

EL USO DE LAS REDES SOCIALES DIGITALES COMO HERRAMIENTA DE MARKETING EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL*

*Felipe Uribe Saavedra***

*Josep Rialp Criado****

*Joan Llonch Andreu*****

* Este artículo es resultado de un proyecto de investigación de la Beca Predoctoral, Departamento de Economía de la Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona que inició en octubre de 2008 y finalizó en septiembre de 2012. Este proyecto contó con el apoyo financiero de la Universitat Autònoma de Barcelona. El artículo se recibió el 14-06-13 y se aprobó el 09-10-13. Sugerencia de citación: Uribe, F.; Rialp, J. y Llonch, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 205-231.

** Candidato a doctor en Creación y gestión de empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España; Maestría en Marketing, distribución y consumo, Universidad de Barcelona, Barcelona, España, 2004; Maestría en Creación y Gestión de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España, 2010; Ingeniería administrativa, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia, 2002. Profesor auxiliar, Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Hace parte del grupo de investigación Grupo de Estudios en Mercadeo. Correo electrónico: furibes@eafit.edu.co

*** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España, 1997. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España, 1992. Profesor titular, Departamento d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España. Miembro del grupo de investigación Eficiencia y competitividad empresarial. Correo electrónico: josep.rialp@uab.es

**** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España, 1993; MBA, International Institute for Management Development, Lausanne, Suiza, 1986; Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España, 1977. Profesor titular, Departamento d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España. Hace parte del grupo de investigación Análisis del desempeño económico. Correo electrónico: joan.llonch@uab.es

El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial

RESUMEN

Aún no es claro el impacto del uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño de las empresas. Este trabajo examina dicho impacto con datos de empresas españolas. Mediante ecuaciones estructurales aplicadas a un multigrupo intenta determinar si la intensidad de uso de estas redes en el marketing modera la relación entre capacidades dinámicas, orientación al mercado y orientación emprendedora, y cuál es el impacto en su desempeño. Los resultados muestran que dicha intensidad modera la relación entre la orientación al mercado con el desempeño y con la orientación emprendedora. Una fuerte y decidida estrategia de marketing en las redes sociales puede potenciar estas relaciones y mejorar el desempeño.

Palabras clave: Redes sociales digitales, orientación al mercado, orientación emprendedora, desempeño empresarial.

Clasificación JEL: M31.

The use of social networks as a marketing tool in the business performance

ABSTRACT

The impact online social networks are having nowadays as a marketing tool in the performance of companies is yet to be made clear. Such an impact is being looked into in this paper on the basis of Spanish companies' data. Structural equations being applied to a multi-group are the channel through which an attempt is being made to find out whether an intensive use of these networks in the marketing field shall somehow restrain the relationship between dynamic capabilities, market orientation and entrepreneurial orientation, and what is the impact these networks are having on the latter. Survey outcomes show that this intensity somehow makes the relationship between market orientation and performance and entrepreneurial orientation smoother. A strong and determined marketing strategy in social networks could strengthen up these relationships thus enhancing their performance.

Keywords: Digital social networks, market orientation, entrepreneurial orientation, business performance.

JEL classification: M31.

O uso de redes sociais como ferramenta de marketing no desempenho empresarial

RESUMO

Ainda não é claro o impacto do uso das redes sociais digitais como ferramenta de marketing no desempenho das empresas. Neste trabalho, examina-se esse impacto com dados de empresas espanholas. Mediante equações estruturais aplicadas a um multigrupo, procura-se determinar se a intensidade de uso dessas redes no marketing modera a relação entre capacidades dinâmicas, orientação ao mercado e orientação empreendedora, e qual é o impacto em seu desempenho. Os resultados mostram que essa intensidade modera a relação entre a orientação ao mercado com o desempenho e com a orientação empreendedora. Uma forte e decidida estratégia de marketing nas redes sociais pode potencializar essas relações e melhorar o desempenho.

Palavras-chave: Redes sociais digitais, orientação ao mercado, orientação empreendedora, desempenho empresarial.

Classificação JEL: M31.

Introducción

El auge de las redes sociales digitales (RSD) en los últimos años, como Facebook, Twitter, Google+, YouTube, LinkedIn o Pinterest, ha cambiado la forma en que las personas se comunican a través de Internet. Las empresas, conscientes de que sus clientes son parte activa de las RSD, han incrementado el interés de los encargados del área de marketing para explorarlas como una nueva herramienta de marketing (Katona *et al.*, 2011). Sin embargo, la importancia estratégica del uso de éstas como herramienta de marketing no parece todavía clara, dada la novedad y la dificultad de monetizar y medir su impacto en el desempeño del negocio (Clemons, 2009).

Dada la novedad del fenómeno y su popularidad, muchas empresas han comenzado a utilizar las RSD como una herramienta de marketing, algunas incluso sin ningún tipo de estrategia. Aún no está claro si el marketing con RSD puede ayudar a las empresas a obtener mejores resultados, por lo que el objetivo de este artículo es contribuir con el creciente pero aún limitado estudio sobre el uso de las RSD como herramienta de marketing y su impacto sobre el desempeño. El presente estudio toma la intensidad de uso del marketing con RSD como una variable moderadora entre los constructos de la orientación al mercado (OM), la orientación emprendedora (OE) y el desempeño empresarial.

Este artículo está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se hace una revisión de la literatura sobre marketing con RSD, de la teoría de las capacidades dinámicas, así como de los constructos de la OM, la OE y

su relación con el desempeño de la empresa. La segunda parte se centra en la metodología de investigación utilizada. La tercera sección presenta los principales resultados de la investigación realizada con 191 empresas españolas; y por último, se exponen las principales conclusiones, implicaciones, limitaciones y propuestas para futuras investigaciones.

1. Marco teórico y revisión de literatura

1.1. Marketing y redes sociales digitales

Las RSD se han convertido en el fenómeno más influyente en la comunicación en las últimas décadas (Kaplan y Haenlein, 2010). En ellas se permite y facilita la interacción de la comunidad, ayudando a fomentar la confianza y un sentimiento común entre los miembros (Leimeister *et al.*, 2006), ofreciendo a la gente nuevas maneras de construir y mantener redes sociales, de crear relaciones, de compartir información, de generar y editar contenidos y de participar en movimientos sociales, a través de Internet (Lorenzo *et al.*, 2011). Esta interacción entre los miembros puede incluir texto, audio, imágenes, video o cualquier otro formato de comunicación (Ryan y Jones, 2012). Según Fuchs (2008), algunas de las características más importantes de estos medios sociales son la interacción continua entre los miembros, la existencia de convenciones formales e informales, la voluntad de las personas para interactuar, la dimensión global y la velocidad con la que las relaciones se desarrollan. Precisamente las RSD son consideradas actualmente de gran importancia, tanto para los individuos

como para las empresas, ya que apoyan el mantenimiento de los lazos sociales existentes y la formación de nuevas conexiones entre los usuarios (Boyd y Ellison, 2007).

Las RSD son un fenómeno global, pero sólo algunas plataformas son dominadoras, tales como Facebook, YouTube y Twitter, y más recientemente sitios como LinkedIn y Pinterest. Facebook, por ejemplo, ha alcanzado más de 1,100 millones de usuarios activos mensuales en ocho años de haber sido creada, siendo hoy en día la más grande del mundo (Crunchbase, 2013), y la segunda página más visitada en Internet (Alexa, 2013).

Las empresas, viendo el crecimiento de la actividad de las RSD, están comenzando a utilizarlas en su estrategia de marketing debido al bajo costo de uso y su popularidad, siendo utilizadas para la construcción de marca y para medir la reputación de las relaciones con los clientes (Harris y Rae, 2009), para la gestión de la marca (*branding*) (Christodoulides, 2009), para comunicarse con sus clientes (Jansen *et al.*, 2009), entre otros aspectos.

Sin embargo, las anteriores, no son las únicas maneras de utilizarlas en el mundo corporativo, ya que las empresas pueden además obtener datos del comportamiento natural de los usuarios, lo que permite la exploración de patrones de amistad y comportamiento (Hogan, 2008), y abordar de forma rápida y directa a los consumidores a un costo relativamente bajo y con una mayor eficiencia que las herramientas de marketing tradicionales, por lo que no sólo son pertinentes para las grandes empresas sino también para las

Pymes, las empresas sin fines de lucro o el gobierno (Kaplan y Haenlein, 2010).

Aun teniendo en cuenta que las empresas pueden medir algunos elementos de interacción con sus clientes en las RSD a través de las estadísticas que las mismas ofrecen o a partir de programas informáticos especializados, no está claro todavía si el impacto estratégico o táctico es alto. De hecho, hay un consenso entre los profesionales del marketing en que existe un problema complejo a la hora de medir y monetizar las actividades de marketing en las RSD (Clemons, 2009).

Pero no todo lo relacionado con las RSD puede considerarse como positivo, pues problemas de privacidad o de seguridad de los datos sugieren que las RSD requieren de un control estructural, o de lo contrario, su atractivo, la credibilidad y el valor de su contenido puede disminuir significativamente (Otto y Simon, 2008).

En el nuevo universo de los medios de contenido generado por usuarios, las marcas desempeñan un papel fundamental, ya que los consumidores comparten su entusiasmo acerca de su marca favorita a través de estas plataformas (Hennig-Thurau *et al.*, 2010), comentando sobre sus productos y servicios (Chan y Ngai, 2011). Sin embargo, y aunque el impacto del marketing con RSD en el desempeño empresarial sigue siendo un tema desconocido, no hay duda de que éstas juegan un papel clave en el futuro del marketing (Harris y Rae, 2009), confirmando a Lindgreen *et al.* (2004), que anticipaban que el marketing electrónico y el interactivo, así

como el *network marketing*, tendrían un mayor desarrollo en los próximos años.

1.2. Relación entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora y el desempeño empresarial

Es bien conocido en la literatura sobre estrategia empresarial que las capacidades dinámicas permiten a las empresas integrar, construir y reconfigurar competencias y adecuarlas a los cambios del mercado para obtener un mejor rendimiento (Teece *et al.*, 1997). Este enfoque, asociado íntimamente con la Teoría de los recursos y capacidades, se centra en cuestiones fundamentales como las competencias empresariales y el desempeño de la empresa (Easterby *et al.*, 2009).

Como señala Teece (2007), las capacidades dinámicas se pueden utilizar para crear, extender, actualizar y proteger de manera continua la base de activos que constituyen fuente de ventaja competitiva. Como este mismo autor reconoce, las capacidades dinámicas están relacionadas con actividades de alto nivel que enlazan la habilidad de la dirección para identificar oportunidades, gestionar amenazas y combinar y reconfigurar activos especializados para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, sostener el ajuste de la organización al entorno, construyendo de esta forma valor a largo plazo para los inversores. En consecuencia, las capacidades dinámicas residen en gran medida en el equipo de alta dirección de la empresa, pero están influidas por los procesos, sistemas y estructuras organizativas que la empresa ha

creado para gestionar el negocio en el pasado (Teece, 2007).

Puesto que las capacidades dinámicas se definen como aquellas que extienden, modifican o crean capacidades ordinarias, siendo estas las que permiten a una empresa subsistir en el corto plazo (Winter, 2003), la OM y la OE podrían entenderse como dos de las capacidades dinámicas que las empresas pueden utilizar para manipular, proteger y apalancar los activos intangibles que permiten conseguir mejores resultados a largo plazo de las organizaciones (Teece, 2007).

La OM implica la adopción del concepto de marketing en las empresas (Kohli y Jaworski, 1990), por lo que se considera el corazón mismo de la gestión del marketing moderno y de la estrategia. Narver y Slater (1990) definen la OM como la cultura de la organización que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los compradores y, por tanto, consigue un desempeño superior para el negocio; siendo compuesta por tres elementos: la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional.

Por su parte, Kohli y Jaworski (1990) definen la OM como la generación –a través de toda la organización– de inteligencia de mercado correspondiente a las necesidades actuales y futuras de los clientes, la difusión de la inteligencia entre departamentos, y toda la organización de respuesta a la misma. Mientras que la definición de Narver y Slater (1990) pone de relieve los aspectos culturales de la OM,

la de Kohli y Jaworski (1990) enfatiza en los aspectos de conducta (Hult *et al.*, 2004).

Una fuerte OM caracteriza la disposición de una organización para ofrecer un valor superior a sus clientes (Slater y Narver, 1994), mostrando la capacidad que tiene la empresa para interactuar con sus clientes y la competencia, así como la importancia que tiene el marketing dentro de la organización (Day, 1994; Kohli y Jaworski, 1990).

Por otro lado, Lumpkin y Dess (1996) definen la OE como los métodos, prácticas y estilos de toma de decisiones que los administradores utilizan para actuar de forma emprendedora, incluyendo procesos como la experimentación con nuevas tecnologías, la disposición a aprovechar nuevas oportunidades producto-mercado y la predisposición a emprender aventuras arriesgadas, siendo un concepto diferente al de emprendimiento empresarial (Verhees y Meulenbergh, 2004).

La OE se asocia generalmente con tres dimensiones: innovación, proactividad y asunción de riesgo (Zahra, 1991; Covin y Slevin, 1986; Miller, 1983). El carácter innovador se refiere a la voluntad de apoyar la creatividad y la experimentación en el desarrollo de nuevos productos, la adopción de tecnologías, así como los procesos y procedimientos internos (Knight, 1997; Lumpkin y Dess, 1996). La proactividad se refiere a la capacidad de las empresas para tomar la iniciativa en la búsqueda de oportunidades de mercado (Baker y Sinkula, 2009), y por último, la asunción de riesgos muestra la inclinación de la dirección de la empresa para dedicar una gran parte de los recursos o incurrir en

grandes deudas en busca de nuevos proyectos o nuevas oportunidades para adelantarse a la competencia (Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983).

Varios estudios han examinado la relación entre la OM y el desempeño empresarial durante los últimos años (Kirca *et al.*, 2005), mostrando la mayor parte de las evidencias empíricas una relación directa y positiva (Ellis, 2006; Kirca *et al.*, 2005; Narver y Slater, 1990); lo que refleja una amplia capacidad de añadir valor centrándose en el marketing mix enfocado a nichos de clientes (Baker y Sinkula, 2009).

Sin embargo, la evidencia existente sobre esta relación también presenta resultados mixtos. Como se mencionó, la mayor parte de los estudios han encontrado una relación positiva entre la OM y el desempeño empresarial, así por ejemplo, Cadogan *et al.* (1999) en su estudio entre empresas exportadoras del Reino Unido y de Holanda, obtuvieron unos coeficientes de relación entre la OM y el desempeño que oscilaba entre 0.21 y 0.55, dependiendo del componente de la OM considerado; por su parte Jaworski y Kholi (1993), en una investigación empírica basada en dos muestras de empresas, obtuvieron coeficientes de relación entre la OM y el desempeño de 0.23 y 0.36 para cada una de las muestras utilizadas; en el caso del trabajo de Narver y Slater (1990) se alcanzó un coeficiente de relación entre la OM y el desempeño incluso más elevado, concretamente de 0.50. De hecho, del metanálisis de Kirca *et al.* (2005) se desprende que los valores de coeficientes de relación entre la OM y el desempeño en los estudios en que se obtuvo una relación posi-

tiva oscilaban entre 0.26 y 0.46, dependiendo del tipo de criterio de desempeño utilizado. A pesar de que los resultados de la mayoría de investigaciones sugieren la existencia de una relación intensa entre la OM y el desempeño, algunos estudios muestran una relación débil o inexistente (Álvarez *et al.*, 2000). Elementos moderadores del medio ambiente como la intensidad de la competencia, el nivel de turbulencia del mercado o de la tecnología podrían estar detrás de estos resultados dispares (Bigné *et al.*, 2005; Vázquez *et al.*, 2001).

En cuanto a la relación entre la OE y el desempeño, el argumento conceptual se centra principalmente en los aspectos financieros del rendimiento. Las empresas con una alta OE pueden dirigirse a segmentos superiores del mercado, cobrar precios altos, y desnatar el mercado antes que sus competidores, lo que debería proporcionarles mayores beneficios, y permitirles expandirse más rápido (Rauch *et al.*, 2009; Zahra y Covin, 1995).

Por lo anterior, los argumentos conceptuales sugieren que la OE conduce a un mayor desempeño, aunque la magnitud de la relación parece variar entre los estudios. Mientras que unos han encontrado que las empresas que adoptan una fuerte OE obtienen mejores niveles de desempeño que las que no la adoptan (Hult *et al.*, 2003; Lee *et al.*, 2001; Wiklund y Shepherd, 2003), otros estudios reportan correlaciones más bajas entre la OE y el desempeño (Lumpkin y Dess, 2001; Zahra, 1991). Incluso puede no encontrarse una relación significativa entre ambas variables (Covin *et al.*, 1994; George *et al.*, 2001). Por lo tanto, existe una considerable variación en

la magnitud de las relaciones reportadas entre la OE y el desempeño empresarial (Rauch *et al.*, 2009; Wiklund y Shepherd, 2005).

La OM constituye un vehículo eficaz para lograr actividades emprendedoras. En concreto, las empresas orientadas al mercado y las enfocadas a la OE se esfuerzan por satisfacer las necesidades latentes del cliente y persiguen la expansión del mercado, ya que identifican y capitalizan las oportunidades emergentes (Grinstein, 2008). Además, el conocimiento de marketing y la información obtenida es a menudo crucial para el proceso empresarial, dando forma al comportamiento emprendedor (Bhuiyan *et al.*, 2005; Luo *et al.*, 2005).

A una fuerte OM es necesario añadirle una fuerte OE para aprovechar aquellas oportunidades que tienen más probabilidades de ser bien recibidas por los clientes para asegurar que las oportunidades son perseguidas sistemáticamente y con disciplina (Baker y Sinkula, 2009). La OM es especialmente importante para empresas emprendedoras y para las nuevas empresas, porque en sus primeras etapas les permite aprender y adaptarse al medio ambiente, así como reaccionar de forma rápida a las oportunidades y amenazas (Becherer y Maurer, 1997; Luo *et al.*, 2005). Algunos estudios empíricos han encontrado que empresas con un alto puntaje en la OM, a menudo tienden a tener una mayor OE (Grinstein, 2008), y que las empresas que han adoptado tanto la OM como la OE obtuvieron un desempeño superior (Atuahene-Gima y Ko, 2001; Bhuiyan *et al.*, 2005; Luo *et al.*, 2005; Matsuno *et al.*, 2002).

En concreto, ambos constructos involucran empresas que son proactivas, agresivas y sensibles hacia sus clientes y competidores (Atuahene-Gima y Ko, 2001; Becherer y Maurer, 1997; Grinstein, 2008). La justificación de esta relación reside en que las empresas que siguen una OM y una OE se esfuerzan por satisfacer necesidades expresas y latentes de sus clientes, por perseguir la expansión del mercado con el que se identifican, y por capitalizar las oportunidades emergentes (Baker y Sinkula, 2009; Grinstein, 2008). Así, un equilibrio adecuado entre la OM y la OE resulta ser un factor clave en el desempeño, la supervivencia y la prosperidad de una empresa, ya que con una alineación efectiva de éstas pueden tener un mejor conocimiento de sus clientes actuales y futuros, de sus competidores y de otras condiciones del entorno (Atuahene-Gima y Ko, 2001).

1.3. Moderación de relaciones

Una variable moderadora es aquella que puede aumentar o disminuir la intensidad de la relación entre variables o constructos (Slater y Narver, 1994). Se ha hecho referencia a los efectos moderadores en la relación entre la OM y el desempeño desde los estudios pioneros de Kohli y Jaworski (1990), quienes sugieren que algunos factores ambientales como la turbulencia tecnológica y del mercado o la hostilidad competitiva moderan dicha relación. No obstante, en un estudio empírico posterior de esos mismos autores, no identificaron efectos moderadores en la relación entre la OM y el desempeño (Jaworski y Kohli, 1993).

Por el contrario, Slater y Narver (1994) sí apreciaron la existencia de efectos moderadores en dicha relación. Así, la relación entre la OM y el desempeño, además de ser directa, puede ser moderada por variables tales como: factores ambientales, la turbulencia tecnológica y del mercado o la hostilidad competitiva (Kumar *et al.*, 1998; Pelham y Wilson, 1996), el tipo de estrategia de la empresa (Matsuno y Mentzer, 2000), el desarrollo de nuevos productos (Langerak *et al.*, 2007), la innovación (Atuahene-Gima, 1996) o la lealtad y la satisfacción del cliente (Szymanski y Henard, 2001). Dichos efectos moderadores no tienen que influir siempre en la misma dirección, sino que pueden ejercer efectos diferentes según el tipo de variable moderadora que se esté considerando. Así, por ejemplo, se espera que la turbulencia de mercado y la intensidad competitiva incrementen la intensidad de la relación entre la OM y el desempeño, mientras que se supone que la turbulencia tecnológica debe de reducir la intensidad de dicha relación (Kirca *et al.*, 2005; Slater y Narver, 1994).

De igual manera, se ha estudiado la relación entre la OE y el desempeño, específicamente cuando esta relación está moderada por diferentes variables como el entorno y el ciclo de vida del sector (Lumpkin y Dess, 2001), el capital social (Stam y Elfring, 2008), o las redes sociales y las relaciones externas de la empresa (Venkataraman y Van de Ven, 1998). De hecho, Rauch *et al.* (2009) remarcan la necesidad de incluir nuevas variables moderadoras en los estudios de la relación entre la OE y el desempeño, siendo este el caso. Igualmente otros autores han estudiado el rol

moderador que cumple la OE en la relación entre la OM y el desempeño (Li *et al.*, 2007).

1.4. Modelo conceptual e hipótesis

Basados en la revisión de la literatura se plantea un modelo conceptual que propone que la intensidad en el uso del marketing con RSD modera la relación entre la OM y el desempeño, entre la OE y el desempeño, y entre la OM y la OE.

Es ampliamente conocido que el marketing incide y afecta el desempeño de la empresa (Morgan *et al.*, 2009; Hooley *et al.*, 1999). Confirmando el interés por estudiar los efectos de las variables moderadoras entre estos conceptos, Easterby *et al.* (2009) sugieren que existe una necesidad de realizar más estudios que se centren en la observación de cómo las capacidades dinámicas se relacionan con las capacidades funcionales, tales como el marketing, las tecnologías de la información y el I+D. En el presente estudio, la variable moderadora propuesta es la intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing.

La revisión de literatura realizada, así como el marco teórico de las capacidades dinámicas, ha permitido el desarrollo de un modelo que supone que la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación entre la OM y el desempeño, entre la OE y el desempeño, y entre la OM y la OE. Por lo tanto, las hipótesis que se derivan son las siguientes:

H1: La intensidad del uso de marketing con RSD modera la relación entre la OM y el desempeño;

H2: La intensidad del uso de marketing con RSD modera la relación entre la OM y la OE;

H3: La intensidad del uso de marketing con RSD modera la relación entre la OE y el desempeño.

2. Metodología

2.1. Muestra y recolección de datos

La muestra para este estudio comprendió empresas españolas de distintos sectores y tamaños, las cuales estaban utilizando las RSD en su estrategia de marketing. La razón principal que justifica el enfocar la investigación actual en este país, es que España es uno de los países donde el uso de las RSD crece más rápido a nivel internacional. Por ejemplo, en el mes de mayo de 2012, más de 17.4 millones de personas utilizaron Facebook, y existen 5.3 millones de usuarios de Twitter en España (Nielsen, 2012). Adicionalmente, siete de los veinte sitios web más visitados en España son RSD: Facebook, YouTube, Twitter, Wikipedia, LinkedIn, MSN y Tuenti (Alexa, 2013).

A través de LinkedIn (linkedin.com), una RSD enfocada a aspectos profesionales líder a nivel mundial, se invitó a pertenecer a la red a personas vinculadas a empresas es-

pañolas que fueran directores de marketing, directores de marketing digital o *community managers* (personas encargadas de gestionar la presencia de las empresas en las RSD).

Precisamente LinkedIn opera la mayor red mundial de profesionales en Internet con más de 225 millones de miembros (LinkedIn, 2013), y es hoy en día el 14° sitio web más visitado en Internet (Alexa, 2013). Esta RSD sigue un modelo más tradicional, pues se centra en una comunidad específica: los profesionales que buscan pertenecer a una red buscando establecer relaciones con otros profesionales (Keenan y Shiri, 2009), y es utilizada comúnmente para crear conexiones con clientes, socios y colegas, y para obtener referencias y recomendaciones de trabajo (JP Morgan Chase, 2010).

Para invitar a que las personas hiciesen parte de la red fueron utilizados contactos personales que ya pertenecían a la red inicial de LinkedIn. Luego, se hizo un proceso de adición de usuarios a la red, usando contactos de segundo nivel y algunos grupos especializados en LinkedIn, como *Internet Marketing Spain*, *Asociación Española de la Economía Digital*, *Social Media Marketing en España*, *Marketing 2.0 en español* o *Marketing Executives Barcelona*.

Para ser elegibles, las empresas de los encuestados debían haber utilizado al menos una RSD como herramienta de marketing en su estrategia. Por lo tanto, es necesario reconocer que no todas las empresas podrían estar representadas en la muestra, puesto que empresas con presencia en RSD podrían no tener a alguno de los encargados de marketing

presentes en LinkedIn. Sin embargo, dada la importancia de esta red dentro del mundo profesional y su representatividad, y teniendo en cuenta el tipo de perfil que se buscaba del encuestado, no se cree que se trate de una limitación insalvable.

Un total de 784 contactos fueron vinculados con el perfil de uno de los investigadores, lo que hizo posible establecer una comunicación directa a través de la plataforma, evitando el uso de encuestados no aptos, pues se puede conocer de antemano el perfil por medio de LinkedIn. Un mensaje privado a través del sistema indicando la existencia de una investigación académica fue enviado a la red de contactos, donde se daban explicaciones sobre el estudio y un enlace web para acceder a la encuesta vía web (Survey Monkey). Se recibió un total de 277 respuestas (35.3% de los contactos realizados a través de LinkedIn), de las cuales 191 respuestas completas (24.3%) estuvieron disponibles para el análisis.

2.2. Medidas y fiabilidad de las escalas

Con respecto a la medición de los constructos de la OM, la OE y el desempeño empresarial, se utilizaron diferentes conjuntos de preguntas previamente utilizados en trabajos contrastados. Se les pidió a los encuestados que valoraran cada una de las preguntas mediante una escala Likert de siete puntos, donde el límite inferior era *Totalmente en desacuerdo* y el superior *Totalmente de acuerdo*.

Para la OM se utilizó una adaptación de la escala MKTOR, desarrollada por Narver y

Slater (1990), que consta de tres sub-escalas que reflejan los componentes comportamentales de la orientación al cliente y al competidor así como la coordinación interfuncional. Para la OE se utilizó la escala desarrollada por Covin y Slevin (1989) que refleja la innovación en la empresa, la proactividad y la asunción de riesgos.

Con el fin de evaluar el desempeño se usó el constructo propuesto por Hooley *et al.*, (2005) y que ha sido posteriormente utilizado por diferentes autores en la literatura de marketing (Voola y O’Cass, 2010; Merrilees *et al.*, 2011; Molina-Castillo *et al.*, 2012). Este constructo mide el desempeño de los clientes, del mercado y el financiero desde un punto de vista subjetivo a partir de una escala Likert de cinco puntos, con extremos de “mucho peor” y “mucho mejor” en comparación con la competencia o el año anterior. El primer sub-constructo mide aspectos como los niveles de lealtad y satisfacción del cliente comparado con los competidores y con el año anterior, el segundo mide el volumen de ventas y la participación de mercado comparado con los competidores, y el último mide los niveles de utilidades, los márgenes de utilidades y el ROI, comparado con los competidores, permitiendo una medición más global de los resultados de la empresa.

Para medir la intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing, se le preguntó a los encuestados sobre: i) cuáles RSD eran usadas normalmente dentro su estrategia de marketing; ii) el número de fans en Facebook; iii) el número de seguidores en Twitter; iv) el número de videos publicados en su canal de YouTube; v) la frecuencia de

las acciones de marketing en RSD; vi) si la empresa cuenta con un *community manager*; vii) el tamaño del equipo de gestión de las RSD; viii) si la empresa cuenta con una agencia especializada en marketing digital; ix) el porcentaje dedicado del presupuesto de marketing a actividades de marketing digital; y, x) el porcentaje del presupuesto de marketing dedicado a actividades con RSD.

Con el fin de determinar la consistencia interna de cada escala, se calculó el Alfa de Cronbach, obteniéndose para el constructo de OM coeficientes de 0.751 para el sub-constructo de la orientación al cliente, de 0.855 para la orientación a la competencia, y de 0.813 para la coordinación interfuncional; de 0.798 para el constructo de OE; y en el de desempeño empresarial, coeficientes de 0.791 para el desempeño de los clientes, de 0.872 para el desempeño del mercado y 0.906 para el sub-constructo de desempeño financiero. Siguiendo a Peterson (1994), un valor menor que 0.7 demuestra una baja consistencia interna de la escala, por lo que estos resultados son satisfactorios.

3. Resultados

El primer paso para el análisis del modelo propuesto es calcular la variable Intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing. Dependiendo de la naturaleza de cada una de las variables mencionadas anteriormente para medir la intensidad, algunas fueron recodificadas usando cuartiles, para generar cinco grupos de clasificación (nulo, bajo, medio, alto y muy alto), y poder usarlas en un Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM).

Después de aplicar el ACM y tomando las puntuaciones medias de discriminación de cada una de las variables analizadas, se tomaron aquellas que más discriminan para poder determinar la variable Intensidad. Las variables con las puntuaciones más altas representan las variables que discriminan más en términos de la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing (cuadro 1), por lo que las variables con un puntaje inferior a 0.100 no fueron utilizadas en el análisis.

Cuadro 1. Puntajes de discriminación de acuerdo a la intensidad del uso de variables de marketing con redes sociales digitales

Variable	Puntaje
% del presupuesto de marketing utilizado en marketing con RSD	0.514
% del presupuesto de marketing utilizado en marketing digital	0.421
Frecuencia del uso de las RSD como herramienta de marketing	0.313
Número de seguidores en Twitter	0.300
Tamaño del equipo de gestión de RSD	0.278
Número de fans en Facebook	0.267
Existencia de un <i>community manager</i>	0.218
Número de videos en el canal de YouTube	0.207
Uso de Twitter como herramienta de marketing	0.204
Uso de Facebook (...)	0.188
Uso de SlideShare (...)	0.138
Uso de LinkedIn (...)	0.131
Uso de YouTube (...)	0.122
Otras	<0.099

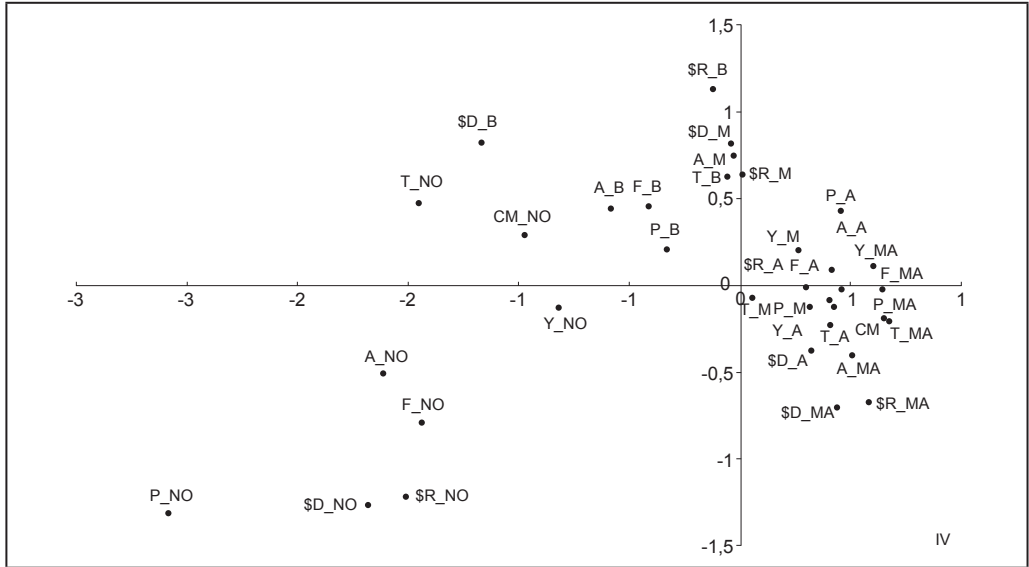
Fuente: elaboración propia.

Precisamente, como el ACM permite cuantificar los datos categóricos provenientes de múltiples variables y realizar una representación gráfica de la estructura de los datos (Hoffman y Franke, 1986), se utilizó la gráfica resultante para crear las tres categorías de la variable Intensidad (gráfica 1¹).

Analizando la posición de cada una de las categorías generadas en un plano cartesiano por el ACM, las empresas se clasificaron en tres niveles, según los puntos ubicados en cada cuadrante con el fin de definir la variable Intensidad. Las de intensidad alta (cuadrante IV) se caracterizan por tener un gran número de seguidores en Twitter y de fans en Facebook, alta cantidad de videos en su canal de YouTube, porque realizan más de una actividad de marketing en RSD por día, por tener equipos de gestión de RSD conformados por varias personas, y por tener un alto presupuesto para marketing digital y para marketing con RSD. Las empresas con una intensidad media en el uso de las RSD como herramienta de marketing (cuadrante I) se caracterizan básicamente por una menor magnitud de las variables mencionadas anteriormente. Y por último, las empresas con una baja intensidad (cuadrantes II y III), se caracterizan por utilizar sólo unas pocas RSD con números muy bajos, o por no tener

¹ Nemotecnia para las etiquetas de la gráfica: las primeras letras significan la variable (A: nivel de actividad /Frecuencia en RSD; CM: *Community manager*; P: número de personas gestión RSD; \$D: porcentaje presupuesto marketing digital; \$R: porcentaje presupuesto RSD; F: número fans en Facebook; T: número seguidores en Twitter; Y: número videos YouTube), y las letras luego del guión significan el nivel de intensidad (NO: nulo; B: bajo; M: medio; A: alto y MA: muy alto).

Gráfica 1. Análisis de correspondencias múltiples para el cálculo de la variable intensidad



Fuente: elaboración propia.

actividad en redes sociales como Facebook, Twitter o YouTube, no tener ni una estrategia ni un presupuesto para marketing con RSD, y no contar con personas para gestionar su presencia en estos medios sociales. Estas últimas empresas indicaron usar las RSD, pero sólo están presentes de una forma muy pasiva.

Luego del análisis anterior, cada observación (empresa) se clasificó utilizando las puntuaciones de los ejes X y Y del ACM realizado con el software estadístico SPSS v.18. Como resultado, 75 empresas (39%) se clasificaron como de alta, 49 empresas (26%) como de media y 67 empresas (35%) como de baja intensidad.

Esta nueva variable Intensidad, con tres categorías, permite hacer un análisis multi-grupo a través de la técnica de Ecuaciones

Estructurales (SEM). Para afinar las medidas y evaluar la confiabilidad y la validez de los constructos, se utilizó un análisis factorial exploratorio utilizando el software SPSS, para cada uno de los constructos de OM, OE y desempeño.

Después de definir la variable de la intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing, se utilizó la técnica de SEM, un instrumento comúnmente utilizado del repertorio metodológico de los investigadores de marketing (Baumgartner y Homburg, 1996); consistente en una combinación del análisis factorial confirmatorio (CFA) y de regresiones múltiples, permite a los investigadores analizar las relaciones entre variables observadas y no observadas (constructos) (Schreiber *et al.*, 2006). El modelo estructural muestra las interrelaciones entre los constructos

latentes, y el modelo de medición muestra la interrelación entre los constructos latentes y las variables observables utilizadas para medirlos. Para este caso se estimó un modelo que incluye los constructos de la OM, la OE y el desempeño empresarial.

En el cuadro 2 se presentan los principales índices de ajuste del modelo final². Cabe mencionar que para el GFI (*Goodness of fit* – índice de bondad del ajuste), que explica cómo se ajustan de bien los datos con el modelo teórico propuesto, normalmente se espera un valor de 0.9. Sin embargo, cuando existen un gran número de grados de libertad (308) en comparación con el tamaño de la muestra (191), el GFI tiende a tener un sesgo a la baja (Sharma *et al.*, 2005). Por otra parte, la muestra cumple con el tamaño mínimo requerido para aceptar un nivel de significancia de 0.01 para un modelo con este número de grados de libertad. El tamaño de la muestra es de 191, mayor que 168, el cual representa el estadístico N Holter crítico para un nivel de significación de 0.01, por lo que se cumple esta restricción. Este número N Holter crítico se refiere al tamaño de muestra más grande para el que se podría aceptar la hipótesis de que un modelo es correcto (Hoelter, 1983).

² Se establecieron seis covarianzas entre errores de ítems que pertenecen a un mismo constructo (*within-construct error covariance* - Hair *et al.*, 2006, p. 728), teniendo en cuenta la racionalidad teórica del modelo y siguiendo los índices de modificación propuestos por el software AMOS. Se tuvo en cuenta el criterio que indica que el valor mínimo del índice de modificación debe ser de 4.0, pues es el valor que supera el valor crítico de una distribución chi-cuadrado con un grado de libertad (3.84) (Arbuckle, 2007). Este proceso se realizó paso a paso con cada uno de los errores relacionados.

Cuadro 2. Índices de ajuste del modelo de SEM propuesto

Índice de ajuste del modelo	Criterio para un ajuste aceptable	Valor índice
χ^2/df	<3.0 (Kline, 2005; Iacobucci, 2010)	1.355
CFI	>0.9 (Bentler y Bonett, 1980)	* 0.858
GFI	>0.9 (Bentler y Bonett, 1980)	0.956
RMSEA	<0.07 (Steiger, 2007)	0.043

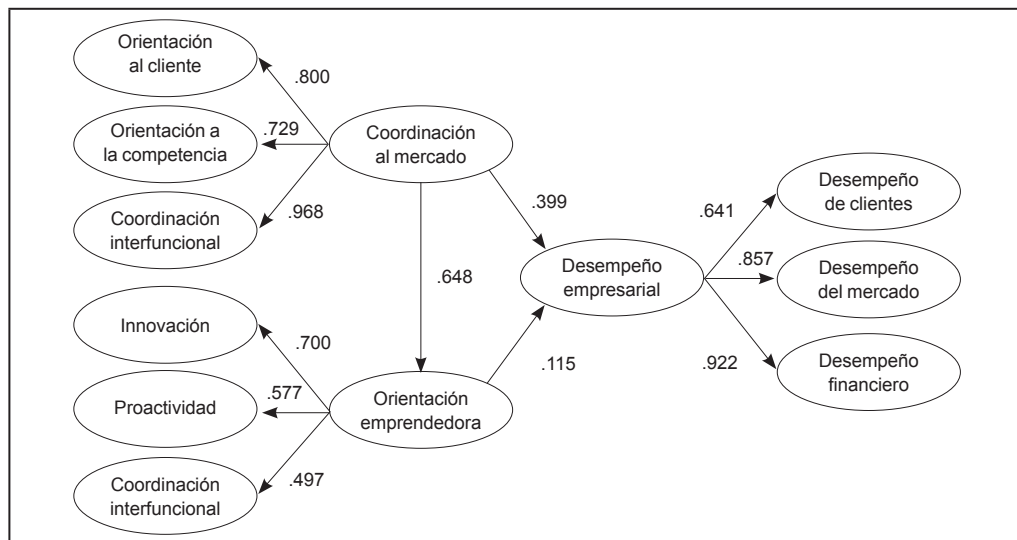
Nota: * Índice con un valor por debajo de lo recomendado para un ajuste aceptable del modelo.

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta todos los índices mencionados, se obtuvo un buen ajuste en el modelo, lo que avala los resultados del análisis de SEM realizado.

Los resultados de la estimación del modelo muestran que las relaciones son positivas y significativas a un nivel de $\alpha=0.05$ entre los constructos principales (gráfica 2): OM - OE ($\gamma=0.648$), OE - desempeño ($\gamma=0.115$), y OM - desempeño ($\gamma=0.399$). De igual manera los ítems (subconstructos) se relacionan de forma positiva y significativa con los constructos principales. Así, el constructo OM está relacionado con la Orientación al cliente ($\gamma=0.800$), con la Orientación a la competencia ($\gamma=0.729$) y con la Coordinación Interfuncional ($\gamma=0.968$); el constructo OE está relacionado con Innovación ($\gamma=0.700$), con Proactividad ($\gamma=0.577$) y con Asunción de riesgos ($\gamma=0.497$); y finalmente el constructo Desempeño empresarial está relacionado con Desempeño de los clientes ($\gamma=0.641$), Desempeño del mercado ($\gamma=0.857$) y Des-

Gráfica 2. Modelo de ecuaciones estructurales con coeficientes estandarizados



Fuente: elaboración propia.

empeño financiero ($\gamma=0.922$). En el anexo se muestran las relaciones entre las variables observadas y los constructos a los cuales están asociadas, siendo todas las relaciones positivas y significativas.

Los resultados del modelo de SEM (cuadro 3) muestran lo siguiente: i) existe un efecto positivo y directo de la OM sobre el desempeño, lo que apoya la noción sobre esta relación (Shoham *et al.*, 2005). El coeficiente de relación es concretamente de 0.399, valor que, tal como vimos en el apartado 2.2 de revisión de la literatura, se situaría en la banda alta de los valores obtenidos en los estudios realizados sobre esta relación (valores que oscilaban entre 0.20 y 0.50); ii) el efecto positivo y directo de la OM sobre la OE, lo que está acorde con diversos estudios previos (Atuahene-Gima y Ko, 2001); y iii) que no existe evidencia para apoyar el efecto directo

de la OE sobre el desempeño, coincidiendo con hallazgos similares en otros estudios (Rauch *et al.*, 2009).

Para probar la hipótesis general, que la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing modera las relaciones entre las capacidades de la OM, la OE y el desempeño, se aplicó una técnica de multi-grupo con SEM, cuyo propósito es encontrar el grado en que los diferentes grupos difieren, agrupados por una variable en común (Arbuckle, 2007). Diferentes supuestos de igualdad de grupo pueden ser probados a través de esta técnica (Bollen, 1989), por lo que se puede comprobar si la intensidad del uso de las RSD modera la relación entre los constructos propuestos.

Con el software AMOS v.18, se dividieron los datos teniendo en cuenta la variable ca-

Cuadro 3. Estimaciones del modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones propuestas

Relaciones			Est.	Est. Std.	Error Std.	Ratio Crítico	P
OM	→	Desempeño	0.254	0.399	0.087	2.941	**
OM	→	OE	0.484	0.648	0.131	3.704	***
OE	→	Desempeño	0.098	0.115	0.116	0.845	NC

Notas: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.05$; Est.: Estimado; Std.: Estándar; NC: No contrastada.

Fuente: elaboración propia.

teórica “intensidad” calculada a partir del ACM (baja, media y alta intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing). Se calcularon las estimaciones para cada grupo teniendo en cuenta el modelo de SEM.

Con el fin de comprobar si existían diferencias entre los grupos (intensidad alta–media; media–baja y baja–alta), se utilizó una herramienta desarrollada por Gaskin (2011), que evalúa las diferencias por el método de ratios críticos. Una matriz con cada valor posible del parámetro en el modelo es comparado con los valores de ambos grupos obtenidos con el software AMOS. La herramienta calcula el valor z para la diferencia entre las

estimaciones en la comparación (cuadros 4, 5 y 6).

Inicialmente se compararon los grupos de baja y media intensidad. Como se puede observar en el cuadro 4, no se encontraron diferencias para ninguna de las relaciones propuestas, por lo que parcialmente no se puede confirmar la hipótesis general, ni las hipótesis planteadas.

Luego se realizó la comparación entre los grupos de media y alta intensidad (cuadro 5), y entre los grupos de baja y alta intensidad (cuadro 6), en la que se puede confirmar la hipótesis general, pues la variable intensidad

Cuadro 4. Comparación multi-grupo entre intensidad baja y media de uso de las RSD como herramienta de marketing

Relaciones			Baja – Media intensidad			Hipótesis
			Est.	Est.	Z score	
OM	→	Desempeño	0.323	0.103	-0.736	H1 – NC
OM	→	OE	0.647	1.071	1.065	H2 – NC
OE	→	Desempeño	0.113	0.067	-0.187	H3 – NC

Notas: ** $p < 0.05$; Est.: Estimación; NC: No contrastada.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5. Comparación multi-grupo entre intensidad media y alta de uso de las RSD como herramienta de marketing

Relaciones			Media–Alta intensidad			Hipótesis
			Est.	Est.	Z score	
OM	→	Desempeño	0.103	1.112	2.017 **	H1 – Confirmada
OM	→	OE	1.071	0.033	-2.399 **	H2 – Confirmada
OE	→	Desempeño	0.067	-9.318	-0.113	H3 – NC

Notas: ** $p < 0.05$; Est.: Estimación; NC: No contrastada.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6. Comparación multi-grupo entre intensidad baja y alta de uso de las RSD como herramienta de marketing

Relaciones			Baja–Alta intensidad			Hipótesis
			Est.	Est.	Z score	
OM	→	Desempeño	0.323	1.112	1.752*	H1 – Confirmada
OM	→	OE	0.647	0.033	-1.641	H2 – NC
OE	→	Desempeño	0.113	-9.318	-0.114	H3 – NC

Notas: * $p < 0.1$; Est.: Estimación; NC: No contrastada.

Fuente: elaboración propia.

modera la relación entre dos de los tres constructos propuestos.

Los resultados obtenidos muestran hallazgos interesantes. Se confirma la primera hipótesis: la intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing modera la relación entre la OM y el desempeño empresarial. Existe una diferencia significativa entre la intensidad media y alta, y entre la intensidad baja y alta de la variable moderadora. Sin embargo, no se encuentra diferencia alguna significativa entre la intensidad baja y la media.

La segunda hipótesis, también se confirma: la intensidad del uso de las RSD como he-

rramienta de marketing modera la relación entre la OM y la OE, pero sólo cuando se compara entre la intensidad media y alta. No se encontraron diferencias significativas para la comparación entre la intensidad baja y media, y entre la intensidad baja y alta, al igual que en la primera hipótesis contrastada.

Por último, la tercera hipótesis no se confirmó: la intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing no modera la relación entre la OE y el desempeño empresarial.

Tal como señalan algunos estudios anteriores sobre la relación entre la OM y el desempeño empresarial (Atuahene-Gima, 1996; Kirca *et*

al., 2005; y Shoham *et al.*, 2005), se encontró una relación positiva entre estos constructos. Además, y lo más importante para este estudio, se encontró que la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing realmente modera esta relación.

Como era de esperar, se encontró una relación positiva entre la OM y la OE, en línea con los resultados previos obtenidos por Bhuian *et al.* (2005), pero diferente de Matsuno *et al.* (2002), porque en este caso la relación causa-efecto lograda fue en la dirección opuesta (Z score negativo). El uso de las RSD como herramienta de marketing puede mejorar la relación entre estas dos orientaciones estratégicas, pero sólo hasta cierto punto. Una conclusión interesante, con implicaciones empresariales en la práctica, es que un uso más intensivo de marketing en RSD no necesariamente mejora dicha relación. Es decir, no por usar más las RSD como herramienta de marketing digital, se incrementa la relación entre la OM y la OE.

Aunque la investigación empírica reporta de manera independiente efectos directos de la OM (Baker y Sinkula, 2009) y de la OE (Covin y Slevin, 1986) sobre el desempeño empresarial, cuando los efectos de ambos constructos se han modelado de forma simultánea, el efecto directo de la OE sobre el desempeño ha desaparecido (Baker y Sinkula, 2009; Matsuno *et al.*, 2002; Slater y Narver, 1998). Este resultado puede reflejar simplemente el hecho de que el único elemento de la construcción de la OE, es decir, la búsqueda y el aprovechamiento de oportunidades se relaciona más directamente con la innovación, en lugar de la rentabilidad. Desde la perspec-

tiva propuesta por Baker y Sinkula (2009), es posible que las empresas que cuentan con una fuerte OE, pero con una débil OM, sean más propensas a participar en actividades de innovación, y no necesariamente están centradas en cumplir las demandas de los consumidores y de nuevos mercados, por lo que esto no se ve reflejado en un desempeño superior de la empresa (Matsuno *et al.*, 2002; Slater y Narver, 1998).

Conclusiones

Varias conclusiones se pueden resaltar de este estudio. En primer lugar, en las empresas españolas que utilizan las RSD como herramienta de marketing los resultados confirman los hallazgos de otros estudios sobre la relación directa y positiva entre la OM y los resultados empresariales, y entre la OM y la OE. Asimismo, los resultados coinciden con estudios previos que no encontraron evidencia empírica que soportara el efecto directo de la OE sobre el desempeño. De hecho, autores como Lumpkin y Dess (1996) mencionan que este efecto positivo entre estos dos constructos puede ser logrado indirectamente a través de otras variables moderadoras.

En segundo lugar, los resultados muestran que las empresas deben utilizar las RSD como una herramienta de marketing de una forma intensiva para potenciar la relación entre la OM y los resultados empresariales. Sólo si las empresas participan activamente en estas nuevas plataformas tecnológicas, realmente desarrollan una estrategia de marketing en RSD y cuentan con un *community manager* o una agencia de marketing digital especializada, podrían sacar provecho del potencial

de las RSD como herramienta de marketing. Esto es coherente con la teoría del constructo de la OM, debido a que la gestión y conocimiento de los clientes y la competencia a través de las RSD, así como su inclusión en la estrategia general de marketing de la empresa, podría mejorar el rendimiento empresarial (Shoham *et al.*, 2005), a partir de una mayor conexión con los clientes y de una vigilancia más estrecha de la competencia. Los resultados sugieren que no es suficiente tener unos perfiles configurados en las diferentes RSD y realizar algunas acciones básicas de marketing a través de estos medios. Para obtener un impacto real en el desempeño del negocio se necesita un esfuerzo dedicado y comprometido en actividades de marketing con RSD.

Tercero, los resultados obtenidos demuestran que las empresas deben utilizar las RSD como herramienta de marketing en una forma intensiva para poder moderar la relación entre la OM y la OE. Sin embargo, la relación entre la OM y la OE es más fuerte para una intensidad media de uso de las RSD como herramienta de marketing que para una intensidad alta. Lo anterior sugiere que el uso del *social media marketing* puede mejorar la relación entre estas dos orientaciones estratégicas, pero sólo hasta cierto punto. Un uso más intensivo de marketing en RSD no necesariamente mejora la relación mencionada.

En cuarto lugar, no hay evidencia para apoyar el hecho que una mayor intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing modere la relación entre la OE y el desempeño. Probablemente no es suficiente con que una empresa sea innovadora, proactiva y que tome riesgos mediante el uso de las

RSD para influir en el desempeño empresarial. Este resultado concuerda con la literatura existente, y abre la posibilidad de futuras investigaciones sobre el efecto indirecto que la OE tiene sobre el desempeño a través de otras variables.

En resumen, sólo una alta intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing podría ayudar a moderar el efecto de la OM sobre el desempeño, así como el efecto de la OM sobre la OE. Tener una verdadera e intensa estrategia de marketing en RSD, e invertir en acciones de marketing en RSD es necesario para impactar realmente la operación de la empresa y obtener mejores resultados. No es suficiente con que las empresas sean unas simples aficionadas en este aspecto del *social media marketing*, las empresas deben comportarse como unas profesionales, o incluso como “*geeks*”, para poder sacar provecho de esta herramienta de marketing emergente y en constante crecimiento.

Finalmente, este estudio sugiere varias implicaciones. Desde el punto de vista de los empresarios, y especialmente los directores de marketing, estos deberían comprender mejor el fenómeno emergente y creciente de las RSD para poder sacar de ellas todo el potencial para el beneficio de las empresas, apoyándose en empresas especializadas para desarrollar una estrategia en medios sociales.

Para los creadores de políticas públicas y para las agencias que promueven la creación de empresas y el desarrollo empresarial, éstas deberían tomar nota del fenómeno para desarrollar cursos y difundir las historias exitosas de empresas que sirvan como inspiración,

tanto para emprendedores, nuevas empresas, así como para las existentes, especialmente las PYMES.

Finalmente, desde una aproximación académica, la comunidad académica debería darse cuenta y dedicarle más esfuerzos a estudiar lo que está sucediendo alrededor del fenómeno del uso de las RSD, y especialmente como una herramienta de marketing, así como de todo el fenómeno de Internet y las nuevas tecnologías de la información, y ver la aplicación que esto tiene en el mundo de los negocios; porque aunque el fenómeno de las RSD ha atraído el interés de académicos y ejecutivos de negocios, poca atención se ha prestado al estudio de las RSD (de Souza y Preece, 2004).

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Aunque este estudio hace nuevas contribuciones a la comprensión sobre el tema de marketing con RSD y su impacto en las relaciones entre la OM, la OE y el desempeño empresarial, es necesario reconocer varias limitaciones que deben ser abordadas en futuras investigaciones.

En primer lugar, la muestra puede ser considerada como conveniente, debido a que se contactaron directamente personas encargadas de las áreas de marketing y de marketing digital que tuviesen presencia en la red social profesional LinkedIn. Si bien el objetivo de este trabajo es el estudio de las empresas que utilizan las RSD como una herramienta de marketing, y desde luego los directores de marketing que tienen un perfil en esta RSD

muy probablemente realizarían algún tipo de acción de marketing digital a través de cualquier plataforma de RSD. Puede existir algún sesgo respecto a personas que no necesariamente tienen un perfil personal en esta red, pero que podrían estar utilizando alguna RSD dentro de su estrategia de marketing, aunque no es lo más obvio.

Segundo, aunque se incluyeron muchas variables para medir la intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing, quizás algunas otras deban ser incluidas en futuros estudios, con el fin de ajustar esta variable. De igual manera, se podría contemplar el análisis del comportamiento de este constructo a lo largo de un período determinado, para ver el cambio del énfasis de las empresas en cuanto al marketing digital, y específicamente respecto al marketing con RSD (*social media marketing*).

Futuros estudios podrían incluir también el comparar y contrastar la variable intensidad del uso de las RSD como herramienta de marketing, desarrollada en este trabajo, en otros contextos empresariales.

Además, se podrían utilizar otras variables de agrupación, tales como el tamaño de la empresa, el sector/industria, la ubicación o el presupuesto de marketing, por ejemplo. De esta forma se podrían realizar análisis de doble multi-grupo, con el fin de ver si existen diferencias entre los grupos propuestos.

Igualmente sería importante llevar a cabo un análisis longitudinal, para analizar si una empresa que utiliza más intensivamente el marketing con RSD puede modificar o po-

tenciar a través del tiempo la relación entre los constructos estudiados en este artículo.

Referencias

- Alexa (2013). *Top Sites: The top 500 sites on the web*. Recuperado de www.alexa.com/topsites
- Álvarez, L., Santos, M. y Vázquez, R. (2000). Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM-Resultados. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 4 (1), 7-41.
- Arbuckle, J. (2007). *Amos 18 user's guide*. Chicago: SPSS Inc.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35 (2), 93-103.
- Atuahene-Gima, K. and Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation on product innovation. *Organization Science*, 12 (1), 54-74.
- Baker, W. and Sinkula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47 (4), 443-458.
- Baumgartner, H. and Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modelling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (2), 139-161.
- Becherer, R. and Maurer, J. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22 (Fall), 47-58.
- Bhuiyan, S., Menguc, B. and Bell, S. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58 (1), 9-17.
- Bigné, J., Moliner, M. y Sánchez, J. (2005). El enfoque cultural de la orientación al mercado y los resultados empresariales, el efecto moderador del entorno. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 23, 139-164.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyd, D. and Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), 210-230.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A. and Pahud de Mortanges, C. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 689-707.
- Chan, Y. and Ngai, E. (2011). Conceptualising electronic word of mouth activity: An input-process-output perspective. *Marketing Intelligence and Planning*, 29 (5), 488-516.
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9 (1), 141-144.
- Clemons, E. (2009). The complex problem of monetizing virtual electronic social networks. *Decision Support Systems*, 48 (1), 46-56.
- Covin, J. and Slevin, D. (1986). The development and testing of an organizational level entrepreneurship scale. In R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson, y K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 628-639). Wellesley: Babson College.
- Covin, J. and Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.
- Covin, J., Slevin, D. and Schultz, R. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic,

- structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31 (4), 481-503.
- Crunchbase (2013). *Company profile: Facebook*. Recuperado de goo.gl/5EVHU
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- De Souza, C. and Preece, J. (2004). A framework for analyzing and understanding online communities. *Interacting with Computers*, 16 (3), 579-610.
- Easterby, S., Lyles, M. and Peteraf, M. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Ellis, P. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43 (5), 1089-1107.
- Fuchs, C. (2008). *Internet and society: Social theory in the Internet age*. New York: Routledge.
- Gaskin, J. (2011). *Multigroup moderation in AMOS made easy*. Recuperado de goo.gl/cauF2
- George, G., Wood, D. R. Jr. and Khan, R. (2001). Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13 (3), 269-285.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42 (1/2), 115-134.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition. New Jersey: Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Harris, L. and Rae, A. (2009). Social networks: The future of marketing for small business. *The Journal of Business Strategy*, 30 (5), 24-31.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. and Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13 (3), 311-330.
- Hoelter, J. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness of fit indices. *Sociological Methods and Research*, 11 (3), 325-344.
- Hoffman, D. and Franke, G. (1986). Correspondence analysis: Graphical representation of categorical data in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 23 (3), 213-227.
- Hogan, B. (2008). Analyzing social networks via the Internet. In N. Fielding, R. Lee and G- Blank (Eds.), *Sage Handbook of Online Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hooley, G., Fahy, H., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B. (1999). Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model. *Journal of Market Focused Management*, 4 (3), 259-278.
- Hooley, G., Greenleya, G., Cadogana, J. and Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58 (1), 18-27.
- Hult, G., Hurley, R. and Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 429-438.
- Hult, G., Snow, C. and Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29 (3), 401-426.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equation modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20 (1), 90-98.
- Jansen, B., Zhang, M., Sobel, K. and Chowdury, A. (2009). Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. *Journal of American Society*

- for *Information Science and Technology*, 60 (11), 2169-2188.
- Jaworski, B. and Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- JP Morgan Chase (2010). *Social networking strategies for business: Engaging Online communities for competitive advantage*. Perspective. Recuperado de goo.gl/a25pI
- Kaplan, A. and Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.
- Katona, Z., Zubcsek, P. and Sarvary, M. (2011). Network effects and personal influences: The diffusion of an online social network. *Journal of Marketing Research*, 48 (3), 425-443.
- Keenan, A. and Shiri, A. (2009). Sociability and social interaction on social networking websites. *Library Review*, 58 (6), 438-450.
- Kirca, A., Jayachandran, S. and Bearden, W. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69 (2), 24-41.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guildford.
- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 213-225.
- Kohli, A. and Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kumar, K., Subramanian, R. and Yaunger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: A context specific study. *Journal of Management*, 24 (2), 201-233.
- Langerak, F., Hultink, E. and Robben, H. (2007). The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 15 (4), 281-305.
- Lee, C., Lee, K. and Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 615-640.
- Leimeister, J., Sidiras, P. and Krcmar, H. (2006). Exploring success factors of virtual communities: Perspectives of members and operators. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16 (3), 279-300.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. and Liu, Y. (2007). Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 113-133.
- Lindgreen, A., Palmer, R. and Vanhamme, J. (2004). Contemporary marketing practice: Theoretical propositions and practical implications. *Marketing Intelligence Planning*, 22 (6), 673-692.
- LinkedIn. (2013). *Press Center – About Us*. Recuperado de press.linkedin.com/about
- Lorenzo, C., Constantinides, E. and Alarcón, M. (2011). Consumer adoption of social networking sites: Implications for theory and practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 5 (2/3), 170-188.
- Lumpkin, G. and Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Lumpkin, G. and Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 429-451.
- Luo, X., Zhou, L. and Liu, S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: An integrative framework and empirical

- examination. *Journal of Business Research*, 58 (3), 277-284.
- Matsuno, K. and Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategic type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64 (4), 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J. and Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66 (3), 18-32.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S. and Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40 (3), 368-375.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Molina-Castillo, F. J., Rodriguez-Escudero, A. I., and Munuera-Aleman, J. L. (2012). Do switching costs really provide a first-mover advantage? *Marketing Intelligence & Planning*, 30 (2), 165-187.
- Morgan, N., Vorhies, D. and Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909-920.
- Narver, J. and Slater, S. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Nielsen (2012). *Spain is digital. Tendencias y consumo online en España*. Recuperado de goo.gl/AtKgA
- Otto, P. and Simon, M. (2008). Dynamic perspectives on social characteristics and sustainability in online community networks. *System Dynamics Review*, 24 (3), 321-347.
- Pelham, A. and Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21 (2), 381-391.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. and Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-787.
- Ryan, D. and Jones, C. (2012). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. London: Kogan Page.
- Schreiber, J., Nora, A., Stage, F., Barlow, E. and King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results. *Journal of Educational Research*, 99 (6), 323-338.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., and Dillon, W. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58 (1), 935-943.
- Shoham, A., Rose, G. and Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: A meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (5), 435-454.
- Slater, S. and Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58 (1), 46-55.
- Slater, S. and Narver, J. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19 (10), 1001-1006.
- Stam, W. and Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51 (1), 97-111.

- Steiger, J. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42 (5), 893-898.
- Szymanski, D. and Henard, D. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), 16-35.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic marketing. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Vázquez, R., Santos, M. and Álvarez, L. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9 (1), 69-90.
- Venkataraman, S. and Van de Ven, A. (1998). Hostile environmental jolts, transaction set, and new business. *Journal of Business Venturing*, 13 (3), 231-255.
- Verhees, F. and Meulenbergh, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42 (4), 134-154.
- Voola, R. and O'Casey, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 245-266.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71-91.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24 (3), 1307-1314.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.
- Zahra, S. and Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.

Anexo

Cuadro A1. Estimaciones estandarizadas de las relaciones entre los constructos y variables observadas

Relación			Estimado
OE	←	OM	0.648
Desempeño	←	OE	0.115
Desempeño	←	OM	0.399
Orientación al cliente	←	OM	0.800
Orientación a la competencia	←	OM	0.729
Coordinación interfuncional	←	OM	0.968
Desempeño de los clientes	←	Desempeño	0.641
Desempeño del mercado	←	Desempeño	0.857
Desempeño financiero	←	Desempeño	0.922
om_oricliente6	←	Orientación al cliente	0.646
om_oricliente5	←	Orientación al cliente	0.646
om_oricliente4	←	Orientación al cliente	0.613
om_oricliente3	←	Orientación al cliente	0.805
om_oricliente2	←	Orientación al cliente	0.771
om_oricliente1	←	Orientación al cliente	0.737
om_oricompetencia4	←	Orientación a la competencia	0.616
om_oricompetencia3	←	Orientación a la competencia	0.792
om_oricompetencia2	←	Orientación a la competencia	0.743
om_oricompetencia1	←	Orientación a la competencia	0.540
om_coordinterfunc4	←	Coordinación interfuncional	0.565
om_coordinterfunc3	←	Coordinación interfuncional	0.606
om_coordinterfunc2	←	Coordinación interfuncional	0.824
om_coordinterfunc1	←	Coordinación interfuncional	0.923
oe_innovacion1	←	OE	0.373
oe_innovacion2	←	OE	0.700
oe_proactividad2	←	OE	0.577

Relación			Estimado
oe_asuncionriesgo2	←	OE	0.497
des_desclientes3	←	Desempeño de los clientes	0.828
des_desclientes2	←	Desempeño de los clientes	0.812
des_desclientes1	←	Desempeño de los clientes	0.618
des_desmercado3	←	Desempeño del mercado	0.780
des_desmercado2	←	Desempeño del mercado	0.875
des_desmercado1	←	Desempeño del mercado	0.847
des_desfinanciero3	←	Desempeño financiero	0.779
des_desfinanciero2	←	Desempeño financiero	0.842
des_desfinanciero1	←	Desempeño financiero	0.936

