

# **Alcance de redes sociales en los bancos de América Latina: El rol del tamaño y la adopción del uso de Internet**

## **Resumen**

Los bancos han empezado a adoptar canales de *social media* debido a las exigencias del cliente por una comunicación más dinámica e interactiva, sin embargo, su adopción no se ha producido de forma homogénea. A partir de un análisis de 64 bancos en América Latina mediante modelos de regresión lineal, este trabajo busca analizar cómo el tamaño y la adopción en el uso de Internet impactan el alcance del uso de las redes sociales digitales. Entre los principales hallazgos, se encontró una relación positiva entre el tamaño del banco sobre el alcance de sus redes sociales, y no se pudo confirmar un efecto del tiempo de entrada a Internet con un mayor alcance de los canales de *social media*. Además, se evidencian diferencias entre la adopción de las distintas redes sociales utilizadas y la velocidad de entrada a éstas.

**Palabras clave:** Redes sociales digitales, bancos, América Latina.

## **1. Introducción**

La comunicación con los grupos de interés definitivamente ha cambiado y las empresas buscan vías más efectivas para contactar y atraer a los potenciales clientes, fidelizar a los actuales e incluso comunicarse con empleados y/o futuros colaboradores de la organización. Hace muy poco tiempo, el uso de la web 2.0 por instituciones financieras era escaso y, especialmente la banca, que por tratarse de un sector con actividades altamente reguladas, rehuía a la utilización de las redes sociales con preocupación por la seguridad de la información (Bonsón & Flores, 2011). Aunque, desde las instituciones financieras no se descartaba el uso de las redes sociales en el futuro, se indicaba que podría ser una estrategia más alineada con bancos más pequeños y más jóvenes que buscaban alternativas innovadoras de capturar participación de mercado (Mitic & Kapoulas, 2012). Sin embargo, el reciente

crecimiento e interés en *social media*, debido a las exigencias del cliente por canales de comunicación más dinámicos e interactivos, llevó también a las instituciones financieras líderes en sus mercados a entender más sobre la utilización de redes sociales, y cómo los canales de comunicación como Facebook, Twitter o YouTube, entre otros, pueden impactar positivamente a la institución en diferentes vías (Goi, 2014; Miranda, Chamorro, Rubio, & Morgado, 2013).

El rol determinante del sector bancario en la economía, asociado al protagonismo de las tecnologías de Web 2.0 en la sociedad contemporánea, justifica la relevancia de este estudio, que tiene como principal objetivo investigar las relaciones existentes entre características específicas de las organizaciones y la adhesión a iniciativas de *social media*. En particular, nuestro estudio considera información de 64 bancos en América Latina y examina cómo el tamaño y la adopción en el uso de Internet afecta el alcance del uso de *social media*. A continuación, se describen los antecedentes e hipótesis, la metodología utilizada en el estudio y, finalmente, las implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **2. Marco teórico e hipótesis**

Para el estudio de cómo la banca latinoamericana ha adoptado las redes sociales para relacionarse con sus clientes se ha tomado en consideración para este trabajo la Teoría de Recursos y Capacidades (*Resource Based View - RBV*). Esta teoría, altamente contrastada en la literatura, sirve para estudiar la forma en la cual las empresas adoptan estrategias competitivas basadas en sus recursos y capacidades para alcanzar un desempeño superior, y obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Barney, 1991). En este sentido, los recursos tecnológicos, y en especial los que tienen que ver con las tecnologías de la información, así como las capacidades internas enfocadas a un mejor uso de las redes sociales digitales, pueden servir como fuente para lograr ventajas competitivas. Así, un mejor conocimiento y una mayor cercanía de los clientes, una mayor interacción y personalización en la comunicación, entre otros beneficios, son posibles a partir del uso adecuado de las redes

sociales por parte de las empresas (Trainor, 2012; Uribe, Rialp, & Llonch, 2013; Alarcón, Rialp, & Rialp, 2015).

## **2.1. Uso de las redes sociales en la banca**

Inspirado por el poder de los medios sociales para atraer a los usuarios en las relaciones virtuales, las organizaciones comenzaron a buscar formas de involucrarse en el Internet de las personas, aprendiendo a aprovechar los "me gusta", "comparte" y "comentarios" para generar ganancias (Andriole, 2010; Mitic & Kapoulas, 2012).

Debido a la compleja naturaleza de los servicios que ofrecen los bancos, el *social media* proporciona una plataforma perfecta para la gestión de relaciones con los clientes, dado que presenta una oportunidad al permitir la participación, colaboración e interacción permanentes (Tsitsi *et al.*, 2013), además de recuperar la confianza de los clientes, perdida debido a la reciente crisis económica y al aumento del uso de la banca online (Bonsón & Flores, 2011).

Las redes sociales se están convirtiendo en parte integral de la vida de los consumidores, y pueden mejorar la comprensión de sus necesidades y preferencias sobre la base de la información compartida en los canales 2.0, abriendo nuevas oportunidades para la segmentación del mercado y nichos de focalización (Bielski, 2008). Por tanto, los bancos, en el entorno actual, deben ser capaces de mejorar su imagen y obtener retroalimentación productiva por parte de los clientes para crear nuevos productos, cambiar las actitudes y aumentar la transparencia en la gestión (Tapscott & Williams, 2006).

Algunos bancos estadounidenses han sido pioneros en uso de *social media*, tales como Citibank, Bank of America y ING Direct, orientándose a la construcción de una fuerte relación con los clientes y a apoyar servicios online a través de herramientas Web 2.0 (Cohen, 2010; Klimis, 2010). Sin embargo, el entusiasmo por los medios sociales y su poder para mejorar las relaciones con los clientes no se reparte por igual entre todos los jugadores (Tsitsi *et al.*, 2013), por ejemplo los bancos europeos parecen ser más reservados en cuanto a su uso (Klimis, 2010). Así, de acuerdo con Tsitsi *et al.* (2013), la pregunta de por qué algunos

bancos optan por ser pioneros en *social media*, mientras que otros se resisten a la tendencia sigue abierta.

## **2.2. Tamaño – Uso de las redes sociales**

Las grandes empresas pueden ser más propensas a adoptar innovaciones, aunque las pequeñas pueden ser más innovadoras, debido a que tienen una mayor flexibilidad (Kraemer, 2005; Gilbert, 2006). De este modo, la relación entre el tamaño de la empresa y la adopción de innovación de TI es una cuestión empírica y depende del tipo de innovación (Lee & Xia, 2006). Teniendo en cuenta trabajos previos, el tamaño de cada entidad y de la región en la que opera, influyen la utilización de las iniciativas realizadas en los medios sociales. Así, ciertas empresas cuando alcanzan un determinado tamaño, tienden a formular y definir estrategias propias de desarrollo de su web (Bonsón & Flores, 2011; Wirtz, Schilke & Ullrich, 2010).

El uso del *social media* se puede entender como un paso más en la estrategia de información de Internet de las corporaciones. Diversos estudios empíricos consideran el tamaño de la organización como una de las variables que se utilizan con mayor frecuencia para explicar la divulgación de información (Gallego *et al.*, 2009), dado que cuanto más grande es la entidad, más recursos debería ser capaz de desplegar para el desarrollo y el funcionamiento de un sitio web y de medios sociales de alta calidad (Bonsón *et al.*, 2008). De hecho, si una empresa alcanza un cierto nivel de tamaño, entonces tiende a formular una estrategia definida de desarrollo web 2.0 (Álvarez *et al.*, 2008). Por lo tanto se propone la Hipótesis1: A mayor tamaño del banco, mayor será el alcance de sus redes sociales.

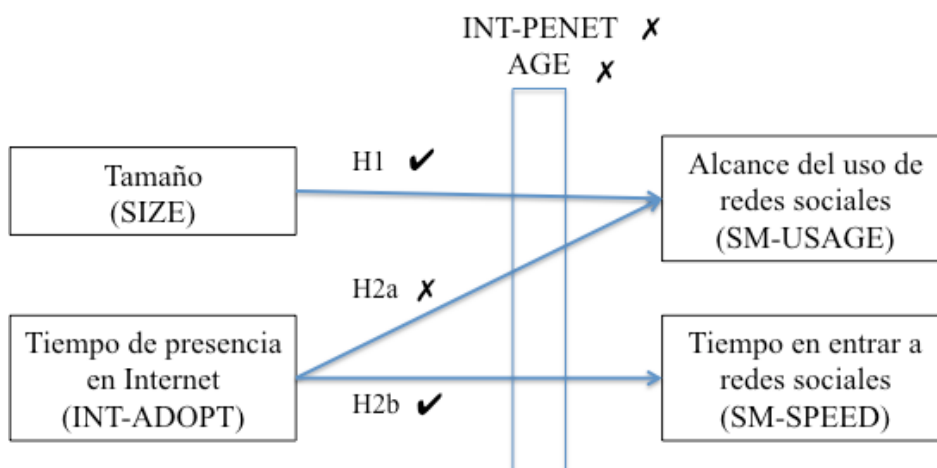
## **2.3. Adopción del uso de Internet – Uso de las redes sociales**

Mientras que las tecnologías Web 2.0, como blogs, wikis y redes sociales han sido populares en el entorno de los consumidores, hay una variación significativa en la adopción en las empresas (Saldanha & Krishnan, 2012). Durkin, McGowan, & McKeown (2013) sostienen que dos motivadores universales comunes para la adopción de *social media*, son la

angustia y la ansiedad que comparten las empresas de perder si no se adoptan las nuevas herramientas, y no un programa serio y bien planificado. A pesar de los beneficios potenciales y del uso creciente del *social media* en las empresas, aún no hay suficiente convencimiento de su valor, generando diferencias significativas en su adopción y en la capacidad para explotar sus potencialidades (Business News Daily, 2010).

Por su parte, en la banca varios factores están convergiendo, obligándolos a reconsiderar todos los aspectos de sus sistemas de distribución. Con las tecnologías Web 2.0, los consumidores están cambiando su comportamiento, y están exigiendo cada vez más, una experiencia de banca online más fácil de usar, que ofrezca un mayor nivel de confianza, transparencia e interactividad (Booz & Company, 2011). La tendencia hacia la digitalización representa tanto una amenaza como una oportunidad para los bancos que intentan desarrollar experiencias atractivas para los clientes. Los bancos inteligentes están reemplazando las interacciones cara a cara a un ritmo más rápido que la competencia, con la participación más específica y eficaz a través de canales sociales, móviles y web (Baxter *et al.*, 2014). Por lo tanto, proponemos las siguientes hipótesis: 2a) A mayor tiempo de presencia en Internet de un banco, mayor será el alcance de sus redes sociales; y, 2b) A mayor tiempo de presencia en Internet de un banco, menor será el tiempo que tardó en entrar al *social media*.

**Figura 1. Modelo e hipótesis propuestas.**



### 3. Metodología

#### 3.1. Selección de la muestra

Para la construcción de la base de datos se seleccionaron los bancos de países de América Latina presentes en la base de datos Bloomberg. Se obtuvo información de un grupo de 64 bancos que cotizan en bolsa en sus respectivos países: Argentina (6 bancos), Brasil (19), Chile (7), Colombia (7), Ecuador (3), Jamaica (3), México (4), Perú (6), Trinidad y Tobago (3) y Venezuela (6). Se consideró para cada banco el número de empleados y el año de fundación. Adicionalmente, se recolectó de forma individual información relacionada con cada banco sobre su página web, y sobre su presencia en las principales redes sociales: Facebook, Twitter y YouTube. En promedio, los bancos analizados tienen 60 años de haber sido fundados, 11,600 empleados, tienen 405,953 likers en Facebook, 40,069 followers en Twitter y 2,466 suscriptores al canal de YouTube. La información de la base de datos Bloomberg está actualizada a diciembre 31 de 2013, mientras que la recolección de los datos sobre la presencia de los bancos en *social media* fue realizada entre septiembre y octubre de 2014.

**Tabla 1. Características de la muestra por países**

<b>País</b>	<b>Bancos en el estudio</b>	<b>Promedio núm. Empleados</b>	<b>Promedio Edad (años)</b>	<b>Promedio #Likers en Facebook</b>	<b>Promedio #Seguidores en Twitter</b>	<b>Promedio #Suscriptores en Youtube</b>
<b>Argentina</b>	6	5.011	63	404.289	26.873	1.174
<b>Brasil</b>	19	20.807	56	791.929	28.281	3.359
<b>Chile</b>	7	6.849	69	77.615	28.998	671
<b>Colombia</b>	7	14.610	58	236.866	28.981	8.862
<b>Ecuador</b>	3	1.688	78	193.384	32.801	466
<b>Jamaica</b>	3	1.737	41	32.812	6.236	81

<b>México</b>	4	11.859	43	161.525	15.313	251
<b>Perú</b>	6	11.204	47	762.166	78.617	1.986
<b>Trinidad &amp; T.</b>	3	1.697	100	16.596	1.296	39
<b>Venezuel a</b>	6	6.124	64	59.961	134.342	930

### 3.2. Variables

Como se comentó anteriormente, el objetivo de este trabajo es identificar cómo el tamaño y la adopción del uso de Internet afectan el uso de las redes sociales en los bancos de América Latina. Para medir el tamaño del banco (SIZE) se utilizó el número de empleados, variable comúnmente usada en este tipo de estudios (Saldanha & Krishnan, 2012). Para medir la adopción del uso de Internet (INT-ADOPT) se utilizó la base de datos “The Internet Archive” ([archive.org/web/](http://archive.org/web/)) para identificar la fecha de creación de la primera página web del banco. Para medir el uso de las redes sociales por parte de los bancos (SM-USAGE) se visitó el perfil de cada uno en las diferentes redes sociales para obtener los datos sobre su actividad, a partir del número de likers en Facebook, de followers en Twitter y de suscriptores en el canal de YouTube. También, se midió la velocidad de entrada de cada banco en las diferentes redes (SM-SPEED), teniendo en cuenta el año de fundación de cada red y el año en que cada banco activó su perfil oficial.

Adicionalmente, como variables de control se tuvieron en cuenta: i) La penetración de Internet en cada país (INT-PENET), a partir de la base de datos de The World Bank (2014), con el fin de controlar las posibles diferencias asociadas al país de origen de cada banco, y ii) la edad del banco (AGE), a partir de la fecha de fundación, para controlar posibles diferencias entre los bancos con mayor y menor tiempo en el mercado.

## 4. Resultados

En este estudio se consideró el modelo que incluye la variable dependiente SM-USAGE, y las variables SIZE y INT-ADOPT como variables explicativas. Adicionalmente, se contempló usar las variables INT-PENET y AGE como variables de control. Para probar las relaciones propuestas, se utilizaron modelos de regresión lineal.

Con respecto a las variables de control, no se han encontrado relaciones significativas en el modelo propuesto ( $\alpha=0.05$ ), INT-PENET:  $\beta= -0.074$ ,  $p=0.399$ ; AGE:  $\beta=0.103$ ,  $p=0.260$ . Por lo tanto, no hay diferencias significativas respecto a los índices de penetración de Internet en los diferentes países y al alcance de *social media* de los bancos latinoamericanos. Lo mismo sucede con el año de fundación del banco.

La Hipótesis 1 se confirma, dado que la variable SIZE es significativa ( $\beta=0.775$ ,  $p=0.000$ ), mostrándose que a mayor tamaño del banco, más alcance tienen su *social media*.

**Tabla 2. Modelo de regresión: el alcance del uso de *social media* (Uso de las redes)**

	Modelo 1	Modelo 2
<b>Control</b>		
Penetración de internet	-0,106	-0,074
Edad	0,100	0,103
<b>Hipótesis</b>		
Tamaño		0.755***
Adopción de internet		-0,038
<b>Ajuste del modelo</b>		
R2	0,017	0,577
R2 ajustada	-0,015	0,548

Note: \*  $p<0.10$ ; \*\*  $p<0.05$ ; \*\*\*  $p<0.01$

En cuanto a la Hipótesis 2a, ésta no pudo ser confirmada, puesto que la variable INT-ADOPT no es significativa en el modelo ( $\beta= -0.038$ ,  $p=0.676$ ), no habiendo relación positiva entre la fecha de entrada a Internet de un banco y el alcance logrado en sus canales de *social*



*media*. Por otra parte, la Hipótesis 2b se confirma parcialmente, puesto que sólo en el caso del uso de YouTube se confirma una relación negativa entre el tiempo que un banco lleva en Internet (INT-ADOPT) y la velocidad de entrada a esa red social ( $\beta = -0.307$ ,  $p = 0.014$ ). De igual forma, se pudo evidenciar que el tamaño (SIZE) también ayuda a explicar la velocidad de entrada ( $\beta = -0.427$ ,  $p = 0.001$ ), mientras que no se confirma para Facebook ( $\beta = 0.068$ ,  $p = 0.634$ ), ni para Twitter ( $\beta = -0.152$ ,  $p = 0.298$ ). En general, el ajuste del modelo ha sido satisfactorio, alcanzando una adjusted  $R^2$  de 0.548.

**Tabla 3. Modelo de regresión: el tiempo de entrada a diferentes canales de SM**

	<b>YouTube</b>	<b>Facebook</b>	<b>Twitter</b>
<b>Control</b>			
Penetración de internet	-0,073	0,020	-0,075
Edad	-0,076	-0,263*	0,033
<b>Hipótesis</b>			
Tamaño	-0,427***	-0,152	-0,065
Adopción de internet	-0,307**	0,068	-0,152
<b>Ajuste del modelo</b>			
R2	0,349	0,082	0,034
R2 ajustada	0,298	0,011	-0,041

Note: \*  $p < 0.10$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.01$

## **5. Discusión, Conclusiones e Implicaciones**

El principal objetivo de este trabajo era analizar cómo algunas características de los bancos de América Latina podrían impactar su alcance en *social media*, teniendo en cuenta las singularidades organizacionales y el entorno en el que operan. Como marco teórico se utilizó la Teoría de Recursos y Capacidades.

En cuanto a los hallazgos, se encontró una relación directa, positiva y significativa del tamaño del banco sobre el alcance de su *social media*. Este resultado es lógico, puesto que la variable SIZE se está midiendo a partir del número de empleados, por lo que es más probable que los bancos cuenten con equipos de gestión de *social media* más grandes, que potencien la creación de contenidos, su distribución, y el logro de un mayor alcance de dicho contenido, en coherencia con lo propuesto por Wirtz *et al.* (2010).

Por otro lado, en el caso de los bancos latinoamericanos, el hecho de que un banco haya tenido presencia antes en Internet no implica que tenga mayor alcance en su *social media*. Esto puede explicarse a partir de que los bancos utilizan Internet básicamente como un canal transaccional, mientras que la participación en *social media* requiere de un compromiso de interacción y comunicación en tiempo real con el cliente. Esto es coherente con lo planteado por Durkin *et al.* (2008), quienes argumentan que mientras que la adopción de las tecnologías digitales ofrece ventajas inestimables para los servicios transaccionales, se dejó poco espacio para la interacción más profunda con los clientes.

A partir de un análisis particular en cada una de las redes sociales incluidas en este estudio, se encontró que existe un comportamiento diferente de los bancos con respecto a cada una de ellas. En el caso de YouTube, se observó que los bancos más grandes y con mayor tiempo de presencia en Internet, tardaron menos en su adopción como canal de comunicación, mientras que con Facebook y Twitter no se encontró una relación significativa entre el tiempo de adopción de Internet y la entrada a estas redes sociales. Este comportamiento cobra sentido, debido a los requerimientos de recursos necesarios para participar de manera activa en cada una de estas redes. En el caso de YouTube, para lograr una presencia impactante, es fundamental contar con recursos para estructurar un plan de contenidos en video, normalmente a través de una agencia de comunicación audiovisual. Mientras que para Facebook y Twitter, el costo de producción de contenidos es muy inferior,

puesto que pueden ser realizados por equipos de comunicación in-house. Además, desde la perspectiva de la velocidad de entrada, este resultado podría explicarse debido a que los bancos estudiados, tardaron más en adoptar Internet (en promedio 9.4 años desde que se publicó la primera página web), que en adoptar el *social media* (en promedio 5.5 años en las tres redes sociales estudiadas).

Estos resultados deben ser interpretados considerando las siguientes limitaciones, que a su vez dan paso a futuras líneas de investigación: i) No se ha contemplado ni la intensidad de uso de las redes sociales por parte de los bancos, ni el grado de interacción que logran con sus clientes; ii) El análisis se limita a los bancos incluidos en la base de datos Bloomberg, dejando a un lado bancos de otros países de la región; iii) Este estudio es de carácter transversal, por lo que futuras investigaciones deberían considerar un análisis longitudinal, con el fin de analizar la evolución de los bancos en esta materia; iv) Por último, se sugiere realizar estudios similares en otros contextos y sectores.

En cuanto a las implicaciones a la academia, esta investigación aporta otras evidencias a la Teoría de Recursos y Capacidades a partir de un estudio en el sector de servicios financieros, sobre la comprensión de factores del entorno en la adopción de *social media*. Así mismo, trata de llenar vacíos en la investigación de la adopción y uso del *social media* en el sector bancario, la cual hasta el momento es limitada (Klimis, 2010; Stone, 2009). En relación con los bancos, aquellos de menor tamaño deberían destinar recursos para tener una presencia activa y efectiva en *social media*, en función de lograr una mejor relación con sus clientes; los bancos situados en países con menor tasa de penetración de Internet en su población, no deberían descuidar su presencia en *social media*, dado que es una exigencia de los clientes y del mercado; finalmente, los bancos deberían estar atentos a la incursión de nuevas plataformas sociales que permitan establecer un vínculo con sus clientes, y no demorar su participación en aquellas que sean relevantes y estratégicas.

## 6. Apéndice

Lista de los bancos de América Latina utilizados en este estudio:

**ARGENTINA:** Banco de Galicia y Buenos Aires, Banco Santander Rio, Banco Macro, BBVA Banco Francés, Banco Patagonia, Banco Hipotecario; **BRASIL:** Banco Bradesco, Itau Unibanco Holding, Banco do Brasil, Banco Santander Brasil, Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Banco Panamericano, BRB -Banco de Brasilia, Banco Mercantil do Brasil, Banco Daycoval, Banco da Amazonia, Banestes, Banco Industrial e Comercial, Banco ABC Brasil, Banco PINE, Banco do Estado de Sergipe, Parana Banco, Banco Alfa de Investimento, Banco Sofisa, Banco Indusval; **CHILE:** Banco Santander Chile, Banco de Chile, Banco de Credito e Inversiones, Corpbanca, Grupo Security, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Chile, Scotia Corredora de Bolsa Chile; **COLOMBIA:** Grupo Aval Acciones y Valores, Bancolombia, Banco de Bogota, Banco Davivienda, BBVA Colombia, Banco de Occidente, Helm Bank; **ECUADOR:** Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco De La Produccion; **JAMAICA:** National Commercial Bank Jamaica Limited, Scotia Group Jamaica, First Caribbean International Bank Jamaica; **MEXICO:** Grupo Financiero Banorte, Grupo Financiero Santander Mexico, Grupo Financiero Inbursa, Banregio Grupo Financiero; **PERU:** Falabella Peru, Banco de Credito del Peru, BBVA Banco Continental, Scotiabank Peru, Banco Internacional del Peru, Banco Financiero del Peru; **TRINIDAD & TOBAGO:** Republic Bank Limited, First Citizens Bank, Scotiabank Trinidad & Tobago; **VENEZUELA:** Mercantil Servicios Financieros, Banco Provincial, Banco de Venezuela, Banco Occidental de Descuento, Banco Nacional de Credito, Banco del Caribe.

## 7. Referencias

- Alarcón, M., Rialp, A., & Rialp, J. (2015). The Effect of Social Media Adoption on Exporting Firms' Performance. *Entrepreneurship in International Marketing (Advances in International Marketing, Volume 25)* Emerald Group Publishing Limited, 25, 161-186.
- Álvarez, I. G., Sánchez, I. M. G., & Dominguez, L. R. (2008). Voluntary and compulsory information disclosed online: The effect of industry concentration and other explanatory factors. *Online Information Review*, 32(5), 596-622.
- Andriole, S. J. (2010). Business impact of Web 2.0 technologies. *Communications of the ACM*, 53(12), 67-79.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baxter, M., Marzo, A., Joshi, A., & Gooyer, C. (2014). New rules of the road for Banks. Overcoming the regulatory challenges to growth. Retrieved from <http://goo.gl/mmvvKL> (Last accessed: November 5, 2014)
- Bielski, L. (2008). New prospects for corporate customers: Banks that lead use Web 2.0 to optimize the financial supply chain. *ABA Banking Journal*, 100(1), 41-43.
- Bonsón, E., & Flores, F. (2011). Social media and corporate dialogue: The response of global financial institutions. *Online Information Review*, 35(1), 34-49.
- Bonsón, E., Escobar, T. & Flores, F. (2008). Navigation quality as a key value for the web page of a financial entity. *Online Information Review*, 32(5), 623-634.
- Booz & Company (2011). Web 2.0 banking fresh thinking for a new decade. Retrieved from <http://goo.gl/us5mqC> (Last accessed: November 5, 2014).
- Business News Daily. 2010. U.S. businesses lag in web 2.0 adoption. Available at <http://www.businessnewsdaily.com/244-us-businesses-lag-in-web-20-adoption.html>. Last accessed: October 11, 2014.

- Chikandiwa, S. T., Contogiannis, E., & Jembere, E. (2013). The adoption of social media marketing in South African banks. *European Business Review*, 25(4), 365-381.
- Cohen, L. S. (2010). CT banks delve into social media marketing. *Connecticut Banking*, 1st Quarter, 12-15.
- Durkin, M., McGowan, P., & McKeown, N. (2013). Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 716-734.
- Durkin, M., O'Donnell, A., & Crowe, J. (2008). Relationship disconnect in retail banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 12, 260-271.
- Gallego, I., García, I. M., & Rodríguez, L. (2009). Universities' websites: Disclosure practices and the revelation of financial information. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 9, 153-192.
- Gilbert, R. (2006). Looking for Mr. Schumpeter: Where are we in the competition-innovation debate? In *Innovation Policy and the Economy*, 6, 159-215. The MIT Press.
- Goi, C. L. (2014). The impact of social media on the local commercial banks in Malaysia. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 19(1), 1-11.
- Klimis, C. (2010). Digital marketing: The gradual integration in retail banking. *EFMA Journal*, 4(226), 16-19.
- Lee, G., & Xia, W. (2006). Organizational size and IT innovation adoption: A meta-analysis. *Information & Management*, 43(8), 975-985.
- Miranda, F. J., Chamorro, A., Rubio, S., & Morgado, V. (2013). Evaluation of social networks sites in the banking sector: An analysis of top 200 international banks. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 18(2), 1-18.
- Mitic, M., & Kapoulas, A. (2012). Understanding the role of social media in bank marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 668-686.

- Saldanha, T. J., & Krishnan, M. S. (2012). Organizational adoption of Web 2.0 technologies: An empirical analysis. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 22(4), 301-333.
- Stone, M. (2009). Staying customer-focused and trusted: Web 2.0 and Customer 2.0 in financial services. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(2), 101-131.
- The World Bank (2014). Internet users (per 100 people). Retrieved from <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2/countries/1W?display=default>
- Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 317-331.
- Uribe, F., Rialp, J., & Llonch, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205-231.
- Williams, A. D., & Tapscott, D. (2006). *Wikinomics, How mass collaboration changes everything*. Portfolio, New York, 124-150.
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2), 272-290.