225	1,212	439%
TV Azteca	504	23,904	4643%
VW	1,271	289	-77%

Destacan grandes incrementos en empresas como: Seguros GNP y Superama; así como los decrementos en Chrysler, Herdez y VW. Sobresale el promedio de incremento de todas las empresas estudiadas que alcanza el 46%, despuntando en esta tendencia: Cinépolis y Cinemex, las cuales han aumentado exponencialmente el uso de esta herramienta en los meses de estudio. A partir de estos hallazgos, se conformaron cuatro grupos, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Agrupación de empresas que tienen seguidores en Twitter en el 2010

RedesSocialesOrg



En primer lugar destaca Cinemex, que para marzo ya tenía un gran número de seguidores y en octubre tuvo un incremento exponencial. El siguiente grupo se conforma por Chrysler, Honda y Telcel, al mostrar un número importante de seguidores en marzo y que ha tenido un pequeño incremento en octubre, en comparación con el resto de la muestra. Por su parte, Cinépolis obtuvo un número regular de seguidores en marzo, pero el incremento mostrado en octubre es muy significativo. En el ángulo inferior izquierdo se muestra la mayoría de las empresas analizadas: ellas tuvieron un pequeño número de seguidores en marzo y han tenido un incremento mínimo para octubre.

Cabe señalar que las empresas con mayores incrementos son esas donde los clientes requieren flujos constantes de información actualizada: en este caso de entretenimiento como las cinematográficas. Por otra parte, las automotrices Honda y Chrysler, así como la telefónica

Telcel, no aumentaron el número de seguidores seguramente por el tipo de productos que ofrecen: los seguidores no requieren flujos constantes de información.

Dos casos llamaron la atención, Chrysler tiene la tendencia a bajar el número de sus seguidores. Gran parte de éstos son personas y clientes comunes, y algunos más son marcas de *tunning*. Observamos también que los tweets —mensajes que publica— son consejos sobre la educación vial y sus promociones.

El caso de Honda tiene muchos seguidores y publican comentarios respecto a su marca, ya sea dudas sobre servicios o ventajas de ésta. Dentro, los tweets que publican algunos son retweets de la cuenta Motor TREND y respuestas a las dudas de sus seguidores.

Con estos gráficos y observaciones fue posible agrupar las empresas como a continuación se describe en la Tabla 2.

Tabla 2. Características de grupos de empresas que tienen seguidores en Tweet, 2010

Grupo	Empresas que lo conforman	Mar	Oct	Características
1	Cinemex	++	+ +	En Marzo presenta ya una gran cantidad de seguidores y en Octubre sigue con la misma tendencia

2	Chrysler, Honda y Telcel	++	+ -	Empresas que ya tenían presencia de seguidores en Marzo y han decrecido o se han incrementado poco para Octubre
3	Cinepolis	+ -	+ +	Empresas que tenían poca presencia en Marzo y que han tenido un incremento importante en Octubre
4	V W , Fundación Televisa, Nestlé, TV Azteca, Banamex, CEMEX, Deportes Martí, Herdez, Sears, GNP, Superama y Televisa	+ -	+ -	Empresas con poca presencia en Marzo y con un incremento moderando en Octubre

Siguiendo

Esta es la categoría de usuarios a los cuales se suscribió el propietario del Twitter y que desea “seguir” para recibir

automáticamente sus mensajes. La Tabla 3 muestra los datos de marzo y octubre de las empresas seleccionadas. También puede observarse el incremento que ha habido en las cuentas que están siguiendo.

Tabla 3. Evolución de *Siguiendo* en Twitter para empresas mexicanas, 2010

Empresa	Siguiendo		
	Marzo	Octubre	Incrementos
Banamex	3	4	33%
CEMEX	-	-	0%
Chrysler	1,622	1,952	20%
Cinemex	12	26	117%
Cinepolis	1	80	7900%
Deportes Marti	18	25	39%
Fundación Televisa	21	111	429%
Herdez	261	6	-98%
Honda México (usa)	229	299	31%
Nestlé	2	1	-50%
Sears	1	773	77200%
Seguros GNP	21	1,042	4862%
Superama	-	1,503	
Telcel	2,772	22,769	721%
Televisa	1	1	
TV Azteca	-	549	
VW	125	1	-99%

En esta característica de *Siguiendo*, destaca Sears con un incremento interesante, y menos grandes pero también importantes en Cinépolis y Seguros GNP. Los decrementos en VW, Herdez y Nestlé son notorios.

La mayoría de las empresas que ya utilizaban este concepto en marzo, han seguido con un número similar de suscriptores en octubre. Telcel sale de este escenario al

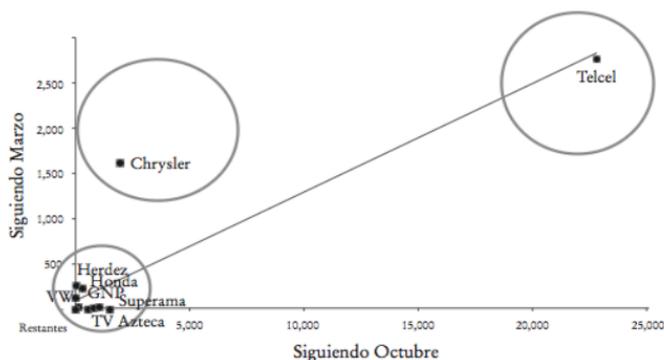
tener un importante incremento. La muestra de las 17 empresas estudiadas obtuvo un promedio de 299 en la variable *Siguiendo* para marzo; mientras que en octubre la cifra se sextuplicó alcanzando un promedio de 1,714 *siguiendo*.

Empresas como Nestlé, Televisa y VW presentan un caso diferente y peculiar, dado que se siguen a sí mismos; por ejemplo, Televisa sigue a fundación Televisa, y Nestlé sigue a “recetas Nestlé”, o bien siguen a *twitpic*, una herramienta para enviar fotos usando Twitter. Esto significa desconocimiento en el uso de la herramienta, porque no la ocupan para ponerse en contacto con clientes y ni siquiera con proveedores.

En el caso de Herdez encontramos cuatro cuentas que son de marcas de productos de la misma empresa: Doña María, *kikkonmanmx*, *Lagloriamx*, *Delfuertemx*. Banamex presenta el mismo caso *siguiendo* a: *futbol Banamex*, *usuarios Banamex*, *ofertas Banamex* y *tarjetas Banamex*. Esta estrategia de segmentar o definir sus perfiles de Twitter, debe ser estudiada para determinar la efectividad de las redes sociales tecnológicas en la generación de valor de las empresas. Con estas observaciones, se construyó el gráfico mostrado en la Figura 2, para agrupar a las empresas bajo el rubro de *Siguiendo*.

Figura 2. Agrupación de empresas en *Siguiendo* de Twitter, 2010

* * *



Fuente: Elaboración propia.

Telcel sale de la tendencia de las demás empresas analizadas, ya que en marzo tenía un gran número de *Siguiendo* que incrementó en octubre (véase Tabla 3); por lo tanto, es la única empresa de la muestra ubicada en el ángulo superior derecho.

Por su parte, en el ángulo superior izquierdo nuevamente se sitúa Chrysler, pues en marzo era una de las empresas que estaba utilizando enormemente la herramienta de *Siguiendo* —al igual que la de seguidores—, y para octubre no tuvo un incremento significativo, quedándose prácticamente igual con todas las cuentas que estaba siguiendo.

En el último grupo se ubican todas las demás empresas analizadas en este estudio, lo cual nos indica una clara tendencia del poco uso de la herramienta *Siguiendo*, ya que en marzo tenían un número limitado y en octubre presentaron un pequeño o nulo incremento. Con el análisis de los descriptivos y del gráfico de agrupación de empresas, se construyó la Tabla 3, donde se resumen los

hallazgos encontrados en cada grupo.

Tabla 3. Características de grupos de empresas en Siguiendo de Twitter, 2010

Grupo	Empresas que lo conforman	Marzo	Octubre	Características
1	Telcel	+	+	En Marzo presenta ya una gran cantidad de siguiendo y en Octubre sigue con la misma tendencia
2	Chrysler	+	+	Empresas que ya tenían presencia de siguiendo en Marzo y se han incrementado poco para Octubre
3	Cinemex, Cinépolis, Honda, VW, Fundación Televisa, Nestlé, TV Azteca, Banamex, CEMEX, Deportes Martí, Herdez, Sears, GNP, Superama y Televisa	+	+	Empresas con poca presencia en Marzo y con un incremento moderando en Octubre

* * *

++ Número importante de *Siguiendo*

+ - Número mediano de *Siguiendo*

La empresa Telcel ha utilizado *Siguiendo* como estrategia para acercarse a sus clientes, razón por la cual el incremento presentado ha sido el más grande de las empresas analizadas. En el segundo grupo se encuentra Chrysler, que había utilizado esta herramienta para acercarse a clientes y proveedores. Sin embargo, para octubre su estrategia cambió porque se quedó con el mismo número de cuentas a seguir. Por último, está el grupo que no ha utilizado esta herramienta como una estrategia de comunicación con clientes y proveedores, que son la mayoría de las empresas examinadas.

Tweets

Tweets o posts son los mensajes de 140 caracteres que se envían utilizando la plataforma; cada mensaje cuenta como uno. La Tabla 4 muestra los datos de marzo y octubre de las empresas seleccionadas. También se puede observar el incremento en las cuentas que están siguiendo.

Tabla 4. Evolución de tweets en empresas mexicanas con Twitter, 2010

* * *

Empresa	Tweets		
	Marzo	Octubre	Incremento
Banamex		19	
CEMEX	50	128	156%
Chrysler	150	617	311%
Cinemex	800	4,002	400%
Cinepolis	658	5,137	681%
Deportes Marti	21	334	1490%
Fundación Televisa	17	234	1276%
Herdez	-	-	
Honda México (usa)	14	370	2543%
Nestlé	1	15	1400%
Sears	-	1	
Seguros GNP	36	36	0%
Superama	250	533	113%
Telcel	2,584	6,545	153%
Televisa	-	-	
TV Azteca	14	293	1993%
VW	20	60	200%

En esta sección destaca un alto incremento en Honda y TV Azteca, y menos grandes pero también importantes en Deportes Martí, Nestlé y Fundación Televisa. Cabe señalar el poco o nulo uso de esta herramienta en Banamex, Herdez, Sears y Televisa.

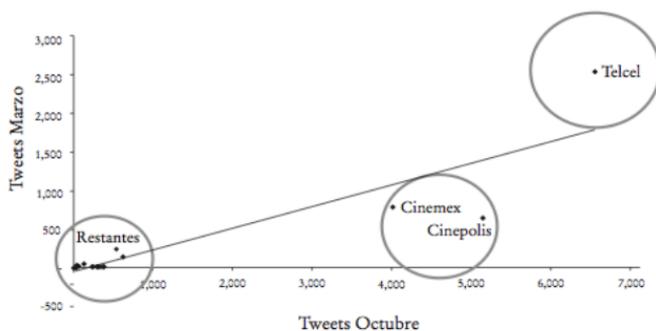
Los datos de la Tabla 4 demuestran que existen empresas en las cuales prácticamente desconocen esta herramienta como una estrategia de comunicación con clientes y proveedores. Otras, sin embargo, comienzan a notar sus beneficios. Pero el promedio de incremento de uso es relativamente menor que las otras dos herramientas previamente analiza- das en este estudio.

Con esta información, se conformaron tres grupos,

como se muestra en la Figura 2. En el primero se encuentra Telcel, de nuevo en el ángulo superior derecho. Esto demuestra que ha mantenido desde marzo y hasta octubre una estrategia de acercamiento con sus clientes a través de los tweets.

El siguiente grupo, integrado por Cinemex y Cinépolis, ha tenido un crecimiento relevante para octubre, pues en marzo el número de tweets registrado no era trascendente. En el tercer grupo se encuentran todas las demás empresas analizadas. Su común denominador es no haber utilizado la estrategia de los tweets para acercarse a su público ni a sus proveedores.

Figura 3. Agrupación de empresas en tweets



El primer grupo conformado sólo por Telcel se caracteriza por emplear los tweets como una estrategia de comunicación y aproximación con sus clientes y proveedores. El grupo integrado por Cinemex y Cinépolis presenta un incremento significativo en seis meses, generando una estrategia de acercamiento por medio de los tweet, ya que sus clientes requieren de información

constante y oportuna, y realizan comentarios sobre las películas exhibidas. El último grupo utiliza moderadamente los tweets; todavía no lo contempla dentro de sus estrategias de flujo de información.

El Índice de Redes Sociales: una aplicación al estudio 2010

A partir del análisis de los datos anteriores, con modelos estadísticos —correlación y análisis factorial— explicados con detenimiento en la sección de Metodología, fue posible generar los criterios de calificación para cada variable y empresa. Se encontró que la participación y el flujo de información entre la empresa y los usuarios son los elementos que determinaron esta herramienta para medir el impacto de las redes sociales en las empresas, distinguiendo cuatro grupos (véase Tabla 5).

En el primer grupo denominado “conocimiento” sólo se encuentra la empresa Telcel, pues su servicio tiene que ver, precisamente, con telecomunicaciones. Aquí el flujo de información y la participación del público es muy fluido.

En el segundo grupo llamado “cooperación” no se ubicó ninguna de las empresas analizadas. Esto puede marcar una tendencia: los que utilizan la herramienta de *Siguiendo*, es porque antes ya se han familiarizado con seguidores y tweets.

En tercer lugar tenemos el grupo “colaboración”. Aquí se encuentran las empresas cinematográficas de las que el público requiere flujo constante de información sobre la cartelera, críticas, promociones, etcétera.

En último lugar está el grupo “intercambio”, donde se

ubica la mayoría de las empresas examinadas. Éstas han utilizado poco las redes sociales, aunque comienzan a generar flujos de información con sus clientes.

Tabla 5. Conformación del Índice de Redes Sociales 2010 (IRS)

Empresa	Flujo de información			Participación	Indicador
	Seguidores	Tweets	Total	Siguiendo	Final
Telcel	32.36%	39.98%	72.3%	7.85%	80.18
Cinepolis	32.36%	34.01%	66.4%	0.00%	66.37
Cinemex	32.36%	26.45%	58.8%	0.00%	58.81
TV Azteca	32.36%	1.79%	34.1%	0.14%	34.29
Honda México (usa)	9.98%	2.39%	12.4%	0.00%	12.37
Fundación Televisa	7.41%	1.39%	8.8%	0.00%	8.80
Chrysler	1.29%	3.98%	5.3%	0.56%	5.83
Superama	1.13%	3.38%	4.5%	0.42%	4.93
CEMEX	3.38%	0.80%	4.2%	0.00%	4.18
Deportes Marti	1.61%	2.19%	3.8%	0.00%	3.80
Seguros GNP	1.61%	0.20%	1.8%	0.28%	2.09
Televisa	1.93%	0.00%	1.9%	0.00%	1.93
Banamex	1.77%	0.00%	1.8%	0.00%	1.77
Sears	0.80%	0.00%	0.8%	0.14%	0.95
VW	0.32%	0.20%	0.5%	0.00%	0.52
Herdez	0.00%	0.00%	0.0%	0.00%	-
Nestlé	0.00%	0.00%	0.0%	0.00%	-

De acuerdo con los datos obtenidos a través del IRS, la mayoría de las empresas se encuentra dentro de la etapa de colaboración, una de las primeras etapas en el uso de esta herramienta de redes sociales. Solamente tres de ellas —Telcel, Cinépolis y Cinemex— están explotando ampliamente sus capacidades y utilizándolas para el desarrollo de sus estrategias de mercadotecnia (véase Figura 4).

Este primer análisis —resultado de esta herramienta para medir el impacto de Twitter en el desempeño de las empresas— requiere profundizarse aún más, validarse con más datos y ejemplos de otras empresas. Sin embargo, se

trata de un punto de partida para entender cómo las redes sociales han impactado la comunicación de las empresas con sus clientes.

Otro elemento que es necesario explorar con mayor detenimiento son aquellas compañías que abrieron su página de Twitter, pero no siguieron ocupando esta herramienta. Habría de determinarse si es por desconocimiento, por estrategia, o como resultado de las circunstancias del sector o industria donde se desempeña la compañía.

A pesar de estas limitaciones, el presente estudio genera evidencia para afirmar que las empresas que más están utilizando las redes sociales para acercarse a su público son las del giro de telecomunicaciones y entretenimiento. Esto parece explicarse porque son las que mayor impacto han recibido de la tecnología al ampliar el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), y al comercializar más el entretenimiento —videos en línea, BlueRay, venta de canciones por Internet— su vinculación es mayor. De igual forma, pertenecen a un público joven más cercano a las tecnologías.

Figura 4. Índice de Redes Sociales (IRS) en las empresas 2010

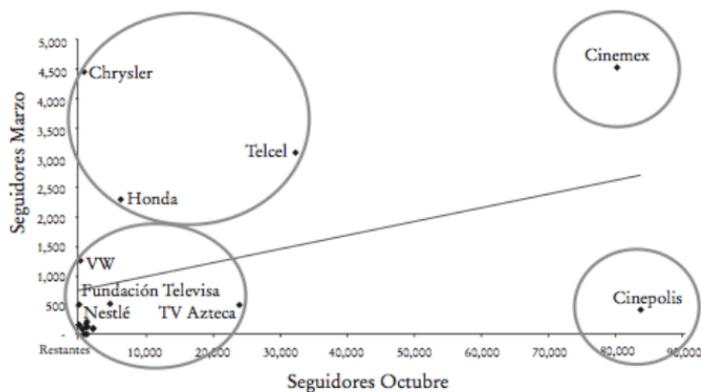


Tabla 6. Resumen de la aplicación del IRS en empresas mexicanas 2010

Grupo	Empresas que lo conforman	Características
Conocimiento	Telcel	Empresas que han utilizado las redes sociales como estrategia de participación con el público, manteniendo un flujo de información constante.

RedesSocialesOrg

Cooperación		Empresas que utilizan las redes sociales para generar participación con el público, aunque mantienen un flujo de información moderado
Colaboración	Cinépolis y Cinemex	Empresas que han utilizado las redes sociales para que el público obtenga información constante, pero participa en forma moderada con las personas.
Intercambio	TV Azteca, Honda, Fundación Televisa, Chrysler, Superama, Cemex, Deportes Martí, Seguros GNP, Televisa, Banamex, Sears, VW, Herdez y Nestlé	Empresas que han utilizado poco las redes sociales para comunicarse, por lo que la participación registrada y el flujo de información es pobre

Quedan varios retos por estudiar, producto de esta investigación, por ejemplo: determinar cuál es la estrategia correcta para invertir en redes sociales, ¿qué impacto

tienen en consumidores finales y en proveedores?, ¿cuál es el uso de las redes sociales al interior de las empresas? Estas son algunas de las cuestiones aún sin resolver y que seguramente serán producto de discusiones posteriores en las investigaciones venideras.

Una pequeña discusión sobre el modelo

Las redes sociales como objeto de estudio cambiante y veloz se encuentran dentro de los sistemas de información. La forma óptima de analizar esta área no es mediante la investigación tradicional usada para las ciencias exactas,⁷⁶ pues al realizar una investigación en un campo con características diferentes habría que considerar otros elementos, como el cambio tan rápido de la tecnología que impediría comprobar cualquier prueba bajo las mismas circunstancias.

Dicen los investigadores Sudweeks y Jones (76): “This lack of replication is a violation of the initial assumptions for the application of statistical analysis”. (77) Otro elemento por considerar es que la investigación mediante Internet debe realizarse en estructuras socioeconómicas y culturalmente heterogéneas —como es el caso de municipios, urbanos o rurales, oficinas estatales y federales, etcétera—, lo cual genera diversos problemas en el diseño e implementación del estudio.

Finalmente, es necesario decir que los sistemas de información son una ciencia aplicada y no una ciencia pura; por lo tanto, querer utilizar el método de estudio idéntico a las ciencias puras no ofrecería resultados óptimos.⁽⁷⁶⁾, (78) Estas razones diferencian a la investigación por Internet a través de un método cualitativo o cuantitativo.

Aunque el tipo de investigación es exploratoria por no tener estudios antecedentes, se examinaron los datos con el propósito de descubrir relaciones entre variables, para definir un camino viable en investigaciones consecuentes. (79)

Metodología

Las 17 empresas que conforman este estudio se seleccionaron por ser líderes en su ramo, de acuerdo con información de la Bolsa Mexicana de Valores, y porque tienen una cuenta en Twitter vigente. Cabe aclarar que esta cuenta es del año 2010, misma que pudo actualizarse o haber cambiado con el paso del tiempo. Por lo tanto, debe considerarse que los resultados provienen de ese momento.

Tabla 7. URL de la Muestra de compañías analizadas

Compañía	Dirección URL de TWITTER visitada
Banamex	http://Twitter.com/banamex
CEMEX	http://Twitter.com/cemex
Chrysler	http://Twitter.com/ChryslerMX
Cinemex	http://Twitter.com/cinemex
Cinopolis	http://Twitter.com/CINEPOLISONLINE
Deportes Marti	http://Twitter.com/DeportesMarti
Fundación Televisa	http://Twitter.com/fundtelevisa
Herdez	http://Twitter.com/Herdezmx

Honda México (usa)	http://Twitter.com/Honda?utm_campaign=Twitter20080331162631&utm_medium=email&utm_source=follow
Nestlé	http://Twitter.com/NestleMexico_
Sears	http://Twitter.com/sears
Seguros GNP	http://Twitter.com/GNPSEGUROS
Superama	http://Twitter.com/SuperamaMexico
Telcel	http://Twitter.com/TELCEL
Televisa	http://Twitter.com/televisa
TV Azteca	http://Twitter.com/tv_aztecal3
VW	http://Twitter.com/Volkswagen_MX

Una vez seleccionada la muestra de empresas, se efectuó el siguiente proceso:

- Se visitó cada una de las plataformas para encontrar si las empresas analizadas tenían cuenta vigente de Twitter, se validó la cuenta accedando a ella y verificando que en efecto fuera de la empresa elegida y no un nombre ficticio de otra empresa o de otro país.
- Con esta validación de la información se tomaron los datos que proporcionan los sitios sobre seguidores, personas que sigue el Twitter y mensajes enviados para el caso de éste.

Esos datos se recogieron durante el mes de marzo y octubre de 2010, usando un navegador Firefox y Safari,

en una red de banda ancha.

Se agruparon las observaciones de las empresas considerando los tres tipos de herramientas de las redes sociales de Twitter. Con ello fue posible observar la correlación entre ellas. A partir de este hallazgo, se estableció el peso que representa cada herramienta con un análisis factorial. Finalmente se elaboró un Índice de Uso de Redes Sociales (IRS) para las empresas estudiadas, el cual permite comprender de manera integral cómo han utilizado estas herramientas. A partir de dicho índice, se propone un modelo evolutivo de madurez en el uso de social media, en específico en el uso de Twitter. El supuesto de este modelo es que entre mayor sea la interacción entre los usuarios —tanto el emisor como el receptor del mensaje—, se puede medir un flujo que posibilite determinar el grado de madurez.

La mayoría de las empresas de la muestra sigue la misma tendencia en las tres herramientas de Twitter. Para descubrir posibles relaciones entre empresas, se analizaron las correlaciones entre las variables utilizadas en este estudio (véase Figura 14), aplicando la propuesta por Spearman al tratarse de estadística no paramétrica. (81) De este análisis se encontró lo siguiente:

- Existe una alta correlación de la variable tweets en los distintos meses, tal vez porque es la herramienta más conocida y difundida.
- Existe una alta correlación obtenida entre los incrementos de seguidores y siguiendo.
- Estas correlaciones ayudaron a generar las bases para analizar el impacto de cada una de las

herramientas dentro de las redes sociales en las empresas estudiadas.

A partir de los datos de octubre —por ser los que presentaron mayores correlaciones—, se utilizó el análisis factorial exploratorio bajo el método de componentes principales, tomando el porcentaje de varianza para otorgar un peso a cada herramienta de las redes sociales. (82)

De acuerdo con los resultados del análisis factorial, puede distinguirse que la herramienta con mayor peso en el uso de las redes sociales es “tweets”, al que se le adjudica casi el 40% del valor del índice. En seguida, la variable “seguidores” tiene un impacto del 28% en la conformación del IRS. Por último está “siguiendo”, con el 28%.

Con estos pesos se establecieron 200 rangos para agrupar los datos recogidos en octubre de cada variable, asignándole un valor incremental a cada uno y multiplicándolo por el peso asignado en el análisis factorial, con el fin de armar el IRS para cada empresa, que tiene como componentes:

- En primer lugar, el flujo de información, que incluye seguidores y tweets, pues son las herramientas que el público tiene para informarse sobre las novedades, productos y servicios de las empresas.
- El segundo componente es participación, que se refleja en la variable siguiendo, donde puede observarse la comunicación que la empresa mantiene con el público (Figura 16).

- De esta forma, el modelo evolutivo mide dos variables: la participación y el flujo de datos; se supone que entre mayor participación exista, hay más flujo de datos. Estas dos variables permiten establecer cuatro etapas donde se interceptan ambas:

Etapa 1. Intercambio de información. Participación mínima de la empresa con el público y escaso flujo de información.

Etapa 2. Colaboración. Participación mínima de la empresa con el público, pero flujo de información relevante.

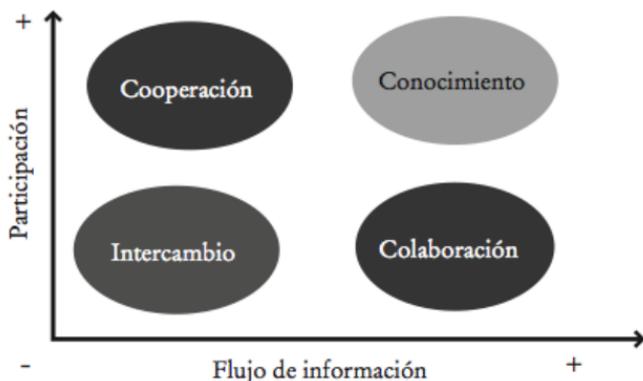
Etapa 3. Cooperación. Participación media de la empresa con el público y flujo de información constante.

Etapa 4. Conocimiento. Participación y flujo de información permanente.

Estas etapas describen cómo se construye una relación cliente-proveedor o cliente-empresa para intercambiar datos o conocimientos acerca de los productos o servicios de cada uno de ellos (véase Figura 5).

- **Figura 5. Modelo de análisis del Índice de Redes Sociales**

-



Recomendaciones

Twitter y empresas

Seguidores

- Las empresas de servicios aumentaron sus seguidores. Si su negocio es de manufactura también puede aumentar sus seguidores con una buena estrategia.
- Las empresas manufactureras utilizaron fotos o videos para enviar mensajes a sus seguidores y mantenerlos.
- Los datos muestran que las empresas (de cualquier tipo) pueden aumentar sus seguidores en muy pocos meses con poca actividad.
- Muchas empresas crearon cuentas para productos o submarcas. Utilice esta estrategia si su deseo es hacer una promoción. En cambio, si quiere posicionar su empresa sólo abra una cuenta.

Siguiendo

- Seguir a otras organizaciones o empresas — incluso a la competencia— puede atraer más usuarios a sus redes.
- Muchas empresas crearon cuentas para productos o submarcas. Utilice esta estrategia si su deseo es hacer una promoción. En cambio, si quiere posicionar su empresa sólo abra una cuenta.
- Utilizar el componente de listas para agregar más empresas. Si usted los sigue, ellos comenzarán a seguirlo a usted.

Tweets

- La mayoría de las empresas no envían mensajes (tweets), esto hace que parezcan inexistentes. Envíe un mensaje al día.
- Las empresas de entretenimiento envían mensajes para garantizar la lealtad de sus clientes. Genere lealtad con mensajes donde coloca su marca.
- Los clientes reducen su actividad si usted la reduce. Si aumenta el flujo de información y comparte más, tendrá más usuarios y más actividad con el tiempo.

Resumen

- Este capítulo presentó la problemática de cómo medir el impacto de las redes sociales en las empresas.
- Analizando 17 empresas seleccionadas de la Bolsa de Valores Mexicana, se aplica el Índice de Redes

- Sociales a la plataforma de Twitter.
- Para ello se recolectó información de: seguidores, siguiendo y tweets.
 - Se encontró que las empresas seleccionadas no utilizan adecuadamente las herramientas de siguiendo y tweets; por lo tanto, desaprovechan la herramienta.
 - Se halló que en pocos meses puede existir un crecimiento exponencial en el número de seguidores sin importar el tipo de compañía.
 - Se encontró que es más difícil para las empresas de manufactura relacionarse con la plataforma de Twitter.
 - Otro hallazgo fue que las empresas de servicios (telecomunicaciones y entretenimiento) son las que más cambios tuvieron en la medición.
 - Propone un modelo de cuatro etapas para ubicar a las empresas en la dimensión adecuada de acuerdo con su actividad en las redes sociales.
 - Las cuatro etapas del Índice de Redes Sociales fueron: intercambio, colaboración, cooperación y conocimiento; donde este último es el más complejo.
 - Se utilizaron técnicas estadísticas de correlación, factores principales y análisis multifactorial para hacer el análisis.
 - Se encontró que el flujo de información está relacionado con la participación en las redes sociales.
 - Se propuso una herramienta para analizar dichas redes —el Índice de Redes Sociales—, pero que se

RedesSocialesOrg

encuentra en desarrollo para validarlo con otras empresas y con más datos.

4

Redes sociales empresariales: El caso de las PYMES y la Industria automotriz.

Roberto es un apasionado de la tecnología. Desde su posición de director general de la pequeña empresa que dirige ha incursionado en distintas ramas. Ahora diseña un software para otras empresas que les permite comprar y vender sus productos de manera ágil y sencilla. Pero eso no es todo. Su conexión con las redes sociales le ha llevado a tener un importante crecimiento empresarial. Por ejemplo, a través del Twitter y Facebook, Roberto ha creado una red de contactos para intercambiar datos sobre sus proveedores y clientes. Tiene una “lista de amigos” y una “lista de proveedores”, incluso una “lista de competidores” a los cuales “sigue” rigurosamente cada mañana para observar su comportamiento y sus acciones de venta dentro de su industria, usando solamente la plataforma de Twitter. En el Facebook la cosa es distinta. Su empresa tiene una página de fans (fan page), donde acuden miles de visitantes, comparte noticias y

promociona sus productos. Aún no ha generado ventas por ese rubro, porque está diseñando el software para hacerlo, pero las miles de visitas que recibe al mes le dan una idea del impacto que tiene su sitio, pues sus proveedores y clientes lo siguen de manera frecuente.

Las redes sociales empresariales son una nueva forma de hacer negocios. La red es un mecanismo o estrategia de integración y articulación que motiva a diferentes agentes a aliarse para lograr un objetivo común. Es un mecanismo para la acción y producción de alternativas válidas para enfrentar problemas o atender oportunidades de los agentes participantes, en su mayoría con características heterogéneas, pero que no tienen un número fijo de actores, más bien son elásticas y, por lo general, el carácter vinculante de las relaciones no es obligatorio. más bien, los mecanismos que actúan como de “obligación” son la combinación de la interdependencia de recursos estratégicos, la confianza y los procesos de deliberación. (83)

La dinámica de la red empresarial es referenciada a una zona geográfica específica; puede constituirse por un grupo de empresas bajo la tutela de una firma con el esquema de *holding* o consorcio, o con una desconcentración de capital con la figura de *cluster*, distrito industrial, cadena productiva, cadena de suministro, etc. Lo interesante de este tipo de redes radica en la obtención de beneficios comunes como: mayor acceso a la información, transferencia de conocimientos, (84) mejora la vinculación entre usuarios y proveedores, *benchmarking*, mejoría en la capacidad de respuesta, reducción del riesgo y costos de transacción, optimiza la confianza y la cohesión social, mejora el desempeño de la empresa, (85)

influencia de estas relaciones en el desempeño innovador tanto técnico como administrativo. (86) , (87)

Investigadores como Gulati (88) argumentan que una red empresarial permite el acceso a sus integrantes a recursos clave como: 1) la estructura de la red, 2) los miembros de la red y 3) los vínculos que han desarrollado. Otros investigadores, como McLoughlin y Horan, (89) dicen que en los recursos que generan ventaja competitiva a cada integrante y al conjunto, sus participantes actúan con confianza por el conocimiento que tienen unos de otros y, en general, pueden lograr lazos: fuertes o débiles, múltiples o simples, de cooperación u oportunistas, directos o indirectos. De esta forma, las redes empresariales que inician con esfuerzos conjuntos, cuyo enfoque es la innovación y el desarrollo de productos, integran a sus clientes y proveedores (cadena de valor) para resaltar la transferencia de conocimientos. (84) Un ejemplo son las cadenas de abastecimiento o suministro, las cuales implican una serie de eslabones que producen valor en forma de productos y servicios que llevan al consumidor final.

Asimismo, este tipo de redes empresariales puede darse de manera horizontal, vertical o en ambos sentidos. Según los investigadores Minguzzi y Passaro (3) y López, (86) este tipo de redes son un ágil mecanismo para fortalecer las empresas, especialmente para las PyMEs y las describen de la siguiente forma:

- Modalidad horizontal: Se da una cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo,

adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general, estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación, y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector.

- **Modalidad vertical:** Se da entre empresas situadas en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas, clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras. Es el caso típico de desarrollo de proveedores mediante la alianza entre empresas grandes y pequeñas, donde las pequeñas son proveedores con cierto nivel de especialización en productos manufacturados requeridos para los bienes fabricados por las grandes. En este esquema, las empresas grandes se dedican a aquellas actividades para las que son mejores y les resultan más rentables, y las empresas pequeñas aseguran una cuota de producción vendida de forma segura, lo cual les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

Ambas modalidades son capaces de generar corrientes de innovación mediante la integración interfuncional; (90) de hecho, Lin y Chen (91) encuentran un impacto positivo en la integración de conocimiento en red sobre el rendimiento de la innovación de productos.

Asimismo, los beneficios comunes generados por una red empresarial se intensifican con el apoyo de las tecnologías de información, utilizando sitios en Internet que permiten recrear redes sociales del mundo físico hacia un mundo virtual. (12) A partir de esta conceptualización hemos realizado una investigación de las redes empresariales, a través de cinco PyMES que se han vinculado con el sector automotriz de la zona del Valle de Toluca. Los resultados se exponen a continuación.

Resultados

La Tabla 1 muestra los hallazgos generales obtenidos de las redes empresariales, como:

- El primer beneficio, la asistencia técnica (22%), motivado principalmente por la cercanía territorial.
- La evidencia obtenida coloca en segundo lugar a la vigilancia de mercados (19%); con ayuda de los clientes, las empresas en estudio detectan fuerzas que determinan la competitividad del sector donde participan.
- En tercer lugar, la acumulación de capacidades (15%); canalizan el acopio de aprendizajes y experiencias para aportar valor agregado a sus productos.
- En cuarto lugar el impulso al uso de tecnología de punta (13%); mismo que constituye el primer

desafío que enfrentan las pequeñas empresas como proveedoras de segundo nivel del sector de autopartes.

- En quinto lugar, la innovación y mejoras incrementales (12%), que responde al sector al cual pertenece y le permite incursionar en otras industrias.
- En sexto lugar el servicio al cliente (10%), cuyo esfuerzo se encamina a la atención de pocos clientes y a conservar los que tienen, más que a la búsqueda de otros.
- En séptimo lugar, el proceso de comercialización (7%); actividad basada sobre todo en la confianza.
- En último lugar, el financiamiento a clientes y la calidad (1%).

Tabla 1. Beneficios de los vínculos cliente-proveedor

Códigos	Empresas					Total	%
	Una	Dos	Tres	Cuatro	Cinco		
Asistencia técnica	37	27	47	31	34	176	22
Vigilancia de mercados	36	19	28	38	34	155	19
Acumulación de capacidades	35	34	17	26	9	121	15
Impulso al uso de tecnología de punta	18	15	25	19	25	102	13
Innovación y mejoras incrementales	24	12	21	9	29	95	12
Servicio al cliente	17	14	13	22	18	84	10
Comercialización	10	15	12	10	11	58	7
Financiamiento a clientes	6	2	0	1	3	12	1
Calidad y certificaciones	1	3	4	1	3	12	1
Total de unidades de análisis	184	141	167	157	166	815	100

Fuente: 25 entrevistas, 815 unidades de análisis.

Asistencia técnica

La asistencia técnica se convierte en una actividad recíproca; por una parte, el gerente/ propietario de cada empresa en estudio visita frecuentemente a sus clientes, con el fin de ofrecerle ayuda técnica para el desarrollo de nuevas líneas de productos, productos o mantenimiento de su equipo y herramental. Por la otra, los clientes brindan asesoría técnica a las empresas en estudio; de hecho, una ventaja que poseen estas empresas es el contacto directo que tienen con ellos, quienes bajo el esquema de cadena productiva vigilan el apego a la normatividad, el diseño, la calidad y la exactitud, para finalmente aprobar los productos, ya que éstos forman parte de otros componentes que en su mayoría son de exportación. Al respecto un gerente comenta:

Visitamos frecuentemente a los clientes
(...) También, su encargado de compras está en contacto con nosotros. (...) Tenemos buena relación con el departamento de ingeniería de nuestros clientes principales, ellos nos asesoran (Empresa 4. E.C.G.)

Vigilancia de mercados

En una economía de libre competencia es imprescindible que las empresas vigilen los mercados donde operan para detectar las fuerzas que determinan la competitividad del sector (92) y de esta manera estar en posibilidades de redireccionar su gestión, por medio de analizar la entrada de nuevos competidores y/o productos sustitutos, conocer el poder de negociación de compradores, proveedores y competidores. Un gerente

comenta:

Los clientes, nuestros mismos trabajadores y los proveedores son nuestra mejor fuente de información de cómo se dan las cosas allá afuera (...) esto nos permite conocer a los competidores, actualizarnos en la normatividad y saber lo que pasa en la industria automotriz. (Empresa 2. E.C.G.)

Independientemente de obtener información a través de los diferentes agentes que integran la red, estas empresas se esmeran en el uso de los espacios virtuales. Para ellas el Internet es una importante herramienta que les permite el acceso a información relevante del mercado, ya sea sobre sus competidores, productos y servicios, económica y de tecnología.

Acumulación de capacidades

Este grupo de empresas se apoya en sus clientes, pues, como menciona Padilla, (93) buscan acopiar aprendizajes y experiencias productivas, desarrollar sus habilidades de absorción y acumulación de capacidades tecnológicas, y mejorar sus destrezas para alcanzar el nivel de fabricantes de productos de alto contenido tecnológico con valor agregado. Adicionalmente, las empresas enfrentan el reto de mejorar sus capacidades de absorción de conocimientos a través de desarrollar habilidades que les permitan detectar, reconocer y asimilar información nueva y externa para aplicarla con fines productivos y aportar ideas de mejora a sus clientes. Comentario de un gerente:

Se realizan juntas, todos participamos con

ideas, ahí analizamos posibles mejoras a los productos o nuevos diseños, estas mejoras se comentan con el cliente y si éste las acepta, se incorporan al producto (...) Los clientes nos mantienen al tanto de cómo podemos mejorar los productos y los procesos. (Empresa 1. E.C.G.)

La cercanía permite aprovechar la derrama de conocimientos tecnológicos. Las grandes empresas de autopartes manifiestan su interés de incrementar las capacidades tecnológicas de sus pequeños proveedores, así como desarrollar actividades de transferencia tecnológica directa llevándolos a alcanzar requerimientos de calidad, volumen y tiempo de entrega en pro de la productividad. Por otra parte, este grupo de empresas emplea estas capacidades para otros fines como la fabricación de su propia maquinaria y herramental; tres de las empresas lo han logrado, en gran parte, por la experiencia obtenida al haber trabajado en grandes compañías de la industria automotriz. Comentario de un gerente:

Aprendí a fabricar motores en Alemania (...) me tocó montar una empresa en la Mercedes donde redondeé el concepto de fabricación para la industria automotriz (...) Con mi gente hemos diseñado y fabricado gran parte de la maquinaria, todas las máquinas que ve pintadas de amarillo nosotros las hicimos y todas las ocupamos. (Empresa 3.E.C.G.)

Impulso al uso de tecnología de punta

Contrariamente a lo encontrado por Ollivier, (94) en la industria maquiladora que provee a un mercado

doméstico, dichas empresas sí están sometidas a las presiones de la competencia mundial y, por lo mismo, más impulsadas a adoptar las tecnologías de punta, lo cual redundará en un mayor esfuerzo de capacitación para sus empleados. La tecnología de equipo incluye el primer desafío que enfrentan las pequeñas empresas como proveedoras de segundo nivel del sector de autopartes: la adquisición de tecnología de punta y el desarrollo de habilidades y destrezas para el mejor aprovechamiento del equipo. El equipamiento de estas empresas se caracteriza por ser tecnología de punta y suficiente para cumplir la exigencia del sector de autopartes en la generación de productos que reúnan precisión y exactitud. Los empresarios utilizan el Internet como principal herramienta para la búsqueda de información técnica sobre novedades del equipo y herramental, así como posibles proveedores de equipo. Un gerente comenta:

Hemos invertido mucho dinero en tornos CNC porque la industria automotriz exige precisión y exactitud en los productos y sólo con estas máquinas lo logramos (...) además, con estas máquinas logramos entrar a la industria aeroespacial, le fabricamos una pieza a una empresa de Querétaro, que antes la importaba de Toronto. (Empresa 1. E.C.G.)

Innovación y mejoras incrementales

En contraposición a lo que encuentra Estrada (95) respecto al dinamismo tecnológico y su relación con otros agentes, las actividades que realizan las empresas en estudio —además de apoyarse en su *know how* interno, averiguar sitios en Internet concernientes a la industria

automotriz y el sector de autopartes— también buscan relacionarse con otros agentes externos, en este caso con sus clientes. El intercambio de información en diseño y producción genera actividades de innovación y mejora que se dan como resultado de la interacción de los actores de la red empresarial. (91) En las empresas de este caso de estudio se identifica la aportación a la innovación y mejoras de producto con el consecuente reconocimiento en sus resultados económicos; esto confirma la relación positiva entre la innovación y el progreso económico. (96)

Entre los productos que hemos innovado, está una pieza fija de plástico de los limpiaparabrisas que antes la hacíamos con metal (...) Los nuevos productos que estamos haciendo de plástico están siendo bien aceptados y no son comunes en PyMEs mexicanas (Empresa 5 E.C.G.)

Los empresarios están conscientes de que la experiencia de trabajo con una industria exigente ha redundado en innovación y mejoras incrementales no sólo para el sector de autopartes, sino también se esfuerzan en la fabricación de productos que venden a otras industrias, las cuales, aunque en menor cuantía, representan para ellos otro segmento de atención.

Otra de las empresas se encuentra inmersa en las actividades de investigación para desarrollar un producto nuevo y patentarlo con ayuda del Conacyt. Una tercera empresa es dirigida por un empresario cuya visión rebasó los alcances nacionales al viajar a China para asistir a una feria de tecnología y detectar una máquina que le interesó; hoy tiene esa máquina construida por él mismo con ayuda de instituciones de educación superior nacionales, que usa

para fabricar piezas de inyección de plástico de uso automotriz, las cuales reemplazan las de características metalmecánicas. Un gerente comenta:

Hice *joint venture* con una empresa de Carolina del Norte en Estados Unidos. Me invitaron a visitarlos (...) me interesó la propuesta y formalizamos la relación a través de la creación de una sociedad en participación. Envié gente a capacitarse con ellos (...) aprendí y ahora estamos desarrollando un producto para patentarlo con apoyo del Conacyt. (Empresa 3. E.C.G.)

Las mejoras incrementales que llevan a cabo resultan de las exigencias precisamente del cliente en cuanto al cumplimiento de especificaciones y requisitos, así como de la ayuda que les brindan en cuanto a actividades de monitoreo y supervisión. Es importante señalar que estos empresarios también Una unidad de análisis está representada por una “idea”, entendida como una oración completa, con sujeto, verbo y complemento o por un párrafo que habla del mismo tema; “las unidades de análisis se identifican a través de fragmentar ideas que aluden a un tópico en común”. (97) Motivan a la innovación y mejoras de sus productos y servicios como una consecuencia de la evolución del mercado; ellos están en constante búsqueda en los sitios de Internet relacionados con su giro, equipamiento, nuevos productos y necesidades de sus clientes.

Servicio al cliente

La actividad de comercialización es realizada directamente por el gerente/propietario de la empresa;

esto denota el mayor interés por obtener una retroalimentación y reviste importancia para los clientes, quienes son empresas de tamaño mediano y grande ubicadas en la misma localidad, cuyos productos en su mayoría son de exportación. Los gerentes de las empresas en estudio manifiestan que sus procesos de relación con sus clientes datan de muchos años, sustentada en lazos de confianza y cordialidad mutua para compartir información medular, como planes de previsión y producción.

En general, las relaciones con clientes del sector de autopartes son abiertas, en ellas fluye la información para cumplir con las características específicas del producto. Es común que este grupo de empresas reciba constantes visitas de sus clientes para retroalimentar el proceso de producción y verificar el cumplimiento de normas, lo que no va más allá de buenas relaciones; es decir, este grupo de empresas no se involucra en un proceso de desarrollo sistemático, tal como lo señalan De Fuentes y Dutrénit, (98) en su estudio de vínculos entre PyMEs y empresas grandes.

Comercialización

Su mecanismo de comercialización se ve beneficiado por la proximidad territorial; al respecto, Pil y Holwelg (99) señalan que una de las ventajas de las empresas pequeñas es ubicarse, precisamente, tan cerca del cliente, por lo que mantienen estrecho contacto con ellos. Su relación de comercialización se basa en la confianza; si bien no existe una calendarización de entregas al cliente, las visitas frecuentes del gerente a la empresa les permite obtener información para lograr un abastecimiento

puntual así como la conservación de un stock mínimo. La integración vertical incluye procesos que facilitan los flujos de la cadena de suministros, ya que tanto el proveedor como el cliente se motivan a sincronizar sus planes operativos a fin de alcanzar verdaderas relaciones de abastecimiento puntual. Aunque su principal mecanismo de comercialización es el contacto personal, acuden a publicitar sus productos a través de la creación de su página web, de la creación de sus cuentas en Twitter y Facebook. Asimismo, una *de las empresas está inscrita en el Cluster de la Industria Automotriz del Estado de México*, quien posee un sitio en Internet.

Las empresas estudiadas enfocan sus esfuerzos de comercialización principalmente en el mercado doméstico del sector de autopartes; pero también contribuyen a las exportaciones de manera indirecta, al proveer a una industria cuya aportación a las exportaciones nacionales es importante.

Financiamiento a clientes

Las empresas del caso les han otorgado crédito a sus clientes como una opción para incrementar sus ventas; las condiciones que previamente se negocian con ellos derivan en políticas. Esta negociación considera un plazo de financiamiento de 30 a 45 días, el cual contrastado con el financiamiento que obtienen de sus proveedores de materiales y acreedores de equipo (de 15 a 30 días) resulta desalentador. Sin embargo, estas empresas manifiestan que una de las bondades de trabajar con empresas grandes, que además pertenecen a la industria automotriz, es la seguridad del cobro.

Maquilamos y fabricamos a empresas

extranjeras y transnacionales, las nacionales no nos interesan porque no pagan o tardan en pagar; lo mismo sucede con el gobierno, también lo descartamos; solamente cuando vemos que las condiciones se prestan, lo hacemos. Las empresas extranjeras y las transnacionales de la zona resisten las crisis, las mexicanas no. (Empresa 5. E.C.G.)

Calidad y certificaciones

Las relaciones han sido tan estrechas que, contrariamente a lo que sucede con otras empresas, donde la confusión entre los gerentes hace que las PyMEs sean vulnerables a certificaciones inadecuadas y costosas o que pueden estar mal informados y adoptar total o parcialmente sistemas de calidad sin prestar demasiada atención a sus beneficios y costos, (100) estas empresas contaron con asesoría y ayuda de sus propios clientes; sin olvidar que ellos los indujeron a la certificación mediante un objetivo muy claro: seguir siendo parte de la cadena de proveeduría de la industria automotriz.

Siempre pensé que mis productos debían reunir todos los requisitos que el cliente pidiera, en esa época ya se hablaba de que las empresas grandes sólo se iban a quedar con pequeñas empresas que estuvieran certificadas, así que acudí a ellas y me orientaron sobre la certificación. (Empresa 4. E.G. C.G.)

Este grupo de empresas estudiadas sí están certificadas y mantienen relaciones con organismos de la calidad, la diferencia radica en que han sido inducidas a certificarse

como requisito para ser proveedoras de segundo nivel de la industria automotriz. Aunado al cumplimiento de los requisitos, se advierte que estas empresas también lo adoptan como un sistema para mejorar la eficiencia y flexibilidad, que enfatiza la importancia de la medición y el diagnóstico del rol del cliente y el compromiso con los empleados. (101)

El mejoramiento de su imagen —a raíz de la certificación— les permitió ampliar su cartera de clientes, además de adoptar, como sugiere Flyn, (102) un enfoque estratégico dirigido sobre todo a conservar clientes del sector de autopartes. Otro beneficio generado por la certificación es el fortalecimiento de su sistema de administración, aspecto señalado como una de las grandes debilidades de las empresas de este tamaño. (103) , (104) , (105)

Conclusiones

Los hallazgos de la investigación de la red empresarial, formada en la cadena de proveeduría a la cual pertenecen las pequeñas empresas en estudio —en su papel de proveedores del segundo nivel del sector de autopartes—, revelan la existencia de vínculos donde interactúan diferentes actores como clientes, proveedores, cámaras, organizaciones gubernamentales, etc. Si bien es cierto que su nivel de formalización es mínimo, esta relación se fortalece por lazos de confianza, generados también por la interacción frecuente que mantienen por la cercanía geográfica.

Asimismo, se ve el fortalecimiento de la red empresarial por la obtención y difusión de información a través de los espacios virtuales como Internet, cuentas de Twitter,

Facebook y seguimiento de sitios especializados en la industria.

Los vínculos estudiados que se dan entre el cliente (empresa grande que fabrica autopartes) y los proveedores (en este caso, las pequeñas empresas que fabrican piezas metalmecánicas para las autopartes) redundan en beneficios comunes; sin embargo, se advierte que éstos impactan de manera más importante a las pequeñas empresas que conforman el caso de estudio y que se dirigen hacia la creación de valor en su organización; por ejemplo, la innovación y mejoras incrementales que logran en sus productos y procesos, no sólo para la industria automotriz, sino que ya incursionan en otras, como la aeroespacial cuyos requisitos son también muy exigentes. Las empresas examinadas aprovechan las relaciones con sus clientes obteniendo de ellos asistencia técnica, información que les permite una vigilancia constante del sector al cual pertenecen, acumulan capacidades que enfocan hacia actividades de innovación, mejoras en sus productos, y procesos y fabricación de su propio herramental. Son empresas que aprovechan la orientación del cliente en cuanto al uso de nueva tecnología.

Queda para futuras investigaciones ampliar el grupo de empresas estudiadas; así como analizar otras cadenas de proveeduría, de tal manera que esta información sirva de ayuda y motivación a las PyMEs para lograr su permanencia en un mercado tan competitivo al cual se enfrentan.

Resumen

* * *

Las redes empresariales se encaminan a enfrentar los retos de la globalización y estar a la vanguardia en el uso de las tecnologías de información; ellas generan vínculos entre sus diversos actores que redundan en beneficios recíprocos. Vínculos que deben ser aprovechados por las PyMEs para generar un valor agregado a su organización. Desde dicho concepto de red, el objetivo de esta investigación de corte cualitativo es describir qué beneficios se obtienen de los vínculos cliente-proveedor de la red empresarial, donde participan cinco pequeñas empresas manufactureras del sector de autopartes en Toluca, Estado de México.

Los hallazgos revelan un vínculo con un nivel de formalización mínimo, más bien se trata de una relación fortalecida con lazos de confianza generados por la interacción frecuente que mantienen debido a la cercanía geográfica. Los beneficios impactan de manera más importante a las pequeñas empresas que conforman el caso de estudio y que se dirigen hacia la creación de valor en su organización.

Las empresas estudiadas aprovechan las relaciones con sus clientes obteniendo de ellos asistencia técnica, esto les permite una vigilancia constante del sector al cual pertenecen, acumulan capacidades que enfocan hacia actividades de innovación, mejoras en sus productos y procesos, fabricación de su propio herramienta; se motivan a usar tecnología de punta y a obtener certificaciones. Asimismo, fortalecen, intensifican y facilitan sus tareas, al ocupar herramientas virtuales como Internet, cuentas de Twitter y Facebook. Beneficios que hasta hoy les han permitido no sólo mantenerse en la

cadena de proveeduría a la cual pertenecen, sino también a incursionar en otras industrias.

Metodología

El presente trabajo es parte de una investigación más grande referida a competitividad de PyMEs, (106) se trata de una investigación de corte cualitativo que emplea el método de estudio de caso múltiple, (107) integrado por cinco pequeñas empresas. Su objetivo es describir qué beneficios se obtienen de los vínculos cliente-proveedor de la red empresarial en la cual participan cinco pequeñas empresas manufactureras del sector de autopartes en Toluca, Estado de México. El estudio se guía por la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los beneficios que se generan del vínculo cliente (empresas grandes fabricantes de autopartes) y proveedor (pequeñas empresas fabricantes de componentes de autopartes) integrantes de la cadena de proveeduría de la industria automotriz?

Muestra

La selección de las empresas se realizó de manera intencional, con base en la coincidencia de ciertas características: tamaño pequeño, estructura familiar, maquilan productos similares, su maquinaria incluye el uso de tornos de control numérico estadístico, gestión de calidad como requisito de pertenencia a la cadena de proveeduría de la industria automotriz del Estado de México, se ubican geográficamente en Toluca, cuentan con la certificación ISO 9001-2000 desde hace mínimo tres años.

Algunas de las particularidades de dichas empresas se muestran en la Tabla 2. Adicionalmente a que todas fueron creadas como resultado de una relación de trabajo

del propietario con la industria automotriz, iniciaron con conocimientos adquiridos de tal experiencia y con el equipo básico (tornos convencionales). Hoy los hijos ponen en práctica el conocimiento, la capacitación técnica y administrativa recibidas del padre; se enorgullecen al decir que además de éstos, la mejor herencia es la transmisión de un fuerte espíritu emprendedor y el reconocimiento de ciertos valores como la responsabilidad, el compromiso, la solidaridad y la familia. A excepción de un propietario, los demás tienen estudios de licenciatura, pero todos se apoyan en ingenieros que ocupan cargos de primer nivel, lo cual confirma la relación entre las ganancias en productividad de las empresas industriales maquiladoras con el nivel educativo de los empresarios. (108) Los propietarios ocupan la gerencia general y realizan funciones directivas y de ventas principalmente; se autoperceben perseverantes, trabajadores, ahorradores, responsables, con habilidades de líder; manifiestan que estos atributos los han llevado a tener una empresa que se ha mantenido en el mercado y es exitosa.

Tabla 2. Caracterización de las empresas en estudio

Rodrigo Sandoval Almazan

Empresa	Caracterización
Uno	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinados de diseños especiales • Amplia gama de productos • Proveedor de la industria aeroespacial en el mercado local y extranjero
Dos	<ul style="list-style-type: none"> • Producción en serie • Ventas por contrato con un cliente • Productor de menor costo
Tres	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica con empresa norteamericana • Fabricación de su propio herramental y equipo • Desarrollo de patente
Cuatro	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing • Servicio de urgencia • Alianza con empresas micro
Cinco	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas de exportación • Desarrollo de productos sustitutos • Fabricación de su propio herramental y equipo

La recolección de datos primarios se llevó a cabo durante 2009, mediante 25 entrevistas a profundidad abiertas semiestructuradas, aplicadas al dueño/gerente, un empleado administrativo, un empleado de manufactura, principal cliente y principal proveedor de cada una de las cinco empresas. El proceso de análisis de información se realizó de acuerdo con las recomendaciones de González: (97) Conceptualizar los códigos, categorizar las unidades de análisis, organizar las categorías y estructurar las frecuencias.

La validez de la investigación se sustenta en dos criterios: primero, las entrevistas ya transcritas se turnaron a los entrevistados, quienes dieron veracidad de su contenido; y segundo, el proceso del análisis de datos se realizó en dos momentos diferentes. Se discutieron los resultados buscando explicaciones en las pocas situaciones de rivalidad.

Recomendaciones

- Inscribirse a *Cluster* de la industria para promocionar productos.
- Actualizar constantemente la página web.
- Abrir una cuenta de la empresa.
- Generar una página de fan-pages (Facebook) para toda la empresa o bien para una línea o producto.
- Programar visitas a ferias, exposiciones o eventos para promocionar los productos en Facebook usando el calendario.
- Promover el flujo de información entre empleados-directivos, clientes-directivos, proveedores-directivos, ONGs-directivos con el uso de las redes sociales para intercambio de datos, asesoría, información, etcétera.
- Observar cómo usan las redes sociales los competidores.
- Utilizar los hastag (marcadores) #palabraclave para suscribirse a contenidos de noticias relevantes, sobre todo para información tecnológica y de la industria automotriz.
- Utilizar las redes sociales para “inscribirse” o afiliarse a redes de información especializadas.
- Identificar la información sobre tecnología que puede extraer la empresa de las redes sociales.
- Plantear preguntas retadoras o creativas a través de Twitter para romper esquemas y fomentar la innovación.
- Capacitar a vendedores para enviar información previamente definida a través de Twitter o Facebook.

5

Redes sociales en el gobierno: Facebook y Twitter en los portales estatales 2010

Las calles de Egipto se llenaron de personas después de que un comerciante fue asesinado por la policía en la vía pública y se abrió una página en Facebook. Esta manifestación, junto con las subsecuentes, llevaron a derrocar al gobierno egipcio. Otras manifestaciones sociales en Túnez, Libia, que utilizaron también redes sociales lograron impactar en la política de su país. (109) Anteriormente, los estudiantes en Irán y los opositores al gobierno recién electo enviaron mensajes de texto al mundo —a través de Twitter— para denunciar la represión que estaban sufriendo todos los días de parte de su gobierno. Recientemente las revelaciones electrónicas del sitio wikileaks causaron revuelo en todas las embajadas y consulados del mundo, al revelar cables diplomáticos que contenían información delicada para todos los gobiernos. Uno de esos cables acerca de la muerte de civiles y la tortura de policías en Afganistán ha puesto en

evidencia los excesos de los soldados norteamericanos. (110) En Estados Unidos, el presidente Barack Obama llegó al poder como resultado del uso de redes sociales — You Tube, Facebook, Myspace y Twitter— para recaudar fondos, difundir y debatir su propuesta de campaña. (111) En la actualidad, ha implementado en su gobierno tecnologías de social media para mejorar los procesos internos de su administración.

En México, el impulso que tuvo el movimiento ciudadano del “voto nulo” previo a las elecciones del 2009, se originó en un grupo abierto en la red social de Facebook por un activista de Guadalajara. En ese mismo año, el debate en el Congreso de la Unión, en particular en la Cámara de Senadores, tuvo que tomar en cuenta a un importante grupo de ciudadanos, quienes convocados por la red social de Twitter lograron detener un impuesto a Internet que había sido aprobado por la Cámara Baja y que los senadores detuvieron en su momento. Al colocar el tema, después de más de cien mil mensajes en esta red, los twitteros mexicanos presionaron para ser recibidos por los senadores y lograr su cometido. (112) En un esfuerzo similar aunque controvertido, algunos ciudadanos de la capital del país lograron evadir los retenes policiacos del alcoholímetro usando la red social de Twitter, enviando la ubicación exacta para esquivarlos. Dichos ciudadanos fueron posteriormente amenazados y sancionados por la autoridad, aunque existe una laguna legal para detenerlos. (113)

Un estudiante del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey envió en Twitter mensajes relatando la intromisión de los militares en el Campus Monterrey y dio a conocer la muerte de dos alumnos,

quienes en un inicio fueron considerados sicarios, y posterior a la revelación de este Twitter se reconocieron como estudiantes de dicha institución, desafiando así a los medios de comunicación y a los reportes de prensa de la Procuraduría estatal y federal. (114)

El coordinador de los diputados federales del Partido Revolucionario Institucional gastó un millón quinientos mil pesos en dotar de un IPAD a 254 congresistas mexicanos, argumentando que quien no estuviera cerca de la tecnología sería un analfabeto. (115) En el 2011, el gobierno veracruzano encarceló a dos twittereros mexicanos después de que causaran un escándalo social alertando a los ciudadanos de secuestro en las escuelas de la ciudad. (116)

Estos ejemplos y muchos otros demuestran que las redes sociales están presionando, colaborando y promoviendo intereses al interior de las sociedades en contra del gobierno. Sin embargo, una pregunta emerge como producto de estos cambios: ¿el uso de las tecnologías de redes sociales —en particular Facebook y Twitter— están siendo útiles para el gobierno?, y en relación con esta duda, ¿cómo medir si estas tecnologías están siendo utilizadas por los gobiernos locales?

Para tratar de responder a dichas interrogantes llevamos a cabo esta parte de la investigación, dividida en dos capítulos. En este capítulo se presentan los resultados de la medición del 2010 en los estados. En el siguiente exponemos un comparativo del 2010 y 2012. La metodología de cómo se recolectaron los datos se puede encontrar en la sección con ese nombre al final de este capítulo.

Hallazgos de Facebook en las páginas web estatales 2010

El uso de Facebook ha crecido en todo el mundo un 220%; (117) no obstante, en el caso de los sitios web de los gobiernos estatales mexicanos, puede observarse que diez estados (31%) carecen de un sitio que los vincule con Facebook o todavía no lo utilizan a la fecha. En cambio, 22 estados (69%) sí cuentan con un sitio de Facebook.

La página de la Presidencia de la República se encuentra en línea, y tan sólo en octubre de 2010 ya tenía registrados 83 mil “amigos”. No se hallaron datos del mes de marzo. Sin embargo, varios estados del país se encuentran en el mismo caso: Morelos, Durango, Colima, Estado de México, Sinaloa, Hidalgo, Baja California, Campeche y Quintana Roo; sus cifras sí muestran un crecimiento potencial. Destacan Morelos y Durango con más de tres mil usuarios. Los resultados pueden observarse en la Tabla 1.

Por otro lado, las entidades que han incrementado su número de “amigos” o seguidores en esta plataforma son:

- Querétaro incrementa sus amigos de 2,628 a 7,225.
- Jalisco con 13 en marzo y en octubre con 3,611, revela un crecimiento de 27 veces.
- Guerrero comienza con 46 personas y en octubre tiene 2,973.
- Nuevo León pasó de 2,150 a 4,972, creciendo 131%.
- Cuentan con esta misma tendencia: Distrito Federal —la capital—, Zacatecas, Chihuahua,

Michoacán y Guanajuato.

Tabla 1. Evolución de amigos en Facebook

Gobierno	Marzo 2010	Octubre 2010	Dif.num.
Presidencia		83067	83067
Morelos		5003	5003
Querétaro	2628	7225	4597
Durango		3927	3927
Jalisco	13	3611	3598
Colima		2958	2958
Guerrero	46	2973	2927
Nuevo León	2150	4972	2822
Estado de México		2602	2602
Sinaloa		2023	2023
Hidalgo		1930	1930
Distrito Federal	1121	2751	1630
Zacatecas	882	2360	1478
Chihuahua	543	1280	737
Michoacán	211	948	737
Guanajuato	182	456	274
Baja California		256	256
Campeche		215	215
Quintana Roo		118	118
Coahuila	292	292	0

Este incremento en el número de amigos y seguidores ha ocurrido en dos sentidos: por un lado, un crecimiento desmedido, exponencial, y por el otro, un crecimiento

sostenido. En el primer caso, puede explicarse por una intensa campaña publicitaria sobre el sitio de Facebook del gobierno, o bien por alguna campaña mediática que lo lanzara, ya sea cobro de impuestos o por algún hecho fortuito como el descrito en la primera sección de este capítulo. Es necesario un estudio más detallado para determinar qué tipo de estrategias están siguiendo los gobiernos en dicha plataforma.

En el segundo caso, de una estrategia sostenida, se explica como un crecimiento normal del sitio, que puede complementarse con el número de visitas del sitio web en general, pero habría que analizarse más a fondo determinando qué elementos produjeron un crecimiento sostenido en el número de usuarios.

Estos datos permiten afirmar que el gobierno está usando Facebook de manera incipiente. No obstante, hace falta estudios más detallados sobre el hecho, para determinar la forma de interacción y las características de las campañas mediáticas o de Internet que siguen los gobiernos para impulsar estas herramientas.

Finalmente, el número de “amigos” no determina la interacción. Por ello es difícil medir el uso de Facebook en el gobierno, a menos que una investigación revele los mensajes que se envían y las respuestas que dan a los ciudadanos, para observar si existe algún tipo de comunicación e interacción que pueda medirse.

Hallazgos de Twitter en las páginas web estatales 2010

El caso de Twitter puede dividirse en tres componentes:
1. ¿A quiénes sigue en Twitter? 2. ¿Quiénes lo siguen en

Twitter? y 3 ¿Cómo organiza sus contactos en la plataforma? Comencemos por el número de seguidores. La Tabla 2 muestra el número de usuarios seguidos. Para el caso de Querétaro, Nuevo León, Estado de México, Sonora y Guerrero, quienes comenzaron “siguiendo” a pocas personas en marzo e incrementaron radicalmente su número en seis meses. Es evidente que entre mayor sea el número de personas a quienes sigan, tendrán una mayor retroalimentación y podrán generar tráfico hacia sus sitios. Aun- que este fenómeno no está registrado aún por la literatura, es parte del uso de la plataforma de Twitter.

Tabla 2. Twitter Siguiendo

Gobierno	Siguiendo M a r z o 2010	Siguiendo O c t u b r e 2010	Dif.num.
Querétaro	811	9218	8407
Chiapas		2543	2543
Nuevo León	921	3197	2276
E s t a d o d e México	2006	3531	1525
Sonora	7	955	948
Guerrero	563	1494	931
Morelos		762	762
Yucatán		438	438
Puebla		284	284
Colima		87	87
Nayarit		66	66
Jalisco	41	70	29
Durango		27	27

Quintana Roo		19	19
Hidalgo		15	15
Sinaloa	13	22	9
Baja California		3	3
Distrito Federal	1804	1792	-12
Guanajuato	1	1	
Michoacán	1	1	

En la Tabla 2 puede observarse que 12 estados no siguen a nadie. Esto significa que si bien alguno de ellos se encuentra utilizando la plataforma —tienen una cuenta activa—, aún no ocupan esta opción como parte de su estrategia mediática. Por otra parte, el caso del Distrito Federal resulta interesante porque muestra que ha dejado de seguir personas, una disminución menor al 1% —perdiendo doce usuarios—. Aunque esto pudiera suponerse negativo, no es así; demuestra un proceso de selección de personas o instituciones a quienes elige seguir de acuerdo con su estrategia mediática o de comunicación durante el 2010.

El segundo componente de Twitter es quienes lo siguen. Sin duda ésta es una de las categorías más interesantes, debido a que es el número de personas o de instituciones que desean tener un vínculo con el gobierno usando esta herramienta tecnológica. La Tabla 3 muestra los resultados de este seguimiento, donde la página web de la Presidencia destaca con un crecimiento espectacular de diez veces, al pasar de 8,990 seguidores a más de cien mil seguidores en seis meses. Rebasado por Querétaro, Chiapas (creció 20 veces), Guanajuato (69 veces), Sinaloa, entre otros. Crecimientos más moderados los tienen:

Distrito Federal, Estado de México y Baja California.

Tabla 3. Seguidores de Twitter

	Seguidores Marzo 2010	Seguidores O c t u b r e 2010	Dif.num .
Gobierno			
Presidencia	8990	100849	91859
Distrito Federal	6605	19506	12901
Querétaro	910	11110	10200
Hidalgo		9135	9135
Chiapas	448	9500	9052
Guanajuato	127	8890	8763
Sinaloa	329	8837	8508
Yucatán		8039	8039
Nuevo León	928	8467	7539
Durango	273	7094	6821
Colima		6470	6470
Baja California Sur		5695	5695
E s t a d o d e México	2781	6347	3566
Jalisco	502	3401	2899
Guerrero	346	1730	1384
Sonora	20	1386	1366
Nayarit		1352	1352
Baja California	426	1471	1045
Michoacán	219	1206	987
Morelos		942	942
Zacatecas	46	738	692
Puebla		527	527

Quintana Roo		51	51
--------------	--	----	----

El fenómeno del aumento de seguidores se puede explicar por el efecto viral (118) al reproducir y contagiar el vínculo entre los ciudadanos y los funcionarios gubernamentales que estén promoviendo la página y que puede llevar a una explosión importante en el número de seguidores en unos cuantos días.

El último componente son las listas como organizan los contactos (seguidores) en Twitter. El número de listas depende de la capacidad de jerarquización que tenga el emisor, pero también es una referencia para observar qué tanto interés le ponen a esta herramienta. Si no tienen listas definidas con claridad o un aumento de ellas, significa que están enviando constantemente sus mensajes sin ninguna estrategia y no agrupan a sus seguidores para enviar mensajes de acuerdo con los perfiles específicos.

En la Tabla 4 se muestran las listas encontradas para el caso de los sitios web de los gobiernos locales. Nuevamente, el gobierno federal es el más activo en esta delimitación de listas y de contactos. También observamos que la mayoría de los estados con Twitter mantienen un crecimiento sostenido tanto en el número de contactos como en su capacidad de organizarlos en listas concretas. Se advierte un crecimiento de más del 100% y resaltan casos como el de Guanajuato que pasó de once listas a 110, aumentando nueve veces, o el caso de Sonora que tenía dos listas en marzo para llegar a 66 en octubre. Por otra parte, también debe reconocerse el esfuerzo de los gobiernos que en el mes de marzo no contaban con listas y en octubre ya reportan existencia de las mismas, como son Hidalgo, Yucatán, Colima, Baja California Sur,

Morelos, Nayarit, Puebla y Quintana Roo.

Tabla 4. Listas de Twitter

Gobierno	M a r z o 2010	Octubre 2010	Dif.num.
Distrito Federal	358	1031	673
Nuevo León	49	316	267
Querétaro	55	253	198
E s t a d o d e México	106	264	158
Chiapas	38	154	116
Sinaloa	27	133	106
Hidalgo		105	105
Jalisco	30	135	105
Guanajuato	11	110	99
Yucatán		90	90
Durango	21	96	75
Baja California	31	99	68
Colima		67	67
Sonora	2	66	64
Guerrero	29	80	51
Michoacán	13	64	51
Baja California Sur		44	44
Morelos		44	44
Nayarit		42	42
Zacatecas	5	26	21
Puebla		13	13
Quintana Roo		7	7

Los resultados de los tres componentes de Twitter — seguidores, listas y a quienes siguen— permiten afirmar que el avance de Twitter en las páginas web de los gobiernos locales apenas comienza. Tanto porque apenas la mitad de los sitios cuenta con estas herramientas, como por una falta de estrategia —que se puede ver en el número de listas—, dado que el crecimiento exponencial en el número de usuarios puede deberse tanto a la moda de la plataforma, como a las estrategias para dar a conocer su sitio web.

Como se puede observar en la Tabla 5, sólo 16 estados cuentan con Twitter y Facebook, esto es, el 50%. No se está considerando la página de la Presidencia que también tiene ambas plataformas. Solamente tres estados (9%) cuentan con sitio de Facebook y sólo cinco tienen cuenta de Twitter. Ocho estados (25%) no poseen ninguna de dichas plataformas.

Doce recomendaciones para usar redes sociales en el gobierno

1. Los estados que no tuvieron cuenta de Facebook en el 2010 no tienen relación geográfica; tampoco se trata de estados “ricos” ni “pobres” o menos desarrollados. Por lo tanto, abrir su cuenta en esta plataforma puede representar una gran ventaja como un canal de publicidad.
2. Los estados que incrementaron amigos durante el año siguen una estrategia integral con Twitter. Por ello, abrir una cuenta en ambas redes sociales puede funcionar mejor.
3. Si abre una cuenta para el gobierno, debe

- asegurarse de que una sola persona sea el “administrador” y maneje la cuenta oficial. Encontramos muchas cuentas “falsas” o abiertas por ciudadanos.
4. Diseñe una estrategia para cada red social. Facebook funciona diferente que Twitter y tienen públicos distintos aunque parecidos. Aproveche las ventajas de cada una.
 5. Responda a los mensajes en Twitter o en muro de Facebook en menos de 12 horas, así podrá comenzar a ganar presencia y aumentará el tráfico.
 6. Estrategia de Medios definida para redes sociales. Diseñe una estrategia que incluya estas redes para sus comunicaciones con el público. El mensaje debe ser más corto, con un lenguaje más coloquial.
 7. Analice resultados. Recolecte datos de quienes lo visitan, qué preguntas hacen y qué información desean, con ello podrá orientar mejor sus anuncios y tener más usuarios en poco tiempo.
 8. Comparta información y datos. El gobierno es el que da más datos e información general de las organizaciones. Los ciudadanos queremos saber datos oficiales. Esta es su oportunidad de enviar vínculos, encuestas, videos, textos o frases cortas.
 9. Use la fan page de Facebook. Para fines de un programa o un proyecto gubernamental, le pueden ayudar a generar ideas, precisar sus fines o simplemente dar a conocer sus resultados.
 10. Capacite a su personal para que haga más publicidad de su cuenta “oficial” de Facebook o

Twitter. El personal que responda los mensajes debe conocer sus políticas de edición de textos y de respuesta, que sean consistentes con su estrategia de comunicación social.

11. Diseñe un manual para redes sociales. Establezca en un manual los lineamientos de cómo contestar, cómo subir vínculos, cómo establecer un diálogo con los ciudadanos, a quiénes canalizar ideas o quejas, qué hacer cuando se cambie el “administrador” de la cuenta.
12. Apertura y privacidad de los usuarios. Decida qué informaciones “abrir” a sus usuarios y cuáles mantener privadas. Por ejemplo, los datos personales de algún usuario que contacte con usted por las redes sociales, o bien, un documento que aún no se ha hecho público. Debe establecer políticas de decisión muy claras que definan qué hacer en cada caso. Lo que publique en las redes sociales puede tener un gran impacto en su reputación y será reproducido por muchos medios.

Resumen

El capítulo VI es la primera parte de los estudios de redes sociales sobre el gobierno. Esta sección busca establecer la importancia de entender cómo las redes sociales han impactado en el gobierno; para ello analiza la forma en que se han comportado los gobiernos estatales en México usando Twitter y Facebook, como las dos herramientas más populares y de mayor penetración en el

país. En este sentido, encontramos datos que demuestran que ninguna de estas plataformas ha tenido un auge importante en los gobiernos, incluso en los datos de 2010 aquí presentados algunos estados no tenían todavía abierta una cuenta con alguna de estas plataformas.

Otro de los hallazgos representativos en la medición del 2010 fue encontrar que a pesar de que algunos estados utilizan Twitter, aún no tienen claro para qué sirven todas sus funcionalidades (seguidores, siguiendo, listas, tweets) y por ello carecen de una estrategia clara e integral que vincule este uso para comunicarse mejor con los ciudadanos. Al final del presente capítulo se ofrecen doce recomendaciones para usar redes sociales en el gobierno, como resultado de la investigación previa y de visitar cotidianamente las cuentas de Twitter y Facebook de los 32 gobiernos locales mexicanos. Como siempre, la última sección del capítulo describe la metodología que se siguió para hacer este análisis, así como una tabla actualizada con las direcciones URL de los sitios de Twitter y Facebook de todos los estados analizados por este estudio.

Metodología

El impulso de la Nueva Gerencia Pública (NGP) y el auge de las TIC's han logrado captar la atención de servidores públicos y políticos alrededor del mundo, buscando pasar paulatinamente de burocracias tradicionales a burocracias virtuales. Un concepto de portal de gobierno, de acuerdo con John Gant, es:

Una puerta de acceso integrada al sitio de Internet del gobierno estatal, y provee tanto a entidades externas como a

personal de gobierno con un punto único de acceso en línea a recursos e información del estado. (119)

Al ser una investigación de carácter exploratorio, no presenta hipótesis por comprobar; sin embargo, sí una pregunta de investigación, que en este caso es: ¿Cuál es el impacto que tienen las tecnologías de social media en las páginas de los gobiernos estatales? Estos datos se recogieron durante el mes de marzo y octubre de 2010, y se obtuvieron usando un navegador firefox y safari, en una red de banda ancha.

El proceso que se siguió una vez seleccionada la muestra de sitios web del gobierno estatal y las dos plataformas de redes sociales fue el siguiente:

1. Se visitó cada una de las plataformas para encontrar si las páginas web de los gobiernos analizados tenían cuenta vigente (Twitter o Facebook), se validó la cuenta accedando a ella y verificando que, en efecto, fuera del gobierno elegido y no un nombre ficticio o equivocado o de otro país.
2. Con esta validación de la información se tomaron los datos que proporcionan los sitios, tales como: seguidores, personas que sigue el twitter y mensajes enviados para el caso de Twitter. Número de “amigos” para el caso de Facebook. Los sitios visitados tanto en Facebook como en Twitter se encuentran en la Tabla 5.
3. Se recolectaron los datos manualmente usando Excel para su análisis posterior. Los datos fueron validados por dos investigadores que corroboraron tanto la captura como la selección

de la información en el sitio web.

Tabla 5. Direcciones de Facebook y Twitter de los estados en México 2012

Gobierno	Facebook	Twitter
Aguascalientes	http://www.facebook.com/GobiernodeAguascalientes	https://twitter.com/gobags
Baja California	http://www.facebook.com/GobiernoBC?ref=sgm	https://twitter.com/GobiernoBC
Baja California Sur	http://www.facebook.com/pages/BCS-CONTRIGO/194928003877085	https://twitter.com/gobiernobcs
Campeche	http://www.facebook.com/GobCam	https://twitter.com/GobCampeche
Chiapas		https://twitter.com/gobiernochiapas
Chihuahua	http://www.facebook.com/gobiernoChihuahua	https://twitter.com/GobiernoEdoChih

RedesSocialesOrg

Coahuila	http://www.facebook.com/profile.php?id=100000878487962	
Colima	http://www.facebook.com/gobierno.colima	https://twitter.com/gobiernocolima
Distrito Federal	http://www.facebook.com/GobiernoDistritoFederal?filter=2	https://twitter.com/GobiernoDF
Durango	http://www.facebook.com/gobdgo	https://twitter.com/gobdgo
Estado de México	http://www.facebook.com/gobierno.edomex	https://twitter.com/edomex
Guanajuato	http://www.facebook.com/gobiernoguanajuato	https://twitter.com/gobiernogto
Guerrero	http://www.facebook.com/pages/Portal-Oficial-del-Gobierno-del-Estado-de-Guerrero/177647648191	https://twitter.com/portaiguerrero
Hidalgo	http://www.facebook.com/gobhidalgo?v=wall	https://twitter.com/gobiernohidalgo

Rodrigo Sandoval Almazan

Jalisco	http://www.facebook.com/GobiernoJalisco?v=wall	https://twitter.com/GobiernoJalisco
Michoacán	http://www.facebook.com/pages/Gobierno-del-Estado-de-Michoac%C3%A1n-de-Ocampo/61924315868	https://twitter.com/gobmichoacan
Morelos	http://www.facebook.com/pages/Gobierno-Estado-de-Morelos/112454552127355	https://twitter.com/GobiernoMorelos
Nayarit		https://twitter.com/01800gobnayar
Nuevo León	http://www.facebook.com/gobiernonuevoleon	https://twitter.com/nuevoleon
Oaxaca	http://www.facebook.com/GobOax	https://twitter.com/GobOax
Puebla		https://twitter.com/PueblaPortal
Querétaro	http://www.facebook.com/GobQro	https://twitter.com/#!/gobqro

RedesSocialesOrg

Quintana Roo	http://www.facebook.com/pages/Gobierno-del-Estado-de-Quintana-Roo/132174546800498	https://twitter.com/#!/gobedoqroo
Sinaloa	http://www.facebook.com/gobsinaloa	https://twitter.com/#!/gobsinaloa
Sonora	http://www.facebook.com/GobiernoSonora	https://twitter.com/#!/gobiernosonora
Tabasco	http://www.facebook.com/pages/Gobierno-del-Estado-de-Tabasco/124715060895768	_____
Tamaulipas	http://www.facebook.com/pages/Gobierno-del-Estado-de-Tamaulipas/100739373337630	https://twitter.com/#!/gobtam/
Tlaxcala	http://www.facebook.com/GobiernodelestadodeTlaxcala	https://twitter.com/#!/@GobTlaxcala
Veracruz	http://www.facebook.com/GobiernodeVeracruz	https://twitter.com/#!/gobiernover
Yucatán		https://twitter.com/#!/gobiernoyucatan

Rodrigo Sandoval Almazan

Zacatecas	http://www.facebook.com/gobzac	https://twitter.com/#!/gobzacatecas
-----------	---	---

6

Redes sociales en el gobierno: Facebook y Twitter en los portales estatales 2010-2012

Ricardo es un chico de 17 años que ocupa las redes sociales. Un buen día afuera de su casa, en Chihuahua, escucha una balacera. Como estaba participando en Facebook, de inmediato busca la dirección de esta plataforma del gobierno de su estado y publica un mensaje en el muro: “Envíen ayuda a la calle XXX, está ocurriendo una balacera”. Por supuesto, nadie respondió. Muchos días después cuando nos tocó observar este sitio, notamos el mensaje de Ricardo y cómo están usando las redes sociales los estados.

La mayoría de los estados usa las redes sociales para publicar una serie de boletines de prensa o para dar a conocer a los usuarios alguna información importante, apoyándose en hipervínculos; pero muy pocos ocupan intensivamente las redes sociales para lo más importante: interactuar con los ciudadanos. Escucharlos, buscar sus necesidades y problemas para resolverlos.

El 13 de abril del 2011, la Presidencia de México anunció que todos sus secretarios de Gabinete tendrían cuenta de Twitter. No sólo eso, sino que publicó en el sitio web de la Presidencia las cuentas para que fueran “oficiales” y no dieran lugar a dudas o que alguien las utilizara en contra. A partir de esa fecha, numerosas declaraciones y comunicados se han hecho empleando esta plataforma; tanto los funcionarios como el presidente han realizado desmentidos o aclarado noticias usando esta red social. (120)

El objetivo de este capítulo es presentar la evolución de estas herramientas —Twitter y Facebook— en los sitios web de los 32 estados mexicanos. La metodología puede verse al final de esta sección. No obstante, será interesante notar cómo ha crecido exponencialmente el uso de las redes sociales en cada uno de estos estados. Como siempre, al final de cada capítulo haremos sugerencias y un resumen de los principales hallazgos.

Hallazgos

Facebook

La herramienta de Facebook es una de las más utilizadas en este año por los estados. Existen numerosos cambios que vale la pena destacar. A continuación enlistamos los principales hallazgos en esta plataforma, mismos que pueden verse en detalle en la Tabla 1 y la Figura 1.

- Los gobiernos de Nuevo León y Yucatán presentan el mayor número de amigos.
- Nuevo León, Yucatán, Veracruz, Estado de

México, Aguascalientes, Tamaulipas, Tlaxcala, Baja California Sur y Sinaloa abrieron por primera vez una cuenta en Facebook durante el año 2011.

- Las cuentas que destacan por su crecimiento considerable del año 2011 al 2012, son Quintana Roo, Chihuahua, Hidalgo, Durango, Oaxaca y Michoacán.
- El gobierno de Chihuahua cerró su cuenta un tiempo y para 2012 ya contaba con 12,128 amigos.
- Por el contrario, el gobierno de Chiapas no reporta alguna cuenta; Sinaloa y Sonora no presentan datos en 2012.

La información que se rescata de las cuentas de los diferentes gobiernos se refiere a comentarios quejas y sugerencias que realizan los ciudadanos a través del portal de Facebook; asimismo se encuentran solicitudes de obras públicas (puentes peatonales).

- Quejas sobre el aumento en el costo de placas vehiculares.
- Solicitud de anuncios sobre el aumento en precios de productos y gasolina.
- Quejas sobre la atención al ciudadano en centros de salud.
- Solicitud de empleo a través de este medio.
- Cuestionamiento al gobierno acerca de su labor para proporcionar seguridad a la ciudadanía.
- Quejas sobre los servicios que proporcionan vía web como tenencia.

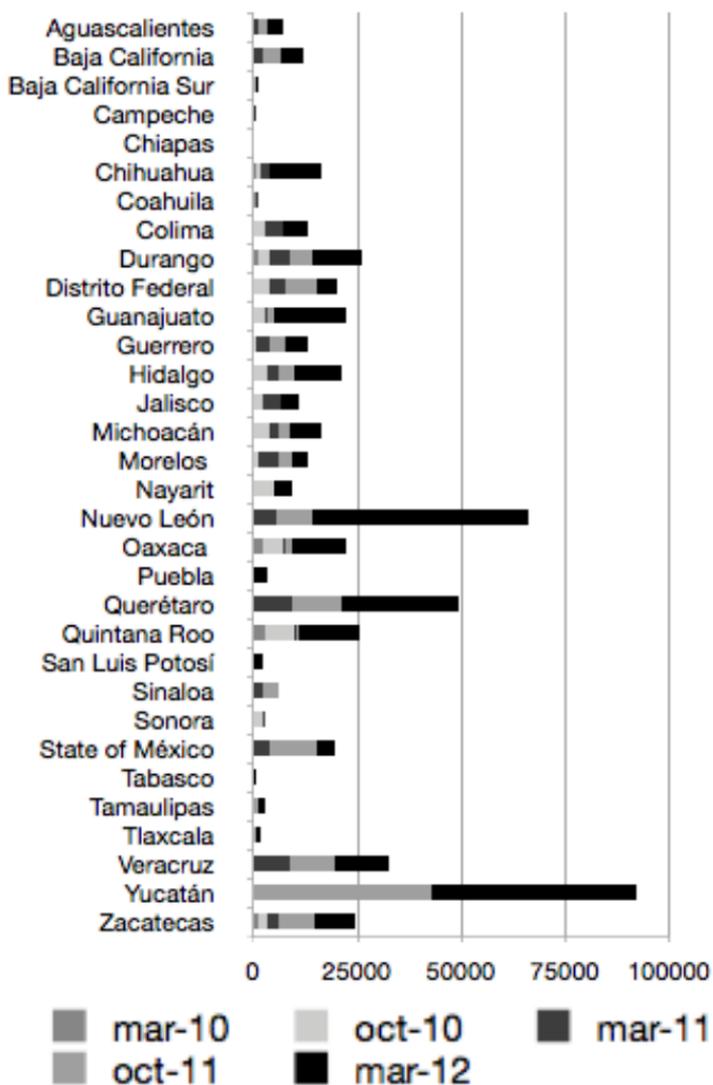
Tabla 1. Comparativo de Facebook en los Estados

2010-2012

ESTADO	mar-10	oct-10	mar-11	oct-11	mar-12	Dif 10-12
Nuevo León	0	0	5662	8521	51,867	51867
Yucatán	0	0	0	42717	49,091	49091
Querétaro	0	0	9056	12238	28,083	28083
Guanajuato	0	2602	633	1402	17,461	17461
Veracruz	0	0	8592	10960	12,881	12881
Quintana Roo	2628	7225	219	835	14,441	11813
Chihuahua	543	1280	2158	0	12,128	11585
Hidalgo	46	2973	2770	3719	11,494	11448
Durango	1121	2751	4988	4960	12,302	11181
Oaxaca	2150	4972	530	1764	12,911	10761
Zacatecas	882	2360	2470	8874	9,771	8889
Michoacán	13	3611	2160	2884	7,529	7516
Colima	0	2958	4053	0	6,175	6175
Baja California	0	256	1978	4070	5,403	5403
Guerrero	182	456	3094	3996	5,268	5086
Distrito Federal	0	3927	3744	7429	4,765	4765
Estado de Mexico	0	0	3893	11391	4,458	4458
Jalisco	0	1930	4451	0	4,365	4365
Nayarit	0	5003	0	0	4,025	4025
Aguascalientes	0	0	1097	2328	3,669	3669
Morelos	211	948	4996	3208	3,479	3268
Puebla	0	0	74	0	2,954	2954
San Luis Potosí	0	118	0	0	1,990	1990
Tamaulipas	0	0	0	848	1,736	1736
Tlaxcala	0	0	0	617	875	875
Baja California Sur	0	0	0	381	719	719
Tabasco	0	0	0	0	374	374
Campeche	0	215	311	0	104	104
Chiapas	0	0	0	0	0	0
Sinaloa	0	0	2373	3529	0	0
Sonora	0	2023	500	0	0	0

Figura 1. Comparativo de Facebook y Twitter en los estados de México 2010-2012

* * *



Twitter

- Siguiendo

El caso de Twitter es muy diferente a Facebook, existen claros oscuros interesantes, donde el uso de las herramientas de esta aplicación no es igual para todos los casos, algunos usan más las listas, otros sólo los tweets, muy pocos siguen a alguien más que no sea el propio gobierno, etc. En esta sección presentamos los hallazgos principales del factor siguiendo que pueden verse en la Tabla 2 y en la Figura 2, respectivamente, para tener una interpretación gráfica.

Hallazgos:

- En la variable siguiendo, los estados que han aumentado más a quienes siguen son, en primer lugar, Quintana Roo, posteriormente Guanajuato y Oaxaca.
- Los estados de Puebla y Veracruz abrieron su cuenta en 2011, y para 2012 se intensificó su actividad colocándolas en el 4o y 5o lugar, respectivamente.
- Por su parte, los estados de Morelos y Querétaro también intensifican su actividad en el 2012.
- Nayarit e Hidalgo no refieren un comportamiento creciente.
- Destaca el caso de Zacatecas que recién abrió su cuenta y ya rebasa en mil seguidores, pero en marzo del 2012 desaparece la cuenta.
- Los que han dejado de seguir son Sonora y Michoacán.
- El caso de Guerrero es interesante porque sólo seguía a un usuario y posteriormente a 10, según la última medición.

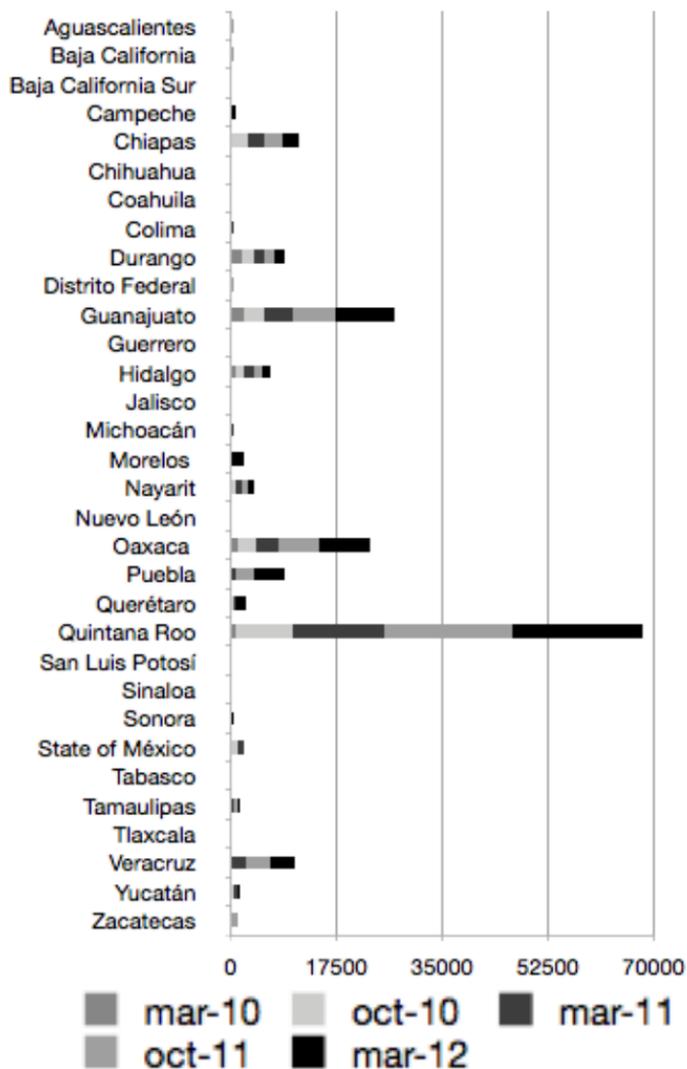
El número promedio de a quiénes siguen los estados es

de 1,441 usuarios; claro que esto dependerá del número de población en cada estado con acceso a Internet.

Tabla 2. Comparativo de Siguiendo de Twitter en los Estados de 2010-2012

ESTADO	mar-10	oct-10	mar-11	oct-11	mar-12	Dif-10-12
Quintana Roo	811	9218	15135	21409	21,272	20461
Guanajuato	2006	3531	4424	7094	9,789	7783
Oaxaca	921	3197	3562	6838	8,271	7350
Puebla	0	0	657	3074	4,863	4863
Veracruz	0	0	2301	4068	4,027	4027
Chiapas	0	2543	2827	2908	2,905	2905
Morelos	1	1	2	3	2,043	2042
Querétaro	0	284	487	0	1,659	1659
Nayarit	0	762	870	1002	1,061	1061
Hidalgo	563	1494	1487	1482	1,503	940
Campeche	0	0	0	0	575	575
Tamaulipas	0	0	395	467	464	464
Yucatán	0	438	441	296	256	256
Baja California	0	3	37	209	195	195
Estado de México	7	955	949	0	188	181
Distrito Federal	0	27	41	112	179	179
Aguascalientes	0	0	125	152	174	174
Sonora	13	22	28	65	156	143
Michoacán	41	70	71	0	173	132
Jalisco	0	15	16	37	66	66
Colima	0	87	118	54	55	55
Tlaxcala	0	0	0	50	54	54
Chihuahua	0	0	0	0	28	28
San Luis Potosí	0	19	19	19	19	19
Guerrero	1	1	1	10	11	10
Baja California Su	0	0	0	0	0	0
Coahuila	0	0	0	0	0	0
Nuevo León	0	66	67	0	0	0
Sinaloa	0	0	0	0	0	0
Tabasco	0	0	0	0	0	0
Zacatecas	0	0	0	1170	0	0
Durango	1804	1792	1774	1778	1,764	-40

Figura 2. Comparativo de Siguiendo en estados de México 2010-2012



- Seguidores

Otra característica de Twitter que analizamos es el número de seguidores. Esto refleja en gran medida si los estados actualizan constantemente sus datos y son dinámicos. Como puede verse en los hallazgos, muchos estados tienen seguidores nuevos porque recientemente han abierto sus cuentas, pero la mayoría incrementa su número de seguidores con el paso del tiempo. Por ejemplo, Yucatán en octubre del 2010 tenía 8,039, y en la medición de marzo de 2012 ya alcanzaba 66,056 seguidores, después de subir en forma constante. Durango es un estado que aunque en marzo disminuyó su participación ocupa el 2o lugar en seguidores de Twitter. Los hallazgos se pueden ver en la Tabla 3 y Figura 3.

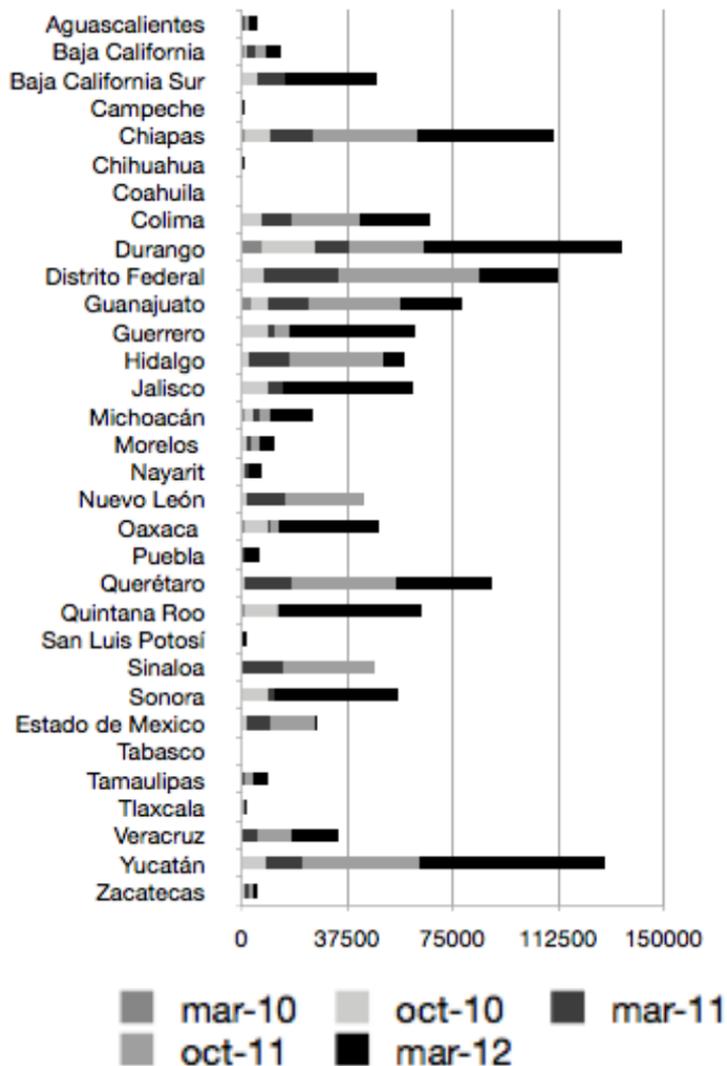
Tabla 3. Comparativo de Seguidores de Twitter en los Estados 2010-2012

Rodrigo Sandoval Almazan

ESTADO	mar-10	oct-10	mar-11	oct-11	mar-12	Mar10-Mar12
Yucatán	0	8039	13308	41783	66,056	66056
Durango	6605	19506	11492	26446	70,945	64340
Quintana Roo	910	11110	156	871	50,589	49679
Chiapas	448	9500	15355	36871	48,568	48120
Jalisco	0	9135	5659	0	45,595	45595
Guerrero	127	8890	2671	5285	44,117	43990
Sonora	329	8837	2162	0	44,207	43878
Oaxaca	928	8467	633	3019	35,621	34693
Querétaro	0	527	16953	36809	34,573	34573
Baja California	0	5695	9531	0	32,148	32148
Distrito Federal	273	7094	27120	49680	28,237	27964
Colima	0	6470	10881	24234	25,062	25062
Guanajuato	2781	6347	14341	32845	21,759	18978
Veracruz	0	0	5230	12375	16,532	16532
Michoacán	502	3401	2296	3951	15,033	14531
Hidalgo	346	1730	14712	33463	7,146	6800
Tamaulipas	0	0	409	3077	5,782	5782
Morelos	219	1206	1441	2989	5,363	5144
Puebla	0	0	724	0	5,011	5011
Baja California Sur	426	1471	2361	4299	5,345	4919
Nayarit	0	942	1584	0	4,423	4423
Aguascalientes	0	0	725	1679	2,582	2582
San Luis Potosí	0	51	0	0	1,660	1660
Estado de México	20	1386	8550	15547	1,207	1187
Zacatecas	46	738	1236	2082	1,163	1117
Chihuahua	0	0	0	0	960	960
Tlaxcala	0	0	0	471	818	818
Campeche	0	0	0	0	635	635
Coahuila	0	0	0	0	0	0
Nuevo León	0	1352	13778	28184	0	0
Sinaloa	0	0	14070	32671	0	0
Tabasco	0	0	0	0	0	0

- Destaca el caso de Jalisco, Sonora y Baja California Sur, que habían tenido un crecimiento en el número de seguidores, pero que de pronto dejaron de seguir y retoma su seguimiento para el 2012.
- El crecimiento de Guanajuato es representativo de una tendencia a la alta en el número de seguidores, sin embargo, cae para 2012.

Figura 3. Comparativo de seguidores de Twitter en los estados 2010-2012



- Tweets (mensajes)

El número de mensajes es ilustrativo de cómo está la red social en los estados. A mayor número de mensajes, mayor el número de comunicaciones enviadas. Ello no implica que exista mayor interacción entre los funcionarios encargados de manejar la cuenta y los ciudadanos, sino solamente que se enviaron más comunicados a través de la red. Cabe aclararse que en este caso se presentan tres mediciones en lugar de cuatro, dado que la medición de tweets en octubre no se pudo realizar y por ello no se presenta en la estadística. Sin embargo, hay varios hallazgos interesantes en esta parte, los cuales se exponen en la Tabla 4 y Figura 4.

Hallazgos

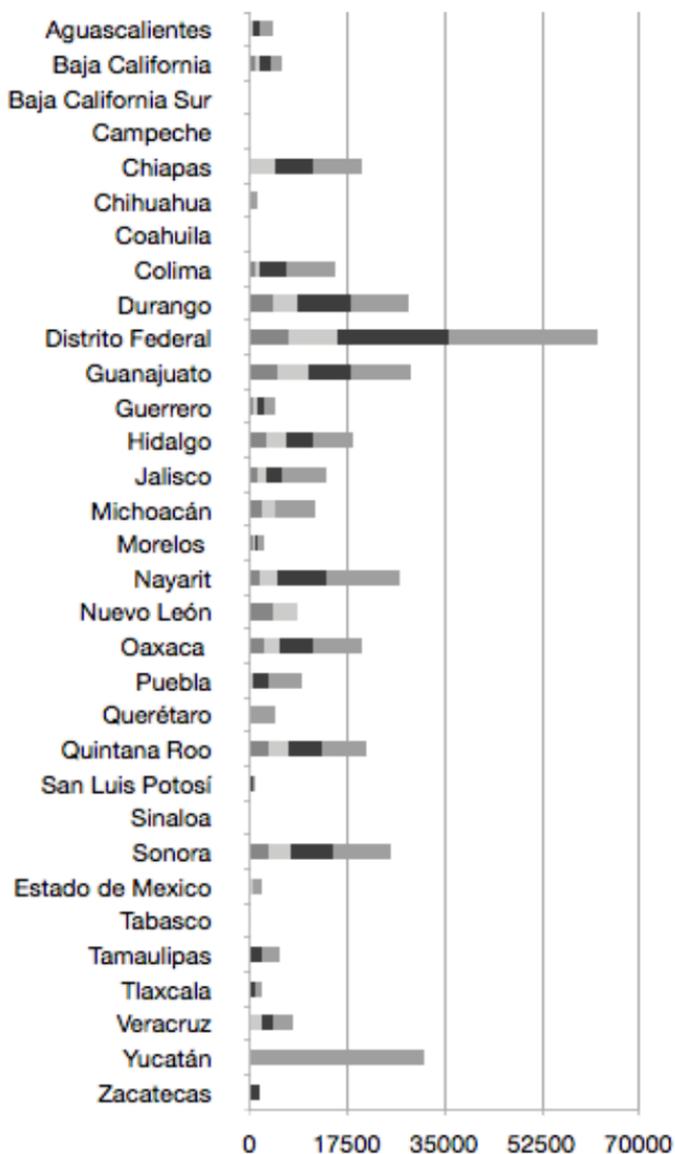
- El estado que más mensajes envía es Yucatán, seguido por el Distrito Federal; muy lejos se encuentran Nayarit, Chiapas y Colima.
- En cambio, los estados que han dejado de enviar mensajes en forma importante son Nuevo León y Zacatecas. Destaca que Coahuila, Sinaloa, Tabasco y Zacatecas sigan sin cuenta de Twitter para marzo de 2012.
- Los estados de Michoacán, Querétaro y el Estado de México presentan ausencia de tweets en octubre de 2011, pero recuperan su actividad en 2012.
- Los casos de Baja California, Sonora y Tamaulipas resultan importantes por el gran número de mensajes enviados de acuerdo con la última medición, cuando anteriormente o no tenían cuenta de Twitter o bien no la habían

utilizado.

Tabla 4. Comparativo de Tweets en los Estados 2010-2012

ESTADO	mar-10	mar-11	oct-11	mar-12	Dif.10-12
Yucatán	14	17	0	31,035	31021
Distrito Federal	6655	8844	20082	26,928	20273
Nayarit	1629	3214	8844	13,217	11588
Chiapas	175	4181	6990	8,498	8323
Colima	681	1046	4638	8,913	8232
Sonora	3271	3916	7639	10,193	6922
Durango	3824	4625	9754	10,397	6573
Oaxaca	2277	3015	6072	8,818	6541
Jalisco	1284	1457	2989	7,730	6446
Guanajuato	4918	5363	7748	10,822	5904
Puebla	0	415	2990	5,875	5875
Michoacán	1906	2699	0	7,076	5170
Quintana Roo	3072	3744	6111	7,888	4816
Hidalgo	2916	3302	4827	7,434	4518
Querétaro	86	101	0	4,073	3987
Veracruz	0	1861	2171	3,542	3542
Tamaulipas	0	198	1987	3,190	3190
Aguascalientes	109	236	1111	2,492	2383
Guerrero	588	720	967	2,234	1646
Estado de México	0	284	0	1,643	1643
Baja California	641	964	2016	2,131	1490
Chihuahua	0	0	0	1,287	1287
Tlaxcala	0	0	851	1,101	1101
Morelos	328	431	475	1,236	908
San Luis Potosí	76	101	246	325	249
Campeche	0	0	0	98	98
Baja California S	1	1	0	1	0
Coahuila	0	0	0	0	0
Sinaloa	0	0	0	0	0
Tabasco	0	0	0	0	0
Zacatecas	0	0	1689	0	0
Nuevo León	4201	4280	0	0	-4201

Figura 4. Comparativo de tweets en los estados 2010-2012





- Listas de Twitter

Las listas son una forma de organizar la información de los usuarios que siguen las cuentas de Twitter, por ello su dinámica puede ofrecer elementos acerca de su comportamiento con los estados. Este dato sólo existe hasta el año 2011, debido a que muchas entidades dejaron de publicar sus listas en el 2012. La Tabla 5 y Figura 5 muestran los datos del comportamiento seguido por los estados que utilizan esta herramienta.

Tabla 5. Comparativo de Listas de Twitter en los Estados 2010-2011

Rodrigo Sandoval Almazan

ESTADO	mar-10	oct-10	mar-11	oct-11	Dif-10-11
Durango	358	1031	1216	1674	1316
Oaxaca	49	316	423	635	586
Quintana Roo	55	253	311	504	449
Chiapas	38	154	226	374	336
Guanajuato	106	264	310	419	313
Sonora	27	133	186	338	311
Guerrero	11	110	155	302	291
Jalisco	0	105	163	282	282
Veracruz	0	0	173	262	262
Distrito Federal	21	96	128	256	235
Colima	0	67	105	230	230
Baja California	31	99	118	168	137
Hidalgo	29	80	101	151	122
Morelos	13	64	87	121	108
Nayarit	0	44	63	105	105
Puebla	0	0	11	60	60
Aguascalientes	0	0	20	48	48
Tamaulipas	0	0	8	43	43
Zacatecas	5	26	34	40	35
San Luis Potosí	0	7	9	32	32
Tlaxcala	0	0	0	19	19
Baja California Sur	0	44	68	0	0
Campeche	0	0	0	0	0
Chihuahua	0	0	0	0	0
Coahuila	0	0	0	0	0
Nuevo León	0	42	50	0	0
Querétaro	0	13	19	0	0
Sinaloa	0	0	0	0	0
Tabasco	0	0	0	0	0
Yucatán	0	90	136	0	0
Estado de Mexico	2	66	83	0	-2
Michoacán	30	135	214	0	-30

Hallazgos

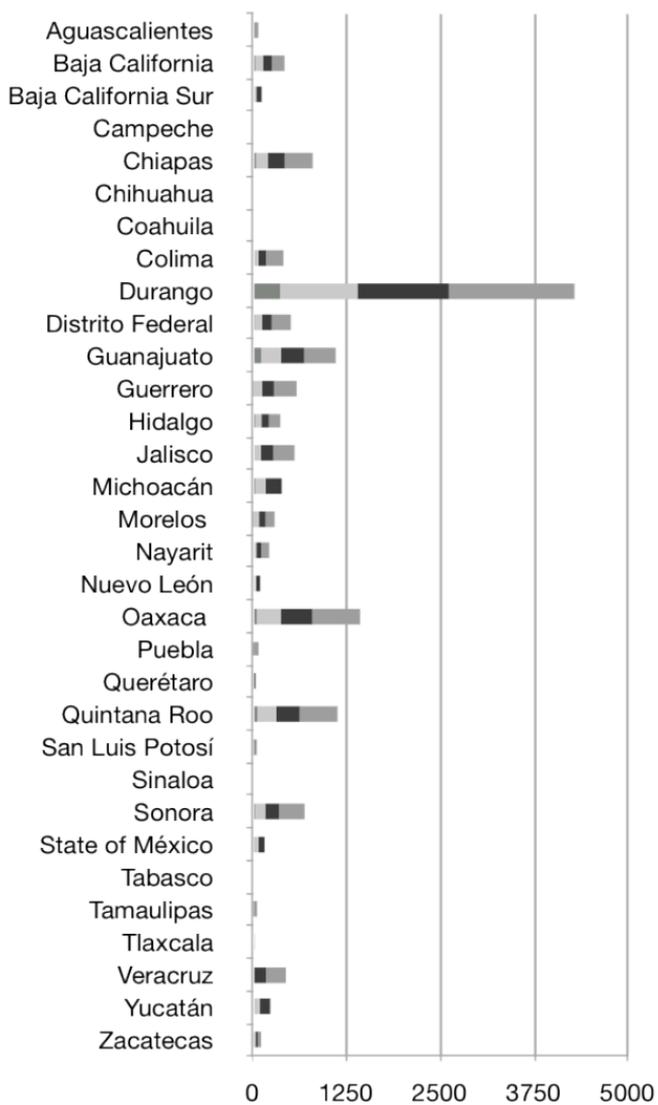
- Destaca Durango con más de mil listas, como el número más alto en todos los estados medidos.
- Y con 14 listas, Tlaxcala destaca, como el estado más pobre.
- Oaxaca, Quintana Roo, Chiapas, Guanajuato, Sonora, Guerrero, Distrito Federal, Baja California, Hidalgo y Morelos destacan por ser los estados con un permanente crecimiento en sus

listas. Resulta importante mencionar los casos de Baja California Sur, Nuevo León, Querétaro, Yucatán y Estado de México donde en la última medición no se encontraron sus listas, aun cuando venían incrementando su número.

- Los estados de Oaxaca, Quintana Roo y Sonora destacan como los más altos después de Durango.
- Como puede observarse, el aumento en el número de listas no es tan exponencial como en el caso de seguidores o seguidos, porque esta herramienta es utilizada para crear grupos o perfiles, y por lo tanto su crecimiento depende más bien de la decisión de las personas que administran las cuentas más que de los usuarios.

Figura 5. Comparativo de listas en los estados 2010-2011

Rodrigo Sandoval Almazan



— Siguiendo — Seguidores — Tweets —
Facebook

■ mar-10 ■ oct-10 ■ mar-11 ■ oct-11

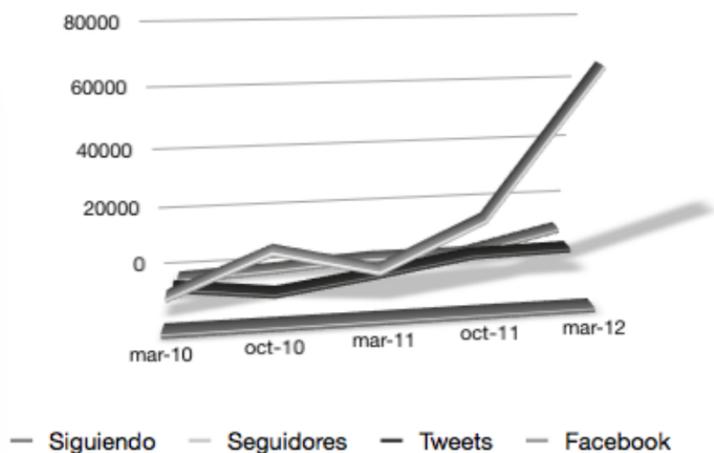
Integración: el caso de Durango y Veracruz

Estos datos nos ofrecen una fotografía instantánea del uso que le dan los estados a las redes sociales, en especial a Facebook y Twitter. Sin embargo, los datos se observan dispersos y por ello no es tan sencillo comprender su impacto; tomamos dos ejemplos para mostrar el grado de integración entre ambas herramientas y cómo podría utilizarse para un estado

En este caso, elegimos a Durango por ser el que más crecimiento sostenido y datos consistentes ha tenido en las mediciones que hemos hecho. También consideramos el caso de Veracruz, que durante el 2010 no había tenido un uso o acceso a los portales de redes sociales.

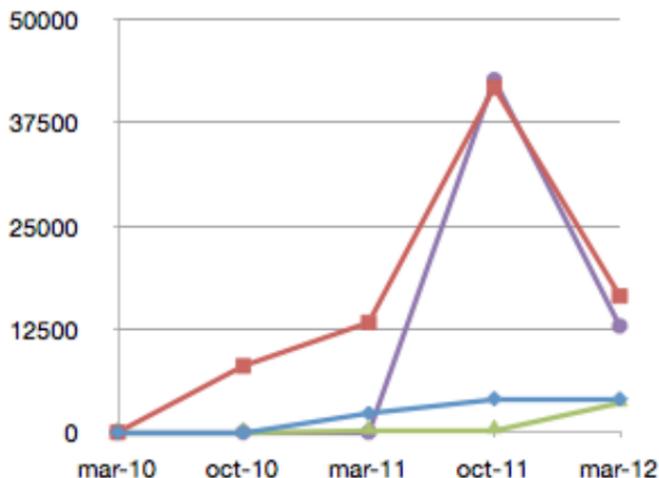
La integración del caso de Durango puede verse gráficamente en la Figura 6, donde se agrupan: tweets, seguidos, seguidores y Facebook de las cuatro mediciones. El crecimiento en seguidores y tweets (mensajes) es palpable, a mayor número de mensajes pareciera que existe un mayor número de seguidores. En cambio, en la variable siguiendo y de Facebook la tendencia parece menor; esto puede explicarse porque la integración del número de amigos es muy similar a la que pueda hacerse con esta variable de Facebook (véase Figura 6).

Figura 6. Caso Integral Durango



Los cuatro componentes: seguidores, siguiendo, tweets y Facebook, permiten observar la clara tendencia consistente que sigue el estado de Durango cuando utiliza las herramientas de redes sociales de manera integral y con constancia a lo largo del tiempo. Un asunto diferente es el caso de Veracruz, que acaba de incorporar a su estrategia el uso de Twitter y Facebook, lo cual puede observarse en la Figura 7.

Figura 7. Caso Integral Veracruz



El caso de Veracruz —al integrar las cuatro variables en una sola gráfica— muestra que tanto el aumento de seguidores como el número de amigos en Facebook tienen una relación directa. Ambos despegaron a partir de marzo de 2011 y presentan un número muy cercano entre sí. En cambio, las variables de tweets y siguiendo apenas parecen despegar, pero se juntan en el 2012. Si esta cuenta de Veracruz envía más mensajes (tweets) a través de su cuenta, seguramente tendrá una mayor recepción.

Recomendaciones

Como resultado de este comparativo bianual, ofrecemos las siguientes recomendaciones para los gobiernos estatales que están utilizando las redes sociales o que lo harán en el futuro; sugerencias que también

podrían ser aplicables a otros sitios de gobierno de otros niveles:

Facebook y Twitter

- Defina su estrategia de comunicación de gobierno antes de lanzarse a las redes sociales electrónicas. ¿Con qué fin se publica en Facebook o Twitter? ¿Qué impacto quiere lograr? ¿Cuál es el objetivo?
- Publique para acercarse a los ciudadanos, no para alejarlos.
- Hable en lenguaje sencillo, directo y concreto. No le dé vueltas al mensaje, ya sea en el muro de Facebook o en los 140 caracteres de Twitter.
- Publique datos que ayuden a los ciudadanos. Vincule a otros sitios al interior del gobierno. La información es valiosa para los ciudadanos cuando nos sirve.
- Jerarquice su información: ¿Es importante publicar esto hoy?
- Sistematice y guarde las respuestas que reciba. Serán la materia prima para hacer un uso más eficiente de las redes sociales y tomar decisiones en consecuencia.
- Promueva la cooperación, colaboración y coproducción con el gobierno usando la tecnología.
- Establezca una conversación con el ciudadano. Twitter y Facebook sólo funcionan si tenemos retroalimentación. Si nunca contesta, no espere que lo vuelvan a seguir.
- Establezca políticas de respuesta en un manual. ¿Qué decir y qué no? ¿Qué responder en cada caso?

- Asigne un “dueño” de las cuentas de Facebook y Twitter. El funcionario de más alto nivel no es el más indicado para contestar “todo”. Estas cuentas son la imagen de toda la dependencia, no del funcionario en turno.

Facebook

- Esta medición encontró que los amigos del Facebook se agrupan en aquellos sitios que generan interacción constante. Si no publica, si no contesta, no tendrá más seguidores.
- Genere tráfico de “amigos” enlazando con otros sitios de los ciudadanos. Haga “publicidad” de su cuenta de Facebook para que otros lo sigan.
- Publique el símbolo de Facebook en todo lo que pueda para que lo sigan y lo busquen. No llegarán por sí solos en el mar de Internet.
- Decida qué tipo de público y qué segmentos hay en su Facebook, y publique información de su interés para tenerlos atentos.
- No puede publicar todo, ni con el mismo lenguaje. Sea selectivo en la información que decide publicar.
- Facebook NO es un canal de comunicación más. Es una plataforma muy veloz de dispersión de información instantánea que permite la interacción.
- Diseñe un estrategia de comunicación en línea que utilice Facebook, Twitter, You Tube y otro conjunto de herramientas de redes sociales.

Twitter

- Diseñe preguntas que puedan ser respondidas por los usuarios.
- Busque establecer un diálogo.
- Publique ligas o vínculos a otros sitios web dentro de su portal de gobierno.
- Presente datos e informaciones cortas y recientes que le sirvan a los ciudadanos usando su Twitter.
- Aproveche las listas para enviar mensajes personalizados por segmento o grupo.
- Observe lo que dicen de usted los ciudadanos. Aumente sus seguidores.
- Aproveche a sus seguidores para hacer encuestas, solicitar opiniones, buscar legitimar políticas, decisiones o ideas importantes.
- Genere una estrategia de comunicación usando Twitter como herramienta central, no como un canal de comunicación más.
- Será su canal más barato y rápido para difundir si lo cultiva diariamente y gana la confianza de los ciudadanos.
- Asigne un “dueño” de la cuenta de Twitter que conteste rápido y eficazmente. No puede ser el titular de la dependencia. Su cuenta de Twitter es la imagen de su dependencia en este mundo virtual.
- Explote las herramientas de Mensajes Directos, Retweet, Listas y el uso de marca- dores (hashtags) para promover su mensaje y su discusión diaria.
- Establezca políticas de respuesta rápida en un manual.

- Obtenga retroalimentación de su desempeño en Twitter al menos cada seis meses.
- Publique un mensaje de Twitter al menos una vez por día.

Metodología

Estos datos se recogieron durante el mes de marzo y octubre de 2010 y 2011, y se obtuvieron usando un navegador firefox y safari, en una red de banda ancha. El proceso que se siguió una vez seleccionado los sitios web estatales y las dos plataformas de redes sociales fue el siguiente:

- Se visitó cada una de las plataformas para encontrar si las páginas web de los gobiernos analizadas tenían cuenta vigente (Twitter o Facebook), se validó la cuenta accedendo a ella y verificando que, en efecto, fuera del gobierno elegido y no un nombre ficticio o equivocado o de otro país.
- Con esta validación de la información se tomaron los datos que proporcionan los sitios, tales como: seguidores, personas que sigue el Twitter y mensajes enviados para el caso de Twitter. Número de “amigos” para el caso de Facebook. Los sitios visitados tanto en Facebook como en Twitter se encuentran en la Tabla 6.
- Se recolectaron los datos manualmente usando Excel para su análisis posterior.

Los datos fueron validados por dos investigadores que corroboraron tanto la captura como la selección de la información en el sitio web.

Tabla 6. Direcciones de Facebook y Twitter de los estados en México 2011

Aguascalientes		
Baja California	http://www.Facebook.com/pages/Baja-California-Mexico/Gobierno-de-Baja-California/120544204635995?ref=sgm	http://Twitter.com/GobiernoBC
Baja California Sur		http://Twitter.com/gobiernobcs
Campeche	http://www.Facebook.com/GobCampeche	
Chiapas		http://Twitter.com/gobiernochiapas
Chihuahua	http://www.Facebook.com/gobiernochihuahua	No tiene cuenta

RedesSocialesOrg

Coahuila	http://www.Facebook.com/profile.php?id=100000878487962	No tiene cuenta
Colima	http://www.Facebook.com/gobierno.colima?ref=ts	http://Twitter.com/gobiernocolima
Distrito Federal	http://www.Facebook.com/GobiernoDistritoFederal?v=wall	http://Twitter.com/GobiernoDF
Durango	http://www.Facebook.com/gobdgo	http://Twitter.com/gobdgo
Estado de México	http://www.Facebook.com/gobierno.edomex	http://Twitter.com/edomx
Gobierno	FACEBOOK	TWITTER
Guanajuato	http://www.Facebook.com/pages/Guanajuato-Gobierno-del-Estado/180533315991	http://Twitter.com/gobiernogto
Guerrero	http://www.Facebook.com/portal.guerrero	http://Twitter.com/portalguerrero

Rodrigo Sandoval Almazan

Hidalgo	http://www.Facebook.com/notes.php?id=335332698526&notes_tab=app_2347471856#!/gobhidalgo?v=wall	http://Twitter.com/gobiernohidalgo
Jalisco	http://www.Facebook.com/pages/Guadalajara-Mexico/Gobierno-de-Jalisco/27330528256?v=wall	http://Twitter.com/GobiernoJalisco
Michoacán	http://www.Facebook.com/pages/Morelia-Mexico/Gobierno-del-Estado-de-Michoacan-de-Ocampo/61924315868	http://Twitter.com/gobmichoacan
Morelos	http://www.Facebook.com/profile.php?id=100001032942146#!/profile.php?id=100001032942146&v=wall	http://Twitter.com/GobiernoMorelos
Nayarit		http://Twitter.com/01800gobernay
Nuevo León	http://www.Facebook.com/gobnonuevoleon	http://Twitter.com/nuevoleon

RedesSocialesOrg

Oaxaca		
Presidencia de la República	http://www.Facebook.com/presidentefelipecalderoninojosa?v=wall	http://Twitter.com/gobfed
Puebla		http://Twitter.com/PueblaPortal
Querétaro	http://www.Facebook.com/GobQro	http://Twitter.com/gobqro
Quintana Roo	http://www.Facebook.com/pages/Chetumal-Quintana-Roo/Gobierno-del-Estado-de-Quintana-Roo/132174546800498	http://Twitter.com/gobedoqro
San Luis potosí		
Sinaloa	http://www.Facebook.com/gobsinaloa	http://Twitter.com/gobsinaloa
Sonora		
Tabasco	No tiene cuenta en 2011	No tiene cuenta en 2011
Tamaulipas		
Tlaxcala		
Veracruz		

Yucatán		http://Twitter.com/gobiernoyucatan
Zacatecas	http://www.Facebook.com/pages/Amalia-Garcia-Medina/6065488888#!/pages/Amalia-Garcia-Medina/6065488888?v=wall	http://Twitter.com/gobzacatecas

Resumen

Este capítulo presenta un comparativo entre las cuentas de Twitter y de Facebook de los 32 estados mexicanos en un periodo de tres años: 2010 a 2012.

En relación con Facebook, encontramos que nueve gobiernos abrieron por primera vez su cuenta en el 2011. Los únicos gobiernos que la cerraron fueron Sinaloa y Sonora. Encontramos también que a excepción de Jalisco, todas las entidades aumentaron su número de “amigos” en un año, y el que más presentó fue Yucatán.

Este comparativo indica que ya existe una tendencia creciente de los gobiernos estatales a utilizar las redes sociales en sus sitios web; los datos de dos años así lo refieren. De igual forma, presenta evidencia de que todavía los gobiernos estatales no han explotado suficiente las redes sociales para comunicarse con sus ciudadanos. Tenemos muy pocos ciudadanos conectados (seguidos, seguidores, amigos) en comparación con el número de ciudadanos que tienen acceso a Internet en México.

Aunque el uso de Facebook está más extendido en el país, no todos los estados tienen su cuenta activa, pero sí tienen la de Twitter para comunicarse con los ciudadanos. En Twitter, los estados que utilizan esta herramienta han tenido un incremento sostenido de un año, tanto en seguidos, seguidores y número de tweets (o mensajes) enviados.

Finalmente, en este capítulo se analizaron los casos de Durango y Veracruz, donde se compararon los datos integrados —Facebook y Twitter—, para demostrar el impacto de las redes sociales electrónicas cuando se ocupan de forma combinada. Encontramos que esta interacción entre ambas herramientas existe y es deseable.

7

Conclusiones

Las redes sociales se han estudiado desde el siglo XVIII, sin embargo, el auge de las tecnologías de comunicación e información les ha dado un nuevo impulso. Hoy, con ayuda de la tecnología e Internet, el impacto de las redes sociales ha ido más allá que los contactos personales y ha trascendido a diferentes ámbitos, entre ellos el sector empresarial y organismos gubernamentales. Estas redes cobran cada vez mayor importancia porque permiten la colaboración, la cooperación y, hoy en día, la coproducción de bienes y servicios en todos los niveles e industrias.

Fomentar el uso de redes sociales fundamentado en estrategias planeadas y controladas puede constituir un elemento que genere ventajas competitivas y mayores niveles de eficiencia en las organizaciones tanto públicas como privadas. Algunos de sus beneficios son:

- Obtener y compartir rápidamente información

- sobre productos y servicios en tiempo real.
- Obtener y compartir en tiempo real.
- Construir relaciones con clientes, ciudadanos, socios y usuarios de servicios.
- Son medios para realizar vigilancia tecnológica.
- Promocionar nuevos productos y/o servicios.
- Ayudan a acercarse a clientes potenciales y usuarios de servicios públicos.
- Acercan a las personas a la información empresarial o gubernamental.
- Son un medio que promueve la retroalimentación e interacción.
- Ayudan a la discusión y el debate de las ideas.

Los resultados presentados en este libro, de las organizaciones públicas y privadas, demostró que:

- El uso de las redes sociales permite a las organizaciones obtener información y noticias de relevancia para su campo, actualidad e interés sobre el entorno empresarial.
- Mediante las redes sociales se fomenta el intercambio de direcciones electrónicas, lo cual ayuda a fortalecer o establecer nuevos vínculos de comunicación con otras empresas y compartir información útil.
- Usando las redes sociales se pueden conocer los métodos y procedimientos que emplean otras empresas y se crea conocimiento “digital”, con base en resultados de prueba y error.
- El conocimiento procedente de las redes se convierte en un apoyo significativo tanto para proyectos temporales como para proyectos u

- operaciones permanentes de las organizaciones.
- Las redes sociales se emplean para: compartir información y como un medio por el cual se puede solicitar asesoría. Esto, a su vez, promueve el uso y construcción de redes de apoyo que pueden derivar en redes más grandes como redes empresariales o redes gubernamentales.
- Constituyen un medio de expansión de información, mediante la publicidad, las promociones y las experiencias.
- Las redes sociales permiten realizar un análisis defensivo en busca de productos o servicios que puedan desplazar o sustituir a los productos de la organización.

Un aspecto importante que vale la pena resaltar es que los costos de utilización de las redes sociales son mínimos y facilitan la comunicación interna en las organizaciones, apoyando su economía y acercándose con mayor velocidad a sus clientes o usuarios.

Aunque en este momento Twitter y Facebook tienen gran aceptación y uso por parte de los usuarios, hay otras redes sociales tecnológicas que están incursionando y pueden llegar a favorecer las actividades empresariales y de gobierno, adaptándolas para sus propios fines.

Redes sociales: Un mapa para el futuro

De acuerdo con datos recientes de la consultora *Mente Digital*, los suscriptores mexicanos a Twitter ya suman más de diez millones. En palabras de Guillermo Pérez Bolde, director de *Mente Digital*: “El boom se da en 2009,

en ese año nosotros hicimos el primer estudio que reveló que había 40,000 cuentas, el crecimiento ha sido exponencial desde entonces ya para 2010 la cifra se elevó a 140,000 y en 2011 dio un brinco importante de 4.1 millones”121.

En relación con Facebook, creció 37% durante 2011 pasando de 585 millones de suscriptores a 800 millones y podría llegar a los 1.000 millones en agosto de este año. En México, la plataforma ya suma más de 18.8 millones de usuarios122.

Con esta perspectiva de crecimiento sólo podemos pensar que las redes sociales son una tendencia en crecimiento a nivel mundial. El investigador Martín Durán refiere que dichas plataformas transformarán a las empresas reduciendo el correo electrónico y convirtiendo a las redes en una forma de comunicación interna y externa123.

Este contexto representa un reto para las organizaciones; ellas requieren prepararse mejor para comprender el mercado y las fuerza que mueven el sector donde participan y así realizar los cambios necesarios en su interior. Este trabajo concluye con la detección de tres grandes direcciones: 1. El interior de las organizaciones, 2. nuevos mercados, nuevos clientes y 3. las nuevas plataformas de redes sociales.

1. El interior de las organizaciones

Tanto los directivos como los empresarios entrevistados y el análisis de las páginas web de los estados coinciden en que las redes sociales electrónicas han cambiado sus resultados. En mayor o menor medida, estas plataformas modifican su forma de trabajar y de compartir datos y conocimientos. Resultados que se adaptan a las tendencias más importantes que se registran, precisamente, en la

creación de un nuevo puesto denominado *community manager* o gestor de información.

De acuerdo con la empresa que vende dominios NIC-México, el *community manager* (administrador de comunidades) es la persona encargada de “lograr una organización y una gestión efectiva de su comunicación digital”¹²⁴. Otras definiciones de este mismo perfil son On-line Marketing Strategist, o Chief Bloggin Officer.

Las tendencias venideras hacen imprescindible el surgimiento de profesionistas en nuevas áreas como: el experto en usabilidad, el diseñador de nuevos entornos, y el experto en posicionamiento en buscadores.

El experto en usabilidad es un especialista cuya función es facilitar y agilizar el uso del entorno computacional, las interfaces, los sitios web para los usuarios. La mayoría de estos expertos provienen de carreras de Informática, pero deben tener conocimientos de diseño, psicología e incluso recursos humanos, para completar su formación y perfil. Se recomienda su contratación en empresas que manejan mucha información.

El diseñador de nuevos entornos es un especialista en diseño gráfico o licenciado en artes o comunicación editorial, que se apoya en el diseño y programación de bases de datos, sobre todo para crear entornos virtuales que ayuden a la educación o la venta de productos y/o servicios a través de las redes sociales. Finalmente, están los expertos en posicionamiento en buscadores, que generalmente son programadores o expertos en tecnología de información, que conocen los buscadores y cuya única misión es buscar palabras, frases que ayuden a posicionar los sitios web en los primeros lugares de los buscadores para que sean visitados. Pueden apoyar campañas de

mercadotecnia en línea¹²⁵.

El asignar un responsable de las redes sociales en la empresa es la estrategia ideal, si la empresa tiene el objetivo de expandir su mercado en las redes, o bien de aumentar su participación en este campo. Por el contrario, si lo que quiere es solamente generar una estrategia de redes sociales, puede hacerlo incluyendo Twitter y Facebook como canales de comunicación en su plan de mercadotecnia. No olvide que deberá cuidar sus mensajes —tweets o post— para que su imagen de marca no se vea afectada en el corto plazo.

2. Nuevos mercados, nuevos clientes

Está claro que el impacto de las redes sociales ha ido más allá de las empresas y las organizaciones para abrir nuevos mercados. Por ejemplo, la venta de contenidos digitales ha crecido, desde la venta de videos —películas y videos musicales— hasta la venta de música y software en línea. En este sentido, se han creado mercados digitales tanto para la música como para el video, y hoy en día un nuevo mercado: el de software de autodescarga, generado por la tienda de Aplicaciones de Apple, el cual tiene más de 100 millones de descargas¹²⁷.

Los “nuevos” clientes ahora pueden comprar software desde 10 pesos hasta miles de pesos en programas especializados. Son clientes más exigentes, mejor informados, y pueden hacer su compra con un teléfono celular en cualquier parte del mundo.

El cambio de hábitos en los clientes o usuarios ha implicado un mayor consumo de contenidos y transformación de sus actividades. Entre ellas, el “boca a boca” ha pasado de ser solamente físico a realizarlo a través de blogs, correo electrónico y las propias redes

sociales tecnológicas. Los usuarios de Internet ahora consumen con base en las recomendaciones que reciben en línea, y aprovechan la movilidad y la inmediatez para favorecer contenidos o productos que les satisfacen y desechar otros.

El empresario e investigador Erick Qualman ha llamado a esta tendencia de enviar contenidos usando la red como socialnomics, donde el llamado “boca a boca” se transforma a una velocidad de redes, cambiando las expectativas de los clientes y de las empresas que adaptan sus contenidos, actualizan sus sitios web; todo ello basado en los cambios y expectativas de sus clientes en línea 128.

En suma, es claro que los clientes y los mercados están cambiando, y las organizaciones deben adaptarse a esos cambios. El autoaprendizaje, seguir las tendencias de los negocios actuales y renovar los procedimientos y estrategias llevará a obtener el mayor provecho de las redes sociales y acceder en estos nuevos mercados.

3. Las nuevas plataformas de redes sociales

No sólo de Twitter y Facebook viven los hombres. Hay otras tantas redes sociales que están incursionando en el mercado y que pueden llegar a ser un reemplazo o un complemento de las actuales tendencias. Aquí describimos tres redes sociales que puede usted seguir y que llevarán a un cambio en el corto plazo.

Diaspora. Es una red social que actualmente sólo se encuentra por invitación, creada por Dan Gripi y Maxwell Salzberg. El concepto es parecido a las redes que ahora tenemos pero ésta busca que los usuarios “personalicen” dicha red a su gusto y que el software permita de alguna forma la descentralización. Esto puede generar redes sociales tecnológicas descentralizadas y

privadas (visite: diasporaproject.org).

Path. Es una red social sólo para teléfonos móviles (iphone y Android), creada por Shawn Fanning, quien fuera dueño de Napster. Su finalidad es compartir ubicación, música e imágenes, además de texto, y busca ser privada¹²⁹.

Quora. Es una red social en línea diferente a las anteriores porque únicamente plantea preguntas sobre temas específicos o especializados. De tal forma que quienes se “unen” a las preguntas o a las preguntas de su interés, son personas con conocimientos básicos o expertos sobre el tema a tratar. Es una alternativa interesante para generar conocimientos, discusiones sobre temáticas definidas por las redes y obtener una expansión de las ideas usando la tecnología como plataforma base (véase quora.com).

Las tres redes sociales antes mencionadas tienen objetivos y características distintos, pero seguramente los mercados y las organizaciones podrán adaptarlas para sus propios fines. El planteamiento de este panorama define precisamente el futuro inmediato de las redes sociales tecnológicas, su propia capacidad de cambiar, su flexibilidad y adaptación a las necesidades de los seres humanos en un mundo cada vez más competido e informado. Y para ello las organizaciones deberán estar preparadas.

8

Bibliografía

1. Gómez-Díaz, R., & Sandoval-Almazán, R. (2009), *El aprendizaje organizacional como estrategia para la optimización de tecnologías de información en el Estado de México: El caso de los Centros Comunitarios de Aprendizaje*. Paper presented at the Global Information Technology Management GITMA, Santa Fe, Mexico DF.
2. Sandoval-Almazán, R. & Gómez-Díaz, M. d. R. (2010), “Las redes sociales en la gestión del conocimiento: una aproximación”, en *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 8(1).
3. A. Minguzzi and R. Passaro, *Journal of Business Venturing* (16), 181 (2000).
4. Idalberto Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos* (McGraw- Hill/ Interamericana, Colombia, 2002).
5. Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos*

- humanos. El capital humano de las organizaciones* (McGraw-Hill/Interamericana Editores, México, 2007).
6. Richard H. Hall, *Organizaciones: Estructura y Proceso* (Prentice/Hall, México, 1973).
 7. Castillo Raymundo and Juárez Alejandra (Grupo EUMEDNET, Universidad de Málaga, España, 2008).
 8. Freeman, L. C. (2004), *The Development of social Network Analysis: a study in the Sociology of Science* (1st ed.), US: Empirical Press.
 9. Carla Martínez (UNAM, México, 2011), vol. 2011, p. noticias telecom.
 10. R. Brent Gallupe, *Data Base For Advances In Information Systems*, 38 (3), 20 (2007).
 11. Ronfeldt, D. (2007). *In Search of How societies Work. Tribes - The first and Forever Form* (Reports and Bookstore No. WR-433-RPC). Working Papers (p. 102). RAND corporation. Recuperado a partir de http://www.rand.org/pubs/working_papers/WR433.html
 12. Sandoval-Almazan, R., & Saucedo-Leyva, N. K. (2010). Grupos de interés en las redes sociales: El caso de Hi5 y Facebook en México. *Tecnociencia Chihuahua*, IV(3), 132 - 141.
 13. Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, 21 ed. (Real Academia Española, Madrid, 1992), p. 2133.
 14. Leonard Jessup and Joseph Valacich, *Information Systems Today*, 2n edition ed. (Prentice Hall, New Jersey, 2006), p. 478.
 15. Manuel Castells, *Comunicación y Poder* (Alianza

- Editorial, Madrid, España, 2009).
16. Wikipedia, (wikipedia, 2012), vol. 2012.
 17. Merodio, J. (2012). *Marketing en Redes Sociales: mensajes de Empresa para gente selectiva* (1.a ed.). España: Bubok. Recuperado a partir de <http://www.juanmerodio.com/2011/marketing-en-redes-sociales-mensajes-de-empresa-para-gente-selectiva/>
 18. Valerio Ureña, G., & Valenzuela González, J. R. (2011). Contactos de redes sociales en línea como repositorios de información. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 8(1), 128–141.
 19. Valades Garcia, B. (2011). Conceptualizar el papel de las redes sociales en Internet en Movimientos Sociales y Acciones Colectivas. Propuesta Aplicada a lo digital. *Razon y Palabra*, (77). Recuperado a partir de www.razonypalabra.org.mx/N/N77-2/index77.htm
 20. Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, *Sistemas de Información Gerencial Administración de la Empresa Digital*, Décima ed. (Prentice Hall, 2008), p. 736.
 21. Andrea Kavanaugh, Edward A. Fox, Steven Sheetz, Seungwon Yang, Lin Tzy Li, Travis Whalen, Donald Shoemaker, Paul Natsev, and Lexing Xie, *Computers and Society* (2011).
 22. Andreas M. Kaplan and Michael Haenlein, *Business Horizons*, 53 (1), 59 (2010).
 23. Nancy Katz, David Lazer, Holly Arrow and Noshir Contractor, *Small Group Research*, 35, 1 (2004)

24. Ravi Kumar, Jasmine Novak and Andrew Tomkins, presented at the Structure and evolution of online Social networks 2006 (unpublished).
25. Eszter Hargittai, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1) (2007).
26. Danah boyd and Eszter Hargittai, *First Monday*, 15, 23 (2010).
27. Balachander Krishnamurthy and Craig E. Wills, in *Proceedings of the first workshop on Online social networks* (ACM, Seattle, WA, USA, 2008), p. 37.
28. Michael Hay, Gerome Miklau, David Jensen, Don Towsley and Philipp Weis, *Proceedings of the VLDB Endowment*, 1 (1), 102 (2008).
29. Hugo Liu, *Computer-Mediated Communication*, 13 (1) (2007).
30. Gayatri Swamynathan, Christo Wilson, Bryce Boe, Kevin Almeroth, and Ben Y. Zhao, in *Proceedings of the first workshop on Online social networks* (ACM, Seattle, WA, USA, 2008), p. 1.
31. Ksenia Koroleva, Franziska Brecht, Luise Goebel, and Monika Malinova, in *AMCIS 2011* (AISnet, Detroit, USA, 2011).
32. R. Albert Sylvie, *Defining the Networked Community Movement* (2009).
33. Noshir Contractor, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14 (3), 743 (2009).
34. Carlos Lozares, Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia, 103 (1996).
35. Arugete, G. (2001). Redes Sociales (Vol. 2011). Presentado en Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del Tercer Sector en la

- Universidad Di Tella de Buenos Aires, Argentina.,
Buenos Aires Argentina.
36. Danah Boyd and Nicole B. Ellison, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), 210 (2007).
 37. Llaría Liccardi *et al.*, *Working group reports on ITiCSE on Innovation and technology in computer science education*, 224 (2007).
 38. Dutton, W. H. (2009). The Fifth Estate Emerging through the Network of Networks. *Prometheus*, 27(1), 1 – 15.
 39. Martha A. Martínez and Howard E. Aldrich, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17 (1), 7 (2011).
 40. Erik Qualman, *Socialnomics how social media transforms the way we live and do business* (Wiley, 2009), p. 296.
 41. Nancy J. Miller, Terry L. Besser and Sandra Sattler Weber, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 13 (3), 253 (2010).
 42. William H. Dutton and Malcolm Peltu, *Oxford Internet Institute*, 9, 34 (2007).
 43. F. D. L. Wigand, presented at the Information Technology: New Generations (ITNG), 2010 Seventh International Conference on Las Vegas, NV, 2010 (unpublished).
 44. Stuart Shulman Rodrigo Sandoval Soon Ae Chun and Eduard Hovy, *Information Polity*, 15 (1-2), 1 (2010).
 45. John Carlo Bertot, Paul T. Jaeger and Justin M. Grimes, *Transforming Government: People, Process and Policy ForthComing (ForthComing)*, ForthComing (2011).

46. David A. Siegel, *American Journal of Political Science*, 53 (1), 122 (2009).
47. Kate Williams and Joan C. Durrance, *The Journal of Community Informatics*, 4 (3) (2008).
48. Jody C. Baumgartner and Jonathan S. Morris, *Social Science Computer Review*, 28 (1), 24 (2010).
49. Collin, P. (2010), “Building and Connecting to Online Communities for Action: Young People, ICT and Everyday Politics”, en *International Journal of E-Politics (IJEP)*, 1(3), 1-18. doi:10.4018/jep.2010070101.
50. Fuchs, C. (2010), “Social Networking Sites and Complex Technology Assessment”, en *International Journal of E-Politics (IJEP)*, 1(3), 19-38. doi: 10.4018/jep.2010070102.
51. Weiwu Zhang, Thomas J. Johnson, Trent Seltzer, and Shannon L. Bichard, *Social Science Computer Review*, 28 (1), 75 (2010).
52. Soon Ae Chun, Stuart Shulman, Rodrigo Sandoval and Eduard Hovy, *Information Polity*, 15 (1), 1 (2010).
53. Timo Wandhoefer, Mark Thamm and Somya Joshi, *Journal of E-democracy and Open Government*, 3 (2), 204 (2011).
54. Dennis Linders, Maryland, University, 2011 (unpublished).
55. Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2012). Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government. *Transforming Government People Process and Policy*, 6(1), 78–91. doi: 10.1108/17506161211214831

56. Cobos, T. (2010). Twitter como fuente para periodistas latinoamericanos. *Razón y Palabra*, 1 (77). Recuperado a partir de www.razonypalabra.org.mx/N/N73/Varia73/33Cobos_V73.pdf
57. Notimex. (2012, marzo 21). México tiene 10.7 millones de twittersos. *cnn expansion*. Tecnología - CNNExpansion.com. Recuperado abril 13, 2012, a partir de <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2012/03/21/mexico-tiene-107-millones-de-twittersos>
58. Regus. (2011). Las Redes Sociales en el sector empresarial. regus. Recuperado a partir de <http://www.regus.presscentre.com/content/detail.aspx?ReleaseID=9511&NewsAreaID=2>
59. AMIPCI. (2011). *Hábitos de Usuarios de Internet en México*. (No. 2012). Mexico City: AMIPCI. Recuperado a partir de <http://www.amipci.org.mx/?P=esthabitos>
60. Thomas H. Davenport, Laurence Prusak and Harvard Business, *Knowledge and Process Management*, 5 (1), 65 (1998).
61. Gilbert Probst, Steffen Raub and Kai Romhardt, (México: Prentice-Hall, 2001).
62. Lugones, G. (2008). Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación,. Banco Interamericano de Desarrollo
63. Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación*, 5 ed. (McGraw-Hill, México, 2010).
64. Fred N. Kerlinger, *Investigación del comportamiento* (McGraw-Hill, México, 1988).
65. Gilbert Probst, Steffen Raub Kai Romhardt and

- Esther Fernández, *Administre el Conocimiento* (Pearson Educación de México, México, 2001), p. 327.
66. Maryam Alavi and Dorothy Ledyner, *Sistemas de gestión del conocimiento, cuestiones, retos y beneficios* (Stuart Barnes, Madrid, España, 2002).
 67. García Lobo, L. N. (2004), “Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación universidad sector productivo”, en *Educere*, 8(27), 507-516.
 68. Juan A. Marín-García and Ma. Elena Zárate-Martínez, *Intangible Capital*, 4 (004), 255 (2008).
 69. Maidelyn Díaz-Pérez, Yimian DeLiz-Contreras and Soleidys Rivero-Amador, *ACIMED*, 20 (5), 42 (2009).
 70. Redacción (2011, enero 22). “Usan Facebook 18.8 millones en México”, diario *Reforma*, México DF. Recuperado a partir de <http://www.reforma.com/negocios>.
 71. Duran, M. (2012). *Informe Mensual N-Economía* (No. 110). n-economía. Centro de Predicción Económica. Recuperado a partir de www.n-economia.com/informes_neconomia/.../informe_mens... - España
 72. Manuel Castells, *Comunicación y Poder* (Alianza Editorial, Madrid, España, 2009), p. 679.
 73. Don Tapscott and Anthony Williams, *Macrowikinomics* (Portfolio Hardcover, 2010), p. 432.
 74. Don Tapscott and Anthony D. Williams, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes*

- Everything* (Portfolio Hardcover, 2006).
75. Nicholas G. Carr, in *Harvard Business Review* (Harvard Business Review, 2000), p. 10.
 76. R. and Land F. Galliers and Avison D. Myers M, in *Qualitative Research in Information Systems*, edited by Michael D. Myers and David Avison (Sage Publications, Great Britain, 2002), vol. 1st, p. 13.
 77. F. Simoff S. Sudweeks and Steve Jones, in *Complementary Explorative Data Analysis* (Sage Publications, California USA, 1999), vol. 1st, p. 29.
 78. Boudreau, M. G. D., & D, S. (2001). Validation in Information Systems Research: A state of the Art Assesment. *MIS Quarterly*, 25(1), 1–16.
 79. Fred Kerlinger, *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en Ciencias Sociales* (McGraw-Hill, 2002).
 80. Sheila Chauvin and Bruce Bowdish, in *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, edited by American Educational Research Association (San Diego, California, 1998); Anna B. Costello and Gason W. Osborne, *Practical Assessment, Research & Evaluation* 10 (7), 9 (2005); María Auxiliadora de Vicente, in *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*, edited by Jean-Pierre Lévy and Jesús Varela (Pearson Prentice Hall, Madrid, 2003).
 81. Rafael Álvarez-Cáceres, *Estadística multivariable y no paramétrica con SPSS: aplicación a las Ciencias de la Salud* (Díaz de Santos, Barcelona, España, 1994).
 82. Anna B. Costello and Jason W. Osborne, *Assessment*, 10, 1 (2005)

83. M. Luna, *Las redes de acción pública: ¿un nuevo «circuito» de la ciudadanía?»*, en B. Arditi (ed.), *¿Democracia post-liberal? (El espacio político de las asociaciones, Anthropos, UNAM, México, 2005).*
84. Ayda Eraydin and Bilge Armatli-Kırdofülu, *Entrepreneurship Regional Development*, 17 (4), 237 (2005).
85. Geoffrey G. Bell, *Strategic Management Journal*, 26 (3), 287 (2005).
86. C. López, in *Manual para el articulador (Corporazione italiana y minka (pequeña y micro empresa) (2003).*
87. Alessandro Muscio, *Industry and Innovation*, 13 (3), 291 (2006).
88. R. Gulati, N. Nohria and A. Zaheer, *Strategic Management Journal*, (4), 1 (2000).
89. Mcloughlin, D., & Horan, C. (2000). The production and distribution of knowledge in the markets-as-networks tradition. *Journal of Strategic Marketing*, 8 (2), 89–103. doi: 10.1080/096525400346196
90. X. M. y Montoya-Weiss Song, M. M., *Academy of Management Journal*, 44 (12), 61:80 (2000).
91. Bou-wen Lin and Chung-jen Chen, *International Journal of Human Resource Management*, 17 (2), 42 (2006).
92. M. Porter, *Estrategia competitiva (CECSA, México, 1993).*
93. H. S. Padilla, in *Economía y Sociedad, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (2008), vol. XIV.*
94. F. J. O. Ollivier, in *Frontera Norte, Colegio de la*

- Frontera Norte* (Tijuana, México, 2005), vol. 17, p. 7.
95. S. Estrada, in *Revista Economía, Sociedad y Territorio* (El Colegio Mexiquense, A. C., 2006), p. 821.
 96. J. A. Schumpeter, *Essays. U.S.A. and London U.K.* (Transaction Publishers. New Brunswick, 1989).
 97. L. González, *La sistematización y el análisis de los datos cualitativo*, Mejía, A. R. y Sergio Antonio Sandoval, S. A. (coords.), *Tras las vetas de la investigación cualitativa* (México, ITESO, 1999).
 98. C. De Fuentes and G. Dutrénit, ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Ciencia y Tecnología, Sociedad e Innovación, 2006 (unpublished).
 99. F. and Holwelg Pil, M., *He advantages of thinking small. Mit Sloan Management Review* (Winter, 2003), p. 33.
 100. S. y Maizza-Neto Wilson, O., presented at the Foro Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 1999) (unpublished).
 101. P. James, *La gestión de la calidad total* (Prentice Hall, México, 2000).
 102. Barbara B. Flynn, Roger G. Schroeder and Sadao Sakakibara, *Decision Sciences*, 26 (5), 659 (1995).
 103. Mariann Jelinek and Joseph A. Litterer, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19 (3), 137 (1995).
 104. M. Hit, Ireland, D. and R. Hoskisson, *Administración Estratégica. Conceptos, competitividad y globalización*, International Thomson Editores (México, 1999).

105. M. P. Chauca (Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, 2003).
106. F. M. R. Demuner, in *Editorial Académica Española* (Lap Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2010).
107. K. Roberth Yin, *Case study research. design and methods* (Ed. Research Methods Series, USA, 2003).
108. Competitividad Los Desafíos, Cristina Casanueva and Alejandro Márquez, Media (2003).
109. Ashraf M. Attia, Nergis Aziz, Barry Friedman and Mahdy F. Elhousseiny, *Electronic Commerce Research and Applications* (2011).
110. Charlie Beckett and James Ball, *WikiLeaks* (Wiley, Cambridge UK, 2011), p. 180; Christopher Hood, *International Journal*, 24, 635 (2011).
111. Rahaf Harfoush, *Yes We Did! An inside look at how social media built the Obama brand*, 1st ed. (New Riders Press, 2009), p. 216.
112. Rodrigo Sandoval-Almazán and Mario Arturo Gutiérrez Alonzo, in *E-Governance and Civic Engagement: Factors and Determinants of E-Democracy*, edited by Aroon Manoharan and Marc Holzer (IGI-Global, 2011), p. 488.
113. Expansion, C. (2010). Twitter, ¿Enemigo del Alcoholímetro? Recuperado a partir de <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2010/01/18/twitter-enemigo-del-alcoholimetro>.
114. Hechos. (2010). Testigo reveló en Twitter balacera frente al ITESM. You Tube. Recuperado a partir de <http://www.youtube.com/watch?>

- v=i8E3BDx6gH8
115. Claudia Guerrero, Carole Simonnet, Claudia Salazar and Armando Estrop, in *Reforma* (Consortio Interamericano de Comunicación, Mexico City, 2010).
 116. Monroy-Hernández, A. (2011). Gritar fuego con un hashtag o las consecuencias del supuesto twitterismo. *Revista Nexos*. Recuperado a partir de <http://redaccion.nexos.com.mx/?p=3400>
 117. Comscore, & Marchant, van. (2010). *State of the Internet with Focus on Mexico and Latin America*. eu: ComScore. Recuperado a partir de www.comscore.com/.../State_of_the_Internet_
 118. Bob Boynton, presented at the 1st Annual Journal of Information Technology & Politics Conference, YouTube and the 2008 Election Cycle in the United States, Amherst, MA, 2008 (unpublished).
 119. Jon P. Gant and Diana Burley Gant, in *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'02)* (IEEE Computer Society, Waikoloa, Big Island of Hawaii, 2002), p. 1.
 120. Corona, J. (2011, abril 13). Así estrena su Twitter el gabinete de Calderón. *Milenio Diario*. Mexico City. Recuperado a partir de www.milenio.com/cdb/doc/.../434f5cc48739b1e6f2b64e6cf28a0926
 121. Notimex (2012), *México tiene 10.7 millones de twitteros* (vol. 2012), CNN Expansión.
 122. Redacción (2011), *Usan Facebook 18.8 millones en*

México, CICSA.

123. Durán, M. (2010), *Las redes sociales corporativas como soporte profesional de las empresas* (electrónico), N-Economía.
124. NIC, M. (2012, marzo 30), “Verdades y mitos del Community Manager”. Recuperado el 13 de abril de 2012, a partir de: http://www.nic.mx/es/Noticias_2?NEWS=525
125. Cinco Dias (2009, octubre 12), “La web 2.0 genera nuevas profesiones autodidactas”, en *MIOD.noticia*. Recuperado el 13 de abril de 2012, a partir de: http://www.madrinasd.org/informacionidi/noticias/noticia.asp?id=41023&origen=Home_madrinasd#
126. Dayna, M. (2012, febrero 7), “Venden más música digital”, en *Reforma*, México, DF:
127. Cristina, C. (s.f.), Apple (México) – Información de prensa de Apple – La App Store reporta más de 100 millones de aplicaciones descargadas alrededor del mundo, *Apple*. Recuperado el 16 de abril de 2012, a partir de: <http://www.apple.com/mx/pr/library/2008/09/09/App-Store-Downloads-Top-100-Million-Worldwide.html>
128. Qualman, E. (2009), *socialnomics how social media transforms the way we live and do business*, Wiley.
129. Path, nueva red social para iPhone y Android | Matuk.com (s.f.). Recuperado el 16 de abril de 2012, a partir de. <http://www.matuk.com/2012/01/20/path-nueva-red-social-para-iphone-y-android/>

Rodrigo Sandoval Almazan

Redes sociales en las organizaciones, coordinado por Rodrigo Sandoval Almazán, se terminó de imprimir en julio, en la ciudad de Toluca, Estado de México. Para su composición se utilizaron tipos de las familias Stempel Garamond LT Std de 10.5 y Tahoma de 22 puntos. El diseño y la diagramación estuvieron a cargo de Bonobos Editores. La edición consta de 1000 ejemplares.

RedesSocialesOrg

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

Dr. Eduardo Gasca Pliego
RECTOR

Mtro. Felipe González Solano
SRIO. DE DOCENCIA

Dr. Sergio Franco Maass
SRIO. DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS

Dr. Manuel Hernández Luna
SRIO. DE RECTORÍA

Mtra. Georgina María Arredondo Ayala
SRIA. DE DIFUSIÓN CULTURAL

Lic. Yolanda E. Ballesteros Senties
SRIA. DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN

Dr. Jaime Nicolás Jaramillo Paniagua
SRIO. DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Roberto Franco Plata
SRIO. DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Dr. Hiram Raúl Piña Libien
ABOGADO GENERAL