

# Integración de la estrategia de comunicación en canales propios:

El caso de El Corte Inglés

# Integration of the Communication Strategy in Own Channels:

*El Corte Inglés*

**María Sicilia Piñero**

Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados  
Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Murcia  
sicilia@um.es

**Jesús Merino Sánchez**

Graduado en Publicidad y Relaciones Públicas  
Facultad de Comunicación y Documentación  
Universidad de Murcia  
jesus.merinos@um.es

Sicilia Piñero, M.ª y Merino Sánchez, J. (2020)

Integración de la estrategia de comunicación en canales propios: El Caso de El Corte Inglés  
Revista Internacional de Investigación en Comunicación  
*aDResearch ESIC*. Nº 21 Vol 21  
Primer semestre, enero-junio 2020 · Págs. 8 a 26

**<https://doi.org/10.7263/adresic-021-01>**

## RESUMEN

**Clasificación JEL:**  
**M30, M31****Palabras clave:**

Redes sociales,  
estrategia de  
comunicación,  
análisis de contenido,  
integración,  
tiendas físicas

**Objetivo:** Basándonos en el concepto teórico de comunicación integrada de marketing, en este trabajo se analiza la estrategia de comunicación de El Corte Inglés a través de sus canales propios *online* y *offline*. El estudio de este caso pretende averiguar si empresas como El Corte Inglés, con tantos años de recorrido, están siendo capaces de adaptarse al nuevo paradigma de la comunicación digital y si están sabiendo integrar los canales de comunicación online con sus tiendas físicas.

**Diseño/metodología:** A través de un análisis de contenido se analiza en primer lugar la estrategia de El Corte Inglés en sus perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube). A partir de esta primera fase, se analiza la integración de estos nuevos canales entre sí, y después el grado de integración con la web de El Corte Inglés y con sus propias tiendas físicas.

**Resultados:** Los resultados ponen de manifiesto que El Corte Inglés es una empresa muy activa en redes sociales, con resultados especialmente destacables en Instagram. Sin embargo, respecto a la integración entre los distintos canales propios, los resultados revelan que todavía hay un bajo grado de integración entre el entorno digital y las tiendas físicas.

**Limitaciones/implicaciones:** Los resultados obtenidos tienen importantes implicaciones empresariales. Se proponen una serie de ideas para mejorar el grado de integración entre los distintos canales propios de la empresa. La principal limitación del estudio es que los datos se han recogido en un periodo de tiempo específico, por lo que los resultados pueden depender de este periodo.

**Originalidad/contribución:** La originalidad del estudio se basa en analizar a la vez la comunicación de una empresa en sus redes sociales, en su web y en sus tiendas físicas.

## ABSTRACT

**JEL Classification:**  
**M30, M31****Key words:**

Social network sites,  
communication  
strategy,  
integration,  
content analysis,  
physical stores

**Purpose:** Drawing on the concept of integrated marketing communications, this paper analyzes the communication strategy of El Corte Inglés through both online and offline own channels. The main objective of the paper is the evaluation and understanding of the *El Corte Inglés* brand's corporate communication and its level of integration.

**Design/methodology:** This paper uses a content analysis methodology. Social networks are first analyzed (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) and then compared with the website of the Company and with its physical stores.

**Findings:** Results indicate that El Corte Inglés is a very active company in social networks, obtaining a high level of engagement on Instagram. However, results also highlight a low level of integration between the digital environment and the physical stores.

**Research limitations/implications:** Results obtained may have some implications for the company. Some proposals are presented, with the aim of improving the level of integration between the different communication channels of this company. Among the limitations of the study, we may highlight that this study was conducted at a specific period of time, and results may depend on this specific period. Nevertheless, we think that they are useful to have a general picture of the strategy of communication of this company.

**Originality/value:** This work is original because it includes at the same time an analysis of the communication on social networks, on the website and in physical stores.

## 1. Introducción<sup>1</sup>

El sector de la comunicación y el diseño de la identidad corporativa han experimentado importantes cambios en los últimos años. Frente a la tradicional gestión de las herramientas comunicativas de forma aislada, en la actualidad es necesario utilizar un nuevo enfoque comunicativo que integre todos los elementos que conforman el mix de comunicación. Cada vez existen más puntos de contacto entre el cliente y la marca (medios masivos, web, redes sociales, tiendas físicas, ...) y el consumidor participa e interactúa más con cada uno de ellos, lo que dificulta la gestión de la estrategia de comunicación.

A esta dificultad se suma el hecho de que muchos de estos canales a través de los cuales la marca se comunica con sus consumidores son de reciente aparición, especialmente las redes sociales, por lo que las marcas están teniendo que adaptarse en un tiempo record a un entorno que presenta numerosos retos comunicativos (Valos *et al.*, 2016). Todas las empresas, grandes y pequeñas, se encuentran inmersas en un proceso de cambio y adaptación de sus estrategias de comunicación al contexto digital. Las redes sociales han traído consigo una nueva forma de comunicar en la que los consumidores tienen más poder que las propias marcas (Alonso, 2015). Además, las redes sociales están ganando peso con respecto a los medios tradicionales de comunicación, cuyas audiencias masivas se encuentran en un descenso continuado, lo que impide a las marcas llegar a los consumidores a través de publicidad convencional (Sicilia *et al.*, 2019).

La presencia de las marcas en las redes sociales está suponiendo una enorme revolución en el ámbito de la comunicación empresarial. En la

concepción y puesta en marcha de una estrategia de comunicación en redes sociales, se han de tomar muchas decisiones y muchas veces esas decisiones se toman por personas distintas, a veces subcontratadas, como la mayoría de *community managers*, lo que conlleva aún más problemas a la hora de coordinar la comunicación digital con la estrategia de comunicación tradicional de la empresa (Valos *et al.*, 2016). En la actualidad, la necesidad de integración va más allá de la comunicación, no solo el mix de comunicación ha de estar integrado, en realidad todos los puntos de contacto entre la marca y consumidor han de considerarse y coordinarse (McGrath, 2010). Entre los puntos de contacto offline entre la marca y el consumidor destacan especialmente las tiendas físicas, que a veces se encuentran un tanto alejadas de la estrategia de comunicación digital de las marcas (veáse Pawels y Neslin, 2015). Sin embargo, la imagen y concepto de marca que se transmite en el entorno offline debería de ser el mismo que el que se transmite en el entorno online (Alexander y Olivares, 2017).

Con el fin de ser más conscientes de esta dificultad y de la necesidad de integración que existe en la actualidad entre el entorno digital y las tiendas físicas, este estudio analiza la estrategia de comunicación y el grado de integración entre los canales propios, tanto online como offline, de una empresa española. La empresa elegida ha sido El Corte Inglés. El estudio de este caso se orienta a conocer cómo se está comunicando la marca desde sus redes sociales, y cómo de integrada está esa comunicación con su web y con sus tiendas físicas. La finalidad de este estudio es averiguar si empresas como El Corte Inglés, con tantos años de recorrido, están siendo capaces de adaptarse al nuevo paradigma de la comunicación digital y si están integrando adecuadamente todos los canales propios desde los que se comunican con sus clientes.

<sup>1</sup> Agradecimientos: Este trabajo ha sido financiado por la Fundación Ramón Areces.

Para ello el trabajo se estructura del siguiente modo. La primera parte contiene el desarrollo teórico del trabajo. En esta parte se expondrán los términos comunicativos que estipulan cómo ha de ser una estrategia de comunicación corporativa para que se considere que está bien integrada, y cómo ha evolucionado el concepto de comunicación integrada de marketing (CIM) hasta el momento actual. En esa evolución se presta especial atención a la necesidad actual de desarrollar una estrategia de comunicación para las redes sociales. Al finalizar esta primera parte del trabajo se presentan las cuestiones que se van a investigar. En la segunda parte se realiza el estudio empírico, que incluye un análisis de contenido de los canales de propios de El Corte Inglés. Este estudio incluye los perfiles de El Corte Inglés en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, el sitio web de la empresa, y sus tiendas físicas. El estudio se ha realizado en primavera de 2019. La empresa no ha estado al tanto del estudio, por lo que no ha alterado su dinámica de trabajo ni su comunicación a lo largo del periodo de análisis, lo que asegura la objetividad de los datos recogidos. En la tercera parte del trabajo se comentan primero los datos que se han obtenido del análisis realizado y se presentan a continuación una serie de propuestas de mejora. Las propuestas han de servir para mejorar la estrategia de comunicación actual de la empresa El Corte Inglés en los distintos canales propios de la empresa, tanto online como offline. Al final del trabajo se presentan las principales conclusiones del mismo.

## 2. Revisión bibliográfica

Durante la década de los noventa, las organizaciones asumieron el desafío de aplicar un nuevo paradigma estratégico que centrara los esfuerzos de la comunicación en la construcción de

relaciones. Este fue el origen del concepto “comunicación integrada de marketing” o “CIM”, planteado en primer momento como el “proceso de controlar o influir estratégicamente en todos los mensajes, además de fomentar el diálogo con el propósito de crear y alimentar las relaciones rentables con los clientes” (Schultz, 1991, p. 39). Si bien fue durante años posteriores cuando la construcción del concepto de CIM adquirió elementos de carácter integrado que lo diferenciaban de la comunicación de marketing convencional. Según la Asociación Americana de Agencias de Publicidad (AAAA, 1989), la CIM se basa en una gestión unificada de las diversas herramientas que conforman el plan de comunicación desde un punto de vista integrador, con el objetivo de alcanzar efectos de carácter sinérgico, así como un mayor impacto (Schultz, 1993).

A partir de ese momento, el concepto de CIM evolucionó y se consolidó intentando dar mayor importancia a las relaciones de las organizaciones con sus grupos de interés. Entendiendo por grupos de interés no solo a los clientes, sino al total de la audiencia; desde organizaciones externas hasta los propios empleados de la empresa. En esta línea es especialmente relevante la aportación de Kliatchko (2008), al identificar cuatro atributos o pilares básicos en el proceso de construcción de la comunicación de una empresa:

1. Las necesidades y comportamiento del cliente o de la parte interesada.
2. La creación de contenido atractivo que conecte la idea del consumidor con la marca. La construcción de mensajes, no sólo de identidad visual, también de identificación con las ideas del consumidor, sus factores socioculturales y sus consideraciones éticas.
3. Los canales de comunicación donde se establece el contacto con la audiencia. A los

medios tradicionales, se suman los medios digitales.

4. Un proceso de valoración continua de los clientes.

El concepto de comunicación integrada ha seguido evolucionando hasta nuestros días. El concepto de CIM más actual se extiende más allá del mix de comunicación, al considerar que todos los puntos de contacto que una marca tiene con el consumidor deben estar integrados de cara al consumidor (véase McGrath, 2010). Esta perspectiva más amplia del concepto tiene en cuenta que otros elementos del mix de marketing como el producto (ej. etiqueta del producto) o la distribución (ej. imagen de la tienda) también comunican al cliente y han de estar integrados con el mix de comunicación. El avance de las tecnologías de información y comunicación (TIC) también han exigido una adaptación y una conceptualización más holística de la CIM, dada la creciente necesidad de integrar todas las funciones de la empresa a nivel corporativo (Luxton *et al.*, 2015, Valos *et al.*, 2016). En la actualidad, la web y las redes sociales constituyen canales no solo de comunicación, sino también de distribución y venta. Estas funciones, antes separadas claramente, se fusionan en el entorno digital, por lo que las TIC han traído consigo la necesidad de integrar las funciones de comunicación y distribución (Valos *et al.*, 2016). Por último, el enfoque CIM está cada vez más centrado en el consumidor (Seric y Gil, 2012), ya que a la importancia de coordinar e integrar todo el mix de marketing, no solo el de comunicación, se suma una orientación estratégica cada vez más centrada en el consumidor.

El concepto de comunicación corporativa ha ido evolucionando de forma paralela al concepto de CIM. La comunicación corporativa, entendida como la imagen que una persona asocia a una organización y que cuenta con la publicidad co-

mo principal herramienta para la introducción de mensajes en el mercado, ha evolucionado hacia una percepción mucho más global; conformada por las impresiones de un conjunto muy variado de personas que la conocen a través de muchos más medios y canales de comunicación (Navarro, 2008). Entre esos medios y canales son cada vez más importantes los medios propios de la marca, desde los cuales una marca se posiciona y comunica su imagen corporativa. Se les denomina medios propios porque son canales propiedad del anunciante. Según la clasificación POEM (del inglés *paid, owned and earn media*), los medios se clasifican como pagados, propios y ganados. Esta clasificación permite separar y clasificar los medios según la propiedad de estos. A diferencia de los medios pagados, que requieren un pago por parte del anunciante para que se emita el mensaje, y de los ganados, que se consiguen sin pagar, pero no se controla el mensaje, disponer de medios y canales propios permite a la empresa comunicar controlando los contenidos que se emiten.

En el entorno digital, el canal propio por excelencia ha sido tradicionalmente la web de la empresa. Cuando una empresa empezaba su andadura en la comunicación digital, lo primero que solía hacer para tener presencia online era crear un sitio web (Sicilia *et al.*, 2005). Una vez que la marca tenía presencia en el entorno digital, empezaba a promocionar la web, a anunciarla y a intentar mejorar su posicionamiento online. La web sigue siendo en la actualidad uno de los canales propios más relevantes de las empresas, tanto por su capacidad de comunicar e informar al consumidor como por su importancia para la venta online (Valos *et al.*, 2016).

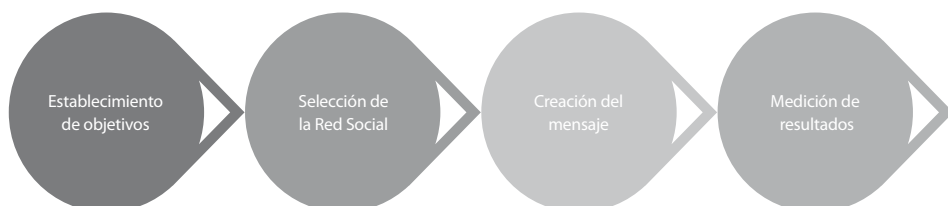
A esta gestión de la web como principal canal propio en el entorno digital se ha sumado recientemente la creación de perfiles en las distintas redes sociales (Shen *et al.*, 2016). Las redes sociales

constituyen una nueva forma de comunicar en el entorno online en la que los consumidores de la marca muestran un nivel de participación e implicación mucho mayor que en la web de la empresa. Son muchas las decisiones que han de tomarse respecto a la comunicación en redes sociales (véase Figura 1). Lo primero que tiene que decidir la empresa son los objetivos de comunicación en redes sociales. Siguiendo el enfoque CIM, estos objetivos de comunicación han de estar integrados con los objetivos de la estrategia de comunicación general de la empresa (Alonso, 2015). A partir de la definición de los objetivos hay que decidir la red social o redes sociales en las que se va a operar, diseñar los mensajes para cada red social y por último evaluar los resultados obtenidos.

La selección de la red social o redes sociales a utilizar es importante porque cada los usuarios de cada red social son distintos. A diferencia de la web, que suele ir dirigida a un público más amplio y variado, existen diferencias importantes en el uso que dan los consumidores a las redes sociales y cada red social funciona mejor en determinados rangos de edad y perfil. De acuerdo a los últimos informes de IAB (2019, 2018), la audiencia potencial y los perfiles de usuarios de las redes sociales más utilizadas por los españoles son los siguientes:

- Facebook. Facebook tiene 22 millones de usuarios en España. Hay más mujeres que hombres (53% vs 47%). Respecto a la edad, el 70% de sus usuarios tiene más de 31 años. Es la red social más utilizada por los *millennials*.
- Instagram. Instagram es de las redes sociales que más ha crecido en los últimos años. Actualmente en España cuenta con 15 millones de usuarios. Es la red social más femenina (58% de mujeres) y la más joven. El 40% de usuarios tiene 30 años o menos, mientras que casi un 80% es menor de 46. Junto con Youtube, es una de las redes sociales más utilizadas por la *generación Z*.
- Twitter. Esta red social tiene 6,7 millones de usuarios en España. Apenas hay diferencias en cuanto al sexo. Sus usuarios son un poco más jóvenes que los de Facebook, ya que los mayores de 31 años ascienden al 66% de los usuarios de esta red social.
- Youtube. Cuenta con unos 17 millones de usuarios en España, y está equilibrada en cuanto a sexo. Es la segunda red social con más proporción de usuarios menores de 31 años (35%) después de Instagram. Es una red social muy utilizada tanto por los *millennials* como por la *generación Z*.

**Figura 1 · Decisiones de la estrategia de comunicación en redes sociales**



Fuente: Sicilia *et al.* (2019)

Otra de las decisiones que tiene que tomar la empresa es qué mensaje enviar al consumidor. Al ser medios propios, la empresa decide qué publicar, con qué formato y con qué frecuencia publica los mensajes. En relación al contenido del mensaje, hay mensajes en los que se da información sobre los productos o sobre la propia empresa, también son frecuentes en redes sociales los mensajes de contenido promocional, mientras que hay otros mensajes concebidos para generar conversación e interacción con la audiencia. En cuanto al formato, se puede utilizar el texto, la imagen, el vídeo o una combinación de los anteriores. Estas decisiones dependen mucho de la red social elegida. Con Facebook, por ejemplo, se puede conseguir un gran alcance debido a su gran número de usuarios. Por su parte, Instagram se está utilizando mucho para hacer publicaciones temporales (*stories*). Estos mensajes duran 24h y después desaparecen. También se utiliza esta red social cuando se busca el *engagement* con los usuarios de la marca. Twitter tiene en los mensajes cortos y la interacción continua con los usuarios una de sus mayores virtudes. Por último, Youtube está basado en un formato de vídeo, por lo que hay que tener en cuenta que la producción del mensaje supone un coste importante en comparación a otras redes sociales.

En relación a la medición de resultados, las redes sociales permiten conocer aspectos del comportamiento de los consumidores que, hasta ahora, no se habían podido medir de forma tan directa e inmediata (Marhuenda y Nicolás, 2013). Esta información resulta muy útil a las marcas, ya que permite mejoras continuas en la estrategia de comunicación (Valos *et al.*, 2016). El sistema de medición ha de estar relacionado de manera directa con los objetivos de comunicación planteados al inicio (Ayestarán, 2014). Aunque la cantidad de métricas es enorme y surgen he-

rramientas nuevas de medición constantemente, un buen resultado comunicativo suele reflejarse en una gran cantidad de mensajes compartidos y reacciones positivas al mensaje inicial publicado por la marca (Marhuenda y Nicolás, 2013; Valos *et al.*, 2016).

Para seguir un enfoque CIM, la estrategia de comunicación en redes sociales debe estar integrada con la comunicación general de la empresa y con sus objetivos de comunicación. En general, para aportar valor a la marca es importante que los canales que se utilicen, tanto online como offline, estén bien integrados y se complementen (Córdoba, 2018). Como este estudio se centra exclusivamente en canales de comunicación propios, tenemos que hablar de las tiendas físicas como el canal propio más significativo a nivel offline, ya que desde la tienda física también se comunica la imagen de la empresa (McGrath, 2010) y es importante que esté bien integrada tanto con la web como con las redes sociales de la empresa (Pauwels y Neslin, 2015). La comunicación offline realizada desde las tiendas físicas cuenta con factores diferenciales que son difícilmente replicables en el mundo online y viceversa. Para que la estrategia comunicativa siga la orientación CIM más actual, es importante que todos esos canales propios estén integrados y que tengan al consumidor como referente en todas las decisiones que se tomen en relación a esos canales. A partir de la revisión de la literatura realizada, hemos identificado una serie de elementos a los que se debe prestar especial atención para lograr un mayor grado de integración entre estos canales propios de la marca:

**1) Integración a través de interconexiones entre canales propios.** Las empresas crean una gran cantidad de contenido, y cada canal tiene unas particularidades que exigen ciertas diferencias a la hora de transmitir esos mensajes a los consumidores (Valos *et al.*, 2016). Para que esos

canales tengan un mayor grado de integración es necesario crear vínculos entre los distintos canales propios de forma que el consumidor no perciba diferencias en función del canal que esté utilizando en cada momento (Neslin *et al.*, 2006). La complementariedad entre los canales aporta valor a la marca, mientras que separar los canales resta valor a la marca (Díaz y Rojo, 2014). Hay muchas formas de crear interconexiones entre canales propios. Dentro del entorno digital es muy frecuente que la web incluya enlaces a las redes sociales de la marca y viceversa (Valos *et al.*, 2016). Además, hay que crear o idear herramientas para complementar las ventajas del entorno online y offline (Pauwels y Neslin, 2015; Seric y Gil, 2012). Otro ejemplo de integración consiste en promocionar las tiendas físicas a través de los canales online (Burke, 2002).

**2) Consistencia en la imagen y contenidos emitidos a través de los canales propios.** La imagen de marca es uno de los activos más importantes de las empresas. El cliente tiene una imagen mental de la marca que no puede variar entre los distintos canales propios de la misma, porque crearía una confusión que no beneficiaría a la marca. Una buena integración es aquella que crea contenidos con una consistencia adecuada y respeta la imagen corporativa de la empresa (McGrath, 2010). A medida que crece el número de canales propios, por ejemplo, el número de redes sociales en las que la empresa tiene presencia, es más necesario buscar y mantener la consistencia en imagen y contenidos entre los distintos canales (Alexander y Olivares, 2017; Luxton *et al.*, 2015). Esa consistencia permite mejorar la experiencia del cliente con respecto a la marca (Neslin *et al.*, 2006). En cuanto al contenido, una estrategia más integrada será aquella que presente contenidos más similares entre los distintos canales offline y online (Ashley y Tuten, 2014). En relación a la

consistencia en imagen, es importante mantener tipografías, colores, y símbolos entre los distintos canales propios de la empresa.

**3) Información sobre productos integrada en los canales propios.** Una problemática del entorno offline es el acceso a los productos. Si el número de referencias es muy extenso es muy posible que muchos de los productos no estén disponibles o no sean fáciles de localizar en la tienda física. Pero eso no implica que las tiendas físicas sean desconocedoras de esos productos. El personal de la tienda y los dispositivos electrónicos de la tienda deben estar conectados con la información que se muestra al consumidor en el entorno digital, para que haya integración entre ambos entornos. De esa manera ambos canales pueden beneficiarse de las ventajas del otro y aprovechar el potencial conjunto de ambos (Neslin *et al.*, 2006). El entorno online permite una accesibilidad mucho mayor a la información que complementa los valores relacionados con la experiencia de compra que puede aportar el entorno offline, como la cercanía con el cliente. La complementariedad de los canales online y offline puede generar un gran valor añadido al consumidor (Díaz y Rojo, 2014; Neslin *et al.*, 2006).

En relación a la investigación previa sobre la estrategia de comunicación corporativa de la empresa y el uso del enfoque CIM en la realidad empresarial, hay estudios que han analizado la estrategia de comunicación en Internet con carácter más general (veáse Lilleker y Koc-Michalska, 2013) o se han centrado en ciertos aspectos de la estrategia de comunicación, como la web (Sicilia *et al.*, 2005) o en el uso de las redes sociales (Alonso, 2015; Shen *et al.*, 2016). Sin embargo, son pocos los estudios dedicados a analizar si la empresa sigue un enfoque CIM (veáse por ejemplo Luxton *et al.*, 2015), y apenas hay trabajos que analicen la integración online-offline de la



empresa (Montoya-Weiss *et al.*, 2003; Sheehan y Doherty, 2001), especialmente la integración de los canales online de la marca con las tiendas físicas (Pawels y Neslin, 2015; Neslin *et al.*, 2006). Dada esa necesidad, diversos investigadores han afirmado que este tipo de estudios en los que se analiza el grado de integración de la comunicación de una empresa son muy necesarios (McGrath, 2010), especialmente los que incluyen el ámbito digital (Seric y Gil, 2012; Valos *et al.*, 2016).

Para dar respuesta a la necesidad de saber en qué medida las empresas están utilizando el enfoque CIM, el objetivo de esta investigación es conocer si la estrategia de El Corte Inglés está bien integrada entre sus canales propios, tanto online como offline. En relación al entorno online, nuestro interés se centra en analizar cómo se está comunicando El Corte Inglés desde sus páginas de marca en redes sociales. Aunque hay muchos estudios sobre lo importante que es la presencia de la empresa en redes sociales, muy pocos estudios están analizando la estrategia comunicativa de las empresas en estos canales propios (Valos *et al.*, 2016), por lo que es importante analizar en profundidad la estrategia de comunicación en este entorno. Una vez que sepamos cómo está comunicándose El Corte Inglés a través de sus páginas de marca en redes sociales podremos analizar si estos canales propios están bien integrados con la web de la empresa. Además, también queremos averiguar si la estrategia de comunicación digital de la empresa es consistente con la estrategia de comunicación de El Corte Inglés en sus tiendas físicas. Por tanto, analizaremos la frecuencia y el tipo de mensajes que está desarrollando El Corte Inglés en sus redes sociales, y si esa comunicación está bien integrada con lo que la empresa comunica a través de su web y de sus tiendas físicas.

A priori, se podría pensar que, por el tamaño y entidad de El Corte Inglés, su estrategia debería

estar bien integrada, puesto que disponen de recursos para desarrollar adecuadamente su actividad de comunicación. Sin embargo, los recursos no aseguran que El Corte Inglés esté abordando la problemática de la integración online-offline de una manera exitosa. La comunicación a través de las redes sociales es una actividad más compleja de lo que pueda parecer (Alonso, 2015), y los estudios realizados evidencian problemas claros en la integración offline-online (Valos *et al.*, 2016). El análisis a realizar tiene por objetivo dar respuesta a las siguientes cuestiones de investigación:

**Cuestión 1:** En relación a la estrategia de comunicación en redes sociales ¿Qué características tiene la estrategia de comunicación de El Corte Inglés en redes sociales? (número de publicaciones, contenido y formato, repeticiones)

**Cuestión 2:** En relación a la integración entre los distintos canales propios ¿Cuál es el nivel de integración entre las páginas de marca en redes sociales de El Corte Inglés? ¿Existen inconsistencias entre la estrategia de comunicación online y offline?

### 3. Metodología

La metodología que se ha utilizado es mixta, ya que combina el análisis cuantitativo y cualitativo. Esta metodología permite una mejor comprensión del problema a investigar, ya que se realiza una medición, propia de lo cuantitativo, y una exploración en profundidad de los contenidos, propia de lo cualitativo (Alonso, 2015). En concreto, se ha llevado a cabo un análisis de contenido, que se define como un conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento

de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes (Piñuel, 2002).

El estudio que vamos a realizar contempla los canales propios online, entre los que se incluyen las páginas de marca de El Corte Inglés en las redes sociales Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Estas cuatro redes son, de acuerdo al último estudio de Navegantes en la red (AIMC, 2019), las redes con mayor porcentaje de acceso de usuarios en los últimos 30 días en España (80,9% Facebook, 78% Youtube, 51,2% Instagram, 40,9% Twitter). Facebook es además la red social más consumida a nivel mundial, según datos de Digital 2019 Global Digital Overview 5, más de 2.700 millones de usuarios están activos durante un mes en esta plataforma. A estos canales propios online se suma la web, como el canal propio online más consolidado, y las tiendas físicas, como principal canal propio offline de El Corte Inglés.

El estudio analiza una serie de indicadores objeto de estudio, cuyo planteamiento y codificación han sido elaborados por Sicilia *et al.* (2018) bajo el marco de un proyecto de investigación sobre Comercio Social. Los indicadores que se van a analizar son de dos tipos, los primeros relacionados con la estrategia de comunicación de El Corte Inglés en redes sociales y los segundos relacionados con la integración de la estrategia en los distintos canales propios de la empresa. Respecto al periodo de análisis, las cuatro redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y Youtube), la web de El Corte Inglés y las tiendas físicas fueron analizadas desde el 25 de marzo hasta el 3 de abril de 2019 (véase Tabla 1).

## 4. Resultados

### 4.1. Estrategia de comunicación en redes sociales

Para responder a la primera cuestión de investigación, se ha analizado el perfil de El Corte Inglés en las 4 redes sociales objeto de estudio. De todas

**Tabla 1 · Unidad y periodo de análisis**

Canal	Dirección	Período de Análisis
Facebook	facebook.com/elcorteingles	25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019.
Twitter	@elcorteingles	25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019.
Instagram	@elcorteingles	25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019.
YouTube	El Corte Inglés	25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019.
Web	elcorteingles.es	25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019.
Tienda física	El Corte Inglés (varias tiendas)	25 de marzo de 2019 - 3 de abril de 2019.

Fuente: Elaboración Propia

las redes analizadas, en la que más seguidores tiene con diferencia es Facebook (véase Tabla 2), a la que le siguen Instagram, Twitter y Youtube, aunque la que más creció a lo largo del periodo de análisis fue Instagram, con un crecimiento del 1,5% en solo 10 días. Si bien es cierto que la empresa no cuenta con un número desorbitado de seguidores en Instagram, los que tienen se muestran muy activos con las publicaciones de la marca, lo que se refleja en el elevado número de *Likes* obtenidos en el periodo analizado (ver Tabla 3).

**Tabla 2 · Número de seguidores en el periodo analizado**

El Corte Inglés	Seguidores	
	Iniciales	Finales
Facebook	1.956.912	1.980.734
Twitter	275.825	275.969
Instagram	452.032	458.821
YouTube	32.044	32.051

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al número de publicaciones, El Corte Inglés es muy activo en redes sociales, ya que hace publicaciones diarias en todas las redes, con un buen nivel de respuesta entre sus seguidores. Destaca la red social Twitter por número de publicaciones, aunque la red social que actualmente tiene más impacto es Instagram, tanto por número de visualizaciones de los videos publicados (equivalente a impacto publicitario) como a nivel de *engagement* (véase Tabla 3). Durante el periodo objeto de estudio la cuenta de El Corte Inglés subió un total de 150 posts únicos en esta red social. Solo 5 de los posts que se publicaron se repitieron, lo que da muestra de la gran importancia que El Corte Inglés está dando a la generación de contenidos en esta red social. Además de los posts permanentes, todos los días del periodo de análisis El Corte Inglés hacía uso de los *stories*, publicando al menos uno al día. Instagram es, con mucha diferencia, la red social donde más *engagement* consigue El Corte Inglés (véase Tabla 3).

En relación al contenido de los posts publicados en estas redes, se agruparon los contenidos en 5 categorías distintas: información de producto, eventos, posts promocionales, conversación, y

**Tabla 3 · Número de publicaciones en el periodo analizado, visualizaciones y *engagement***

El Corte Inglés	Publicaciones totales	Publicaciones únicas	Visualizaciones	<i>Engagement</i>
Facebook	87	79	182.526	22.753 <i>Likes</i>
Twitter	248	202	61.323	3.009 favoritos
Instagram	155	150	625.798	306.359 <i>Likes</i>
YouTube	8	8	3.045	116 <i>Likes</i>

Fuente: Elaboración Propia

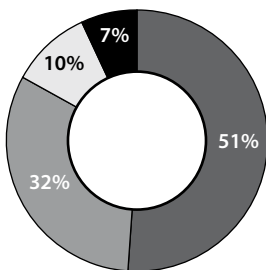
noticias. Los resultados se muestran en el Gráfico 1. Para cada red social, se ha computado el número de posts publicados y la categoría a la que pertenecen. En Facebook, Instagram y YouTube la tipología más utilizada es la de información de producto. Las publicaciones de este tipo son aquellas en las que se muestra el producto, ya sea para darlo a conocer o para mostrar cómo funciona o alguna característica de interés. Redes

sociales como Instagram y YouTube destacan en esta categoría al ser redes sociales muy visuales. En Twitter la tipología de post más utilizada es la de eventos. Esta tipología hace referencia a la promoción de acontecimientos y eventos organizados por El Corte Inglés. Este tipo de publicaciones también son frecuentes en Facebook, aunque en esta red social también son muy utilizadas las publicaciones con información sobre productos.

**Gráfico 1 · Tipología de los posts publicados por El Corte Inglés en cada red social**

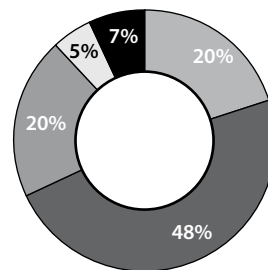
### Facebook

- 51% Información de productos
- 32% Eventos
- 10% Promocionales
- 7% Noticias



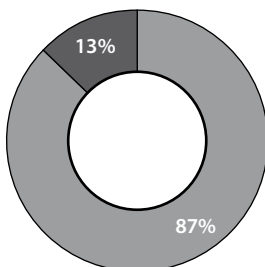
### Twitter

- 20% Información de productos
- 48% Eventos
- 20% Promocionales
- 5% Conversación
- 7% Noticias



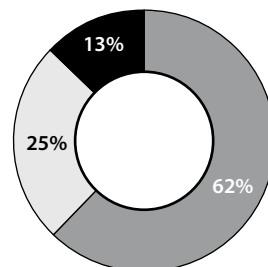
### Instagram

- 87% Información de productos
- 13% Eventos



### YouTube

- 62% Información de productos
- 25% Eventos
- 13% Promocionales



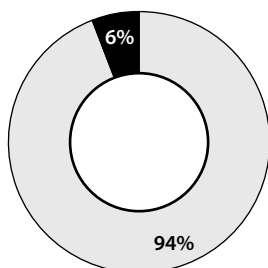
En relación al formato, cada red social destaca en un formato u otro en función de a qué tipo de contenidos esté orientada la red social. En Instagram, Facebook y Twitter destacan las publicaciones que incluyen fotos. Aunque Twitter sea la red social por excelencia del texto, los datos revelan que en Twitter se publican también una gran cantidad de fotos y videos para acompañar el texto y solo un

5% de los posts publicados usan el formato texto solamente (Gráfico 2). En Instagram las fotos pueden ser únicas o incluir un carrusel de fotos. En el caso de YouTube prima el formato video, al ser una plataforma en la que se suben exclusivamente videos. Las publicaciones que incluyen videos son también bastante habituales en Instagram, aunque no tanto como las que incluyen fotos.

**Gráfico 2 · Formato de los posts publicados en cada red social**

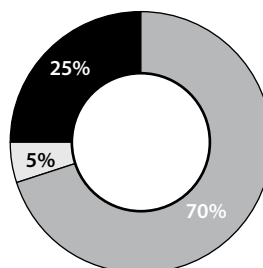
### Facebook

- 94% Foto
- 6% Video



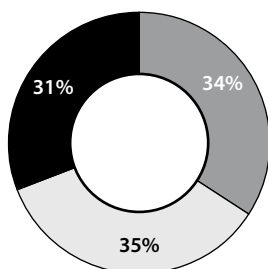
### Twitter

- 70% Foto
- 5% Solo texto
- 25% Video



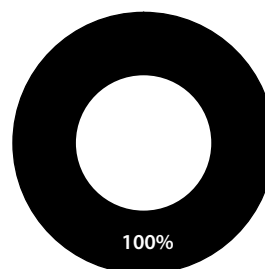
### Instagram

- 34% Foto
- 35% Carrusel de fotos
- 31% Video



### you Tube

- 100% Video



## 4.2. Grado de integración de la comunicación

Como comentamos en la sección 3, la creación de interconexiones entre canales es una de las formas más habituales de integrar los distintos canales propios de la empresa. En la web de El Corte Inglés podemos encontrar enlaces a todas las redes sociales. La forma de enlazar a las redes sociales es distinta en función de la red social a la que se enlaza. En la parte superior de la web hay un espacio fijo con visibilidad continua para el usuario (independientemente de la página que esté visitando de la web). En esta ubicación solo se enlaza a Facebook y a Twitter. Menos visible y en la parte inferior de la web, sí que aparece el enlace a todas las redes sociales incluyendo YouTube e Instagram.

Las redes sociales también pueden utilizarse para crear puentes o conexiones con otros canales propios de la empresa. Por ejemplo, en la descripción que se hace de la empresa en la red social se pueden incluir enlaces a la web de El Corte Inglés. Por otra parte, si en los mensajes publicados en las redes sociales se mencionan otros canales propios se está fomentando la integración entre canales. En este sentido, la red social Facebook y la web son los canales más integrados, ya que la mayor parte de las publicaciones del periodo analizado (78 de 87) incluyen un enlace a la web. Además, en la sección de información de la página de Face-

book se muestra el enlace a la web de la empresa. Sin embargo, es de destacar que ninguno de los posts publicados durante el periodo de análisis hace alusión a las tiendas físicas.

Peores son los resultados de integración si se toma como referencia la red social Twitter. El Corte Inglés tiene enlace a la web en la descripción que se realiza de la empresa en Twitter, aunque no tiene enlace a ninguna red social en esta descripción. En cuanto a las menciones, solo 32 de los 248 tweets publicados tienen enlace a la web de El Corte Inglés y ninguno hace mención a las tiendas físicas. El bajo grado de integración se nota aún más en el caso de Instagram. Ningún post publicado hace mención a la tienda física ni incluye enlace a la web. Aunque igual que ocurre en Twitter y Facebook, sí existe un enlace a la web en la descripción del perfil de la cuenta.

En relación a la consistencia en contenidos, y basándonos en el estudio de Ashley y Tuten (2014), evaluamos el grado de integración de la estrategia de El Corte Inglés a partir de la similitud de contenido publicado en los distintos canales propios de El Corte Inglés. Hemos utilizado como punto de referencia la red social Facebook por ser la red social con mayor número de usuarios. Como se puede apreciar en la Tabla 4, las redes más integradas son Facebook e Instagram, que comparten contenido en un total de 48 de los 79 posts publicados en Facebook.

**Tabla 4 · Indicadores de integración entre canales tomando como referencia el contenido publicado en la red social Facebook**

	Integración a través de posts			
	Posts con enlace a web	Posts con mención tienda física	Posts que se repiten en Twitter	Posts que se repiten en Instagram
	73	0	39	48

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la integración entre la web y las tiendas físicas, encontramos algunos elementos que indican cierto nivel de integración entre estos dos canales propios. Los elementos de integración más destacados son:

- Presencia de un localizador de tiendas físicas en la web de El Corte Inglés, que permite al usuario encontrar la tienda más cercana con respecto a la localización del cliente.
- Opción de devolución de compra online, aun habiéndose comprado el producto en la tienda física.
- Recogida de productos comprados online en la tienda física. En la sección *Click & Collect* se detallan los pasos a seguir para recoger los productos comprados online en la tienda física.
- Promociones conjuntas. En el periodo analizado encontramos promociones que se comunicaban a la vez en las tiendas físicas y en la web.
- Uso del color. Se observa un uso uniforme de ciertos colores, como los verdes y los rojos, y tipografías, tanto en las tiendas físicas como en la web.

Sin embargo, hemos detectado los siguientes problemas o elementos que indican cierta falta de integración:

- Numerosos productos solo disponibles online, que no se pueden encontrar en las tiendas físicas. Es habitual que haya algún producto de venta exclusiva online, pero El Corte Inglés abusa de esta opción, dando una imagen poco integrada de sus canales.
- El usuario no puede conocer la disponibilidad de los productos en tienda física a través de la web, con lo que el usuario no puede saber si puede ir a la tienda física para ver, probarse el producto, y/o comprarlo.

- La opción *Click & Collect* no está disponible para todos los productos y/o tiendas.

Finalmente, en cuanto a la integración entre tiendas físicas y redes sociales, lo que más destaca es que las tiendas físicas no cuentan aún con ningún tipo de cartelería o publicidad en el punto de venta de las redes sociales que utiliza El Corte Inglés. Muchas empresas, incluso de pequeño tamaño, utilizan la tienda física como elemento de promoción de sus redes sociales, por lo que llama la atención que una empresa como El Corte Inglés, con un elevado número de tiendas físicas y de espacio disponible en sus distintas localizaciones, no esté aprovechando esta oportunidad para promocionar y conectar sus distintos canales de comunicación y venta. Estos resultados coinciden en gran medida con el estudio de Valos *et al.* (2016), en el que se pone de manifiesto que las redes sociales están aún lejos de estar integradas con el resto de herramientas de comunicación y marketing de la empresa.

### 4.3. Propuestas de mejora derivadas de los resultados obtenidos

Ante los datos obtenidos, se plantean una serie de propuestas que ayudarán a mejorar la estrategia de comunicación de El Corte Inglés. Se han realizado dos propuestas generales y una serie de mejoras específicas para cada canal propio (Tablas 5, 6 y 7). Entre estas propuestas generales encontramos:

#### Propuesta 1. Mejorar la integración entre tiendas físicas y entorno digital










Hay que crear enlaces y conectar más las tiendas físicas con el entorno online y viceversa. Es necesario crear una estrategia de comunicación integrada en la que las redes sociales mencionen las tiendas físicas y en la que las tiendas físicas

sirvan para promocionar y dinamizar las redes sociales. El uso de concursos y promociones conjuntas pueden servir para integrar estos canales. En relación a las tiendas físicas, es necesario realizar mejoras en el punto de venta (cartelería, displays, dispositivos electrónicos con acceso a la web o a las redes) para integrar el entorno digital en la tienda física. También es necesario que el consumidor sea capaz de comprar y devolver el producto a través del canal que desee para que su experiencia global con la marca sea satisfactoria. En definitiva, hay que conectar mejor el entorno digital con las tiendas físicas para que El Corte Inglés se pueda beneficiar de la buena reputación corporativa con la que cuentan las tiendas físicas de esta empresa y para que sus numerosas localizaciones sirvan para promocionar tanto su web como sus redes sociales.

## Propuesta 2. Mejoras de contenido en redes sociales

La marca debería reducir el contenido que produce en redes sociales, ya que la mayoría tiene muy poco *engagement* y funciona como pantalla para el contenido de calidad que publica. Es necesario que la estrategia de comunicación se base más en publicaciones que funcionan, como los concursos y las promociones de productos. A estas publicaciones deben añadirse contenidos de valor para el cliente. Por ejemplo, los posts de contenido de moda o los de productos electrónicos parecen funcionar mejor que otro tipo de contenidos. También sería interesante trabajar más los posts que demandan interacción por parte de los usuarios, para incrementar el *engagement* y la participación de los clientes. En la Tabla 5 se recogen algunas ideas adicionales de mejora para cada red social.




**Tabla 5 • Propuesta de mejoras para cada red social**

Mejoras en Facebook	
 Reducir el número de posts	Los posts son poco efectivos, la empresa publica muchos con escasos resultados. Mejorar la calidad y creación de posts más efectivos, como promociones o concursos.
 Integración con la tienda física	Hacer menciones a las tiendas física a través de los posts.
Mejoras en Twitter	
 Reducir el número de tweets	Tweets poco efectivos. Reducir el número y buscar una mayor interacción con los usuarios.
 Integración con la tienda física	Mencionar a las tiendas físicas en los tweets. Relacionar los eventos con las tiendas en las que se realizan.
Mejoras en Instagram	
 Creación de tienda online	Crear una tienda en Instagram, la empresa ya lo ha hecho con Facebook.
 Posts con enlace a la página web	Los posts no tienen enlace a la web, deberían tener enlace directo a los productos para poder adquirirlos.
 Posts con mención a tienda física	Mejorar la integración con las tiendas físicas a través de menciones en las publicaciones.
Mejoras en Youtube	
 Mejorar calidad del contenido publicado	Intentar centrarse en producir un contenido más elaborado, como el que tienen de promoción o el de consejos sobre moda.
 Integración con la tienda física	Mayor integración en la descripción de los videos y en el contenido de los propios videos con las tiendas físicas. Especialmente en contenido relacionado con nuevas temporadas.

Fuente: Elaboración Propia





**Tabla 6 · Propuesta de mejoras para la web**

 Productos en tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un apartado que te permita si el producto se encuentra en la tienda más cercana del usuario.</li> </ul>
 Creación de Chatbox	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un chatbox para comunicación rápida sobre dudas del cliente.</li> </ul>
 Mejora del diseño web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la organización de la página para mejorar la usabilidad y la localización de productos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 7 · Propuesta de mejoras para las tiendas físicas**

	Valoración de producto	Añadir soluciones tecnológicas en las tiendas que permitan valorar productos en la propia tienda. Se recomienda una valoración con estrellas para una mejor integración con la web.
	Cartelería y publicidad en el punto de venta	Añadir cartelería/displays relacionada con las actividades que se desarrollan en redes sociales.

Fuente: Elaboración Propia

## 5. Conclusiones

El trabajo realizado ha permitido dar respuesta a las dos preguntas de investigación planteadas, la primera en relación a cómo se caracteriza la estrategia de comunicación de El Corte Inglés en redes sociales y la segunda en relación a la integración de su estrategia de comunicación en los distintos canales propios. En relación a su comunicación a través de redes sociales, se trata de una empresa muy activa en redes sociales. Facebook es la red con la que más seguidores cuenta El Corte Inglés mientras que Instagram es la que más crecimiento y potencial presenta. La mayor parte de publicaciones tienen que ver con los productos de la empresa y

el formato más utilizado es la foto. Por volumen de publicaciones destaca la red social Twitter, mientras que la que más impacto tiene en la actualidad es Instagram, tanto por número de visualizaciones como por respuestas positivas de los usuarios. En cuanto al grado de integración de su estrategia de comunicación, es muy mejorable, especialmente en lo que respecta al grado de integración entre las tiendas físicas y el entorno digital. A pesar de que las tiendas físicas constituyen uno de los baluartes de El Corte Inglés, por su reputada atención al cliente, hay que destacar la escasa integración que presentan en general con el resto de canales online, tanto con la web como con las redes sociales.

## Bibliografía

- AIMC (2019). Encuesta AIMC Navegantes en la Red, Asociación para la Investigación de los medios de comunicación, [http://download.aimc.es/aimc/NoPU2G5Tt/Infografia\\_naveg\\_21.pdf](http://download.aimc.es/aimc/NoPU2G5Tt/Infografia_naveg_21.pdf) (último acceso 22 de julio 2019).
- Alexander, B. & Alvarado, D.O. (2017). Convergence of physical and virtual retail spaces. *Advanced Fashion Technology and Operations Management*, IGI Global, pp. 191-219, available at: <http://doi.org/10.4018/978-1-5225-1865-5.ch008>
- Alonso González, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés. *Index. Comunicación: Revista Científica en el Ámbito de la Comunicación Aplicada*, 15 (1), 77-105.
- Ashley, C., & Tuten, T. (2014). Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15–27. doi:10.1002/mar.20761
- Ayestarán Crespo, R. (2014). Social Media como Canal Estratégico y Operativo dentro del Medio Digital. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (10), 126-153.
- Burke, R. R. (2002). Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 411-432.
- Delgado, E.; Sicilia, M. & Navarro, M.A. (2009). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25 (111), 35-57.
- Díaz, R. & Rojo, P. (2014). Canal online y canal offline: cuando la unión no hace la fuerza. *Harvard Deusto*. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/canal-online-y-canal-offline-cuando-la-union-no-hace-la-fuerza> [Accedido mayo 31, 2019].
- Córdoba, A. (2018). El difícil reto de integrar los canales online y offline. *El País*. Disponible en: [https://retina.elpais.com/retina/2018/02/23/tendencias/1519390410\\_370540.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/02/23/tendencias/1519390410_370540.html) [Accedido mayo 31, 2019].
- Eagle, L. y Kitchen, P.J. (2000). IMC, Brand Communications, and Corporate Cultures. Client/Advertising Agency Co-ordination and Cohesion. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 667-686.
- Hootsuite & We are social (2019). Digital 2019: Global Digital Overview (January 2019) v01 DataReportal. Disponible en: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-overview> [Accedido mayo 13, 2019].
- IAB (2018). Estudio Anual de Redes Sociales 2018. Disponible en [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf) (último acceso 18/9/2019).
- IAB (2019). Estudio Anual de Redes Sociales 2019. Disponible en [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019_vreducida.pdf) (último acceso 18/9/2019).
- Keller, K.L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communications Programs. *Journal of Marketing Management*, 17(September), 819-847.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct- A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), pp. 133-160.
- Lilleker, D. G., & Koc-Michalska, K. (2013). Online political communication strategies: MEPs, e-representation, and self-representation. *Journal of Information Technology & Politics*, 10(2), 190-207.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37-46.
- Martínez, E. & Nicolás, M.A (2016). *Publicidad Digital. Hacia una integración de la planificación, creación y medición*. Madrid, España: Esic Editorial.
- McGrath, J. M. (2010). Using means-end analysis to test integrated marketing communications effects. *Journal of Promotion Management*, 16(4), 361-387.
- Merodio, J. (2016). *Estrategia y táctica empresarial en redes sociales*. Bogotá, Colombia: Lid Editorial.
- Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448-458.
- Navarro, M. A. (2008). *La integración de la comunicación: Análisis de su implicación para el consumidor y el capital de marca*. Tesis doctoral, Universidad de Murcia.
- Navarro, M. A., Sicilia, M., & Delgado, E. (2009). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la

- consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 35-57.
- Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas J. & Verhoef, P. (2006). Opportunities and Challenges in Multichannel Customer Management, *Journal of Services Research*, 9 (2), 95–112.
- Nicolás, M.A & Marhuenda, C.M. (2013). Herramientas para la medición de los social media. En M.A Nicolás y M.M Grandio (coord.), *Estrategia de comunicación en redes sociales: usuarios, aplicaciones y contenidos*. Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182-197.
- Shen, G. C. C., Chiou, J. S., Hsiao, C. H., Wang, C. H., & Li, H. N. (2016). Effective marketing communication via social networking site: The moderating role of the social tie. *Journal of Business Research*, 69(6), 2265-2270.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.
- Seric, M., & Gil, I. (2012). La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión. *Cuadernos de Administración*, 25(44), 63-92.
- Sheehan, K. B., & Doherty, C. (2001). Re-weaving the web: Integrating print and online communications. *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 47-59.
- Sicilia, M., Palazón, M., López, I. y López, M. (2018). Plantilla de indicadores de comercio social, documento de trabajo no publicado, Universidad de Murcia.
- Sicilia, M., Ruiz, S., & Munuera, J. L. (2005). Effects of interactivity in a web site: The moderating effect of need for cognition. *Journal of Advertising*, 34(3), 31-44.
- Sicilia, M., Palazón, M., López, I., & López, M. (2019). Marketing en Redes Sociales, ESIC editorial, Madrid, manual en elaboración.
- Solanas, O. & Carreras, G. (2011). Nuevos medios publicitarios: la influencia del mundo digital en la planificación de medios. *Tripodos*, Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna, 28, 63-82.
- Valos, M. J., Haji Habibi, F., Casidy, R., Driesener, C. B., & Maplestone, V. L. (2016). Exploring the integration of social media within integrated marketing communication frameworks. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(1), 19–40.

