



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

El Community Manager, un fenómeno
emergente en la comunicación deportiva.

Autor:

Daniel Grau Soler

Director:

José Antonio Gabelas Barroso

Facultad de Filosofía y Letras

2015

INDICE

| | |
|--|----|
| 1. RESUMEN | 3 |
| 2. INTRODUCCIÓN | 4 |
| 3. HIPÓTESIS | 5 |
| 4. METODOLOGÍA | 6 |
| 5. CUERPO TEÓRICO..... | 7 |
| 5.1 LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA. | 7 |
| 5.1.1 ¿Qué es la Comunicación Corporativa? | 8 |
| 5.1.2 Comunidades virtuales y Redes Sociales. | 11 |
| 5.1.3 Community Managers. | 13 |
| 5.2 EL TRABAJO DE UN COMMUNITY MANAGER | 15 |
| 5.2.1 ¿Qué es un Community Manager? | 15 |
| 5.2.2 ¿A qué se dedica? Funciones y objetivos. | 16 |
| 5.3 EL COMMUNITY MANAGER Y EL DEPORTE | 19 |
| 5.3.1 La Comunicación Corporativa en el deporte. | 20 |
| 5.3.2 Importancia del Community Manager en el deporte hoy en día. | 23 |
| 5.3.3 ¿Por qué usan Community Manager los deportistas? | 25 |
| 5.3.4 Características del Community Manager deportivo..... | 27 |
| 5.4 CÓMO COMUNICAN LOS DEPORTISTAS MÁS MEDIÁTICOS | 30 |
| 5.4.1 Análisis de la encuesta y justificación ejemplos..... | 30 |
| 5.4.2 Cristiano Ronaldo | 34 |
| 5.4.3 Serena Williams | 35 |
| 5.4.4 Pau Gasol..... | 35 |
| 6. CONCLUSIONES | 36 |
| 7. VALORACIONES PERSONALES | 37 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA y WEBGRAFÍA..... | 39 |
| Bibliografía: | 39 |
| Webgrafía: | 40 |
| 9. ANEXOS..... | 44 |

1. RESUMEN

La profesión del *Community Manager* surgió hace 5 años como agente inmerso en la Comunicación Corporativa de una empresa, institución o personaje conocido. En poco tiempo, el *Community Manager* ha evolucionado convirtiéndose en un factor muy importante en cuanto a la gestión de comunidades virtuales en el ámbito del deporte de élite. El presente trabajo trata de dar a conocer la figura del *Community Manager*, como gestor de comunidades virtuales, así como los cambios que ha experimentado a lo largo de su corta vida. El proyecto trata de mostrar los objetivos y funciones que tiene esta profesión orientada hacia su ámbito deportivo, pero sin dejar de lado el resto de facetas, ya que al tratarse de una profesión emergente, existe un desconocimiento generalizado de sus funciones y tareas.

Palabras Clave: *Community Manager, Redes Sociales, Comunidad virtual, Deportistas de élite, Comunicación corporativa.*

2. INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de las TRIC (Tecnologías de la Relación, de la Información y de la Comunicación) en este inicio del Siglo XXI, una figura se ha convertido en imprescindible en el entorno de la web. Hablamos del *Community Manager*. El término TIC ha sido revisado y analizado desde una propuesta teórica diferente que se denomina TRIC. El motivo principal de este cambio fue la gran eclosión de las Redes Sociales, Videojuegos y demás métodos de contacto y relación entre personas. Información y Comunicación son términos referidos a la informática, al mundo de la tecnología. Por ello, cuando hablamos de las TIC, es necesario sustituir el concepto por TRIC, añadiendo el factor relacional que hace referencia a las personas que se aprovechan de estas tecnologías de la información y la comunicación para relacionarse en la red. “El concepto de TRIC supera el mero determinismo tecnológico, el término relación imbrica todo el potencial de la multialfabetización que se produce en las interacciones en el plano creativo y en la dimensión receptiva de cada uno de los coautores o mediadores” (J. A. Gabelas, C. Marta y D. Aranda, 2012).

En 2004, *O'Reilly Media*, organizó una conferencia en la que Tim O'Reilly presentó públicamente el concepto de Web 2.0. El propio Tim O'Reilly definía este concepto como: *“El diseño de sistemas que logran que los efectos de la conectividad a redes hagan que la gente las use mejor, o lo que llamaríamos coloquialmente potenciar la inteligencia colectiva. Esto incluye colaboraciones explícitamente destinadas a redes, pero también incluye todas las formas en las que la gente se conecta a una red y crea efectos de sinergia”*.

Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar entre sí, comentando o creando sus propios contenidos o, simplemente, visualizando los contenidos existentes en la red y gestionados por otros agentes. La figura del *Community Manager* nace en 2010 con la imperiosa necesidad de gestionar las comunidades virtuales que han surgido masivamente en este arranque de Siglo. Bajo el mando de la estrategia de Comunicación Corporativa, muchas empresas, organizaciones, comunidades e, incluso, personas “conocidas”, optan por contratar a un *Community Manager* que gestione y dinamice las actividades de éstas en la red.

Desde su nacimiento, el *Community Manager* no ha parado de evolucionar. Cada vez, las responsabilidades de este agente en la web son más importantes, hasta el punto de considerar que buena parte del éxito de una empresa, organización, comunidad o persona, pasa por el buen trabajo del “Gestor de Comunidades Virtuales” que tenga.

En el presente trabajo se expondrá detalladamente las funciones y tareas que acarrea diariamente un *Community Manager*, tratando de enfocarlo hacia la vía del deporte y de los deportistas más concretamente. En la actualidad, muchos deportistas de élite contratan a este tipo de “gestores virtuales” para que construya o mantenga, si ya está construida, una identidad virtual y, a su vez, una reputación en la web que vaya acorde a su vida profesional. Pocos son los deportistas de primer nivel que “gastan su tiempo” en comentar o publicar contenidos en sus Redes Sociales o páginas web. Son los *Community Manager* los que, en consenso con el propio deportista, se encargan de tratar de crear una buena imagen de cara a los seguidores, fans y admiradores.

3. HIPÓTESIS

A lo largo del trabajo, se va a tratar de demostrar varias hipótesis sobre las funciones de los *Community Managers* y su relación con el deporte. Del mismo modo, se ejemplificará la comunicación de varios deportistas que utilizan *Community Managers* para gestionar sus Redes Sociales y páginas web y lograr una “mejor” imagen de marca. Las hipótesis son las siguientes:

1. Los *Community Managers* tienen la difícil y doble tarea de gestionar las Redes Sociales de muchos de los grandes deportistas (no de todos) y gestionar la imagen de cada uno de ellos.
2. En las Redes Sociales se da una situación de intercambio (fotos, tweets, mensajes, vídeos...) entre fans/admiradores/seguidores y los propios deportistas.
3. Los deportistas que cuentan con *Community Managers* que gestionan sus Redes Sociales y su imagen de marca, permiten que esas empresas sean las que medien entre él y sus admiradores.

4. A través de las Redes Sociales, los deportistas muestran una imagen cercana a sus seguidores. Muchos de ellos comparten fotos o temas de su vida privada y de su entorno más cercano.

5. *Community Manager* es una de las profesiones con más futuro a día de hoy. La importancia de las Redes Sociales, sobre todo, hace que el papel de estas empresas cobre especial importancia.

4. METODOLOGÍA

El estudio del presente trabajo combina técnicas cualitativas y cuantitativas de recogida de datos. En la parte cuantitativa se ha realizado una encuesta con una muestra de 100 personas y en la parte cualitativa, una entrevista con un *Community Manager* de deportistas, Chema Lamirán.

El análisis cuantitativo se ha realizado mediante una encuesta realizada a 100 personas. Los datos obtenidos a través de esta encuesta han servido para comprobar los usos de los encuestados en las Redes Sociales, así como su pensamiento sobre la relación que guardan los deportistas de élite con sus fans en dichas plataformas. La encuesta se compuso de diez preguntas:

- 1- ¿Es usted hombre o mujer?
- 2- ¿Cuál es su rango de edad?
- 3- ¿Utiliza Redes Sociales a menudo?
- 4- ¿Qué redes utiliza más?
- 5- Especificar cuales se utilizan más.
- 6- ¿Cuántos contactos tiene en Redes Sociales?
- 7- ¿Sigue a deportistas famosos en estas Redes Sociales?
- 8- Si su respuesta es sí, ¿en qué Redes Sociales los sigue?
- 9- ¿Le parece bien que los deportistas más mediáticos suban contenidos a las Redes Sociales?
- 10- ¿A cuál de estos deportistas sigue en la web? (Cristiano Ronaldo, Pau Gasol, Serena Williams o ninguno de los tres)

Por otro lado, se ha realizado un análisis cualitativo mediante una entrevista a un *Community Manager* de deportistas. Chema Lamirán fue el escogido para esta entrevista. De ella, se extrajeron funciones y objetivos del *Community Manager* en general y del encargado de gestionar la vida online de deportistas, en especial. Él conoce de primera mano las ventajas e inconvenientes que tiene la profesión, así como la dureza o simplicidad del día a día.

5. CUERPO TEÓRICO

5.1 LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

Hablar de Comunicación Corporativa es hablar de la forma de comunicar que tiene la empresa. Gran parte de los beneficios que obtenga dependerán de la actuación de la Comunicación Corporativa en todas sus variantes. Si las relaciones con los consumidores, seguidores o admiradores son malas, los beneficios se verán afectados. La estrategia de Comunicación Corporativa debe consensuarse previamente entre los dirigentes de la empresa y los encargados de este departamento de la empresa.

“La Comunicación Corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto. La expresión “Comunicación Corporativa” ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización. En nuestro caso, este concepto tiene una significación mucho más amplia y profunda. Así, llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.

La Filosofía que orienta esta noción de Comunicación Corporativa se podría resumir en la conocida frase proveniente del campo de las Relaciones Públicas: “hacer las cosas bien y darlas a conocer”” (Paul Capriotti, 1999).

5.1.1 ¿Qué es la Comunicación Corporativa?

La Comunicación Corporativa es necesaria para crear una imagen de marca con la que el cliente pueda conocer bien la empresa, organización, comunidad o persona y lo que desea desarrollar. Para que la Comunicación Corporativa sea eficaz, se debe gestionar, planificar, dirigir y controlar. Por ello, se compone de muchos elementos internos y externos cuyo principal objetivo es proyectar una imagen eficiente y favorable, además de una identidad propia. Otro de los principales objetivos de este departamento de Comunicación es el de gestionar la reputación de la empresa, organización o persona.

Según afirma Benito Castro (2007), la Comunicación Corporativa no debe dejarse exclusivamente en manos de Internet, como algunas empresas están realizando en la actualidad. Deben utilizarse más medios. Está claro que Internet es insustituible, que tiene *feed-back* en cualquiera de sus actividades y que actúa a gran velocidad. Aun así, se debe tratar de utilizar otros medios para crear buena imagen e identidad corporativas.

La gestión y, por tanto, la actuación de la Comunicación Corporativa deben estar inmersas en el plan o estrategia de comunicación empresarial. Para que ésta sea eficiente, deberá ser homogénea, unificada y coordinada en la medida de lo posible. Además, es un proceso complejo que necesita de la retroalimentación.

Para el Dr. Paul Capriotti (1999), la Comunicación Corporativa debe estar integrada. Debe unificar la conducta corporativa (“saber hacer”) y la acción comunicativa (“hacer saber”). Para la conducta corporativa es necesario que vayan en consonancia la conducta interna, la conducta comercial y la conducta institucional. Por otro lado, la acción comunicativa, la cual cree que debe centrarse en la comunicación interna (empleados), la comunicación comercial (consumidores), la comunicación industrial (agentes, proveedores) y la comunicación institucional (públicos, medios de comunicación). Todas ellas deben percibir una buena imagen de la empresa, organización o persona a través de diferentes vías. Estas pueden ir desde la revista de empresa en los empleados hasta la publicidad en los consumidores o las relaciones públicas para los medios. Todas estas actividades tratan de mejorar la confianza y la credibilidad de la empresa, organización o persona.

El objetivo final de la Comunicación Corporativa no es otro que se le atribuya a la empresa, organización o persona, los valores que desea transmitir y, por tanto, que se desee que sean percibidos por el resto de la gente.

Se suele decir que en la sociedad actual no es suficiente transmitir información para comunicar con éxito, sino que es necesaria una correcta gestión de la misma. Los gabinetes de comunicación son, dentro de la entidad, los departamentos encargados de la planificación, implementación y evaluación de la política comunicativa de la organización, es decir, los encargados de la Comunicación Corporativa. Un gabinete de comunicación online es el departamento de comunicación de una determinada entidad que realiza parcial o totalmente su actividad en la red (Berta García Orosa, 2009). Entre las tendencias que caracterizan a los gabinetes de Comunicación Corporativa encontramos el crecimiento que implica el incremento del número de gabinetes y de su desarrollo, la profesionalización del propio gabinete, la autonomía en decisiones relativas a la política de comunicación de la entidad, la importancia de la relación con los medios de comunicación, la percepción de cambios en el futuro debido a las transformaciones tecnológicas y la adaptación a las nuevas culturas comunicativas y realidades sociales.

Uno de los puntos más importantes de la Comunicación Corporativa es la creación de una imagen de marca que sea favorable para los consumidores, seguidores, aficionados, audiencias o públicos en general. En el proceso de creación de una imagen de marca, el *branding* es un factor determinante. El *branding* es un anglicismo que engloba todo el proceso de creación de la imagen de marca. A través de una determinada estrategia, que aúna a todos los activos y participantes vinculados a la empresa de un modo directo o indirecto, se va forjando una imagen que será la que caracterice a la empresa posteriormente de cara al público.

El *branding* ayuda a las empresas a definir una estrategia que la identifique y la diferencie de su entorno competitivo. Además, provoca cambios en la percepción que tiene el público de la propia empresa. En resumen, el *branding* trata de poner en valor aquello que la empresa hace bien y darlo a conocer, así como posicionarse en la mente de los consumidores o potenciales clientes. De este modo, el objetivo final será ofrecer una imagen coherente que ayude a la empresa a atraer gente hacia ella.

Se podría decir que el *branding* está conformado por cinco elementos básicos. Estos serían el *naming* (creación de un nombre, si no lo tuviera ya), la identidad corporativa, el posicionamiento, el desarrollo y la arquitectura de marca.

A la hora de realizar esta estrategia de creación de una imagen de marca, se debe tener en cuenta un plan, conocido como “*Personal Branding Plan*” que incluye diferentes etapas:

La primera debería ser el autoconocimiento. Todas las empresas son diferentes y cada uno tiene que elegir su imagen. Se deben seleccionar los objetivos que se desean conseguir, del mismo modo que resaltar lo que diferencia a la marca de las demás. Se realizará un autoanálisis que defina los aspectos positivos a explotar en el *branding* y los negativos que deberían mejorarse.

La segunda etapa contendría la estrategia de los “*Social Media*”. La empresa debe seleccionar dónde quiere estar y qué tipo de formato quiere presentar. La web ofrece un amplio espectro de posibilidades, por lo que deberá elegir entre blog, web, Redes Sociales, etc. Acto seguido, debe diseñar una imagen corporativa de sí misma incluyendo el nombre, el logo y los colores (actualmente, la gran mayoría de deportistas de élite cuyas cuentas en Redes Sociales y páginas web las gestionan *Community Managers*, tienen una imagen muy definida, con logos llamativos e identificativos).

La tercera y última etapa sería la de visibilidad-*networking*. Será el *Community Manager* el que deberá crear una buena red de contactos, en este caso, seguidores, en Redes Sociales.

Para Norberto Mínguez Arranz (2000), hay tres conceptos clave en la Comunicación Corporativa: Identidad, imagen y reputación. La identidad aquí se entiende como la personalidad de un individuo. Todos tienen pero ésta puede variar según la gestión que se haga. Para Dowling (1994: 8), “La identidad corporativa es el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas”. Mientras tanto, otros expertos, como Verónica Nápoles (1988: 20) afirman que “la identidad corporativa es un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida”.

Por su parte, la imagen corporativa se refiere al conjunto de significados que una persona asocia a una organización, empresa o persona. Ésta es confirmada por

percepciones, impresiones y experiencias. La formación de la imagen corporativa suele ser un proceso complejo y largo que incluye la imagen de la empresa, la imagen de marca y la imagen del producto. Según señala Capriotti (1999) existen tres fuentes que tienen un papel importante en la creación de esta imagen: los medios de comunicación, la experiencia personal y las relaciones interpersonales.

Por último, la reputación es una valoración o juicio que se efectúa sobre la identidad y la imagen de una empresa, organización o persona. La reputación es muy valiosa y, por ende, debe ser gestionada correctamente. Es muy complicado que la reputación sea buena para todos los públicos, pero el objetivo debe ser siempre contentar a la mayoría posible de estos. Otro concepto a destacar es el de reputación interna, que dependerá del juicio que los empleados de la organización hagan sobre sus atributos de imagen. Por ello, se puede decir que existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa. (Mínguez, 1999).

Como bien dice Eva Moya (2013), no se deben confundir los términos “identidad digital” y “reputación digital”. El primero hace referencia a la imagen que difundimos y el segundo a cómo nos consideran los demás. Al final, uno no es quien dice ser, sino quien dicen los demás que es. Construir una buena reputación digital requiere paciencia y tiempo. Todo lo que se hace repercute en esta reputación.

5.1.2 Comunidades virtuales y Redes Sociales.

Juan Marquina-Arenas (2012) dice que no es lo mismo una Comunidad Virtual que una Red Social. Mientras una comunidad virtual es un grupo de personas que persigue un fin o un objetivo, una red social no tiene por qué perseguirlo. También congrega personas, pero el objetivo puede ser muy distinto. En las Comunidades Virtuales lo que en realidad importa es el contenido sobre el que gira la propia comunidad. Otro rasgo característico de las comunidades virtuales es que los “miembros” toman un sentimiento de marca, producto e, incluso, de tema. Normalmente, las comunidades suelen estar gestionadas por un *Community Manager* que trata constantemente temas interesantes para los que se hallan inmersos en dicha comunidad.

El *Community Manager* de Comunidades Virtuales debe dinamizar constantemente el contenido, de modo que resulte atractivo e interesante para el usuario. Por ello, se debe tener en cuenta los temas que se tratan y si son o no de interés para los seguidores.

Por su parte, las Redes Sociales, son espacios de actuación donde las personas se mueven e interactúan socialmente. En ellas, cada uno puede ser su *Community Manager*, pero también se da el caso de profesionales que gestionan cuentas de empresas, organizaciones o personas. Las Redes Sociales permiten un alto grado de interactividad comunicativa que ha acortado las distancias entre los usuarios. Ahora, el contacto entre unos y otros está a un *click* de distancia (Rost, 2012).

Muchas son las Redes Sociales existentes en la actualidad. En el caso de los deportistas de élite, encuentran en éstas un canal rápido y directo mediante el cual llegar a sus seguidores sin intermediación de periodistas. Las redes más usadas tanto por los usuarios, como se ha podido comprobar en la encuesta y, por tanto, las más usadas por empresas y personas para llegar mejor a su público son las siguientes:

- *Facebook*, donde pueden escribir sobre temas de interés para sus audiencias y publicar fotos o vídeos.
- *Twitter*, el espacio de los *breaking news*, de las noticias de última hora que nos acercan a la actualidad total.
- *Instagram*, donde la fotografía juega un papel dominante.

Para gestionar estas Redes Sociales de personajes conocidos a nivel nacional o internacional, así como empresas u organizaciones, se necesitan profesionales que gestionen correctamente la comunicación online y directa con el público. Es decir, se necesitan *Community Managers*. En realidad, la figura del *Community Manager* va mucho más allá de subir contenidos a las Redes Sociales.

Hay muchas otras herramientas, que no son consideradas Redes Sociales, pero sí que son útiles para el trabajo del *Community Manager*. Éstas facilitan el trabajo de los gestores con programaciones para actualizar contenidos, sistema de alertas continuo, plataformas que crean concursos, etc. Entre estas herramientas, hay varias que son muy usadas por los *Community Managers*:

- 1- *Hootsuite*: Ideal para la gestión de perfiles en Redes Sociales. Es de las más conocidas y usadas.

- 2- *SocialBro*: Otra de la más usadas. Es una excelente herramienta para administrar *Twitter*.
- 3- *TweetDeck*: Permite administrar varias Redes Sociales desde una misma plataforma.
- 4- *Wildfire Social Media Monitor*: Se utiliza para analizar el crecimiento de seguidores de marcas en *Facebook*, *Twitter* y *Google+*. Además, permite comparar cuentas.
- 5- *Bloonder*: Plataforma para crear concursos en Redes Sociales y blogs.
- 6- *Klout*: Herramienta de influencia más utilizada del mundo. Con ella, se consolida la influencia en las Redes Sociales.
- 7- *Bit.ly*: Permite acortar la URL para que sea más accesible en Redes Sociales. Además, funciona como contador de clics y de dónde han llegado las visitas.

A modo de conclusión se puede mencionar los avances de la Web 2.0 y las Redes Sociales. Estos fenómenos han supuesto un gran cambio en todos los ámbitos de la vida. Esta revolución se traduce en un cambio en la manera de entender diversos aspectos relacionados directamente con el marketing, la publicidad o con las relaciones entre los distintos tipos de usuarios de una empresa, organización o persona.

5.1.3 Community Managers.

Para José Antonio Gallego (2009: 4), presidente de la AERCO (Asociación Española de Representantes de Comunidades Online), “El *Community Manager* es aquel que se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga. Además, debe ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa”.

La profesión de *Community Manager* surgió en 2010 debido al *boom* de la Web 2.0 y la explosión de los medios sociales. Desde entonces, el concepto de *Community Manager* no ha dejado de evolucionar, avanzando y adaptándose a las nuevas tecnologías y las nuevas formas de comunicación.

El *Community Manager* no solo gestiona organizaciones, sino que también lo hace en entidades públicas, empresas o personajes públicos. El *boom* de la Web 2.0, unido al crecimiento de las Redes Sociales, atrajo el interés de todos estos individuos para que surgiera oficialmente la figura del *Community Manager* (Tania Lucía Cobos, 2011).

Desde su creación, el concepto de *Community Manager* se halla en constante evolución. Aparte de ser un dinamizador y gestor de comunidades virtuales, también se caracteriza por ser los ojos y los oídos de la empresa, organización o persona en la web.

Es parte de la estructura de la empresa. En Internet todo cambia muy deprisa, por lo que éste debe ser activo y estar dispuesto a cambiar constantemente. También deberá ser buen comunicador. Con el paso del tiempo y, sobre todo, con la importancia que adquiere el mundo web en la actualidad, la figura del *Community Manager* cada vez es más importante.

Hasta tal punto ha llegado el desarrollo de las TRIC (Tecnologías de la Relación, Información y Comunicación) que se puede afirmar que, a día de hoy, la profesión de *Community Manager* es una de las que más futuro tiene. Debido a la novedad de dicha profesión y a los constantes cambios a los que se enfrenta, se desconocen muchas de las tareas que desarrolla diariamente. Lo que sí que se debe tener en cuenta es que el *Community Manager* es un estratega que impulsa y gestiona la imagen de marca de una persona, empresa u organización, además de tratar de mejorar la reputación y la comunicación.

Julián Marquina Arenas dictó en 2012, cuando la profesión de *Community Manager* ya estaba asentada, una serie de habilidades que debe cumplir todo aquel que se dedique a este trabajo. En primer lugar, el gestor de Comunidades virtuales debe tener un buen conocimiento del sector y la profesión. Debe conocer donde se va a mover. Además, debe entender los objetivos de la organización para así poder realizar una buena actuación. También debe poseer una buena redacción, comunicación y conversación. Esto es indispensable para dialogar con la comunidad de usuarios. Hay que ser claros, precisos y agradables, así como mostrar agrado por las nuevas tecnologías, Internet y la Web 2.0. Por otro lado, debe conocer los canales adecuados para la comunicación online y tener “cultura 2.0.” Se deben respetar los códigos de conducta a cumplir en Internet. Hay que respetar la comunidad y al público en general.

Otra buena práctica para este trabajo es ser resolutivo, dar respuesta rápida y adecuada. Incentivar la participación también es una buena habilidad del *Community Manager*. Crear una comunidad viva y dinámica. Conocer técnicas para generar respuestas e interacciones. En el apartado de la dimensión afectiva, el que se dedique a este trabajo debe tener empatía, saber ponerse en el lugar de los demás y comunicar en el mejor

momento. Además, debe tener también asertividad y capacidad de comprensión con comentarios y opiniones, ya que no todo va a ser del gusto de todos.

5.2 EL TRABAJO DE UN COMMUNITY MANAGER

El trabajo que realiza un *Community Manager* va mucho más allá de la mera gestión de las Redes Sociales. El gestor de Comunidades Virtuales debe crear una imagen en torno a la empresa, institución o persona a la que represente en la red. La determinada marca para la que trabaje debe estar en Internet y, además, ser activa y dinámica.

“Definitivamente son las preguntas del momento: ¿Qué es un Community Manager? ¿Cuáles son sus funciones? Empresas de todos los tamaños comienzan a darse cuenta de la necesidad de contar con un profesional encargado de gestionar su marca en Internet.

El Community Manager es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca.” (Eduardo Martínez Fustero, 2013).

5.2.1 ¿Qué es un Community Manager?

El *Community Manager* es quien gestiona una Comunidad Virtual y quien interactúa con los presentes en dicha Comunidad. Se ha llegado a decir que el *Community Manager* es “el ángel que vela por la marca”, el nexo de unión que existe entre la empresa, persona u organización por la que esté contratado y los consumidores o seguidores de estas. Para ser *Community Manager* se necesita ser astuto, humilde, estratega, proactivo y coherente. Además, son necesarias también buenas aptitudes técnicas, actitudes abiertas de cara al público y buenas habilidades sociales y comunicativas.

Dentro de la empresa, organización o gestión de personajes públicos, el *Community Manager* debe ser un profesional 2.0, debe tener un cargo directivo en el organigrama interno y, además debe tener un buen perfil de comunicación y relaciones públicas. Como otros aspectos importantes en la figura del *Community Manager*, se debe destacar

la capacidad de análisis de comunidades online, la formación para el diseño de las políticas de comunicación y la capacidad para el *coaching*. El *coaching* es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. A través de esto, buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades (Zeus, P. & Skiffington, S., 2002). Se trata de construir una buena reputación online y, una vez conseguida, mantenerla.

Otros expertos creen que la estrategia y la táctica no son los mejores métodos para esta profesión, como Antonio Mas (2010: 17) que afirma que “en la relación con tus clientes en las redes se han acabado los términos militares. Entramos en otro nivel donde solo la transparencia, la honestidad y humildad son los términos que se han de usar. Encuádralo donde quieras, pero piensa diferente. Piensa en ilusión, relación, autenticidad, explicaciones claras, lenguaje real, creación de entorno favorable, asumir errores, pedir disculpas. Hoy las empresas tienen que convertirse en personas y el CM es el primer paso de esa fase”.

5.2.2 ¿A qué se dedica? Funciones y objetivos.

Las funciones del *Community Manager* son muy variadas. Desde escuchar a los públicos hasta hacer circular información tanto interna como externamente, pasando por gestionar y dinamizar la Comunidad Virtual.

Juan Marquina Arenas (2012) afirma que las funciones de los *Community Manager* varían en función de para quien trabaje. Las tareas y objetivos no serán los mismos si lo hace para una empresa multinacional que si lo hace para un personaje público como puede ser un deportista de élite. Aun así, enumera una serie de funciones básicas para todo *Community Manager* que se precie. Todo aquel que se dedique a esta profesión debería desarrollar una estrategia online de la empresa o marca, así como crear la presencia de la empresa en los medios online en múltiples plataformas. También debería elaborar un plan de creación de contenidos y luego, darles difusión por los canales.

De cara a los públicos, el *Community Manager* debería monitorizar las conversaciones producidas en Redes Sociales y por Internet a la vez que comunicar, interactuar y generar conversación con usuarios. Dos buenas prácticas para el desarrollo del trabajo

son localizar posibles líderes dentro de la organización que ayuden a enriquecer los contenidos e involucrar al personal de la propia organización.

Por su parte, el especialista en marketing, Germán Piñeiro, en 2010, propuso otras funciones para el trabajo de *Community Manager*. Quien se encargue de gestionar una comunidad virtual debe estar, ante todo, atento a los intereses de la firma. Debe también establecer qué canales de comunicación se van a utilizar (elegir aquellos más efectivos) y estar al tanto de todo lo que se dice acerca de la empresa y marca en Internet y su trascendencia a los medios de comunicación. Por otro lado, debe mantener una comunicación fluida con otras áreas de la empresa (Informática, Producción, Marketing, Comerciales, Desarrollo, etc.).

A la hora de vigilar a los competidores, el *Community Manager* debe estar al tanto de todo lo que se dice de la competencia y de lo que la competencia hace. Para ello, puede utilizar herramientas de seguimiento y monitorización, analizar la información obtenida y proponer estrategias y nuevas acciones. La persona que se encargue de la tarea debería tener criterio para, de entre todos los comentarios publicados, destacar aquellos positivos, negativos o notables, que por alguna razón merezcan la ejecución de alguna estrategia especial. Del mismo modo, debería saber detectar las personas más proactivas entre todas las que establece comunicación. Una persona proactiva, también denominada líder de opinión, supone una gran ganancia de tiempo a la hora de alcanzar los objetivos propuestos.

Para concluir, se debe ser resolutivo; un *Community Manager* debe ser esa persona útil que toda empresa sabe que puede contar con él y todo cliente sabe que es mejor preguntarle a él porque genera “respuestas útiles”. Debe ser rápido en la resolución de conflictos.

El *Community Manager* no vende ni hace publicidad, si no que comunica y resuelve. Por ello, debe de informar a los usuarios de toda acción que lleve a cabo la empresa.

Owyang quiso centrar las funciones del *Community Manager* y, para ello, en 2007 publicó el libro “*The Four Tenets of the Community Manager*”. En 2007, la profesión de *Community Manager* no existía como tal, pero sí que se empezaba a hablar de su perfil y las funciones que podía tener. En este documento viene a remarcar las cuatro funciones esenciales, como indica el título, que tiene todo aquel que se dedique a esto.

En primer lugar, el gestor de comunidades virtuales debe ser un defensor de la Comunidad, en la que escucha a los públicos y media si hay disputas. El segundo principio afirma que debe actuar como profesional familiarizado con la comunicación y la transmisión de mensajes. En tercer lugar, Owyang dice que un *Community Manager* actúa como punto de unión entre las necesidades de los clientes y la empresa. Son los responsables de recoger las necesidades de la comunidad y presentarlas en la compañía. El cuarto punto afirma que el que practica esta profesión es un evangelizador de la marca porque promociona eventos, productos y actualizaciones a los clientes mediante el uso de técnicas de marketing tradicionales y las conversaciones que se produzcan en el medio.

En cuanto a las habilidades de un *Community Manager* podríamos establecer una separación en dos puntos. Por un lado, las habilidades técnicas y, por otro, las habilidades sociales. En cuanto a las habilidades técnicas, nos referimos a las que se pueden aprender, a través de estudios o de la experiencia. Entre estas actividades podríamos hablar de conocimientos de marketing, publicidad y Comunicación Corporativa, la creatividad, el conocimiento del sector en el que se trabaja, la redacción de cara al público o la propia experiencia en comunicación online. Por su parte, las aptitudes sociales son difíciles de adquirir. Se podría decir que éstas vienen dentro de la propia persona y se tienen o no se tienen. En este tipo de actitudes hablamos de ser buen conversador, resolutivo, empático, paciente, comprensivo, curioso, capacitado para trabajar en equipo, buen moderador o incentivador de comunidades. Para ejercer lo mejor posible la profesión de *Community Manager* se debe tener en cuenta tanto las aptitudes sociales como las habilidades técnicas. Lo que está claro es que cuantas más cualidades posea la persona en cuestión, más capacidad tendrá a la hora de enfrentarse a la complicada tarea que le presenta su trabajo.

Igual que se han enumerado las funciones y las habilidades que debería tener un *Community Manager*, también se deben constatar diversos aspectos que no se deben cometer si no se quiere caer en errores en la profesión. No se debe ser *spammer*, es decir, no se debe hablar solamente de la marca, persona u organización a la que representas. Tampoco se debe dejar de publicar en un determinado medio social sin antes avisar a los seguidores. Es aconsejable no discutir y no borrar contenidos ya publicados porque se pierde credibilidad. Por último, se deben aceptar las críticas y

reconocer los errores en el caso de que los haya. De este modo, se humaniza la marca, el personaje público o la organización.

Para hacer más sencillo el trabajo del *Community Manager*, Carolina Cleary propone, en 2011, un decálogo de actividad para ellos. Todo gestor de comunidades virtuales debería fijarse en él para simplificar su labor:

- 1- Ser una persona comunicativa.
- 2- Estudiar otras empresas, la competencia.
- 3- Conocer los objetivos e intenciones de la empresa.
- 4- Tener un tono divertido, amable y creativo.
- 5- Conocer lo que se dice sobre la empresa.
- 6- Estar al día de las actualizaciones y de la actualidad.
- 7- Estar presente en todas las Redes Sociales posibles.
- 8- Humanizar la marca, no dar imagen de máquina y recordar que eres persona.
- 9- Posicionamiento.
- 10- Rápida reacción ante situaciones críticas.

Una vez enunciados los principales objetivos, funciones y labores del *Community Manager*, vamos a centrarnos más en los gestores de comunidades virtuales orientadas al deporte.

5.3 EL COMMUNITY MANAGER Y EL DEPORTE

Internet y deporte son conceptos cada vez más relacionados. Cuando hablamos de deportistas, Internet es la vía más rápida de comunicarse con sus fans y admiradores. Una buena gestión de la Comunidad Virtual a través de un buen trabajo de *Community Manager* puede ser vital para aumentar el prestigio, la masa social de seguidores e, incluso, los beneficios en contratos de publicidad y clubes. Cuanto más guste un deportista al público, más posibilidades tiene de obtener beneficios por ello.

“El deporte es hoy una manifestación muy visible de las sociedades avanzadas, pero a la vez compleja, ya que se caracteriza por tener muchas facetas incluso poco complacientes entre sí. En cualquier caso, se trata de uno de los fenómenos más característicos de nuestro tiempo, dado su impacto y fundamentalmente por sus implicaciones y derivaciones en la mayoría de los campos de actividad social, cultural, lúdica, económica, mediática, y como trampolín de modelos de comportamiento individual y grupal.” (Juan de Pablo Pons, 2005).

5.3.1 La Comunicación Corporativa en el deporte.

Todas las empresas deportivas utilizan determinados instrumentos y técnicas comunicativas. Todos necesitan, en determinados momentos, comunicar. Entre estos métodos comunicativos podemos encontrar desde un folleto de promoción propia hasta una nota de prensa a los medios de comunicación.

La Comunicación Corporativa del deporte persigue crear “un estado de opinión favorable”, una imagen positiva sobre la organización, entidad o deportista, entendiendo ésta como una marca. Todo esto ayudará a aumentar la “acción de ventas” y, por tanto, los beneficios.

Por otro lado, encontramos la comunicación comercial. En este caso, la atención no va dirigida directamente a crear una imagen favorable de la marca, como ocurre en la corporativa, sino que el objetivo primordial de la comunicación comercial es vender, lograr una buena acción de ventas del producto o servicio que ofrezca la entidad, club o deportista en cuestión. Antes, la acción comercial se reducía a la publicidad pagada. Ahora, el concepto ha evolucionado mucho y la publicidad se ha establecido como otra herramienta más del marketing.

Las empresas privadas deportivas, es decir, los clubes y deportistas, se centran mucho en la comunicación comercial, en el marketing, ya que su objetivo es obtener los mayores beneficios posibles. En la otra cara de la moneda encontramos instituciones deportivas, como por ejemplo, la LFP (Liga de Fútbol Profesional) o el COI (Comité Olímpico Internacional), cuyo objetivo sería el de crear buena imagen propia a través de la Comunicación Corporativa. Estas instituciones no necesitan vender, están liberadas de la misión de obtener máximos beneficios, aunque no están exentos de la obligación de tener una buena gestión interna.

La Comunicación Corporativa en el deporte tiene unos términos generales que siempre debe tratar de cumplir. Gerardo Mediavilla (2001) los expone en su libro *Comunicación Corporativa en el deporte*: en primer lugar, se debe ofrecer información puntual, ordenada y diferenciadora de la gestión, actividades y servicios o productos que realice la empresa. Para ello, se utilizarán los canales y formas de comunicación acordados previamente en la estrategia del plan de comunicación. En segundo lugar, crear una imagen positiva que contribuya a la aceptación general, aprecio y revalorización de la organización. Del mismo modo, se tratará de crear un prestigio fundamentado en los valores de la transparencia y del trabajo.

La consideración de “empresas de servicios” hacia muchas entidades, clubes o instituciones deportivas es lo que ha provocado que la comunicación se sumerja en el deporte. El desarrollo de todo ello en los últimos veinticinco años, ha creado una gran “industria deportiva”.

La Comunicación Corporativa deportiva cuenta con unos instrumentos que representan las áreas de actuación en las que se ejecuta el plan de comunicación. Estos cuatro instrumentos son: las relaciones con los medios de comunicación, las publicaciones, las relaciones públicas y la comunicación interna. Dependiendo de la estrategia que se tome, habrá más o menos número de actuaciones en cada caso. El marketing y la publicidad no se incluyen en estos cuatro instrumentos porque corresponden a la comunicación comercial y no a la corporativa. Ambos tipos de comunicación, unidos, darían lugar a la conocida como “comunicación integral”, donde se incluiría todo el tema de la comunicación online.

En primer lugar, las relaciones con los medios de comunicación es el área que se encarga de informar a los medios (agencias de noticias, cadenas de radio, de televisión, periódicos) sobre todos los aspectos que puedan interesar a la opinión pública. Se encargan de enviar comunicados informando sobre actividades que la empresa deportiva considere importantes. Los principales objetivos de la comunicación con los medios son difundir la información para todos los públicos interesados, conseguir credibilidad, prestigio y reforzar la reputación y fortalecer y complementar otras acciones del plan de medios.

Para este instrumento es fundamental conocer a la perfección la personalidad de la empresa. También es necesario saber qué se debe transmitir a los medios y qué no. Es

conveniente que la persona encargada de este apartado, el de comunicación con los medios, sea un profesional de la comunicación. Entre las características que debería poseer, encontramos la capacidad de organización, el sentido común, la imaginación y curiosidad, la capacidad de trabajo, el criterio, la objetividad o la facultad crítica.

En segundo lugar, las publicaciones son el instrumento que comprende los denominados soportes informativos y publicitarios, cuya función principal es dar a conocer ideas, actividades, productos y servicios que ofrezca la empresa deportiva. Las publicaciones se caracterizan por su contribución al prestigio de la entidad, así como por su eficacia en la difusión.

Las publicaciones deberían estar cuidadas, bien ilustradas, correctamente redactadas, claras, concisas y limpias en su presentación. Además, debe conseguir los objetivos publicitarios de información o difusión ofreciendo una imagen nítida y transparente sobre la empresa deportiva que envíe el mensaje, creando así un clima de confianza en torno a dicha empresa. Por todas estas razones, el proceso de elaboración de publicaciones no es nada sencillo y debe evitar el retraso en la difusión, la información deficiente o los contenidos escasos.

Las publicaciones siguen siendo, a día de hoy, una de las principales armas informativas y publicitarias. Siguen teniendo una vital eficacia por su relación coste/funcionalidad.

En tercer lugar, las relaciones públicas. No se refiere esto a las relaciones de la empresa con los medios, con las publicaciones, etc. Lo que se refiere con relaciones públicas como instrumento es al conjunto de técnicas y actuaciones conducentes a establecer unas relaciones de mutuo entendimiento, comprensión y simpatía entre una organización deportiva y sus públicos.

Se pueden proponer como actuaciones de las relaciones públicas las atenciones sociales (invitaciones para eventos, protocolo de actos, regalos, etc.) que complementan otras actuaciones de las relaciones públicas, instrumentos ambientales, que tiene que ver con la creación del ambiente (la luz, la decoración, la rotulación, el mobiliario) que proyectan una identidad concreta de la empresa deportiva ante el público, la organización de actos como inauguraciones, entregas de premios o trofeos, fórums, seminarios, congresos, visitas, ferias... y, por último, la oficina de información, donde los públicos reciben información directa desde la organización, club o entidad

deportiva. Este es uno de los aspectos más importantes de las relaciones públicas ya que establece el contacto directo con los clientes/aficionados.

En cuarto lugar encontramos el instrumento de la comunicación interna. Sus efectos son muy beneficiosos, no solo a nivel interno, sino que se proyectan hacia el exterior también. Esta proyección se realiza a través de tres sistemas (Antonio Lacasa y Blay, 1997): la propagación o transmisión de los aspectos culturales de forma consciente; el contagio, entre individuos, en base a la motivación o la competencia y; por mimetismo, o adaptación a la cultura corporativa, la imitación de los comportamientos de otros compañeros.

La comunicación interna suele abordar tres grandes bloques de información: en primer lugar, los objetivos principales de la organización, así como sus cambios y actividades. En segundo lugar, las interpretaciones y respuestas que una organización adopta frente a hechos, decisiones y acontecimientos. En tercer lugar, las políticas de personal y lo que repercute en el desarrollo laboral de los trabajadores.

5.3.2 Importancia del Community Manager en el deporte hoy en día.

La mayoría de deportistas mediáticos han tomado la decisión de contratar a una empresa de *Community Manager* que gestione su vida en el mundo digital. Uno de los motivos principales es que, en la actualidad, prácticamente la totalidad de los fans y admiradores navegan en la red. El desarrollo de las Redes Sociales y su uso a través de los diferentes agentes que componen el universo del deporte se han convertido en un arma de doble filo para el desarrollo de negocio de clubes y deportistas.

Las Redes Sociales han cambiado el paradigma de la comunicación. Son un altavoz que recoge el *feedback* de los aficionados, algo que hace pocos años sólo estaba al alcance de puntuales encuestas y sondeos de opinión.

Con Internet encontramos un medio que tiene la capacidad de cambiar la forma en que el público accede a la realidad y las noticias generadas por el deporte. A través de la Red podemos acceder ilimitadamente a toda clase de materiales de alta calidad, fotografías, vídeos y hasta transmisiones en directo de eventos deportivos, dejando olvidadas otras muchas formas de presentar y transmitir el deporte (Juan de Pablo, 2005). Con la gran eclosión de Internet en los inicios del Siglo XXI, podemos hablar de

una especie de revolución en la comunicación deportiva y es precisamente en el contexto de esta revolución en la que el *Community Manager* cobra una vital importancia. Una gestión correcta de todos los factores que componen la comunicación deportiva, ya sea por parte de entidades deportivas, clubes, organizaciones o deportistas, beneficiará a quien así lo realice.

A finales de la década de los 2000, los deportistas más mediáticos quisieron contratar los servicios de estos expertos en Comunicación Online. Poco a poco, prácticamente la mayoría de deportistas de élite, incluidos, como dice Chema Lamirán (*Community Manager* deportivo), los deportistas “minoritarios” o “emergentes” que practican deportes menos seguidos se han unido al fenómeno de los *Community Manager* y la comunicación online masiva. De todas formas, todos sienten la necesidad de comunicar en sus Redes Sociales debido a la fuerza que estas han tomado, tanto los que cuentan con un gestor de sus comunidades virtuales como los que no lo tienen.

“El éxito o el fracaso depende en gran medida de cómo los demás nos perciben. Tu valía como deportista no sólo dependerá de tu destreza en el campo, sino también de tus relaciones con los medios, tu entorno, tus seguidores y la comunidad deportiva” (Mario García Gurrionero, 2014). Ésta es la razón por la que se antoja necesaria la contratación de un *Community Manager* por parte de los deportistas de élite.

El *Community Manager* de un deportista debe gestionar adecuadamente toda la comunicación digital. Cabe destacar por encima de otros aspectos, las Redes Sociales y la página web, si la hubiese.

El deportista profesional debe mantener la cordura en las Redes Sociales. Debe tener en cuenta que está ahí para acercarse a su público, debe saber qué es lo que escribe y cómo lo escribe. Además, dependiendo de su comportamiento en las Redes Sociales, muchas marcas publicitarias pueden fijarse en ellos para ser el centro de determinadas campañas.

Un *Community Manager* especializado en deportes, además de ser un buen comunicador y excelente redactor, con nociones de mercadotecnia en Redes Sociales, tener espíritu de servicio, y un perfil *geek*, también debe de contar con ciertas características para hacer de la entidad, club deportivo o deportista un ganador en el terreno social.

Hay varios aspectos que un *Community Manager* deportivo debe tener siempre en mente y no puede olvidar. Nunca debe dejar de formarse. Las Redes Sociales, por ejemplo, tienen un funcionamiento básico. Hay que tratar de averiguar las técnicas más avanzadas para evolucionar en la comunicación. También debe empaparse e inspirarse de todo lo que le rodea. No solo debe publicar sus contenidos, sino todo lo que le parezca interesante y que sea digno de compartir. Eso sí, es preciso leer lo que se comparte antes de hacerlo. Si se ofrece algo único y especial el contenido será bueno y especial. Un muy buen método es interactuar con los seguidores. Se debe contestar a los seguidores en la medida de lo posible ya que se busca la cercanía. Por último, es preciso disponer de paciencia y buen humor que fomenta el optimismo.

Chema Lamirán afirma que “el *Community Manager* debe estar *always-on*. Esto quiere decir que tienes que estar atento a todo lo que ocurre en torno al deportista y, en torno al deporte que practica en general. Debido a las posibles crisis de comunicación que pueden darse es necesario conocer todas las opiniones que se generan en la red y es importante tener una relación preferente con el deportista para prever si pudiera suceder algo.” El trabajo de un *Community Manager* deportivo es bastante entregado y costoso. Se debe estar siempre alerta y consensuar con el deportista las publicaciones diarias en sus cuentas de Redes Sociales y en su página web (si tiene). Si un deportista tiene contratado a un gestor de Comunidades Virtuales, no deberá publicar nada sin antes preguntar y hablarlo con él. Tampoco se deberá hacer en el sentido contrario. El gestor o *Community Manager* deberá preguntar y discutir con el deportista qué temas van a tratar, qué fotos van a publicar o qué concurso o regalo van a sortear entre los aficionados y seguidores determinado día.

5.3.3 ¿Por qué usan *Community Manager* los deportistas?

La contratación de *Community Manager* se realiza por diversos motivos. El más importante, es porque si un deportista comunica bien en las Redes Sociales, el público lo sentirá más cercano, más humano. A través de los medios sociales, pueden mostrarse tal y como son, sin intermediarios que sesguen o parcialicen la información. El contacto es más directo. Crean su imagen de marca personal de un modo más individual. Para ayudarles a construir esta marca personal de una forma más directa y de mejor modo, contratan gestores de comunidades virtuales que les asesoran y que, muchas veces, publican en su nombre.

En la web se debe transmitir una marca personal, una imagen propia del deportista. Se debe crear una imagen en torno al deportista. Eso queda grabado en todos los aficionados, fans e internautas sean seguidores del deporte o, simplemente, del deportista en cuestión. Además, debe tener en cuenta que para muchos es un ejemplo a seguir, un modelo de buena conducta que debe mantener, en parte, con su actividad en las Redes Sociales.

Según Cristina Arias, consultora de proyectos deportivos y licenciada en Psicología con experiencia en estudios de investigación social, los deportistas deben tener en cuenta diferentes aspectos a la hora de gestionar sus Redes Sociales: interactuar con seguidores y otros deportistas y personajes relevantes (proximidad), ser espontáneos, pero no pesados. Si se utiliza *Community Manager*, mejor que no se note. Se deben evitar polémicas públicas y apoyar iniciativas de interés social (dar buena imagen). Además, es recomendable publicar contenidos atractivos (que no estén al alcance de los demás, como fotos personales) y siempre revisar los contenidos (que no haya incorrecciones).

La pregunta que enuncia este apartado podría tener sus dudas a principios del S. XXI. En la actualidad, prácticamente la totalidad de los deportistas de élite cuentan con *Community Managers* que gestionan sus apariciones en la web. Hay varios aspectos que son clave a la hora de contestar a la pregunta ¿Por qué usan *Community Manager* los deportistas?:

Para empezar debemos decir que estamos en la sociedad de la información. O comunicas tu actividad o no existes. Hace unos años, era más difícil porque el acceso a los medios de comunicación tradicionales era más complicado. Hoy en día, con la aparición de Internet y las Redes Sociales, los deportistas pueden mantener una comunicación fluida y directa con sus seguidores sin necesidad de recurrir a los medios de comunicación.

Los valores deportivos son muy significativos en la sociedad actual. Un deportista tiene la oportunidad de conseguir patrocinios y otros ingresos si explota sus valores deportivos en la red. Los logros de los deportistas, el día a día y el esfuerzo para obtener objetivos dan pie a muchos contenidos de interés que bien contados, ayudan a conseguir visibilidad y una buena reputación online.

Un deportista con buena reputación es más atractivo para el público, los clubes deportivos y las empresas que quieren publicitarse. Se cimenta de esta manera un círculo virtuoso en el que todos salen ganando: el club deportivo por contar con deportistas implicados y los deportistas por pertenecer a un club deportivo del que se sienten orgullosos.

La comunicación entre club y deportistas debe girar en torno a un diálogo donde toda la organización se sienta cómoda. Mediante los nuevos canales sociales, tanto los deportistas como sus seguidores tienen un espacio donde compartir experiencias, aportar consejos interesantes, etc. Esto se acaba convirtiendo en una plataforma de contenido de calidad que acaba beneficiando a todos.

5.3.4 Características del Community Manager deportivo.

El *Community Manager* deportivo es diferente al resto de *Community Manager*. La libertad para ellos está más limitada ya que todo lo que comparte en la red está consensuado previamente con el deportista o club al que represente. En las empresas, los gestores de Comunidades Virtuales tienen más libertad de actuación en la web. En el mundo del deporte, muchos de los seguidores y todos los periodistas examinan con lupa lo que comparten deportistas y clubes. Hay que tener especial cuidado con los contenidos para no generar debates que pueden devaluar la imagen que tiene el deportista.

El *Community Manager* deportivo debe tener unas características básicas que le permitirán tener una guía de conducta a la hora de realizar su trabajo. Víctor Alvarado, experto en marketing deportivo, así como en diversos niveles relacionados con el deporte profesional, realizó en 2012 una lista de características acerca del perfil que debe tener un *Community Manager* deportivo.

El gestor de comunidades virtuales deportivas debe estar altamente capacitado tanto en el uso como en la actualización de métodos y estrategias dentro de las Redes Sociales, es decir, debe “vivir en las Redes Sociales y estar atento a todo”. No es necesario que el *Community Manager* sea ingeniero en sistemas pero ayuda bastante que tenga tendencias *geek* o al menos que conozca la programación web básica. Otro aspecto importante es que tenga una excelente ortografía y redacción. De este modo se evitarán ambigüedades y podrá saber cómo dirigirse a su público de modo correcto. El

consumidor maneja una jerga deportiva y siempre va a querer obtener información precisa de su club, deporte o deportista favorito.

Es fundamental que el *Community Manager* tenga muy claro lo que la marca deportiva quiere o pretende reflejar a sus consumidores. Entendiendo que el deporte entra en la industria del entretenimiento, debe ser prioridad generar contenidos y canales bidireccionales, es decir, crear experiencias positivas que generen retroalimentación con el consumidor. Una característica muy importante es que debe conocer al cien por ciento el deporte o deportes en los que se especializa la marca. Debe demostrar día a día que sabe más que los aficionados y otorgarle información al consumidor que le sea útil e interesante.

El uso de tecnicismos deportivos ayuda a congeniar con los aficionados y logra que se acerquen a los canales sociales para consultar información de su entidad, equipo deportivo o deportista específico. Las Redes Sociales no tienen un horario fijo. Por lo tanto, las compañías deportivas deben tener en cuenta que en cualquier momento alguien está mencionando la marca. Es por eso que los *Community Manager* deportivos deben estar pendientes “24 horas/7 días” a las Redes Sociales y a todo lo que rodea al deporte, club o deportista para quien trabajen. Otro modo de ver este aspecto es como dice Chema Lamirán, *Community Manager* deportivo: “no es tanto un trabajo *full-time*, de 24 horas/7 días, sino un trabajo *always-on*, es decir, siempre pendiente de las alertas o de lo que pueda ocurrir en torno al club, entidad o deportista que gestiones”.

El *Community Manager* debe saber que tiene que sustentar decisiones con base en mediciones precisas y en información que permitan tener un panorama claro de lo que está sucediendo en el mundo deportivo. Además, debe ser proactivo, debe estudiar, aprender y aplicar los conocimientos que adquiera. Por medio de mediciones y experiencias previas, debe tener la capacidad de innovar, mejorar y acercarse al consumidor por el bien de la marca. Las Redes Sociales funcionan como una herramienta de servicio al cliente. Por esta razón, el *Community Manager* debe tener aptitudes para responder a las demandas de la audiencia. Puede que los seguidores hagan preguntas sobre determinados temas del deporte, entidad o deportista en cuestión. El público agradecerá enormemente la disponibilidad y ayuda del *Community Manager* y lo reconocerá, creando empatía con él.

Por último, es necesario que el *Community Manager* tenga buen sentido del humor. Debe aprender a tomar las cosas con filosofía y aprender a diferenciar entre críticas y comentarios bromistas o burlas. Un buen sentido del humor, unido a una buena gestión de la Comunidad Virtual donde trabaje, ayudará a ganar visibilidad en la plataforma con nuestro producto o marca.

El *Community Manager* deportivo debe sentir y vivir la marca para la que trabaja. Debe ser un apasionado de ella. Es fundamental que el seguidor sienta que la marca le está hablando con la misma pasión que el propio seguidor siente por la marca (equipo, entidad o deportista). También debe existir inmediatez a la hora de tratar los temas. Si se tarda demasiado en responder, por ejemplo, a un momento de crisis, se pierde credibilidad y confianza. También se debe interactuar con los seguidores y aficionados en la medida de lo posible.

A la hora de subir contenidos a las Redes Sociales o páginas web, el *Community Manager* deportivo debe ponerse en la piel del espectador y preguntarse: “¿Qué me gustaría recibir?” Entonces se debe buscar y publicar el contenido exacto para que provoque respuesta en los seguidores y puedan compartirlo o debatirlo en las propias Redes.

Una de las funciones principales del *Community Manager* deportivo podríamos decir que es el Posicionamiento en buscadores, más conocido como SEO (*Search Engine Optimization*). Aashna Parikh y Sanjay Deshmukh (2013: 3146) afirman que “*Search engine optimization can be described as a cluster of strategies and techniques used to increase the amount of visitors to a website by obtaining a high-ranking placement in the search results page of a search engine. The primary goal of SEO is to increase the visitor traffic to your website and convert them to your potential customers*”. Lo que quieren decir es que a través de la estrategia de posicionamiento SEO se trata de mejorar la visibilidad de un determinado sitio web o de una determinada marca en los resultados de los diferentes buscadores. Se trata de aumentar las posibilidades de que los públicos accedan a la información de los deportistas debido a que son más visibles.

En este trabajo asociado al deporte, la innovación es fundamental. La industria del deporte se caracteriza, en los últimos años, por la sobreinformación y el exceso. Noticias, resultados, crónicas, entrevistas, rumores, traspasos, goles, disputas internas, etc. El *Community Manager* debe dar un paso más allá de los medios de comunicación

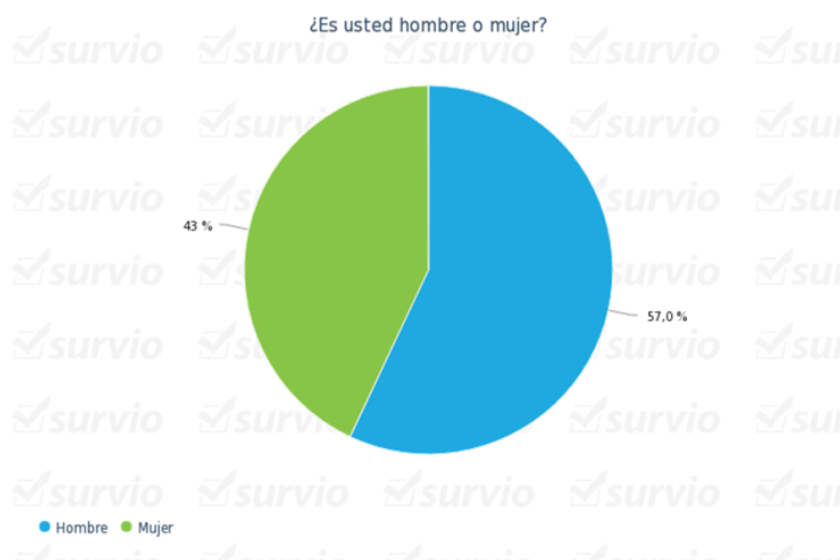
de masas y aportar informaciones únicas y relevantes. Debe ofrecer algo diferente a los Medios para ganar credibilidad entre los seguidores y humanizar la visión que el público tiene del deporte, club o deportista en cuestión. Si todavía se desea fidelizar más la relación con el público, las promociones, regalos o sorteos siempre suelen ser un buen método de aproximarse a ellos. Crearán respuesta inmediata por parte de la audiencia y provocarán que el público esté más próximo a la marca.

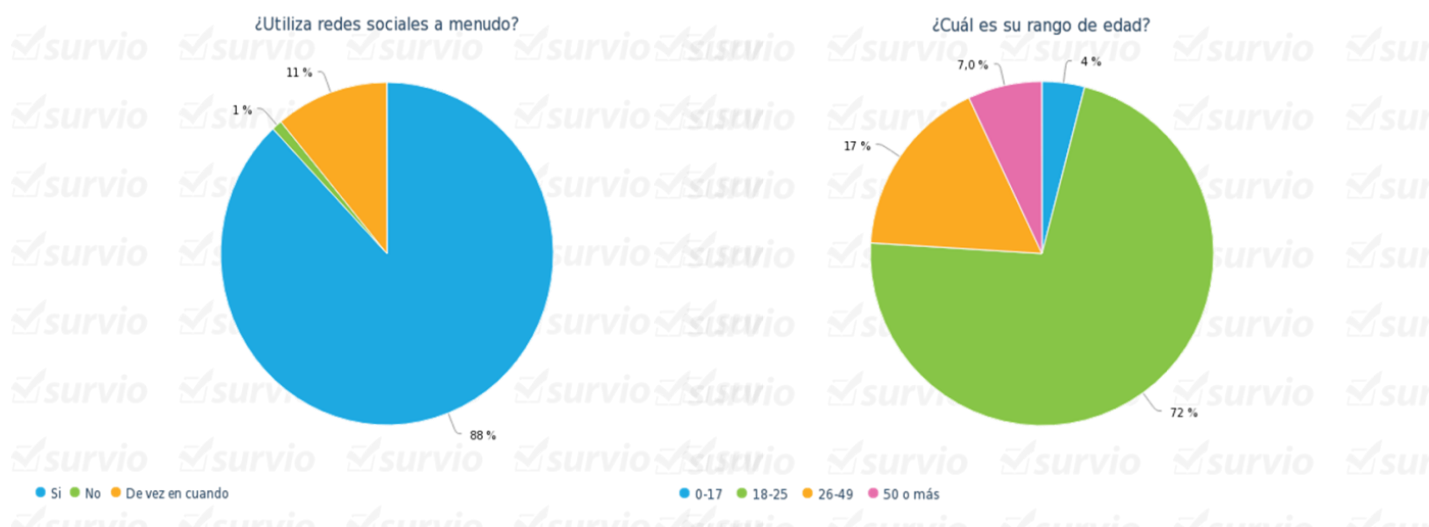
5.4 CÓMO COMUNICAN LOS DEPORTISTAS MÁS MEDIÁTICOS

5.4.1 Análisis de la encuesta y justificación ejemplos

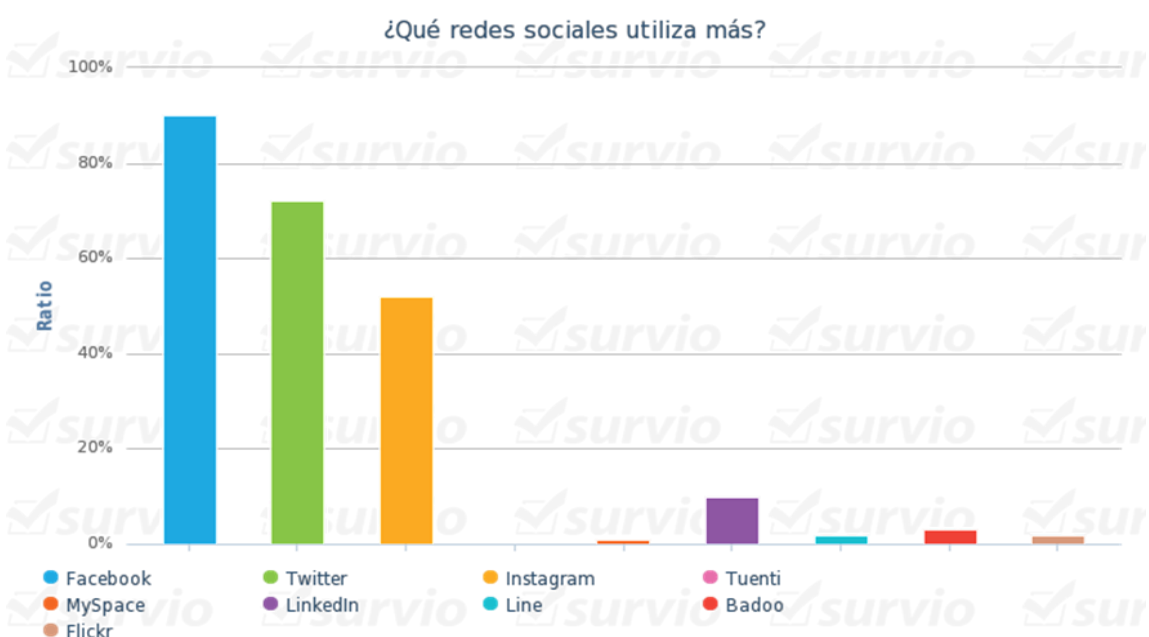
Para el análisis del caso he escogido a tres deportistas de los que he examinado detenidamente sus comportamientos y actividades en las Redes Sociales y su página web. Los deportistas escogidos han sido Cristiano Ronaldo (fútbol), Serena Williams (tenis) y Pau Gasol (baloncesto). He escogido a estos tres deportistas ya que fútbol, tenis y baloncesto son los deportes más seguidos en España. Cristiano Ronaldo ha sido elegido por ser uno de los iconos mundiales del deporte, Pau Gasol es el jugador más mediático y conocido a nivel mundial del baloncesto español y Serena Williams es, actualmente, la mejor tenista del mundo.

La encuesta acerca del uso de Redes Sociales y la relación de éstas con los deportistas de élite se realizó a un total de 100 individuos. De ellos, 57 fueron hombres, mientras que 43 fueron mujeres. El 72% de los encuestados tenían entre 18 y 25 años, el 17% entre 26 y 49, el 7% 50 años o más y el 4% entre 0 y 17 años. De todos ellos, el 88% utilizaba Redes Sociales a menudo, un 11% lo hacía de vez en cuando y tan solo un 1% no usaba Redes Sociales.

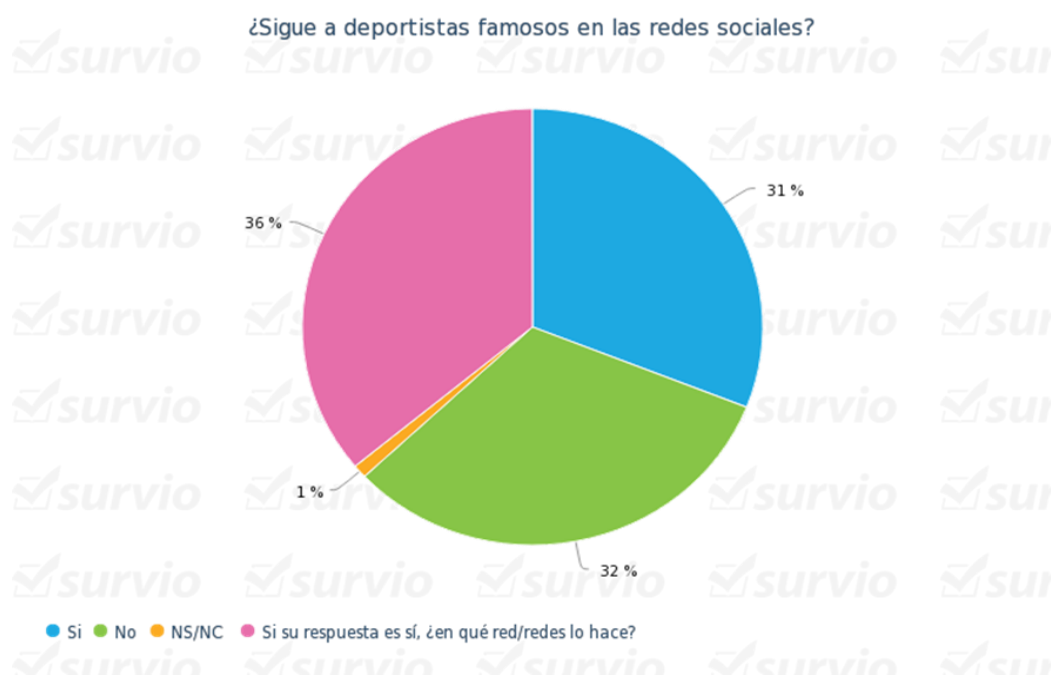




He analizado las páginas webs de cada uno de estos tres deportistas así como sus cuentas en Redes Sociales de *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. Se han seleccionado estas tres Redes ya que la encuesta realizada a diferentes públicos sobre sus preferencias y usos de Redes Sociales muestra que son estas tres las más utilizadas, tanto para uso cotidiano como para seguimiento de deportistas. Mientras *Facebook* alcanza casi el 90% de uso entre los encuestados, *Twitter* supera el 70% e *Instagram* el 50%, otras Redes Sociales como *Tuenti*, *Line*, *Badoo* o *MySpace* no llegan ni siquiera al 2% de usabilidad.



El 66% de los encuestados sigue a deportistas famosos en Redes Sociales. De este 66%, un 36% especificó en qué Redes y únicamente se obtuvieron como resultados “Facebook, Twitter e Instagram”. Por otro lado 32% afirmaba no seguir a ningún deportista famoso en Redes Sociales.



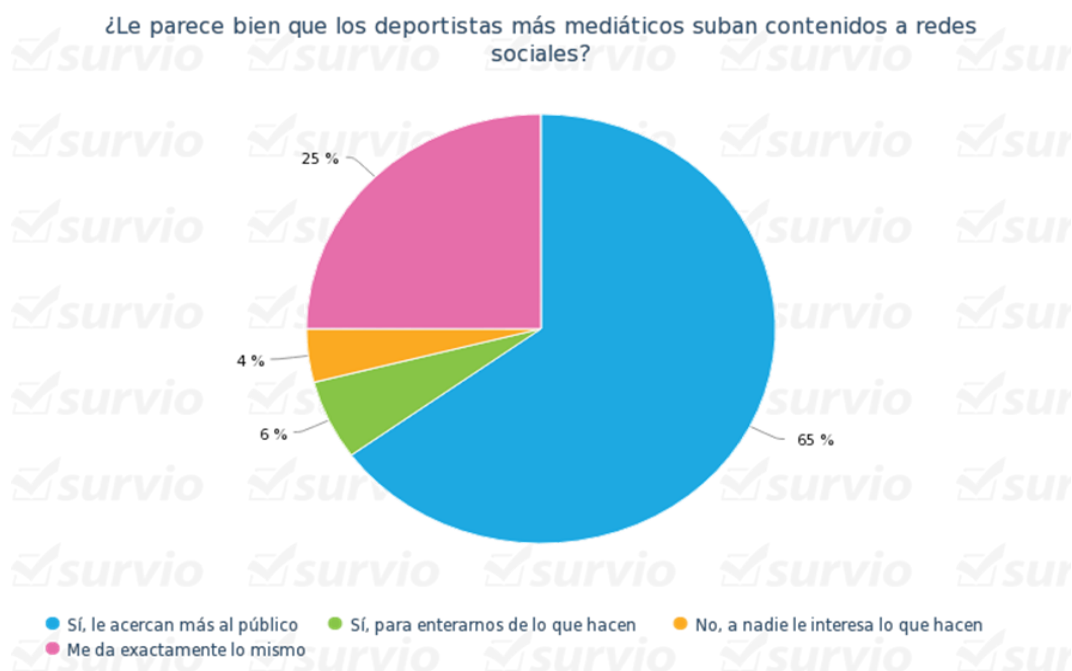
Si su respuesta es sí, ¿en qué red/redes lo hace?:

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| - En Twitter, Instagram y Facebook | - Facebook, Twitter e Instagram. |
| - Facebook, twitter, instagram | - Facebook, Twitter, Instagram |
| - Fb, Twitter, Instagram | - Facebook e instagram |
| - Facebook y instagram | - Instagram y Facebook |
| - instagram y facebook | - Twitter e Instagram |
| - Twitter, Instagram | - twitter e instagram |
| - Facebook/Instagram | - instagram, twitter |
| - Twitter Instagram | - Facebook, Twitter |

- twitter,instagram
- instagram
- Facebook
- twitter

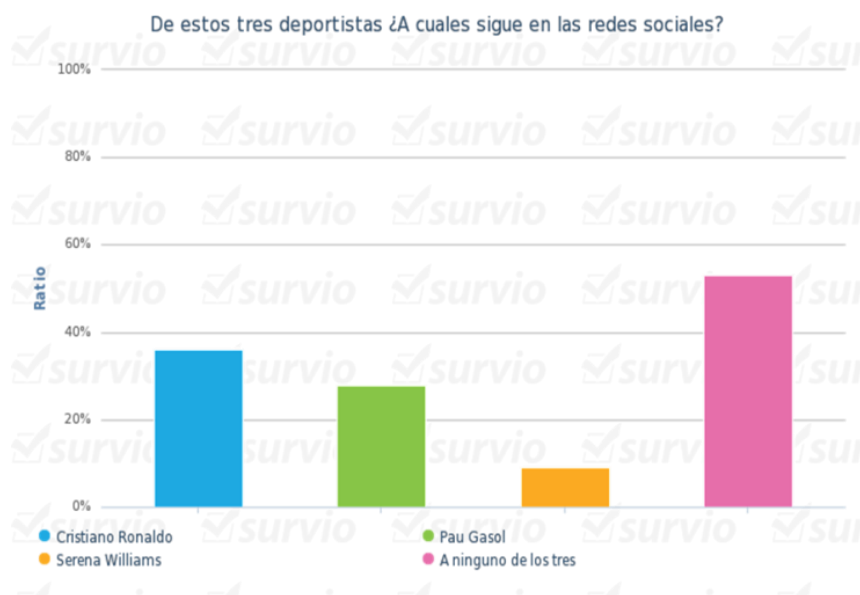
- twitter, fb
- Instagram
- Twitter
- Twitter

Por otro lado, el 65% de los encuestados cree que la comunicación vía internet entre deportistas y admiradores es buena ya que acerca y humaniza más al deportista. Este es precisamente uno de los principales objetivos de los *Community Manager* y de las comunicaciones vía Redes Sociales: humanizar al deportista o personaje famoso para lograr mayor número de fans y seguidores. En la otra cara de la moneda, encontramos a un 25% de los encuestados que afirman que no les importa nada lo que los deportistas hagan.



Por último, mencionar el porcentaje obtenido en la encuesta acerca de los seguidores de cada uno de los tres deportistas analizados. Cristiano Ronaldo es seguido por casi un 40% de los encuestados, Pau Gasol casi por el 30% y Serena Williams no llega al 10%

de los que han sido sometidos a la encuesta. Sobre el 50% de encuestados afirman no seguir a ninguno de los tres deportistas.



5.4.2 Cristiano Ronaldo

Las Redes Sociales de Cristiano Ronaldo presentan la misma foto de perfil. Publica lo mismo en *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. Además, lo publica todo el mismo día, a la misma hora y utilizando las mismas fotografías y comentarios. Esto deja entrever que es un *Community Manager* quien gestiona las cuentas del jugador portugués. Publica todos los contenidos en inglés, salvo alguna pequeña excepción en portugués. Constantemente introduce publicidad de su propia marca de ropa (“*CR7*”), pero también de diferentes marcas que lo patrocinan (sobre todo la empresa de ropa deportiva “*Nike*”), así como asociaciones u organizaciones con las que colabora (“*Save The Children*”). Combina entradas personales, sobre su día a día o sus vacaciones, haciendo referencia a su vida privada como también a su vida profesional en torno al fútbol. Suele publicar muchas imágenes de los partidos y entrenamientos. Siempre publica algo tras la finalización de un partido con el Real Madrid o con la Selección de Portugal.

Es un estilo de comunicar muy sistematizado, muy mecánico. Pese a estas malas prácticas comunicativas, es el usuario que cuenta con más seguidores en su página de

Facebook (más de 103 millones), uno de los más seguidos en *Twitter* con unos 36,5 millones y, además, cuenta con casi 22 millones de fans en *Instagram*. Su página web publica los mismos contenidos que estas tres Redes Sociales.

5.4.3 Serena Williams

También es fácil comprobar que Serena Williams cuenta con un *Community Manager* que gestiona sus Redes Sociales. En ellas, se anuncia constantemente actos, ciudades o lugares donde va a estar. Cuando publica en *Instagram*, se anuncia en su *Twitter* para crear relación entre sus Redes Sociales. Usa sus entradas para la publicidad de diferentes torneos de tenis o marcas con las que tiene un contrato de publicidad (Pepsi, Nike). La cuenta de *Instagram* no está claro que sea gestionada por un *Community Manager*, ya que sus comentarios son más escuetos (incluso con abreviaciones en las palabras) y las fotos son más personales. En *Facebook* y *Twitter* sí que hay comentarios extensos, sin faltas de ortografía, utilizando hashtags para crear dinamismo, introduciendo publicidad de diversas marcas y enlaces para llevar a los usuarios a determinadas páginas de información o publicidad.

Serena Williams cuenta con casi 3 Millones de seguidores en *Facebook*, 4,7 millones en *Twitter* y 1,2 millones en *Instagram*. En su página web se puede encontrar toda la información acerca de los torneos que juega, las marcas que la patrocinan y noticias de interés acerca de esta deportista.

5.4.4 Pau Gasol

El jugador de baloncesto español Pau Gasol siempre publica en español, en inglés y, en ocasiones, en catalán. No está muy claro que sus cuentas sean gestionadas en su totalidad por un *Community Manager*, ya que los comentarios suelen ser personales y las fotografías tomadas por él mismo. Sus entradas se suelen repetir en *Facebook* y *Twitter* e incluso, alguna de ellas en *Instagram*. Por otro lado, tiene entradas que recomiendan libros, música o publicitan la fundación que tiene junto a su hermano Marc (*Gasol Foundation*). Hay pocas entradas en las que muestre publicidad de las marcas con las que tenga un contrato. En las tres redes sigue la dinámica de las entradas bilingües y los comentarios propios sobre lugares que visita, partidos que está viendo o que ha jugado o, incluso, reflexiones propias sobre baloncesto y temas variados.

Pau Gasol tiene 4,5 millones de seguidores en *Facebook*, poco más de 3 millones en *Twitter* y medio millón en *Instagram*. Quizá estos “bajos números” para un deportista de alta élite como es él sean por el modo de comunicar que posee. Una labor mayor de *Community Management* podría permitir a Pau Gasol aumentar estos números. En su web se pueden encontrar conexiones con sus Redes Sociales, noticias sobre el jugador o su tienda de productos online.

6. CONCLUSIONES

El *Community Manager* es una profesión que, con pocos años de vida, ha evolucionado profundamente. Desde su aparición en 2010 ha sufrido constantes transformaciones. En la actualidad, sus funciones son muy importantes para la empresa, institución o persona a la que represente en el mundo digital.

La profesión del *Community Manager* se enmarca dentro de la Comunicación Corporativa. De lo que se trata es de crear una imagen a través de la cual el cliente conozca bien la empresa, organización o persona. Para ello, debe existir un proceso premeditado, controlado y desarrollado con especial cuidado, ya que, en muchas ocasiones, de su funcionamiento dependen los beneficios y actuaciones de la empresa.

Sus funciones van mucho más allá de la gestión de Redes Sociales. De lo que se trata es de construir una imagen, una identidad propia que diferencie a la empresa, institución o persona ante sus competidores. Para ello, se necesita resaltar las mejores aptitudes y tener contacto directo con el público, hacia quien se dirigen las acciones de Comunicación Corporativa. La empresa buscará beneficios, la institución seguidores y la persona, por ejemplo, el deportista, buscará admiradores que generen una comunidad y un seguimiento masivo que le proporcionará beneficios, puede que con la venta de sus productos o puede que con la firma de contratos de publicidad una vez se haga un icono entre sus seguidores.

La presencia en la red de cualquier empresa, organización, institución y persona es vital. Prácticamente la totalidad de personas, a día de hoy, se encuentra en la red de una u otra manera. En la actualidad, se podría decir, que quien no está en la red, no existe para el público. Por otro lado, Internet genera contacto directo entre el público y la empresa, institución o persona. Sobre todo poner especial atención en los deportistas donde

observamos que el contacto entre personajes y admiradores provoca más seguimiento y apoyo si cabe. En la red el contacto y la transmisión de información son directos, sin mediaciones de ningún tipo.

En el ámbito del deporte las actuaciones se realizan de modo muy parecido al del resto de actividades. Un *Community Manager* de deportistas se encarga de dinamizar y gestionar la vida en la web de aquellos que contraten sus servicios. Como hemos podido observar mediante la encuesta, *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, unido a las páginas web son los principales medios en los que trabaja un *Community Manager* de deportistas. En ellos se publican diversos contenidos para los seguidores y admiradores tras un acuerdo previo entre deportista y *Community Manager*. Nunca se publica nada sin el consentimiento del propietario de las cuentas, es decir, el deportista.

El trabajo del *Community Manager* no va a dejar de sufrir transformaciones y cambios, al menos en los años venideros. Lo único que está claro es que la fuerza que está tomando esta actividad en el mundo digital ha sentado unas bases para que en el futuro se le otorgue a esta profesión la importancia que requiere.

7. VALORACIONES PERSONALES

Una vez estudiadas las funciones, herramientas y objetivos del *Community Manager*, en general, y aplicado al campo de los deportistas de élite, en particular, se puede afirmar que cumplen la doble función de gestionar las Redes Sociales y, a su vez, crear una imagen de marca del propio deportista. En los medios sociales, sobre todo, en *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* se da una situación de intercambio de comentarios, fotos, vídeos entre el deportista y sus seguidores. Quizá el fallo que se puede achacar a los *Community Manager* de los deportistas de élite es la “excesiva” cantidad de información mediante la cual influyen en los fans y admiradores. Conocedores de la fuerza que poseen las Redes Sociales en la transmisión de información, aprovechan para avasallar a sus públicos con diferentes mensajes publicitarios de las marcas que les patrocinan.

Se ha demostrado también que los seguidores sienten cercanos a los deportistas de élite a través de sus actividades en las Redes Sociales. Se crea así un proceso de comunicación directa, sin intermediarios que provocan en los públicos una recepción de

los mensajes más creíble y fiable que la que proporcionan otras fuentes, como por ejemplo, los medios de comunicación de masas.

Por último, añadir que la profesión del *Community Manager* va a experimentar más cambios todavía si cabe en un futuro próximo. Los constantes cambios en la red influyen en esta profesión y se hace necesaria una predisposición a estos cambios, a la que se suma la adaptación a los nuevos métodos de trabajo, la evolución de las herramientas que utiliza y la transformación del proceso comunicativo. Actualmente, el trabajo del *Community Manager* es una de las profesiones que más futuro tiene y esto se verá potenciado con el paso del tiempo y la incipiente relevancia que se crea en torno al mundo digital y la presencia de las marcas, en este caso, de los deportistas, en la Web 2.0.

8. BIBLIOGRAFÍA y WEBGRAFÍA

Bibliografía:

- 1- AERCO-PSM. (2012). Community Manager: Gestión de Comunidades virtuales. España: AERCO-PSM.
- 2- Benito Castro. (2007). El auge de la Comunicación Corporativa. Sevilla (España): www.augecomucor.com.
- 3- Silva Robles, C. (2012): Community managers: la dirección de RR.PP. en la red. Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol. II, N° 3, 193-216.
- 4- Mar Heras. (2010). Community Manager, ese gran desconocido. Comunidades Online, N°13, 16-21. España.
- 5- Paul Capriotti. (1999). Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo, N° 13, 30-33. Argentina.
- 6- Gabriel Budiño. (2011). Gestión de Comunidades virtuales: El rol del Community Manager. Quantum, VI, N°1, 4-11.
- 7- Giancarlo Carbone. (2006). Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la Comunicación Corporativa. Contratexto: revista de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, N° 14, 225-229.
- 8- Alejandro Rost. (2012). Modelos de uso y gestión de redes sociales en el Periodismo. IV Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0.
- 9- Norberto Mínguez. (2000). Un Marco Conceptual para la Comunicación Corporativa. Universidad Complutense de Madrid.
- 10- Tania Lucía Cobos. (2011). Y surge el Community Manager. Razón y Palabra (Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación), N°75.
- 11- David Caldevilla Domínguez. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Facultad de Ciencias de la Información de la UCM. (2010). Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual. Documentación de las Ciencias de la Información, vol. 33, 45-68.

- 12- Top Position. (2012). Manual de iniciación en Community Management. España: Top Position.
- 13- Julián Marquina-Arenas. (2012). Plan Social Media y Community Manager. Barcelona: Editorial UOC.
- 14- Eva Moya. (2013). Inteligencia en Redes Sociales. Barcelona: Editorial UOC.
- 15- Berta García Orosa. (2009). Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red. Sevilla - Zamora: Comunicación Social ediciones y publicaciones.
- 16- Howard Rheingold. (1996). La Comunidad Virtual. Una sociedad sin fronteras. Barcelona: Gedisa.
- 17- Zeus, P. & Skiffington, S. (2002) Guía completa de coaching en el trabajo. Madrid: Mc Graw Hill.
- 18- Joaquín Marín Montín (Coordinador) y otros. (2005). Comunicación y Deporte. Nuevas perspectivas de análisis. Sevilla: Comunicación Social, ediciones y publicaciones.
- 19- Gerardo Mediavilla. (2001). Comunicación Corporativa en el Deporte. Getafe (Madrid): Gymnos.
- 20- David Fernández-Quijada y Marina Ramos-Serrano. (2014). Reseña. Tecnologías de la persuasión. Uso de las TIC en publicidad y relaciones públicas (24-41). Barcelona: Editorial UOC.
- 21- Aashna Parikh y Sanjay Deshmukh. (Noviembre 2013). Search Engine Optimization. International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT), 2, 3147-3153.

Webgrafía:

- 1- Cristina Arias. (2013). El uso de Twitter en deportistas de élite. 14 de febrero de 2015, de Sport and social media. Sitio web: <http://sportandsocialmedia.com/el-uso-de-twitter-en-deportistas-de-elite/>
- 2- Chema Lamirán. (2014). Como maneja las Redes Sociales un deportista. 18 febrero de 2015, de Community Manager Futbol. Sitio web:

<http://www.communitymanagerfutbol.es/como-maneja-las-redes-sociales-un-deportista/>

3- Chema Lamirán. (2014). Twitter, marcas, clubes y deportistas. Ferrari, Twitter Y Fernando Alonso. 21 febrero de 2015, de Community Manager Fútbol. Sitio web: <http://www.communitymanagerfutbol.es/twitter-marcas-clubes-y-deportistas-ferrari-twitter-y-fernando-alonso/>

4- Eugenio Viñas. (2013). Futbolistas y redes sociales: altos riesgos y beneficios. 21 febrero de 2015, de Plaza Deportiva. Sitio web: <http://www.plazadeportiva.com/ver/6081/futbolistas-redes-sociales-marketing-deportivo.html>

5- OIDEA Comunicacion. (2013). Redes Sociales y deportistas ¿Nueva moda? 24 febrero de 2015, de OIDEA Comunicación. Sitio web: <https://oideacomunicacion.wordpress.com/2013/08/20/redes-sociales-y-deportistas-nueva-moda/>

6- William Aish. (2014). Los deportistas y las redes sociales; arma de doble filo. 17 marzo de 2015, de Marcador. Sitio web: <https://marcador.do/2014/12/los-deportistas-y-las-redes-sociales-arma-de-doble-filo/>

7- Marketing Directo (MD). (2013). Las 8 caras de un 'community manager'. 17 marzo de 2015, de MarketingDirecto.com. Sitio web: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-8-caras-de-un-community-manager/>

8- Muchodeportivo.wordpress.com. (2014). Entrevista a Mario García Gurrionero. 17 marzo de 2015, de Mucho deportivo. Sitio web: <https://muchodeportivo.wordpress.com/2014/03/10/mario-garcia-gurrionero-socio-director-de-comunicar-es-ganar-como-un-deportista-se-comporta-dentro-del-juego-tiene-mucho-que-ver-con-como-vive-fuera-de-el/>

9- Israel García. (2011). Dibujando al Community Manager. 1 abril de 2015, de Isragarcia.es. Sitio web: <http://isragarcia.es/%C2%BFque-es-y-que-hace-un-community-manager>

10- Juliana López Lenis. (2013). Community manager, eslabón entre la compañía y el cliente. 1 abril de 2015, de Suite101.net. Sitio web: http://suite101.net/article/community-manager-eslabon-entre-la-compania-y-el-cliente-a66493#.VWBmWk_tmkp

- 11- Carolina Cleary Spínola. (2011). Decálogo del Community Manager. 1 abril de 2015, de TodoComunica.com. Sitio web: <http://www.todocomunica.com/2011/03/21/decalogo-del-community-manager/>
- 12- Emilio José Delgado Soto. (2014). El Buen Community Manager Deportivo. 7 abril de 2015, de Med Running. Sitio web: <http://www.medrunning.com/2014/12/el-buen-community-manager-deportivo.html>
- 13- SocialPro México. (2014). 7 tips para el Community Manager Deportivo. 7 abril de 2015, de SocialPro México. Sitio web: <http://www.socialpro.mx/blog/7-tips-para-el-community-manager-deportivo/>
- 14- Cristina Sánchez Reyes. (2014). Redes sociales, entre la prohibición y el recato. 7 abril de 2015, de El Economista (MX). Sitio web: <http://eleconomista.com.mx/deportes/2014/06/10/redes-sociales-entre-prohibicion-recato>
- 15- Joaquín Sotelo González. (2012). Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español. 15 abril de 2014, de Revistas UCM. Sitio web: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/40607>
- 16- Víctor Alvarado. (2012). Las 10 Características Del Community Manager En El Deporte. 29 abril de 2015, de VictorAlvarado.com. Sitio web: <http://victoralvarado.com/2012/02/25/las-10-caracteristicas-del-community-manager-en-el-deporte/>
- 17- Pablo Hernández Quijas. (2012). El “Community Manager” en el Deporte. 12 mayo de 2015, de Cruyff Institute. Sitio web: <http://cruyffinstitute.org/blog-es/community-manager-del-deporte/>
- 18- Eduardo Martínez Fustero. (2013). Qué es un Community Manager y cuáles son sus principales funciones en la empresa. 16 mayo de 2015, de Comunidad IEBSchool. Sitio web: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/que-es-un-community-manager/>
- 19- Nadia Ilardia. (2014). ¿Cuáles son los roles y las tareas de un Community Manager?. 20 mayo de 2015, de Doppler. Sitio web: <http://blog.fromdoppler.com/cuales-son-los-roles-y-las-tareas-de-un-community-manager/>
- 20- Vilma Nuñez. (2013). Herramientas para Community Managers. 23 mayo de 2015, de vilmanunez.com. Sitio web: <http://vilmanunez.com/2013/09/30/herramientas-community-managers/>

- 21- Juan Carlos Mejía Llano. (2012). 21 herramientas gratis indispensables para el Community Manager. 23 mayo de 2015, de juancmejia.com. Sitio web: <http://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/21-herramientas-gratis-indispensables-para-el-community-manager/>
- 22- Nuria Parrondo. (2013). Las herramientas de un Community Manager. 23 mayo de 2015, de Marketingneando. Sitio web: <http://marketingneando.es/herramientas-community-manager/>
- 23- Ángeles Gutiérrez Valero. (2013). La increíble lista de tareas y objetivos diarios del Community Manager. 23 mayo de 2015, de Puro Marketing. Sitio web: <http://www.puromarketing.com/42/15003/increible-lista-tareas-objetivos-diarios-community-manager.html>
- 24- José Antonio Gabelas, Carmen Marta Lazo, Dani Aranda. (2012). Por qué las TRIC y no las TIC. 20 junio de 2015, de Universitat Oberta de Catalunya. Sitio web: <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero09/articles/Article-Dani-Aranda.html>
- 25- José Antonio Gabelas. (2012). la R de las TRIC. 20 junio de 2015, de Educar En Comunicación. Sitio web: <http://educarencomunicacion.com/2012/04/la-r-de-las-tric/>
- 26- Ainara Pérez. (2013). TRIC en lugar de TIC. 20 junio de 2015, de Ainara.Tieneblog. Sitio web: <http://ainara.tieneblog.net/2013/07/tric-en-lugar-de-tic/>
- 27- José Antonio Gabelas y Carmen Marta. (2013). Intermetodología educ comunicativa y aprendizaje para la vida. 26 junio de 2015, de COMeIN (Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación) Sitio web: <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero22/articles/Article-Gabelas-Marta-Lazo.html>

9. ANEXOS

ENTREVISTA A CHEMA LAMIRÁN, *Community Manager* de deportistas. Su trabajo como *Community Manager* lo realiza desde la empresa <http://www.communitymanagerfutbol.es>, dedicada al *marketing* general tanto para deportistas como para entidades deportivas o agentes deportivos. Aparte de esto, Chema Lamirán es Director, desde 2011, del Master Marketing Digital y Postgrado en Redes Sociales en la Universidad Europea de Valencia.

Entrevista transcrita:

1- ¿Cuál es la función de un *Community Manager* de deportistas?

- Si hablamos de la función en sí, yo te diría que gestionar adecuadamente la comunicación del deportista en el medio digital, redes sociales, en fin, toda la comunicación digital del deportista. Además, que vaya todo en una misma dirección, es decir, en consonancia unas cosas con otras.

2- ¿Se podría decir que el trabajo de *Community Manager* es un trabajo *full-time*?

- Bueno, si no es *full-time*, lo que sí es seguro es que es un trabajo *always-on*. Esto quiere decir que tienes que estar atento a todo lo que ocurre en torno al deportista y, en torno al deporte en general. Debido a las posibles crisis de comunicación que pueden darse, es necesario conocer todas las opiniones que se generan en la red y es importante tener una relación preferente con el deportista para prever si pudiera suceder algo. Así que, como te decía, si el trabajo no es *full-time*, sí es *always-on*, además hoy en día, con todos los dispositivos móviles es muy fácil estar siempre conectado. Las alertas te avisan y hacen que estés en conexión constante, algo que antes era impensable y ahora es una realidad.

3- ¿Qué objetivos debe tener el *Community Manager* deportivo?

- Los objetivos son variados y diversos. Por un lado, distinguiría el trabajo de un *Community Manager* para un deportista *top* y por otro lado, el trabajo para un deportista minoritario o emergente. El objetivo de ambos sería crear una identidad digital del deportista, ¿qué es una identidad digital?, pues bien, una identidad digital consiste en crear una marca personal del deportista que no esté vinculada únicamente con los hechos deportivos. Esto le permite posicionarse frente a sus seguidores, opinar sobre otros temas... también meterse en temas publicitarios, contactar con seguidores, etc. Sobre todo los emergentes buscan una masa de seguidores mayor y la contratación de publicidades.

Me gusta distinguir a los *Community Manager* de superestrellas mundiales de *Community Manager* del gran grueso de deportistas, los minoritarios, por ejemplo, ciclistas en pista, nadadoras de natación sincronizada, atletas de *cross*... Nuestro trabajo

a veces es necesario para que estos deportistas minoritarios consigan seguidores y las empresas que se publicitan los contraten para, de este modo, obtener beneficios y poder practicar su deporte.

4- ¿Cómo se forma, cómo se hace un *Community Manager* de deportistas?

- Todo el tema de formación de profesionales digitales se puede vincular con el periodismo, periodismo deportivo sería importante, pero también con el tema de publicidad, relaciones públicas... aunque también puede venir de la rama de Administración y Dirección de Empresas.

Se venga desde donde se venga, lo que sí es necesario es facilidad en el manejo y la estrategia de medios digitales. No solo vale con manejar bien una cuenta de *Twitter* o de *Facebook*, un *Community Manager* es el que sabe desarrollar una estrategia. A veces pensamos que con manejar redes sociales vale, pero no, hay que desarrollar una estrategia, seguir una serie de acciones que nos lleven a seguir el objetivo de imagen de marca, hablar con el deportista, tratar todos los temas...

5- ¿Cómo se organiza el día de un *Community Manager* de deportistas?

- Trabajamos con una serie de alertas, avisos o herramientas que te avisan cuando se produce alguna mención del deportista. Si lo mencionan en medios digitales, te avisan, así que de este modo te enteras de lo que ocurre alrededor de él.

El día a día no se organiza en sí, si no que se establece una agenda, una planificación a medio o largo plazo. En ella están partidos, carreras, eventos y todo lo que pueda envolver el entorno del deportista. En base a sus competiciones, se sincronizan los mensajes que va a lanzar. Hay que saber si tiene blog o web, que es importante y se debe sincronizar todo lo que se emita entre deportista y *Community Manager*. Se planifica todo, lo que se va a hablar, si van a hacer algún sorteo, de qué tema quieren hablar cada día, etc. Lo único que se controla diariamente fuera de esta planificación son las alertas que comentaba antes. Si es mencionado, debemos saber por quién y por qué motivo. Además, los días de competición sí que hay que hacer un seguimiento más específico de todos los medios.

6- Está demostrado que el *Community Manager* va mucho más allá de las redes sociales, ¿qué otras metas persigue?

- Exacto, no solo se trata de gestionar redes sociales, si no que se trata de establecer una marca personal, una identidad del deportista. También se basa en controlar las relaciones con los medios, otros deportistas, los seguidores. También es el *Community Manager* un controlador de contenidos, ya que el deportista puede escribir cosas en ciertos momentos de las que se pueda arrepentir y, el que debe estar ahí para controlar y hacerle cambiar de opinión es el propio *Community Manager*.

7- ¿Crees que es necesario un Community Manager para gestionar la vida en la web de un deportista o sería mejor que cada uno gestionara sus propias redes sociales y demás medios?

- Sí. Las grandes estrellas todas tienen este asesoramiento profesional de comunicación. Siempre que se pueda contar con este asesoramiento es importante. Igual que deben tener un representante que les ayude en el tema de contratos, temas fiscales y demás, también es importante que tengan un experto en comunicación que les ayude a comunicarse mejor de cara a los medios, seguidores y empresas que puedan publicitarles. Esto no quiere decir que no pueda gestionar sus propias redes sociales, que sí que puede hacerlo, pero mucho mejor si cuenta con un experto que le ayude, creo yo.

8- Desde vuestra empresa, ¿cómo gestionáis a vuestros clientes?

- Pues de esta manera que te decía. Ahora tenemos dos deportistas recientes y lo primero que pensamos es qué valores podemos asociarle y qué valores podemos transmitir. Le creamos una web que puede ser un nexo de unión entre todas las redes y la información del deportista. No tenemos ningún Cristiano Ronaldo, Messi, etc. pero tenemos importantes deportistas para los que tratamos de crear la identidad personal de cada uno. Definimos qué redes sociales vamos a emplear y si va a ser un empleo consensuado entre deportista y empresa o solo por la empresa, aunque esto último nunca lo hemos hecho. Si el deportista quiere controlar sus redes nos consulta lo que va a lanzar o si somos nosotros los que escribimos, entonces preguntamos al deportista qué le parece lo que vamos a lanzar. Está todo consensuado entre deportista y empresa. Si no es el deportista el que escribe al 100%, que sepa todo lo que se mueve en torno a su persona en internet. No queremos dar una imagen equivocada del deportista. Por esto es vital que haya comunicación continua entre el deportista y quien gestiona sus redes, en este caso, el *Community Manager*.

9- ¿Son ellos los que os piden lo que desean o sois vosotros los que ofrecéis diversas posibilidades de gestionar?

- El deportista en un principio decide en qué redes quiere estar porque ve que otros compañeros sacan fruto de ellas, porque quieren más seguidores, etc. Te plantea un poco sus objetivos, así que nosotros seguimos, intentamos crear la imagen a raíz de lo que él nos pide. Se podría decir que él presenta lo que le gustaría y nosotros planteamos la estrategia para tratar de conseguir lo que nos ha pedido.

10- ¿A qué problemas se enfrenta diariamente un Community Manager deportivo?

- Más que problemas, hay que estar diariamente atento al tema de la reputación, que se gestiona con las alertas que decía antes. Otra cuestión es saber qué lanzar cada día, hablando con el deportista qué vamos a comunicar. No se deben lanzar mensajes equivocados porque pueden tirar por tierra el trabajo de mucho tiempo. Por eso, lo más

difícil quizá es ayudar en el día a día a un deportista a controlar sus emociones y el mensaje que vamos a ir lanzando.

11- ¿Por qué dirías que es fundamental el trabajo de un *Community Manager* de deportistas?

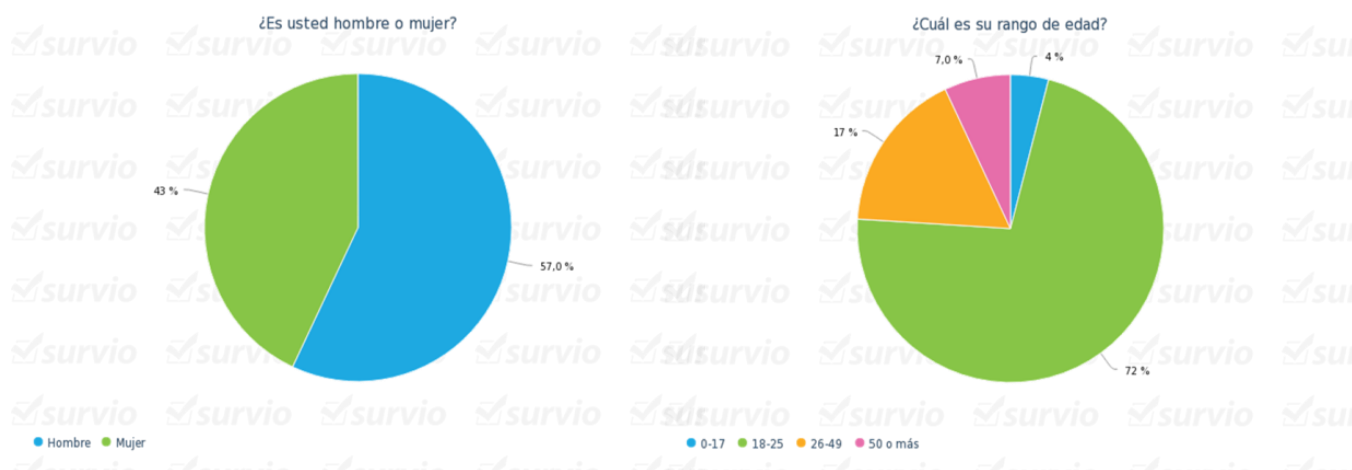
- Es vital para el deportista crear y transmitir unos valores que van más allá de los meros éxitos deportivos. Al final todos dependen de los éxitos, pero cuando queda la esencia del deportista más allá del deporte, es muy importante que se le recuerde por otras cosas. También es fundamental y básico trabajar bien las redes sociales para conseguir contratos publicitarios, ya que las marcas no quieren involucrarse con deportistas que generen problemas. Quieren deportistas que tenga repercusión y que tengan buena aceptación social, la solidaridad, la ayuda, la cultura del esfuerzo...

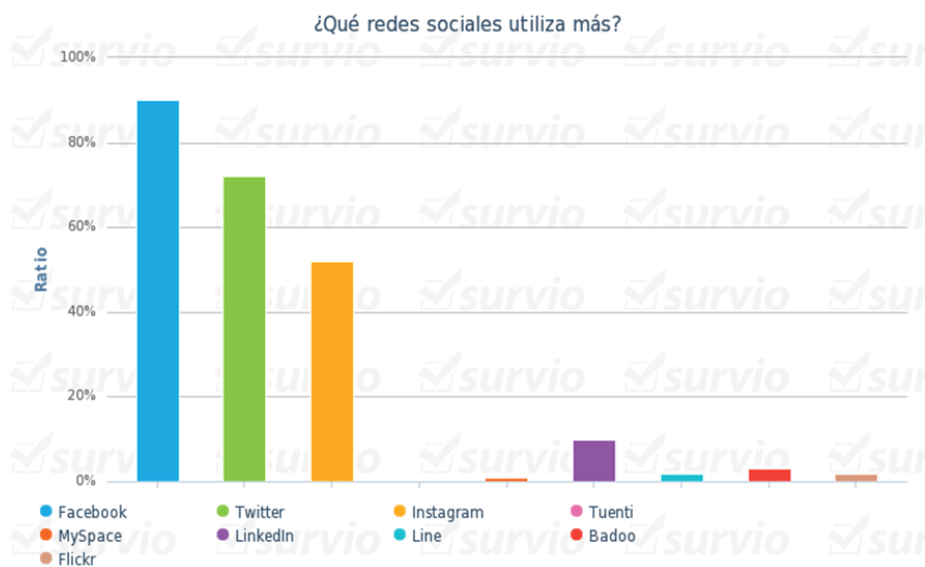
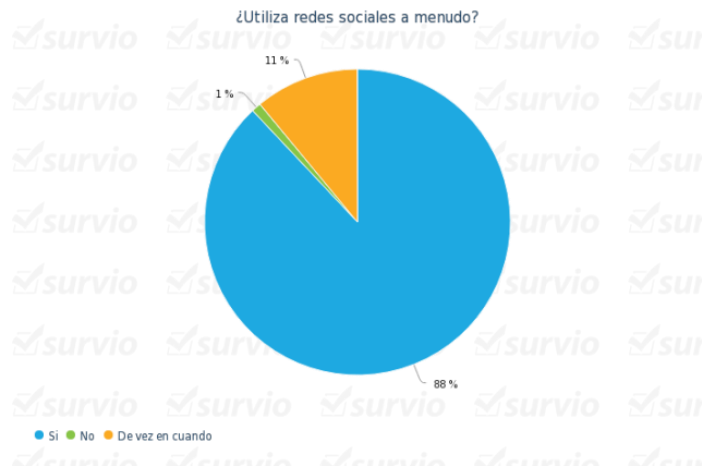
12- ¿Cuánto ha evolucionado esta profesión en los últimos años con los constantes aportes de novedades tecnológicas y comunicativas?

- Es una profesión que ha evolucionado mucho. Se podría asociar esta profesión a la del Director de Comunicación que ya existía anteriormente en el deporte. Ahora entiendo al *Community Manager* no como la persona que gestiona *Facebook*, sino como la persona que crea una estrategia de comunicación.

Con la llegada de las redes sociales, se hizo necesaria esta figura y se debe buscar conocer todas las evoluciones y cambios en herramientas, tecnologías o si aparecen nuevas herramientas o medios donde tener presencia para ayudar a reforzar la imagen de marca o crear la imagen de marca personal.

Datos extraídos a través de la encuesta realizada a un total de 100 personas. Los datos reflejan los usos de los usuarios en las Redes Sociales y la opinión que estos mantienen sobre la relación entre los deportistas de élite y los admiradores en la web.





¿Qué red/es social/es es/son la/s que más utiliza?

- Utilizo sobre todo Instagram, cuando me aburro para ver fotos. Pero yo no suelo actualizar. También utilizo mucho Facebook, en esta actualizo un poco más pero básicamente la utilizo para cotillear.
- Facebook, Twitter, Instagram, Spotify
- facebook, instagram y twitter
- Facebook, whatsapp y snapchat
- Facebook, Twitter, LinkedIn.
- Facebook, Twitter, Instagram
- Twitter, instagram, facebook
- Twitter/Facebook/Instagram

- Facebook, Twiter e Whatsapp
- Todas las que he puesto
- Facebook, Forocoches.
- Facebook e instagram
- Las arriba indicadas
- Instagram y fscebook
- Facebook e Instagram
- Instagram y Facebook (3x)
- Twitter y Facebook.
- Facebook y Twitter (2x)
- Facebook instagram
- fb, twitter, insta
- Fb, Twitter, Insta
- facebook y twitter
- Facebook y twitter (2x)
- Twitter Instagram
- Twitter, Facebook
- Facebook, Twitter
- Las dos por igual
- Correo y facebook
- Las de arriba
- Fb, instagram
- FB, Twitter (2x)
- Fb, Twitter
- Forocoches
- Fb Twitter
- Fb, Insta (2x)
- Instagram
- facebook (4x)

- Facebook (24x)
- Whatsapp (2x)
- Twitter (15x)
- twitter (2x)
- TWITTER



Si su respuesta es sí, ¿en qué red/redes lo hace?:

- En Twitter, Instagram y Facebook
- Facebook, Twitter e Instagram.
- Facebook, twitter, instagram
- Facebook, Twitter, Instagram
- Fb, Twitter, Instagram
- Facebook e instagram
- Facebook y instagram
- Instagram y Facebook
- instagram y facebook
- Twitter e Instagram
- Twitter, Instagram
- twitter e instagram
- Facebook/Instagram

- instagram, twitter
- Twitter Instagram
- Facebook, Twitter
- twitter,instagram
- twitter, fb
- instagram
- Instagram
- facebook
- Twitter
- twitter
- TWITTER
- twitter

