

# La aplicación empresarial del marketing viral y el efecto boca-oreja electrónico. Opiniones de las empresas

## Business application of viral marketing and Electronic Word-of-Mouth. Firm opinions

VIRGINIA AGUILAR ARCOS<sup>1</sup>

SONIA SAN MARTÍN GUTIÉRREZ<sup>2</sup>

RENÉ PAYO HERNANZ<sup>3</sup>

*Universidad de Burgos (España)*

*Recibido el 21 de mayo de 2012, aceptado el 11 de diciembre de 2012*

Nº de clasificación: M31

DOI: 10.5295/cdg.120348va

### Resumen:

*La práctica tradicional del boca-oreja, natural desde hace años como modo de publicidad efectiva sin recurrir a grandes inversiones ni contrataciones en medios masivos se ha convertido en una nueva posibilidad de marketing con la llegada de las nuevas tecnologías e Internet. Así ha aparecido una nueva estrategia de marketing que consiste en explotar las redes sociales preexistentes para producir incrementos exponenciales en conocimiento de marca, denominada marketing viral. El efecto "boca-oreja online" que genera es una herramienta poderosa para las empresas, aunque su verdadero potencial está aún por descubrir. El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar este fenómeno a través de una amplia revisión bibliográfica del término, así como un estudio empírico consistente en una entrevista en profundidad realizada a una muestra de importantes empresas españolas. Los resultados indican que el marketing viral puede ser empleado para el beneficio, tanto de grandes empresas con grandes presupuestos, como de pequeños negocios. Las experiencias exitosas de su utilización demuestran que, cuando se usa integrado en el resto de estrategias comerciales de la empresa, puede mejorar la recomendación de la marca e incrementar su notoriedad en el mercado. El marketing viral puede ser ventajoso a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado, sin embargo, la efectividad y la medición de las campañas son vistas por muchos académicos y profesionales como un punto débil de la estrategia.*

### Palabras clave:

*Marketing viral, boca-oreja, eWOM, Internet.*

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Área de Comunicación Audiovisual, C/ Parralillos s/n 09001 Burgos (España). veaguiar@ubu.es

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Área de Comercialización e Investigación de Mercados, C/ Parralillos s/n 09001 Burgos (España). sanmargu@ubu.es

<sup>3</sup> Facultad de Humanidades y Educación, Área de Historia del Arte. C/ Villadiego, s/n. 09001 Burgos (España). rpayo@ubu.es

**Abstract:**

*Traditional word of mouth, which was for many years used as effective advertising that didn't require major investments in mass media, has become a new marketing opportunity with the advent of new technologies and the Internet. Thus, a new marketing strategy called viral marketing has emerged and it exploits existing social networks to produce exponential increases in brand awareness. The effect of "online word of mouth" is a powerful tool for businesses, but its true potential is yet to be discovered. The objective of this research is to analyze this phenomenon through an extensive literature review of the term, as well as an empirical study consisting of in-depth interviews conducted with a sample of large Spanish companies. The results indicate that viral marketing can be used for the benefit of both large companies with big budgets and small businesses. Successful experiences of this strategy show that, when integrated with the rest of the company's business strategies, it can improve the recommendation of the brand and increase its visibility in the market. Viral marketing can be advantageous when launching a new product to the market. However, its effectiveness and the measurement of the campaigns are seen by many academics and professionals as a weakness of this strategy.*

**Keywords:**

*Viral marketing, Word-of-mouth, eWOM, Internet.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación ha entrado en una nueva era caracterizada por la interactividad que proporcionan las nuevas tecnologías. Esta situación se ha visto también reflejada en nuevas formas de comunicación publicitarias. La liberalización del mercado, el aumento de la competencia y el poder de Internet han hecho posible que el usuario adquiriera un gran protagonismo. Los consumidores se han convertido así en una parte activa de la comunicación comercial, seleccionando o ignorando los mensajes que les interesan, e interactuando o creando nuevos contenidos gracias a las posibilidades que les ofrece Internet. En definitiva, han pasado a ser vendedores y también generadores de contenidos, convirtiéndose en una mezcla de consumidores y productores, es decir, “prosumers”. Por otra parte, la tradicional segmentación de mercados ha sido reemplazada por una cadena de comunidades, dentro y fuera de la Red, que se agrupan según los gustos, aficiones, tendencias y/u opiniones.

Así, gracias al impacto de las redes sociales, foros, blogs, wikis, etc. se ha venido plasmando una nueva estrategia denominada marketing viral, que explota los medios electrónicos y las redes sociales preexistentes en Internet para llegar al consumidor y generar conversaciones entre ellos que añadan valor a las marcas, provocando un efecto boca-oreja. Este efecto “boca-oreja” (también conocido como word-of-mouth) de los consumidores siempre ha sido para los profesionales del marketing una potente herramienta, ya que supone una forma de comunicación gratuita sobre un producto, una marca o una idea. Pero el nuevo efecto “boca-oreja online o electrónico”, no sólo creado por los consumidores, sino también provocado por los responsables del marketing con fines específicos, puede ser una herramienta aún más poderosa.

Este trabajo pretende contribuir al estudio del marketing viral a través de un estudio exploratorio sobre el grado de conocimiento por parte de las empresas españolas y su visión sobre este fenómeno (utilizando información primaria), así como descriptivo de sus antecedentes y su evolución, las ventajas y desventajas que le atribuyen los expertos, utilizando información secundaria. El estudio ha consistido, en primer lugar, en una revisión de la literatura sobre los conceptos y las investigaciones académicas que se han llevado a cabo en este ámbito, con el fin de obtener un marco conceptual general sobre los conceptos estudiados. En segundo lugar, se ha llevado a cabo un estudio empírico, recogiendo información primaria a través de una entrevista realizada a empresas españolas de diferentes sectores. Esto ha permitido contrastar los fundamentos descritos en la literatura con la realidad del marketing viral en España.

## 2. REVISIÓN DEL EFECTO BOCA-OREJA Y DEL MARKETING VIRAL

### 2.1. Word of mouth (WOM) o efecto boca-oreja

El efecto boca-oreja, que conforma las bases del marketing viral, fue definida formalmente por Arndt, J. A. (1967) como la “comunicación oral persona a persona, entre un emisor que no se encuentra vinculado con la comercialización de un producto, servicio o marca y un receptor al que le interesa saber sobre dicho producto, servicio o marca”. Durante los últimos 50 años se han llevado a cabo múltiples estudios con el objetivo de comprender los

antecedentes, moderadores y consecuencias del boca-oreja (Matos y Vargas, 2008). Entre los resultados obtenidos de las investigaciones llevadas a cabo hasta el momento se sostiene que el boca-oreja no sólo juega un papel importante en la transmisión de la información, sino también en la transmisión de la influencia (Lin, 1971; Weimann, 1983; De Bruyn y Lilien, 2008). Así, muchos estudios han demostrado que la difusión de información o del boca-oreja entre la gente tiene un papel fundamental en las actitudes, comportamientos y en la toma de decisiones de los consumidores (Katz y Lazarsfeld, 1955; Arndt, 1967; Engel *et al.*, 1969; Richins, 1983; Richins, y Root-Shaffer, 1988; Brown y Reinigen, 1987 y Huang *et al.*, 2008).

Desde la década de 1960, diversos investigadores han demostrado que el intercambio informal entre personas ajenas a la empresa (familiares, amigos, conocidos, expertos) no sólo influye en las intenciones de los consumidores y en su comportamiento de compra (Matos y Vargas, 2008), sino también en la formación de expectativas (Anderson y Salisbury, 2003), en las actitudes previas al uso (Herr *et al.*, 1991) e incluso en las percepciones posteriores al uso de un producto o servicio (Bone, 1995). Por tanto, la información derivada de fuentes no comerciales tiende a ser más influyente en la formación de la opinión pública del consumidor que las fuentes comerciales. Así, se ha demostrado que el boca-oreja cubre el espectro completo de objetivos potenciales de las fuentes de pago, como la publicidad (Doral, 2003). Por otra parte, hay estudios empíricos que evidencian que el boca-oreja negativo tiene aún más influencia que las recomendaciones positivas (Arndt, 1967; Herr *et al.*, 1991; Mizerski, 1982; Richins, 1983).

## **2.2. El eWOM o efecto boca-oreja electrónico**

A finales de los años 90 las nuevas formas de comunicación online llevaron al nacimiento del fenómeno del boca-oreja electrónico o boca-oreja online. Algunos de los autores que han investigado este fenómeno (Bickart y Schindler, 2001; Duan, *et al.*, 2008; Gruen *et al.*, 2006; Stewart y Pavlov, 2002) lo han definido como un comentario positivo o negativo, hecho por individuos ajenos a la empresa sobre una marca, producto, servicio u organización, que puede estar disponible a una multitud de personas e instituciones a través de Internet.

La investigación realizada sobre este concepto, aunque emergente, es aún escasa (Litvin *et al.*, 2008), especialmente en lo que respecta al modo en que funciona su influencia y sus diferencias con el proceso tradicional (De Bruyn y Lilien, 2008). A causa de las diferencias que existen entre WOM y eWOM se ha producido un renovado interés en la investigación de este último fenómeno, con una atención especial en las motivaciones de participación, usos e impacto del eWOM (Dellarocas, 2003; Henning *et al.*, 2004; Goldsmith, y Horowitz, 2006; Fong y Burton, 2006). Los estudios se han centrado fundamentalmente en dos cuestiones: averiguar por qué los consumidores usan información derivada del eWOM (Gruen *et al.*, 2006; Henning y Walsh, 2004) y analizar cómo está formada la red social del boca-oreja electrónico (Phelps, *et al.*, 2004). Otros estudios se han ocupado de analizar los factores que influyen en la intención del consumidor de participar en la comunicación boca-oreja electrónica y en medir los efectos que tiene. Las conclusiones obtenidas señalan que, al igual que el tradicional, supone una importante fuente de información para los

consumidores, siendo incluso más influyente que la publicidad en televisión, radio y periódicos (Goldsmith y Horowitz, 2006). Además, su credibilidad, es incluso más alta que la de la información comercial creada o proporcionada a través de la red (Schindler y Bickart, 2002). La experiencia previa en procesos de comunicación boca-oreja electrónico es un factor relevante, por lo que aquellos consumidores que participan activamente en este tipo de comunicación en general están más afectados por las opiniones de otros individuos en Internet (Sicilia y López, 2009). Asimismo, los consumidores son más propensos a buscar y a aceptar boca-oreja negativo en una situación en la que hay una falta de información y de experiencia, así como en una situación en la que el riesgo es mayor (Rogers, 1983; Richins *et al.*, 1991). Chang y Chin (2011) destacan que las normas subjetivas que se desarrollan en un grupo combinan influyen en la intención de queja en casos de insatisfacción porque el individuo trata de ajustar su comportamiento a las expectativas generadas por las personas de referencia dentro del grupo.

### 2.3. El marketing viral

La primera vez que surgió el término marketing viral fue en un artículo de la revista PC User, en 1989, sobre la adopción de Macintosh SE *versus* Compaq. Sin embargo, el término marketing viral se suele atribuir a Steve Jurvertson y Tim Draper, dos capitalistas de riesgo que, en 1997, escribieron un artículo titulado “Viral Marketing” en el que describían la práctica del servicio libre de correo electrónico Hotmail, consistente en añadir su propia publicidad al correo saliente de sus usuarios. De esta manera se “infectaba” a los consumidores con un mensaje publicitario, que era pasado de un consumidor a otro como una oleada del virus de la gripe. Por otra parte, el primero en sentar las bases de lo que hoy denominamos marketing viral fue el profesor de Cultura Viral de la Universidad de Nueva York, Douglas Rushkoff, en su libro “Media Virus” de 1996. Su hipótesis es que si un mensaje con determinadas características llega a un usuario interesado o “sensible”, éste “se infectará” de ese mensaje y estará preparado para seguir infectando a otros usuarios sensibles, que a su vez transmitirán el virus de forma exponencial. Tres años más tarde, en 1999, David Weinberger, doctor en Filosofía, columnista del New York Times y todo un referente en la blogosfera, publicó “The Cluetrain Manifesto. The end of business as usual”. La primera de las 95 tesis que se incluyen en su manifiesto “Los mercados son conversacionales” ha inspirado el discurso reciente de los profesionales de la publicidad interactiva.

Algunos autores ven una analogía entre marketing viral y un virus biológico. Así, Knight (1999) sugiere que el marketing viral es similar a un “estornudo digital” (*digitalised sneeze*). De acuerdo con Simmons (2006), “el término viral hace referencia a cómo el contenido, ya sea una broma, dibujo, juego o vídeo, se pone en circulación”. Porter y Golan (2006) sugieren que estos materiales suelen ser sembrados por Internet, a menudo distribuidos a través de terceras partes independientes, y son normalmente personales, más creíbles que un anuncio tradicional y el humor es casi empleado por unanimidad en las realizaciones. Según Lescovec *et al.* (2007) “el marketing viral explota redes sociales existentes animando a los clientes a compartir información de un producto con sus amigos”.

Hasta ahora, las investigaciones sobre marketing viral han intentado medir aspectos específicos del boca-oreja. Por ejemplo, Godes y Mayzlin (2004) y Gruen *et al.* (2006)

consideran el uso de conversaciones online para estudiar el boca-oreja. Vilpponen *et al.* (2006) utilizan una metodología basada en el “whom-told-whom” (quién dijo a quién) para seguir el recorrido de la información en las campañas virales, mientras que Reichheld (2003) sugiere que la medida más importante es la voluntad del consumidor para recomendar un producto o servicio a alguien. En resumen, aunque estos estudios han aportado conocimientos importantes al área, han sido llevados a cabo a través de las metodologías del boca-oreja tradicionales y buscan establecer respuestas para resultados particulares.

Algunos autores se han centrado en la evolución que ha sufrido el marketing con la introducción de los medios electrónicos ya que facilitan enormemente las interconexiones entre las compañías y los clientes potenciales (De Bruyn y Lilien, 2004; Gruen *et al.*, 2006) y otros han estudiado el uso del correo electrónico como herramienta para favorecer el marketing viral dentro de un contexto de sobresaturación publicitaria (Benavides y Miquel, 2009). Sus trabajos se han centrado principalmente en proponer estrategias en el diseño del mensaje con el fin de que los receptores no los rechacen (Chittenden y Rettie, 2003; Fusaro, 1998; Kennerdale, 2001; Zviran, M. *et al.*, 2006). Pocas son las investigaciones cuyo centro de atención sean dichos mensajes (Phelps *et al.* 2004).

Los estudios académicos llevados a cabo en el campo del marketing viral han planteado una serie de ventajas y desventajas de la utilización de técnicas virales en las comunicaciones comerciales. Tras revisar la literatura, en la Tabla 1 se resumen las ventajas y desventajas del marketing viral.

Tabla 1

**Ventajas y desventajas del marketing viral**

MARKETING VIRAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Bajas tasas de inversión (costes) necesarios para desarrollar una campaña.	Relativa falta de control sobre el mensaje y su distribución, dependiendo del emplazamiento.
Habilidad para alcanzar a un gran número de personas.	Posibles alteraciones en el mensaje a lo largo de la cadena de difusión.
La información se transmite y se propaga fácil y rápidamente.	Bloqueo de mensajes por filtros protectores contra virus y SPAM.
Alcance de grupos de consumidores dispersos geográficamente.	Puede ser percibido como una intrusión en las redes sociales de los usuarios.
Flexibilidad en cuanto a contenidos y formatos	Dificultad de planificación de la campaña.
Incremento exponencial del reenvío de mensajes por los usuarios de forma voluntaria.	El uso inapropiado del marketing viral puede ser contraproducente al crear actitudes desfavorables hacia una empresa, marca o producto.
Mejora en el alcance del público objetivo, ya que aquellos que reenvían mensajes saben quién de sus conocidos será más afín a leer y aceptar su mensaje.	La insatisfacción con la empresa, marca o producto puede multiplicar los efectos del Boca-Oreja negativo.

MARKETING VIRAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Aceleración de la adopción del producto.	Dificultad de crear un mensaje viral que motive a los clientes para reenviarlo.
Mayor credibilidad y fiabilidad de las opiniones online que en otras estrategias de marketing o anuncios tradicionales.	Dificultad para identificar a los individuos clave en las redes sociales que van a adoptar un producto y promoverlo entre sus conocidos.
Mayor efectividad que otras estrategias de marketing o anuncios tradicionales.	Riesgo de que ciertos usuarios sean pagados por compañías para difundir sus mensajes.
Mejora el conocimiento del producto, marca o empresa.	Los factores que motivan la aceptación y difusión de la información pueden variar según las personas.
Mejora en el posicionamiento del producto, marca o empresa en la Red.	Son pocos los usuarios que llegan a reenviar los mensajes comerciales a sus contactos.
Posible medición del resultado de la campaña en tiempo real.	Se percibe menor calidad y credibilidad de la información online.
Mayor influencia en la decisión de compra del consumidor.	Los receptores pueden no aceptar las recomendaciones de los demás.
Se obtiene información sobre el consumidor y permite interactuar con él.	Dificultad en la evaluación de la efectividad de las campañas.
El efecto es perdurable a lo largo del tiempo a través de Internet.	No es adecuada para determinadas empresas, marcas y/o productos.

Fuente: Elaboración propia

## 4. ESTUDIO EMPÍRICO

### 4.1. Objetivos, muestra y metodología

Se han realizado entrevistas personales semi-estructuradas a una muestra de 37 empresas y organismos de diferentes ámbitos de actividad sobre temas relativos al marketing viral y al boca-oreja online, con el objetivo de realizar un estudio exploratorio sobre el nivel de conocimiento que existe sobre el mismo entre las empresas españolas, ejemplos de su utilización, estrategias de comunicación comercial y de marketing empleadas y valoración de la estrategia en función de una serie de variables. Siguiendo las pautas de autores como Cruz y Fill (2008), se consideró que explorar los puntos de vista de aquellos que están en la vanguardia del marketing (y que pueden influenciar en su dirección y forma), podría ofrecer un entendimiento valioso y novedoso de este fenómeno.

Inicialmente se elaboró una base de datos de 120 empresas e instituciones a entrevistar de diferentes características, de diferentes tamaños, sectores, etc., tanto del ámbito local, como nacional e internacional que operan en España. Sin embargo, debido a la dificultad para encontrar la colaboración de las empresas en la entrevista, finalmente 40 fueron

cumplimentadas y tres de ellas no fueron válidas. Por tanto, en el estudio se trabajó con 37 cuestionarios válidos, siendo la tasa de respuesta del 30,8 %. La muestra incluye a 34 responsables de marketing o del área comercial, a dos gerentes y a un propietario de empresa (Tabla 2).

Tabla 2

**Ficha Técnica**

Universo	Individuos mayores de 18 años, responsables de marketing de la empresa, directivos, gerentes o propietarios de empresas con sede en España.
Tamaño de la muestra	37 encuestas válidas de un total de 120 intentos (tasa de respuesta del 30,8 %)
Período de realización	Noviembre de 2009 a febrero de 2010
Características entrevistados	45,9%: 35 a los 44 años; 29,7%:25 a 34 años 70,3%: hombres y 29,7% mujeres
Tamaño empresas	56,8%: > 250 trabajadores; 35,1%: PYMES, 10-250 trabajadores; 8,1% < 10 trabajadores
Empresas participantes	Adobe Ibérica; Applied Biosystems; Aretech Group; Automatismo y Sistemas de Transporte Interno S.A. (ASTI); Benteler España SAU; Bridgestone Hispania; Caja de Burgos; Caja Rural Burgos; Cajacírculo; Calvo; Coca-Cola España; Confecciones ORY, S.A.; Correduría de Seguros Jordán Manero S.L.; Dropsens, S.L.; EHU/ Universidad País Vasco; FAE; Fundación Atapuerca; GADEA PHARMACEUTICAL GROUP; Google; Grupo Antolin; Grupo Mahou San Miguel; Grupo Siro; IAB Spain; IE Business School/ IE University; Inycom; Lercasa; M. Ramos S.L.; Microsoft Ibérica; Museo de la Evolución; Nebrija Universidad; Nestlé España; ONO; Smurfit Kappa España y Portugal; Técnicas Reunidas de Automoción, S. A.; Typsa; Universidad de Burgos; Zucca

Elaboración propia.

#### 4.2. Análisis de la entrevista

*PI-1: En primer lugar se preguntó a los entrevistados si “habían oído hablar sobre el término marketing viral” y, en caso afirmativo, si “lo podían definir y/o dar un ejemplo”.*

El 78,4% de los consultados (29) afirmó haber oído hablar sobre el término, aunque cuatro de ellos declararon no poder definirlo ni dar un ejemplo. Señalaron que el marketing viral consiste en una transmisión de información entre contactos, como si se tratara de un virus. Algunos entrevistados afirman que esta transmisión se suele realizar de manera exponencial y que llega de forma rápida a una gran cantidad de población. Se indicó que esta capacidad que tiene de alcanzar a un gran número de personas rápidamente permite lograr un mayor rendimiento en las campañas de comunicación y mejorar la imagen comercial

y notoriedad de marca. A juicio de un entrevistado “se puede generar una gran cobertura mediática a un coste muy pequeño”.

Los medios electrónicos y las nuevas tecnologías de la comunicación, especialmente Internet, se nombran como las vías principales de transmisión de los mensajes entre los contactos. Algunos entrevistados detectan dificultades para poder controlar esa transmisión e indican la falta de control sobre el mensaje y su distribución. Respecto al uso del marketing viral, varios entrevistados señalan que últimamente está de moda y se usa mucho a nivel audiovisual y para marcas tecnológicas. Por otra parte, algunos encuestados piensan que el marketing viral se hace de forma engañosa o de campañas encubiertas. También se detectan referencias negativas a este concepto y confusiones que tienen que ver con su asociación a virus informáticos, al mailing masivo de correos o al spam.

*P1-2: La segunda pregunta fue si “habían oído hablar sobre el término boca-oreja y/o boca-oído online” y, en caso afirmativo, si “lo podían definir y/o dar un ejemplo”.*

El 83,8% de los entrevistados (31) ha oído hablar o conoce este término, aunque cinco de ellos no proporcionaron ninguna definición ni ejemplos. En general, los encuestados explicaron que consiste en transmitir una comunicación de persona a persona. Nueve entrevistados coinciden en señalar la similitud entre este término y el marketing viral. En una posición algo distinta, se indica que se trata de una “forma” del marketing viral o de un medio para dar soporte a una acción de marketing. Se señala que la comunicación puede provenir de fuentes externas o de desconocidos. En algunas respuestas se hace mención a los medios de transmisión de esas informaciones, encontrándose diversidad de opiniones. Algunos encuestados afirman que la comunicación se produce cuando hay un contacto directo entre los receptores, más que a través de medios de comunicación tradicionales. Por otro lado, se reconoce que puede realizarse también mediante medios electrónicos o mediante la utilización de ambos (online y offline). Asimismo, se hace alusión a los peligros que puede conllevar este tipo de comunicaciones por los comentarios negativos. Finalmente, algunos de los ejemplos que se mencionan son los sitios webs con críticas sobre películas, hoteles o destinos turísticos, programas de recomendación y el portal europeo de opinión de consumidores Ciao.

Tras la pregunta anterior, se aclaró a los entrevistados en qué consistían dichos conceptos.

*P2: En esta pregunta se pidió a los entrevistados que señalaran la “Última campaña de marketing viral o de boca-oreja online que ha realizado su empresa”.*

De las empresas entrevistadas, 7 afirmaron haber llevado a cabo alguna vez una campaña de marketing viral. Algunas de las campañas mencionadas han sido realizadas por importantes compañías y han logrado tener un gran éxito y notoriedad. Una de ellas fue la presentación del nuevo Windows 7 en España por parte de la empresa Microsoft Ibérica, en el pueblo Sietes de Asturias; la del Nexus One de Google; la campaña para la cerveza Mixta del grupo Mahou-San Miguel y la de la empresa Nestlé España, para la cafetera Nescafé Dolce Gusto.

*P3: Con el objetivo de conocer las cualidades y los beneficios que pueden aportar estas acciones de marketing viral y boca-oreja electrónico a las empresas, se pidió a los*

*encuestados que señalaran el grado de influencia (1: poca influencia, 5: mucha influencia) que consideran que tiene el marketing viral o el boca-oreja online en diferentes objetivos de la comunicación comercial y el marketing obtenidos de la literatura consultada y revisada.*

Las variables utilizadas fueron: Beneficios para la empresa, Captación de clientes, Fidelización de clientes, Recogida de datos de clientes, Conocimiento de marca o de empresa, Fomento de la prueba del producto, Rentabilidad de la inversión realizada en marketing, Actitud positiva del consumidor hacia la marca o empresa, La intención de compra de la marca o productos de la empresa, La intención de compra de la marca o productos de la empresa e Incentivar la búsqueda de información por parte del consumidor sobre la marca o empresa.

La variable “conocimiento de marca o de empresa” ocupa el primer lugar en cuanto a ser influida por el marketing viral. Esto concuerda con los datos bibliográficos recogidos en este trabajo, donde se señala que una de las principales aportaciones del marketing viral es la de generar un gran conocimiento de la marca, el producto o la empresa. Además, concuerda con las definiciones más empleadas del término. La siguiente variable más marcada es la de “actitud positiva del consumidor hacia la marca o empresa”. Esto también tiene relación con la literatura estudiada, ya que el objetivo de las acciones virales y de boca-oreja es generar conversaciones positivas entre el público objetivo y que esto se traduzca en un valor añadido para la marca.

La tercera variable con más influencia es la de “incentivar la búsqueda de información por parte del consumidor sobre la marca o la empresa”. Existe relación de esta variable con las dos anteriores, puesto que si un individuo ha adquirido conocimiento sobre un objeto y una actitud positiva hacia el mismo, éste tendrá una mayor propensión a buscar información. En este sentido, también el “fomento de la prueba del producto” es una consecuencia derivada, siendo 16 individuos los que le asignan valores entre cuatro y cinco.

Por otra parte, las empresas consultadas intuyen que es rentable la inversión realizada en marketing ya que esta variable ha sido señalada por 16 entrevistados. Algunos de ellos opinaron que la inversión era rentable ya que no se requería mucho presupuesto para hacer una campaña viral. Sin embargo, otros señalaron que no era tan fácil hacer una campaña viral y que también se necesitaba invertir mucho dinero (por ejemplo, en hacer vídeos y otras actividades), y hay cierta inseguridad en lograr unos resultados reales.

Respecto a las variables “recogida de datos de clientes”, “captación de clientes” y “fidelización de clientes”, hay diferencias en cuanto a la influencia atribuida a estas variables, que se puede deber a la falta de experiencia directa en la utilización del marketing viral por parte de algunas empresas. Finalmente, “la intención de compra de la marca, producto o empresa” es la variable que ha obtenido más puntuación de tres, lo que indica que los encuestados aún no conocen los beneficios que posee el marketing viral en relación al comportamiento de compra. Los “beneficios para la empresa” también ofrece resultados coherentes con la literatura ya que muchos académicos y profesionales son conscientes que el marketing viral puede aportar un gran conocimiento de la empresa, un fomento del interés y de búsqueda de información, una actitud positiva, etc., es decir, perciben que es rentable, pero desconocen cómo se traducen sus resultados en términos de ventas. Como se indica en la literatura, uno de los retos del marketing viral es su medición y cuantificación y no existe consenso sobre lo que significa una campa-

ña exitosa de marketing viral, habiendo una variación de los beneficios percibidos en cuanto a cuota de mercado.

*P4: Se ofreció a los entrevistados una batería de factores sobre las ventajas del uso del Marketing Viral o del Boca-Oreja online para la empresa que permitiera analizar si coincidían sus opiniones con las recogidas en la bibliografía, con el fin de conocer la correspondencia entre la perspectiva académica y la profesional.*

Se ha llevado a cabo un análisis factorial exploratorio (de componentes principales) con el programa SPSS a través del método de extracción varimax sobre las ventajas del marketing viral. Dado que para poder aplicar un análisis factorial se necesita un tamaño mínimo de 50 observaciones con 5 observaciones por variable, y en este caso la muestra disponible es de 37, los resultados son una aproximación. En este caso, hay cinco componentes que explican el 72,680 % de la varianza (Tabla 3).

Se denominó al primer factor “ventajas relacionadas con el público objetivo” porque hacen referencia a la capacidad de la estrategia de alcanzar al público objetivo y de segmentarlo adecuadamente, así como la influencia que ejerce sobre ellos y, como consecuencia, el cambio de actitud (respecto a la credibilidad del producto o empresa) y de comportamiento (intención de compra y de adopción del producto). Este ítem obtuvo una puntuación media de 0,73. Precisamente, estos resultados actitudinales y comportamentales son los que principalmente se persiguen al llevar a cabo una estrategia viral. Las ventajas del segundo factor tienen que ver con “la difusión de los mensajes virales” (puntuación media de 0,75). Se alude a la habilidad de la estrategia para alcanzar a un número elevado de personas y de la facilidad de difusión de la información, hechos que se producen de forma muy rápida en el marketing viral. Estas características son unas de las más citadas en la bibliografía cuando se habla de marketing viral. Asimismo, las propiedades del medio por el que se propagan los mensajes permiten una duración ilimitada de la campaña en la Red.

Las ventajas que se agrupan en torno al tercer factor (puntuación media de 0,73) hacen referencia a la “amplitud de posibilidades” que ofrece el marketing viral. En cuanto al formato, puede ser un vídeo, una imagen, un *advergame*, un mensaje con texto, etc. Algunas de estas formas permiten recoger información del usuario y/o interactuar con él. Estas posibilidades que ofrece una estrategia de marketing viral frente a otros tipos de comunicación más tradicional, hacen que sea posible llegar a consumidores dispersos geográficamente y también captar nuevos usuarios a través de incentivos. El cuarto factor (puntuación media de 0,72) agrupa dos ventajas que tienen que ver con la “notoriedad y posicionamiento que se consigue de un producto, marca o empresa a través de esta estrategia”. Como se indica en la literatura, el marketing viral puede generar un gran aumento en el conocimiento de marca entre el público objetivo y es una de las mayores ventajas que se le suelen atribuir. Por último, las ventajas que se agrupan en torno al quinto factor (puntuación media de 0,75) tienen que ver con la “efectividad de las campañas virales”. Aunque éste es un aspecto aún controvertido, tanto entre los académicos, como entre los profesionales del marketing, los que son más partidarios del marketing viral y el boca-oreja online afirman que es más efectivo que las estrategias y anuncios tradicionales.

Tabla 3

**Factores ventajas**

---

**Factor 1: Ventajas relacionadas con el público objetivo**

---

Proporcionar una mayor influencia en la decisión de compra del consumidor  
Acelerar la adopción del producto  
Mejorar el alcance del público objetivo  
Aportar credibilidad al producto y/o empresa  
Permitir niveles de segmentación del público objetivo precisos

---

**Factor 2: Ventajas relacionadas con la difusión de los mensajes virales**

---

Habilidad para alcanzar a un número elevado de personas  
Facilidad de difusión de la información  
Rapidez de transmisión de la información  
El efecto es perdurable a lo largo del tiempo a través de Internet

---

**Factor 3: Ventajas relacionadas con la amplitud de posibilidades del marketing viral**

---

Flexibilidad en cuanto a contenidos y formatos  
Permitir captar nuevos usuarios o clientes  
Llegar a grupos de consumidores dispersos geográficamente  
Permitir obtener información del consumidor, interactuar con él/ella

---

**Factor 4: Ventajas relacionadas con la notoriedad y posicionamiento que se consigue de un producto, marca o empresa a través del marketing viral**

---

Mejorar el posicionamiento del producto, marca o empresa en la Red  
Mejorar del conocimiento del producto, marca o empresa

---

**Factor 5: Ventajas relacionadas con la efectividad de las campañas virales**

---

Incremento exponencial del reenvío de mensajes por los usuarios de forma voluntaria  
Mayor efectividad que otras estrategias de marketing o anuncios tradicionales

---

*P5: Al igual que en la pregunta anterior, se consideró necesario conocer si las empresas entrevistadas coincidían en señalar las desventajas del marketing viral o del boca-oreja online citadas en la bibliografía.*

En este caso, el análisis factorial exploratorio mostró tres componentes que explican el 60,065% de la varianza (Tabla 4). Las desventajas del primer factor (puntuación media de 0,69) tienen que ver con la propensión del individuo de aceptar los mensajes y compartirlos y difundirlos entre sus amigos, familiares, etc., donde juega un importante papel la calidad y credibilidad percibida de la fuente, un aspecto que se ha subrayado en la fundamentación teórica.

Las desventajas del segundo factor (puntuación media de 0,67) están relacionadas con los “aspectos técnicos y con la campaña”. Por ejemplo, mensajes que sean bloqueados por filtros del correo, dificultades para evaluar la campaña, peor funcionamiento para determinadas empresas, marcas o productos, etc. o que ciertos usuarios sean pagados para difundir

los mensajes. Las desventajas del tercer factor (puntuación media de 0,62) se refieren al “mensaje u objeto de la campaña”, tanto en su creación, como en su posterior difusión, a lo largo de la cual puede sufrir alteraciones, siendo difícil controlar su distribución. Además se incluye la percepción del público respecto a esos mensajes, que pueden ser vistos como una invasión de su privacidad.

Tabla 4

#### Factores desventajas

---

<b>Factor 1: Desventajas relacionadas con el sujeto</b>
Son pocos los usuarios que llegan a reenviar los mensajes comerciales a sus contactos Los factores que motivan la aceptación y difusión de la información pueden variar según las personas Dificultad para identificar a los individuos clave en las redes sociales que van a adoptar un producto y promoverlo entre sus conocidos El uso inapropiado del Marketing Viral puede ser contraproducente al crear actitudes desfavorables hacia una empresa, marca o producto Se percibe menor calidad y credibilidad de la información online
<b>Factor 2: Desventajas relacionadas con los aspectos técnicos y con la campaña</b>
Bloqueo de mensajes por filtros protectores contra virus y SPAM Dificultad en la evaluación de la efectividad de las campañas Riesgo de que ciertos usuarios sean pagados por compañías para difundir sus mensajes No es adecuada para determinadas empresas, marcas y/o productos
<b>Factor 3: Desventajas relacionadas con el mensaje u objeto de la campaña</b>
Dificultad de crear un mensaje viral que motive a los clientes para reenviarlo Posibles alteraciones en el mensaje a lo largo de la cadena de difusión Ausencia de control sobre el mensaje y su distribución Puede ser percibido como una intrusión en las redes sociales de los usuarios

---

## 5. CONCLUSIONES

Se ha podido constatar que no existe un acuerdo en el mundo académico y profesional sobre las definiciones de los términos marketing viral y boca-oreja electrónico, aunque sí hay un consenso en cuanto a los aspectos que tienen en común, y que consisten en provocar conversaciones o boca-oreja positivo dentro del público objetivo que proporcionen valor a las marcas. Partiendo de esa finalidad, los entrevistados han aportado diversas definiciones cuya idea se aproxima a la proporcionada en la literatura estudiada. La mayor parte de las empresas grandes entrevistadas, especialmente de carácter internacional, conocen estos conceptos. Sin embargo, aún no son estrategias muy empleadas entre las empresas entrevistadas ya que solamente siete las han empleado alguna vez, por lo que muchas empresas hablan desde el conocimiento teórico o desde la experiencia que han observado en otras empresas y no desde la suya propia.

La mayoría identifican marketing viral con boca-oreja electrónico, aunque el primero es un concepto más amplio y, en general, no saben dar un ejemplo de marketing viral. No obstante, algunos entrevistados sí conocen las campañas más exitosas que se basan en él. Del estudio se concluye que una buena estrategia de marketing viral permite un aumento exponencial de la cartera de clientes, provocando en cada receptor satisfecho un número determinado de reenvío y/o recomendaciones, dependiendo del círculo de amistades o contactos que tenga.

La capacidad de explotar adecuadamente las redes sociales es también un aspecto clave. En este sentido, los líderes de opinión de la red (como bloggers, personajes relevantes, expertos, etc.) juegan un papel muy importante en la difusión de los mensajes en la Red. La credibilidad que se atribuye a las fuentes es, además, uno de los puntos más importantes para los consumidores a la hora de aceptar las recomendaciones.

Respecto a las principales ventajas de la estrategia, se han obtenido cinco factores relevantes. Se ha podido comprobar que el uso del marketing viral puede ser muy útil a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado ya que permite conseguir una gran notoriedad de marca de forma rápida gracias a la replicación exponencial de los mensajes, siendo ésta una de las grandes ventajas que se le atribuyen. En contraposición, la efectividad y la medición de las campañas son vistas por muchos académicos y profesionales como un punto débil de esta estrategia, que es preciso estudiar y evaluar. Se han detectado síntomas de falta de confianza en su eficacia, tras haberse realizado ingeniosas campañas para generar rumor que no se han traducido en mayores ventas o cuota de mercado.

Las tres desventajas principales obtenidas en este estudio exploratorio son las relacionadas con: el sujeto o individuo, aspectos técnicos y campaña y el mensaje u objeto de la campaña. Precisamente la dificultad de conseguir que una campaña se convierta en viral es una de estas desventajas que se le atribuyen en la literatura. Respecto a las tácticas más empleadas para lograr este propósito, destacan las que emplean el humor y la originalidad, ya que las acciones más comunes se basan en vídeos creativos y originales que llevan casi siempre un componente humorístico. La importancia de estas campañas reside en la idea, la creatividad y la capacidad de lograr involucrar al público.

Por otra parte, a pesar de que las comunicaciones boca-oreja pueden adquirir, a través de Internet, un incremento exponencial en poco tiempo, este fenómeno funciona también en un contexto offline a través de las recomendaciones que se hacen a través de un contacto directo entre los clientes.

En definitiva, el marketing viral y el efecto boca-oreja online son poderosos medios de promoción que puede ser empleados para el beneficio de grandes empresas con grandes presupuestos así como de pequeños negocios con poco o ningún presupuesto. Las experiencias exitosas de su utilización han demostrado que, cuando se usa integrado en el resto de estrategias comerciales de la empresa, puede mejorar la recomendación de la marca e incrementar su notoriedad en un mercado saturado de mensajes publicitarios. Para ello se recomienda a las empresas que adopten por completo una estrategia multicanal que integre coherentemente los medios tradicionales con los nuevos soportes, sacando provecho a los teléfonos móviles y las redes sociales. Para ello se ve necesaria la inclusión de interactividad y la introducción de las nuevas formas de publicidad de forma no intrusiva, a través del consentimiento expreso que supone la indicación de preferencias, pudiendo así personalizar el mensaje con información relevante para el usuario.

## 6. LIMITACIONES

El tamaño de la muestra utilizada, por la dificultad encontrada para conseguir colaboración en la entrevista, limita el grado en que los resultados pueden ser generalizados, aunque se considera suficiente para un análisis exploratorio. Por otra parte, los encuestados pertenecen en su mayor parte a empresas con sede en Burgos y Madrid, por lo que la muestra no es representativa de la población total respecto a las empresas.

## 7. LÍNEAS FUTURAS

Este trabajo abre el camino para posteriores investigaciones sobre el marketing viral y el boca-oreja online. En este sentido, sería interesante analizar la perspectiva de los consumidores, en lugar de la de los profesionales: elaborar perfiles de consumidores más propensos al marketing viral o boca-oreja electrónico, así como el desarrollo de un modelo cuantitativo/causal para captar y retener clientes mediante marketing viral o para saber los factores determinantes de participación del color en estos programas.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, E. W. y Salisbury, L. C. 2003. The formation of market-level expectations and its covariates. *Journal of Consumer Research*, 30 (junio), 115 – 124.
- Aparici, E. 2003. Seis modelos de éxito del marketing viral. *Harvard Deusto Marketing y ventas*, 58, pp. 54 – 55.
- Arndt, J. A. 1967. Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, 1 (4, agosto), pp. 291 – 295.
- Arndt, J. A. 1967. *Word of mouth advertising: a review of the literature*, Research Monograph, Nueva York, Advertising Research Foundation.
- Benavides, C. y Miquel, M. J. 2009. El Marketing Viral en el ámbito del correo electrónico: una aproximación al proceso. *Actas del Congreso del XXI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Bilbao, 16 – 18 de septiembre.
- Bickart, B. y Schindler, R. M. 2001. Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15 (3), pp. 31 – 40.
- Bone, P. F. 1995. Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments. *Journal of Business Research*, 32 (3, marzo), pp. 213 – 223.
- Brown, J. J. y Reingen, P. H. 1987. Social ties and word-of-mouth referral behaviour. *Journal of Consumer Research*, 14 (3), pp. 350-362.
- Chang, Ch-Ch. y Chin, Y-C. 2011. Comparing consumer complaint responses to online and offline environment. *Internet Research*, 21(2), pp. 124 – 137
- Chittenden, L. y Rettie, R. 2003. An evaluation of e-mail marketing and factors affecting response. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, 11 (3), pp. 203 – 217.
- Cruz, D. y Fill, C. 2008. Evaluating viral marketing: isolating the key criteria. *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (7), pp. 743 – 758.
- Dellarocas, C. 2003. The digitization of word of mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms”. *Management Science*, 49 (10), pp. 1407 – 24.
- Dellarocas, C. 2006. Strategic manipulation of internet opinion forums: implications for consumers and firms”. *Management Science*, 52 (10), pp. 1577 - 1593.

- De Bruyn, A. y Lilien, G. L. 2008. A multi-stage model of word-of-mouth influence through viral marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 25, pp. 151 -163.
- De Bruyn, A. y Lilien, G. L. 2004. A multi-stage model of word-of-mouth influence through electronic referrals. *eBusiness Research Center*, Working Paper.
- De Valck, K.; Van Bruggen, G.H. y Wierenga, B. 2009. Virtual Communities: A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 47, pp. 185 – 203.
- Doral, A. 2003. *El marketing viral*. Pearson Educación, Madrid.
- Duan, W., Gu, B. y Whinston, A. B. 2008. The dynamics of online word-of-mouth and product sales: and empirical investigation of the movie industry”. *Journal of Retailing*, 84 (2), pp. 233 – 248.
- Engel, J. E.; Kegerreis, R. J. y Blackwell, R. D. 1969. Word-of-mouth communications by the innovator. *Journal of Marketing*, 33, pp. 15 - 19.
- Fong, J. y Burton, S. 2006. Electronic word of mouth: a comparison of stated and related behavior on electronic discussion boards. *Journal of Interactive Advertising*, 6 (2, primavera), pp. 61 – 70.
- Fusaro, R. 1998. E-mail marketing: tread lightly. *Computerworld*, 32 (27), pp. 8.
- Godes, D. y Mayzlin, D. 2004. Using online conversations to study word-of-mouth communications. *Marketing Science*, 23 (4), pp. 545 - 560.
- Goldsmith, R. E. y Horowitz, D. 2006. Measuring motivations for online opinion seeking. *Journal of Interactive Advertising*, 6 (2), primavera, pp. 1 – 16.
- Grönholt, L. y Martensen, A. 2009. The Influence of Tie Strength in word-of-Mouth Communication: A segmentation approach. *Actas de 38th European Marketing Academy (EMAC 09)*.
- Gruen, T. W., Osmonbekov, T. y Czaplewski, A.J. 2006. eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, 59 (4), pp. 449-456.
- Henning, T. y Walsh, G. 2004. Electronic word-of-mouth: motives for and consequences of reading consumer articulations on the Internet. *International Journal of Electronic Commerce*, 8 (2), invierno, pp. 51 – 74.
- Henning, T.; Gwinner, K.P.; Walsh, G. y Gremler, D. D. 2004. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet?. en *Journal of Interactive Marketing*, 18 (1).
- Heras, M. 2003. Marketing viral, el contagio positivo para su negocio, *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, n. 58, pp. 50 – 53.
- Herr, P. M., Kardes, F. R. y K, J. 1991. Effects of word-of-mouth and product attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research*, 17 (3), pp. 454 – 462.
- Huang, C. C.; Lin, T. C. y Lin, Kuei-Ju 2008. Factors affecting pass-along email interactions (PAEIs): Integrating the social capital and social cognition theories. *Electronic commerce Research and Applications*.
- Katz, E. y Lazarsfeld, P.F. 1955. *Personal influence*. The Free Press, Glencoe, Illinois.
- Kingsley, P. y Anderson, T. 1998. Facing life without the Internet. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 8 (4), pp. 303 – 312.
- Knight, C. M. 1999. Viral marketing - defy traditional methods for hyper growth. *Broadwatch Magazine*, 13 (11), pp. 50 - 53.
- Lin, N. 1971. Information flow, influence flow and the decision-making process. *Journalism Quarterly*, 48, pp. 33 – 40.
- Litvin, S., Goldsmith, R. E. y Pan, B. 2008. Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29 (3), pp. 458 – 468.
- Matos, C. A. y Vargas, A. 2008. Word-of-mouth communications in marketing. A meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 578 – 596.

- Mizerski, R. W. 1982. An attribution explanation of the disproportionate influence of unfavorable information. *Journal of Consumer Research*, 9 (diciembre), pp. 301 - 310.
- Okazaki, S.; Méndez, F. A. y Andrés, J. C. 2009. Modelo de influencia social en el boca-oido electrónico: Internet móvil versus Internet en ordenadores personales. *Actas del Congreso del XXI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Bilbao, 16 – 18 de septiembre.
- Phelps, J. E.; Lewis, R.; Mobilio, L.; Perry, D. y Raman, N. 2004. Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: examining consumer responses and motivations to pass along email. *Journal of Advertising Research*, 44 (4), pp. 333 – 348.
- Porter, L. y Golan, G. J. 2006. From subservient chickens to brawny men: a comparison of viral advertising to television advertising. *Journal of Interactive Advertising*, 6 (2), pp. 30 - 38.
- Ramos Serrano, M. 2007. Comunicación viral y creatividad”. *Creatividad y sociedad*, 11, pp. 202 – 226.
- Reichheld, F. F. 2003. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, diciembre, pp. 46 - 54.
- Richins, M. L. 1983. Negative word-of-mouth by dissatisfied customers: A pilot study. *Journal of Marketing*, 47, pp. 68 –78.
- Richins, M. L. y Root-Shaffer, T. 1988. The role of involvement and opinion leadership in customer word-of-mouth: an implicit model made explicit. *Advances in Consumer Research*, 15, 32-36.
- Richins, M. L. y Bloch, P. H. 1991. Post-purchase product satisfaction: incorporating the effects of involvement and time. *Journal of Business Research*, 23.
- Rogers, E. M. 1983. *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York, NY (citado en Steffes y Burgee, 2008).
- Sicilia, M. y López, M. 2009. Influencia del boca a boca en el proceso de compra: una aplicación al sector turístico. *Actas del Congreso del XXI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Bilbao, 16 – 18 de septiembre.
- Steffes, E. M. y Burgee, L. E. 2009. Social ties and online word of mouth. *Internet Research*, 19, (1), pp. 42 – 59.
- Stewart, D. W. y Pavlov, P. A. 2002. From consumer response to active consumer: measuring the effectiveness of interactive media. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), pp. 376 – 396.
- Vermeulen, I. E. y Seegers, D. 2009. Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30, pp. 123 – 127.
- Vignardi, M. y Rettie, R. 2009. Brand Building: Harnessing the Power of Social Network Sites. *Academy of Marketing Annual Conference 2009*, 7-9 Julio 2009, Leeds Metropolitan University, Leeds.
- Vilpponen, A.; Winter, S. y Sundquist, S. 2006. Electronic Word-of-Mouth in Online Environments: Exploring Referral Network Structure and Adoption Behavior. *Journal of Interactive Advertising*, 6 (2), primavera, pp. 63-77.
- Weimann, G. 1983. The strength of weak conversational ties in the flow of information and influence. *Social Networks*, 5, pp. 245 – 267.
- Zviran, M.; Te'eni, D. y Gross, Y. 2006. Does color in email make a difference?. *Communications of the ACM*, 49 (4), pp. 94 – 98.

