

# Trabajo Fin de Grado

*EL COMMUNITY MANAGER:*  
*AGENTE ACTIVO EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA*

Autor:

Sonia Gil Solano

Director:

María Gómez y Patiño

Facultad de Filosofía y Letras  
2013

1. Resumen.....	3
2. Justificación.....	4
3. Introducción.....	4
4. Objetivos.....	5
5. Metodología.....	6
6. El <i>community manager</i> : génesis, antecedentes, concepto, funciones y aptitudes personales y profesionales.....	8
7. Los <i>social media</i> y la cultura 2.0.....	14
7.1. Génesis y características.....	14
7.2. Consecuencias de su surgimiento.....	17
7.3. Herramientas principales del <i>community manager</i> .....	18
7.3.1. Redes sociales: <i>Facebook</i> .....	18
7.3.2. <i>Microblogging</i> : <i>Twitter</i> .....	21
7.3.3. Página web corporativa.....	23
7.3.4. Medición de resultados.....	24
8. El <i>social media plan</i> .....	27
9. Regulación deontológica.....	29
10. Aplicación y análisis metodológico: encuesta electrónica a diez <i>community managers</i> .....	31
11. Conclusiones.....	35
12. Bibliografía.....	38
13. Webgrafía.....	39

## 1. Resumen

El *community manager* ha surgido como nuevo agente activo en la comunicación corporativa a raíz del nacimiento y la consolidación de la Web 2.0 y los *social media*. Desde su nacimiento, ha adquirido una importancia creciente en la gestión de la comunicación organizativa, pero son muchos los interrogantes que todavía hoy rodean su profesión. Se pretende dar respuesta a tal incertidumbre mediante la realización de una encuesta electrónica a diez *community managers* en la Comunidad Autónoma de Aragón y la pertinente revisión crítica a través de bibliografía especializada. Este proyecto permite acercarse un poco más a esta nueva profesión a la que le depara un gran futuro pero que en la actualidad tal vez no está siendo valorada como se debiera.

**Pal. Clave:** *community manager, redes sociales, comunicación corporativa, social media, gestión reputación online.*

## 2. Justificación

Este proyecto se centra en la figura del *community manager* por la novedad y las incertidumbres que rodean su profesión. Este profesional es un agente poco visible en la empresa sobre quien sí se sabe que actúa en el ámbito de la comunicación organizativa, pero no se conocen de forma generalizada algunos aspectos de su profesión como su aparición, sus funciones y aptitudes, la utilización que hace de las herramientas digitales o la situación actual que atraviesa. También quedan en entredicho la regulación ética que rige sus labores y la mayor o menor valoración con la que cuenta en su ámbito profesional. Al tratarse de un agente novedoso en el panorama comunicacional, resulta preciso investigar y profundizar en todas estas cuestiones y extraer algunas conclusiones.

## 3. Introducción

El presente proyecto de fin de grado se centra en la figura del gestor de comunidades, un nuevo gremio profesional surgido en el contexto de la Web 2.0. Si se introduce el término *community manager* en la barra del buscador *Google*, en apenas veinticinco centésimas de segundo saltan cerca de cuatrocientos cuarenta millones de resultados, por lo que la sobre-información podría ser un factor que rodea la profesión y por lo tanto, se debería saber mucho sobre ella. Sin embargo, a pesar de disponer de mucha información sobre esta figura, poco se sabe de forma generalizada de determinados aspectos de su trabajo. Se intenta dar respuesta a los interrogantes que puedan surgir en torno al responsable de comunidades. Además, tal volumen de información también demuestra la importancia que va adquiriendo esta figura y su generalización en el mundo de los medios sociales, el *networking* y la gestión de la comunicación externa interactiva. Por ello, resulta interesante adentrarse en su entorno e investigar cómo surgió, qué labores desempeña, cuál es su perfil, si existe una deontología estricta en su labor y cómo debería valorarse su trabajo. Con el desarrollo de las tecnologías 2.0 en los últimos años y la repercusión que han tenido en diversos ámbitos de la sociedad - también en las organizaciones-, este proyecto pretende aprovechar la oportunidad de analizar más de cerca esta nueva tendencia de gestión de

imagen y contactos corporativos. Es necesario anticipar que para evitar una excesiva repetición del término *community manager* se hará referencia a él como profesional, gestor de comunidades o perfil profesional, entre otros.

#### 4. Objetivos

El principal objetivo de este proyecto es dar respuesta a los interrogantes que rodean al *community manager* como agente activo en la comunicación corporativa. Como consecuencia de la novedad de su profesión, resulta preciso responder a algunas cuestiones que *a priori* cabe preguntarse:

- 1) ¿Es necesario que tenga alguna formación superior específica en el ámbito digital así como conocimientos sobre su organización antes de impulsar cualquier acción comunicativa?
- 2) ¿Debe prestar atención a la competencia y a la búsqueda del *feedback* con el cliente o debe limitarse a informar desde su organización?
- 3) ¿Debe proyectarse únicamente a su público objetivo o a la sociedad en general?
- 4) ¿Es capaz de valorizar una marca y lograr reputación *on-line*?
- 5) ¿Existe alguna plataforma web predilecta para las labores de un *community manager*?
- 6) ¿Es la organización la que incita a un empleado a formarse en materia de *social media* o son los propios profesionales quienes deciden formarse?
- 7) ¿El éxito o fracaso de una organización depende del éxito o fracaso del gestor de comunidades?
- 8) ¿Tiene el reconocimiento que merece dentro de la organización, o por el contrario se siente infravalorado?
- 9) ¿Sus labores están regidas por algún tipo de regulación ética o existe un vacío deontológico al respecto?

Se intentará dar respuesta a todas estas cuestiones utilizando una metodología concreta que se detalla a continuación y que permite llegar a conclusiones válidas.

## 5. Metodología

El método de investigación que ha regido este trabajo se ha basado en la elaboración de un cuestionario de diseño propio para conocer las opiniones de diez *community managers* de la Comunidad Autónoma de Aragón sobre cuestiones referentes a su profesión. Para llevar a cabo esta investigación, se ha consultado el ejemplar “Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión” de A. Alaminos Chica y J. L. Castejón Costa. Además, se ha realizado una revisión crítica mediante ejemplares de literatura secundaria que son detallados en el apartado dedicado a referencias bibliográficas.

Los encuestados han sido:

- 1) María Torres. *Open Cameras*
- 2) Alberto Baeyens. *Regalavideo.com*
- 3) Rosario Fermoselle. *Marketing On-line*
- 4) Nacho Pérez. *Hostelería*<sup>1</sup>
- 5) Raquel Malo. *IF3 S.L*
- 6) Sonia Carmeselle. *Wasdschool S.L*
- 7) Daniel Puyuelo. *Community Manager Aragón*
- 8) Borja F. Allué. *Regen-Huesca*
- 9) Jorge Melero. *No Until Monday*
- 10) Alberto Sanchís. *Hostelería*<sup>2</sup>

El cuestionario ha sido respondido por correo electrónico, con fecha de envío 29 de agosto de 2012. Los resultados fueron recibidos el 30 de septiembre de 2012, tras haberse producido algunos problemas en el envío desde la empresa externa *IF3 Social Media*, que ejerció de mediadora.

La encuesta respondida por los entrevistados ha sido la siguiente:

### 1) ¿Qué le impulsó a ejercer como *community manager*?

a) La empresa en la que trabajo requería alguien que realizase estas labores y me formó para ello

---

<sup>1</sup> Se indica sólo el sector a petición del encuestado que desea mantener el anonimato.

<sup>2</sup> Idem anterior.

- b) Vi en la novedad de la profesión una oportunidad para encontrar trabajo
  - c) Estudié comunicación y siempre mostré interés por las TICs
- Otros:

**2) ¿Cuenta con algún tipo de formación específica?**

- a) No, únicamente recibí formación básica en mi empresa para desempeñar el puesto
  - b) Sí, cuento con formación en materia de comunicación así como en marketing y cuestiones técnicas
  - c) Realicé un curso específico de CM para poder ejercer
- Otros:

**3) ¿Considera la figura del *community manager* esencial en toda empresa?**

- a) Sí, realiza una labor clave para toda empresa
  - b) Solo en aquellas empresas potentes que busquen la expansión
  - c) No considero al CM esencial para la empresa
- Otros:

**4) ¿El éxito de la empresa depende de la labor del *community manager*?**

- a) Rotundamente sí
  - b) Solo en algunas ocasiones, en otras tomarán parte cuestiones económicas o de gestión interna
  - c) Para nada. El ejercicio del CM solo complementa otras actividades en la empresa que sí condicionan el éxito o fracaso
- Otros:

**5) ¿Se trata de una profesión sobrevalorada?**

- a) Se ha sobrevalorado principalmente por su novedad y la influencia de las redes en la sociedad
  - b) Está justamente valorada
  - c) Todo lo contrario. No recibimos el reconocimiento merecido
- Otros:

**6) ¿Se siente valorado y apoyado en la empresa?**

- a) Sí, todos los puestos son valorados por igual
  - b) Siempre hay puestos más valorados que los ejercidos en “despachos”
  - c) Para nada, mi trabajo necesita más respaldo
- Otros:

**7) ¿Considera que está remunerado económicamente de una forma justa?**

- a) Sí, nuestro sueldo es acorde a nuestro trabajo
  - b) No, debería cobrarse más por una labor tan importante para la empresa
  - c) Sí, pero siempre se puede merecer más
- Otros:

**8) En cuanto a la regulación ética de la profesión, ¿cómo la valora?**

- a) Adecuada
- b) Insuficiente

- c) Prácticamente inexistente  
Otros:

**9) ¿Cuál de las siguientes redes sociales considera más importante para el marketing viral de la empresa?**

- a) *Facebook*  
b) *Twitter*  
c) *Youtube*

**10) ¿Cuál de estos valores consideras más importantes en la figura del *community manager*?**

- a) Capacidad de anticipación  
b) Buena redacción de artículos y noticias de interés para el usuario  
c) Búsqueda constante de la innovación y la retroalimentación con el cliente.

**6. *Community manager*: génesis, antecedentes, concepto, funciones y aptitudes personales y profesionales**

**6.1. Génesis y antecedentes del *community manager***

La comunicación corporativa ha avanzado a lo largo de la historia en paralelo a los cambios tecnológicos y se ha adaptado a las necesidades comunicativas de la sociedad. Por este motivo, en las últimas décadas ha sucumbido a los encantos de Internet y sus innumerables herramientas y soportes y se ha logrado una mayor difusión del mensaje de una forma instantánea y global. Con la nueva comunicación digital y la proliferación de herramientas de comunicación como las páginas webs corporativas o las redes sociales, las organizaciones han tenido que amoldarse a esta forma de comunicación y ganar protagonismo en ella. Como indica Gloria Gómez Escalonilla (2003:51): “por lo que respecta a Internet, el protagonismo de las empresas privadas ha sido evidente desde el principio, impulsado incluso por las distintas administraciones”. De este modo, esta figura profesional reúne tres vértices claves en el nuevo contexto: tecnología, comunicación y empresa. A continuación, se va a profundizar en los antecedentes más destacados de este nuevo profesional. Alberto Haj-Saleh (2001) afirma que para repasar sus antecedentes históricos hay que remontarse a 1961, año en el que un grupo de investigadores de Massachussets logró conectar diversas terminales y almacenar información en ellas. Esta fue la primera piedra para el nacimiento



del correo electrónico o *email*, y con él, el primer atisbo de lo que más tarde sería Internet. En esta misma década nació Internet, aunque en sus primeros años se trató de una red subvencionada por el Estado con fines únicamente académicos a través de foros y el correo electrónico.

Tres décadas más tarde, otro grupo de investigadores en Oxford creó un sistema que permitía buscar documentos en Internet a través de un navegador. Su responsable fue Tim Berners-Lee, quien ha pasado a la historia como el creador de la *World Wide Web*. Con este invento revolucionario, Internet abandonó su único fin académico y de investigación. En este momento la Red comenzó a ampliar públicos y cada vez más personas se interesaban por este nuevo invento que cambiaría el mundo. Según Juan Albornoz (2003), en un período muy corto, el paisaje *on-line* se pobló de nuevos agentes, como proveedores de acceso a Internet, empresas de telecomunicaciones o agencias de noticias, que vieron en los contenidos informativos oportunidades de negocio si lograban ganarse la atención de potenciales usuarios, generar tráfico y captar publicidad. Internet estaba creciendo poco a poco como la Red de Redes. Las empresas pronto se dieron cuenta del poder de persuasión y de expansión que podía llegar a tener y enseguida crearon sus propios espacios en el sistema. Además, nació el negocio de los buscadores a los que las empresas pagaban para que fueran visibles ante el usuario cuando éste realizara una determinada búsqueda.

Había nacido la Web 1.0 cuya principal característica era la unidireccionalidad. En este primer momento la explotación de Internet con fines publicitarios o de marketing se basó en la utilización de molestos banners publicitarios y otras modalidades publicitarias de carácter intrusivo. Pero este “acoso publicitario” no acabó surtiendo el efecto buscado desde las empresas. El usuario se sentía invadido en la red, sentimiento que le llevaba al enfado y que convertía ese sistema de publicidad en negativo, pues rompía la armonía del cliente y en ningún momento buscaba conocer su opinión ni la retroalimentación. La necesidad de este *feedback* fue el que impulsó el nacimiento de la Web 2.0. Esta nueva web sí buscaba la participación activa de los usuarios y se basaba en una comunicación entre iguales en la que todos podían aportar datos de interés y aprender. Las empresas no solo dejaron de ver al público como un

conjunto de usuarios pasivos, sino que además se armaron de diversas herramientas online para conocer sus intereses, sus opiniones y sus hábitos digitales. En este nuevo entorno digital resultó clave el nacimiento del buscador *Google*, creado por dos estudiantes de la Universidad de Stanford a finales de los años 90. *Google* abandonó sus pretensiones comerciales y económicas y se preocupó por ofrecer al usuario aquellas páginas que de verdad podrían interesarle de acuerdo al número de enlaces que apuntaban a ellas y a la propia valoración de otros usuarios. *Google* se diferenció por ofrecer al usuario contenidos de acuerdo a su interés y no tanto al interés de los anunciantes.

Ante tales oportunidades que las empresas habían encontrado en las nuevas plataformas digitales, se precisaron profesionales capaces de gestionar estas herramientas adecuadamente y de acuerdo a los intereses de cada compañía. De hecho, el término de “*community manager*” propiamente dicho apareció en Estados Unidos cuando las organizaciones se dieron cuenta de que las comunidades hablaban de ellas en varios espacios y fue necesario otorgar a una persona la capacidad de administrar esta nueva forma de diálogo.

## 6.2. Concepto y funciones del *community manager*

La Asociación Española de Responsables de Comunidad Online (AERCO) (2009), define al *community manager* como “aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes”. Este profesional es por tanto el nexo de unión entre la marca y el consumidor. Se trata de un cargo en comunicación inmerso, generalmente, dentro del departamento de marketing pues sus labores aúnan la cobertura de las necesidades comunicativas de la organización con sus públicos pero también el cuidado de su prestigio, y el poder de persuasión con los clientes. Su trabajo se basa pues en cuidar la marca en el entorno 2.0 y los medios sociales pero también de detectar las necesidades, opiniones y sugerencias de los clientes y trasladarlos a la empresa. Nunca antes el consumidor ha podido influir de este modo en la empresa mediante sus opiniones y comportamientos. El gestor de

comunidades se perfila pues como el puente que une empresa y clientes en las plataformas digitales para hacer del *feedback* que permite la Web 2.0 una realidad en el entorno corporativo. Tania Lucía Cobos (2011) cita a otros autores que también han aportado su definición de *community manager*. Así, para Davinia Suárez, “es sobre todo un dinamizador de comunidades y los ojos y los oídos de la empresa en Internet, debe saber crear vínculos afectivos y humanizar la marca para poder llegar a los usuarios/consumidores, pero también debe estar atento para que otros (usuarios o la competencia) no destruyan la imagen de marca o el prestigio de la organización”. Cobos (2011) cita también a Connie Bensen, quien habla de un *community manager* que “es externamente, la voz de la compañía, e internamente, la voz de los clientes”.

Si profundizamos un poco más en la figura del gestor de comunidades es necesario conocer sus principales funciones dentro de la organización. Alberto Haj-Saleh (2011) las sintetiza en: 1) Atender/escuchar; 2) Comunicar internamente lo recogido en el medio digital; 3) Ser portavoz hacia la comunidad de usuarios; 4) Reconocer a los líderes de opinión; 5) Evangelizar; 6) Saber reaccionar a tiempo; y 7) Desarrollar estrategias comunes entre departamentos:

- 1) Se refiere a la labor de prestar atención tanto a su público objetivo como a otros agentes como la competencia. Se trata de escuchar lo que el cliente tiene que decir, y a partir de ahí, realizar un balance basado en la relación de opiniones positivas y negativas, y extraer algunas conclusiones. El valor de escuchar también es destacado por Juan Carlos Mejía (2012) en su blog, y llega a afirmar que “el *community manager* que no escucha no es *community manager*”. Según él, este profesional debe analizar lo que expresa su comunidad para conocer sus inconformidades, deseos y necesidades, y a partir de ahí, ajustar su oferta de valor de modo que satisfaga mejor las necesidades y deseos de sus clientes actuales y potenciales.
- 2) Las conclusiones e informaciones extraídas por el gestor de comunidades deben ser difundidas internamente dentro de la organización para que el público interno trabaje para satisfacer las diversas necesidades.

- 3) El gestor de comunidades es también el portavoz de la organización hacia la comunidad. En él se debe personificar el *feedback* que existe en una y otra dirección desde la organización al público, y viceversa. En esta función, debe ser el altavoz que la empresa requiere para hacerse oír en la Web 2.0 y los medios sociales.
- 4) Se refiere al reconocimiento y captación de líderes de opinión o gurús ya que su persuasión puede ofrecer beneficios reputacionales a la marca, en el sentido de que si aportan opiniones positivas sobre la organización, el público va a percibir sus comentarios como información “entre iguales” y van a creérselos.
- 5) Esta función “evangelizadora” se basa en transmitir en la red los valores con lo que se identifica la marca y crear prestigio y renombre entre los usuarios. Es responsabilidad del *community manager* establecer lazos de confianza, veracidad y atención con el público para que ellos depositen su confianza en la marca.
- 6) El profesional debe tener la capacidad de reaccionar a tiempo ante un comentario ofensivo hacia la empresa. La Red otorga una fuerte difusión a todo aquello que se publica en ella. Cuando lo que se han difundido son opiniones negativas acerca de la marca, el gestor debe actuar con celeridad para frenarlos mediante argumentos apoyados en la verdad y la atención.
- 7) Se refiere al establecimiento de estrategias en común con otros departamentos publicitarios que no están tan familiarizados con el entorno 2.0 y las plataformas sociales digitales. Se trata de pensar, crear, y llevar a cabo planes estratégicos conjuntos con el objetivo de realizar campañas de marketing unidos y relacionados en los distintos soportes digitales y tradicionales.

Sobre estas funciones ya detalladas, la AERCO (2009) destaca las capacidades de escuchar y de hacer circular la información internamente en la empresa, y las considera absolutamente imprescindibles. También aseguran que concebir al *community manager* como un mero animador que únicamente ejerce su influencia en las redes sociales es un error. Tania Lucía Cobos (2011:5), citando a Germán Piñeiro, lista doce funciones que ejecuta el gestor

de comunidades en la organización: 1. Estar atento a los intereses de la firma; 2. Establecer qué canales de comunicación se van a emplear; 3. Mantener comunicación fluida con otras áreas de la empresa; 4. Estar atento a todo lo que se dice de la empresa y marca en Internet; 5. Estar al tanto de todo lo que se dice de la competencia; 6. Utilizar herramientas de seguimiento y monitorización; 7. Tener criterio para filtrar aquellos comentarios que resulten útiles para la empresa y necesiten alguna estrategia concreta; 8. Detectar las personas más proactivas entre todas las que establece comunicación; 9. Ser resolutivo tanto para la empresa como para los clientes; 10. Ser rápido en la resolución de conflictos; 11. No vender ni hacer publicidad, simplemente comunicar; 12. Informar a los usuarios de toda acción que lleve a cabo la empresa.

### 6.3. Aptitudes personales y profesionales

Todo gestor de comunidades o *social media manager* debe contar con una serie de aptitudes técnicas que le capaciten para desempeñar sus labores con el mayor éxito posible, y se debe caracterizar por una serie de habilidades sociales y actitudes que le permitan cumplir con sus objetivos y complementen la formación académica y profesional que posea.

La AERCO (2000) señala algunas cualidades deseables en un *community manager*: una buena redacción; originalidad y creatividad; conocimiento de marketing, publicidad y comunicación corporativa; afición y curiosidad por las nuevas tecnologías; conocimientos sobre el sector en el que opera la empresa; experiencia en la comunicación online; poseer contactos en las diversas plataformas y redes en la Web; y respeto por la cultura 2.0 y sus valores éticos. Además, se precisan algunas habilidades sociales como la comprensión; la capacidad de resolución eficaz e inmediata ante cualquier hecho que afecte a la empresa; el afán de liderazgo; la empatía; y la buena predisposición a escuchar y a responder. También debe saber plantear incentivos a los usuarios y detectar las deficiencias de la comunidad, moderar en todo momento las relaciones entre los usuarios creando un ambiente basado en la cordialidad, y defender una personalidad y un carácter propios, así como saber trabajar en equipo. En cuanto a las actitudes, un gestor de comunidades debe ser siempre

útil, abierto y accesible, y encontrarse conectado permanentemente. Además, debe ser el nexo de unión en la comunidad y demostrar en todo momento absoluta transparencia en sus labores. Por otra parte, Rocío Miró (2012) destaca otros tres requisitos que todo profesional de marketing online debería tener: conocimientos profundos de marketing y redes sociales así como de estadísticas, programación, diseño, gestión de proyectos, atención al cliente; ganas de experimentar e implementar en primera persona las técnicas y estrategias adquiridas; y estar siempre al día y conectado con las novedades y otros profesionales del sector.

Para terminar de perfilar la figura del gestor de comunidades es necesario repasar algunas de las conclusiones que se extraen del *Community Manager Report 2012* elaborado por *Social Fresh* en Estados Unidos y cuyo productor ha sido Jason Keath (2012):

- En cuanto a género: las mujeres (65%) ocupan muchos más puestos de *community managers* que los hombres (35%)
- En cuanto a edad, la media era de 30 años en el año 2011. Esta media se ha mantenido puesto que en la actualidad está comprendida en el rango 25-30 años.
- En cuanto a área geográfica, la ciudad de Nueva York destaca notablemente a la hora de apostar por la contratación de personas que se dediquen a tareas de gestión de comunidades
- La principal actividad del *community manager* es la generación de contenidos
- Facebook es la plataforma social donde obtienen mejores resultados, aunque de forma relativa en función de unos objetivos u otros.

## **7. Los *social media* y la cultura 2.0**

### **7.1. Génesis y características**

#### **a) Nacimiento y concepto**

Con el surgimiento de la Web 2.0, el usuario ha adquirido el poder en las comunicaciones publicitarias y empresariales, y ha convertido la Red en un grupo de medios de comunicación social interactiva, más comúnmente

conocidos como “*social media*” o medios sociales. De hecho, como afirma Juan Albornoz (2003:129), “frente a la lectura secuencial característica de la prensa escrita, la invención del hipertexto en la Web 2.0 inaugura una nueva forma de acceso y lectura de contenidos”. Se trata de un espacio social caracterizado por la conversación y la participación globales. Según Araceli Castelló Martínez (2010) los medios sociales son espacios y herramientas online que aúnan “**las cuatro C’s**” básicas de la Web 2.0: compartir, comunicar, conversar y cooperar. Estas plataformas online 2.0 son los blogs, las redes sociales, las plataformas de video digital, los *websites* de intercambio de noticias, las wikis, los marcadores sociales, la sindicación y el *microblogging*. Enrique de la Rica (2000:328), por su parte, especifica las nuevas reglas básicas de la publicidad online interactiva del siglo XXI con la denominación de “**las cuatro F’s**”: flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización, puesto que sin ellas, “el mensaje pierde eficacia, no capta la atención y nuestro público-objetivo no conectará con nuestras ideas”. Por otro lado, Alberto Haj-Saleh Ramírez (2011) defiende que el término “*social media*” engloba todas las aplicaciones y medios de comunicación que actúan en Internet y que son usados y gestionados por los propios usuarios. Además, el concepto se plantea en oposición a los medios de comunicación de masas tradicionales (MCM).

#### b) Comparativa medios sociales y medios de comunicación de masas

Los medios tradicionales y los medios sociales comparten la característica básica de comunicar un mensaje que llega a un gran número de receptores, a los cuales influenciarán, pero existen una serie de condiciones y consecuencias en su comunicación que marcan la diferencia entre ellos.

En primer lugar, los *social media* se caracterizan por la bidireccionalidad y la interacción que posibilitan la retroalimentación entre emisor y receptor. Sin embargo, los MCM emiten un mensaje que no puede ser respondido por los receptores, quienes no tienen capacidad de actuación en el proceso de comunicación. En los medios sociales los emisores y los receptores están en el mismo nivel comunicativo pudiendo incluso alternar los papeles, de modo que el uso de estos medios está más democratizado que el de los MCM. Rodríguez Fernández *et al.* (2010: 38) parecen estar de acuerdo y afirman que “algunos

de los principales beneficios de la Web 2.0 para las organizaciones son la posibilidad de utilizar comunidades para obtener *feedback* de productos, una mayor satisfacción del cliente (al mejorar la comunicación con este), la optimización del presupuesto de marketing (al ser más efectivas las campañas publicitarias) y el cambio hacia la empresa extendida, que cada día cuenta con más aceptación como estrategia de negocio y es clave para la formulación de efectivas estrategias competitivas”.

Haj-Saleh (2011) afirma que el concepto “democratizados” se traslada también al plano económico, pues los costes en los MCM se sitúan al alcance de solo unos pocos mientras que en los medios sociales los costes son mínimos -en ocasiones nulos- lo que otorga más libertad y mayores oportunidades al usuario para compartir sus ideas y opiniones. Estos últimos se caracterizan también por una alta accesibilidad, una rápida difusión y la permanencia del mensaje por lo que se perfilan más favorables que los MCM a la hora de buscar una comunicación activa, recíproca y eficaz. Numerosas empresas fijan su principal objetivo en lograr la confianza de sus clientes, y esta meta es más accesible desde los medios sociales pues en los convencionales la lejanía respecto al consumidor actúa en detrimento de la confianza, aunque en los sociales el cliente sea más exigente. De hecho, se debe tener en cuenta que, de acuerdo a Álvaro Gómez y Carlota Otero (2011:66), “en el nuevo escenario definido por la Sociedad de la Información, Internet y las redes sociales, los clientes tienen acceso a una oferta cada vez más amplia de productos y servicios, están mucho más y mejor informados, pueden compartir opiniones y comparar precios y referencias de forma prácticamente inmediata y, por todo ello, son considerablemente más exigentes con las empresas”.

#### c) Posibilidades publicitarias de los medios sociales

Los *social media* aportan unas posibilidades publicitarias de enorme envergadura en el mundo de la comunicación y del marketing. Como apunta Araceli Castelló (2010), estas plataformas 2.0 ofrecen la posibilidad de crear marca en la web, pues son espacios en los que la marca y el producto se integran con el contenido al tiempo que la marca en sí misma crea información propia. Así, se puede presentar al consumidor algún valor añadido, como



contenidos exclusivos o la posibilidad de contacto directo. En consecuencia, los medios sociales son también canales de captación y retención de clientes y otorgan a la organización la oportunidad única de establecer diálogo con el público como vía para conocerlo mejor y analizar sus intereses. Óscar Rodríguez, Sagrario Bravo y Roberto Troncoso (2010:38) reiteran que “parece existir cierto consenso sobre la necesidad de que cualquier modelo de negocio Web 2.0 que aspire a ser exitoso cumpla la condición de ser capaz de generar valor para el cliente”. Por último, hay que destacar la oportunidad que ofrecen los nuevos *websites* para la expansión de las ideas o productos que quiera lanzar una compañía. Unos contenidos digitales bien gestionados pueden resultar virales.

## 7.2. Consecuencias de su surgimiento

Las nuevas condiciones impuestas por los medios digitales están transformando el modelo de comunicación organizativa. Según Araceli Castelló (2010), los principales factores de cambio son: el incremento de clientes más inteligentes y exigentes con la calidad, la saturación publicitaria, la aparición de nuevos líderes de opinión como los *bloggers*, la pérdida de credibilidad de los medios tradicionales y la profesionalización de los hábitos de navegación del usuario. Las nuevas herramientas de comunicación social interactiva han permitido entre otras cosas el paso de una economía de mercado a una de relaciones, y han reconvertido al usuario poniendo a su disposición herramientas que le permiten dejar de ser un mero consumidor pasivo de contenidos y consolidarse como un sujeto activo del proceso de comunicación. Un nuevo sujeto que genera contenidos, los edita en base a sus intereses y los comparte en comunidad. Además, este nuevo consumidor con papel activo interacciona de forma más personal con la marca y genera una serie de lazos afectivos con ella que pueden ser utilizados por la empresa para cumplir con sus propios objetivos. También resulta importante el hecho de que estos nuevos consumidores tengan un sinnúmero de espacios web en los que moverse y satisfacer sus pretensiones informativas. Por este motivo, es la propia empresa la que debe preocuparse por encontrarle en la red y reclamar su atención. Además, las acciones del nuevo consumidor en la web pueden servir como

extensión del marketing de la organización. Así, las empresas se ven en la obligación de escuchar y relacionarse con los clientes a través de estos nuevos espacios, motivando la transformación de la cultura y la comunicación corporativas.

### 7.3. Herramientas 2.0 de un *community manager*

En el desarrollo de sus actividades, el gestor de comunidades actúa en una ingente cantidad de plataformas digitales que se pueden resumir en: blogs, redes sociales, *websites* de intercambio de noticias, *wikis*, plataformas de video digital, el *microblogging* o la página web interactiva. Tres de estas herramientas resultan cruciales en sus labores: las redes sociales –particularmente *Facebook*-, las plataformas de *microblogging* –*Twitter*- y la página web corporativa. Numerosos autores han destacado la trascendencia de las redes sociales en la comunicación organizativa. Álvaro Gómez Vieites y Carlota Otero Barros (2011:13) lo sintetizan del siguiente modo: “las redes sociales emergen como un fenómeno nacido en internet hace apenas unos años e inicialmente dirigido a un público joven y universitario, que han venido a constituir un nuevo espacio de comunicación humana tan singular que transforma profundamente las relaciones empresa-cliente y marca-consumidor”. Además, aportan una definición de redes sociales que destaca la interacción que suponen (2011:19): “podemos definir una red social como un ligar de interacción virtual que sirve como punto de encuentro para varios miles e incluso millones de personas de todo el mundo, que comparten unos intereses y/o características socio-demográficas, y que participan en un proceso de comunicación y de difusión de todo tipo de contenidos, mensajes y noticias”. A continuación, se analizan las prestaciones de las dos principales redes sociales para la empresa –*Facebook* y *Twitter*-, y la página web corporativa, el otro gran escenario del *community manager*.

#### 7.3.1. Redes sociales: *Facebook*

La red social *Facebook* fue creada por Mark Zuckerberg en 2004 como un medio para poner en contacto a estudiantes de la universidad y compartir a través de ella apuntes o actividades de una forma fácil y rápida. Con el tiempo,

se facilitó el acceso a todo aquel que creara una cuenta de correo electrónico y la red experimentó una tasa de crecimiento brutal que llega hasta la actualidad. Quizá uno de los motivos de su éxito sea su capacidad para innovar con nuevas aplicaciones y prestaciones. Juan Faerman (2010:23), afirma que *Facebook* “es el gran abanderado de la Web 2.0 puesto que propicia el intercambio de experiencias y datos de los usuarios y es sin duda la más exitosa de las redes sociales”. Pero para sacarle el mayor partido a *Facebook*, el profesional debe ser consciente de los condicionantes que dicha red impone. Dan Zarrela y Alison Zarrella (2011:20) afirman que “es un canal altamente competitivo y que se mueve muy rápido. Cada publicación de contenido que se escriba tiene que ser rápidamente digerible y fácilmente reconocible en cualquier proveedor de noticias. (...) Cada publicación debe ser específica para su página de *Facebook*, que sea breve y concreta y añada elementos para hacerla atractiva”. Además, declaran que si se utiliza de forma correcta, *Facebook* puede llegar a ser una extensión de la marca que ayude a ofrecer la misma personalidad, sonido y apariencia visual que en cualquier otro medio publicitario. Si atendemos a términos de coste, el marketing en esta red social puede resultar sorprendentemente barato.

Pero también impone algunas reglas para la comunicación de marca, y exige la creación de una página o perfil corporativo que quede diferenciado de los perfiles de usuarios individualizados. D. Zarrella y A. Zarrella (2011:27) destacan un valor de estas plataformas y afirman que “estas páginas ofrecen opciones específicas para las empresas, como el horario comercial, y dejan fuera detalles más personales como las aficiones y los intereses”. Frente a la opción de utilizar grupos –otra de las modalidades de perfil en la red social- D. y A. Zarrella se muestran claros (2011:67): “la mayoría de sus técnicas de marketing en *Facebook* deberían centrarse en una página, ya que es el canal oficial que ha determinado *Facebook* para que las marcas lleguen a los usuarios. En general, ofrecen más funcionalidad y mejores oportunidades para interactuar con los miembros, aunque es útil usar grupos en determinadas estrategias de marketing”. Antes de crear una página, es preciso configurar un perfil propio en la red social. De este modo, la página y el perfil del profesional quedan enlazados y cualquier interacción en la página es comunicada al

gestor. Además, el sitio web anima a los usuarios a completar sus perfiles con información básica, lo que tiene mucha importancia para las organizaciones en el momento de segmentar públicos.

Sin embargo, para lograr el éxito en la red no basta con aprovechar los beneficios que el sitio web aporta, sino que el gestor de comunidades debe elaborar una estrategia de contenido que establezca objetivos y determine frecuencias, patrones y temas. La base debe ser el contenido porque, como consecuencia de las restricciones impuestas en el diseño de una página, el contenido es la forma más fácil y eficaz de lograr la diferenciación respecto a los competidores. El poder de *Facebook* reside en su elevado número de usuarios lo que también genera un gran volumen de contenido. Para llegar a los clientes o entusiastas de una marca el contenido que produzca y publique el *community manager* tendrá que destacar del resto. Los citados autores aportan además algunos consejos sobre una adecuada gestión de la página corporativa: presentar ofertas exclusivas a los seguidores; realizar actualizaciones frecuentes de estado; establecer cambios de diseño oportunos; crear pestañas específicas para las promociones; y cumplir con unos determinados plazos de supervisión. Por su parte, Enric Romero (2012) destaca una nueva herramienta que Marck Zuckerberg ha creado para facilitarle la vida a las empresas en *Facebook*. Ha creado las “ofertas de *Facebook*” que permite a las empresas o marcas con más de 400 fans en sus páginas ofrecer descuentos a sus fans y por extensión a los amigos de estos. Romero da también algunos consejos para que todo *community manager* saque el mayor partido a esta nueva herramienta: limitar las ofertas al online, offline o ambos; limitar el número de cupones y la fecha de validez; añadir términos y condiciones; e incluir un código de barras. Mientras, Cristian Monroy (2012) aporta consejos para diferenciarse de la competencia y conseguir fans leales: mantener un *timeline* (tablón) activo; actualizar; fomentar la conversación; utilizar imágenes que atraigan usuarios; dedicar tiempo a los *posts*; responder siempre; añadir un poco de humor; y propiciar reacciones rápidas.

En definitiva, el gestor de comunidades debe tener presente que, al igual que la página web corporativa, su página en *Facebook* es una representación de su

organización por lo que debe utilizarla de forma efectiva y sacarle el mayor partido para lograr con su marca una mayor cuota de posicionamiento web. De hecho, los usuarios tienen muy en cuenta las marcas en *Facebook*, o al menos así lo indica Víctor Martín (2012) basándose en un estudio sobre la opinión de los usuarios sobre las marcas en *Facebook*. Así, se destaca que al 87% les gustan las marcas en *Facebook* y que el 82% de ese porcentaje opina que esta red es un buen lugar para interactuar con las marcas. Este es uno de los datos más significativos que da buena cuenta del poder de esta red social en marketing digital.

### 7.3.2. *Microblogging: Twitter*

La idea del *microblogging* surgió de la confluencia de las redes sociales y los blogs o diarios web. Se trata de un fenómeno en Internet que aúna características de ambas plataformas. Como explican Álvaro Vieites y Carlota Otero (2011), con el paso del tiempo los creadores de opinión en la Red que habían encontrado en los *blogs* un medio de difusión, vieron la necesidad de aumentar la frecuencia de contacto con sus seguidores ofreciéndoles novedades y contenidos dignos de lectura constantes. De esta necesidad surgió *Twitter*, la plataforma de *microblogging* mejor considerada a nivel mundial. Dichos autores (2011:22) afirman además que “*Twitter* es la plataforma sobre la que cualquier persona con capacidad de construir una red de seguidores puede encontrar las herramientas necesarias para elaborar mensajes cortos (similares en longitud a los que se pueden enviar a través del servicio SMS de telefonía móvil) y difundirlos en una red social previamente construida”. *Twitter* fue puesta en marcha en 2006 por la *start-up Obvious* en San Francisco de la mano de Jack Dorsey. Quedó abierta al público en noviembre de 2006. La base del funcionamiento de *Twitter* es clara: los usuarios pueden publicar mensajes cortos que no superen los 140 caracteres – se denominan *tweets*- para comentar noticias, eventos, mostrar opiniones y comunicar estados de ánimo, actividades o intereses.

Óscar Rodríguez (2001:21) afirma que *Twitter* “ofrece algo que la mayoría de las organizaciones no han conseguido aprovechar aún: un canal de relación fácil de usar que puede llegar a su público objetivo de un modo bidireccional,

como hasta ahora no había ocurrido antes”, y destaca algunos beneficios que la red aporta al gestor de comunidades para obtener mayor visibilidad y mejorar la reputación: permite conectar con nuevas audiencias; interactuar con su público objetivo; ofrecer contenido que no es posible mostrar de otro modo; obtener mayor relevancia; considerar las necesidades y demandas de usuarios y clientes; conocer mucho mejor a su cliente o al que puede llegar a serlo; disponer de una herramienta de marketing de rentabilidad superior a cualquier otra tradicional; aumentar la transparencia; reforzar el compromiso de colaboradores y empleados; y conseguir un aumento de ventas a medio y largo plazo. El *community manager* utiliza *Twitter* para lograr todos estos objetivos basados en la interacción fluida y frecuente con el consumidor.

Raquel C. Pico (2010), en la plataforma online *Ticbeat*, extrae de un artículo original de Marshall Kirkpatrick tres acciones clave que realizar en *Twitter* con fines profesionales: encontrar a los amigos de los famosos y a los influyentes y situarlos a favor de la empresa, presumir de buen gusto para los amigos, y seguir a los amigos nuevos y a los ex-amigos de nuestra empresa. No hay que olvidar que los fans de una marca pueden convertirse en sus mejores prescriptores. Así lo apuntan desde la redacción de PuroMarketing (2012) donde afirman que el 63% de los usuarios prefieren valoraciones de producto que provengan de otros usuarios y el 90% confía en recomendaciones de amigos u otros usuarios. Si la organización sabe localizar a los usuarios indicados en sus plataformas sociales y les da lo que buscan, estos mismos usuarios se convierten en prescriptores de la marca. Este es otro de los objetivos de un gestor de comunidades en *Twitter*. Por otro lado, Cristian Monroy (2012) subraya veinticinco acciones con las que un *community manager* saca el mayor rendimiento a esta red de *microblogging* entre las que destacan mantener el perfil con un enfoque expresamente profesional; primar la calidad sobre la cantidad en lo que a *tweets* se refiere; participar en los chats; mantener el perfil “abierto”; seguir a los líderes de su círculo profesional; hacer crecer y fortalecer la red de contactos; y utilizar la red como herramienta de investigación.

Para finalizar el espacio dedicado a las principales redes sociales, es necesario citar a Carlos Chen (2012), quien subraya siete acciones que el gestor de

comunidades debe desempeñar para hacer crecer estas redes: 1) Contar con una infraestructura digital; 2) Desarrollar una estrategia integral; 3) Planificar con disciplina y organización; 4) Escuchar a la comunidad y utilizar herramientas de medición; 5) Definir un presupuesto mensual para la promoción de la comunidad; 6) Provocar reacciones positivas; 7) Medir los resultados de cada una de las acciones realizadas.

### 7.3.3. Página web corporativa

Con el paso de los años, esta herramienta se ha consolidado como la principal plataforma de comunicación online de las organizaciones y se ha convertido en su principal escaparate. De hecho, Josep Correa (2012) afirma en la plataforma online *Ozongo* que “el crecimiento de una empresa depende en la gran mayoría a la presencia de esta en internet. No hay empresa que no sienta la necesidad de tener una web corporativa donde promocionar sus productos y darse a conocer”. También subraya las principales ventajas de tener una web corporativa: aporta mayor fluidez en la comunicación con los clientes; permite la expansión de la empresa a nivel mundial sin necesidad de expandirse físicamente; se puede ahorrar mucho tiempo en la publicación de información; y sirve como formulario de contacto donde el cliente puede realizar cualquier tipo de consulta. Pero con la llegada de los medios sociales, la página web corporativa ha quedado en ocasiones relegada a un segundo plano y no recibe toda la atención que merece. Miguel Ángel Hernández y Agustín Macías (2009:99) destacan que “sorprende que la mayoría de las empresas gestionen el proceso de rediseño de su sitio web corporativo como un simple trámite administrativo, cuando debería considerarse una de las decisiones estratégicas más importantes de la empresa”. De acuerdo con ellos, el nuevo modelo de comunicación digital se basa en la incorporación de herramientas 2.0 pero también en el diseño de un potente sitio web corporativo. Sin embargo, también subrayan que “desgraciadamente, la mayoría de las webs corporativas en España siguen teniendo un enfoque de comunicación muy tradicional, siendo simples mostradores estáticos de productos y servicios, en vez de lugares dinámicos y colaborativos que fomenten una conversación sobre sus contenidos entre los usuarios, no invitan a la participación de estos últimos ni

incitan a la recomendación de sus productos o servicios en la Red” (2009:100). Participación e interacción deben ser las bases del trabajo del gestor de comunidades en la página web de su compañía. Para lograr esos objetivos, el profesional debe reflexionar detenidamente el modo en que va a gestionar la reputación corporativa, el diálogo entre clientes, la crítica negativa, la participación de los empleados, el posicionamiento en buscadores y la estrategia de diferenciación respecto a la competencia. Uno de los grandes retos de las empresas que depositan en el gestor de comunidades toda su confianza para lograrlo es facilitar el acceso a los contenidos de un sitio web a través de diferentes soportes.

#### 7.3.4. Medición de resultados

La recogida y valoración de los efectos de las acciones emprendidas por el gestor de comunidades resulta tan importante como el desarrollo de dichas acciones y estrategias. Aunque los resultados de los objetivos de marca no son tan fácilmente cuantificables como en otras facetas del marketing -principalmente aquellas que se miden por el aumento de ventas-, el *community manager* también dispone de una serie de herramientas que le ayudan a contabilizar las repercusiones de sus acciones mediante su monitorización cuantitativa y cualitativa en la Red. Como indica Alberto Haj-Saleh (2011:159), “en Internet toda acción deja una huella, en forma de visitas, comentarios, votos, enlaces, referencias, menciones, etc que puede monitorizarse midiendo el número de esas interacciones (cuantitativamente) o la reputación online que se ha obtenido (cualitativamente)”.

Por el término “monitorizar” se entiende rastrear una palabra o cadena de palabras, un concepto o una opinión en la web. Es decir, se trata de seguirle el rastro a todo aquello que los usuarios publiquen sobre la organización y analizar con ello las repercusiones de las acciones del *community manager*. Esta labor del gestor de comunidades es tan importante como las destinadas a crear posicionamiento y reputación, pues el análisis de resultados es vital para conocer la valoración con la que cuenta la organización, si el trabajo del *community manager* está resultando positivo o no para la marca y si los



objetivos se están cumpliendo o no, y por tanto, si es necesario modificar el plan estratégico de comunicación online.

La medición de resultados comienza con la recopilación de información sobre las condiciones en las que se menciona a la marca: con qué frecuencia, cuántas veces, con qué intención, con qué términos.... Para que el profesional consiga recabar información completa y próxima a la realidad es preciso que no se limite a observar las redes sociales y que preste también atención a otras fuentes como los buscadores, las agencias de noticias, las wikis o los blogs. Para explicar esta labor del *community manager*, y tomando como referencia a Óscar Rodríguez (2011), es preciso responder a cuatro puntos clave:

- Qué monitorizar: el profesional debe recopilar comentarios tanto positivos como negativos de acuerdo a unos parámetros previamente analizados y establecidos.
- Dónde monitorizar: además de herramientas particulares, *Google*, *Facebook* y *Twitter* constituyen tres plataformas básicas de recogida de información en cualquier actividad en medios sociales.
- Cómo monitorizar: existen herramientas de monitorización especializadas en determinadas áreas concretas; pero la búsqueda por palabras, el rastreo de temas e incluso la monitorización de personas son buenas técnicas.
- Para qué monitorizar: el profesional debe tener muy claros los objetivos y conclusiones a los que quiere llegar con la monitorización. Trabaja para lograr esas metas actuando con sentido común y mediante la aplicación de unos criterios de actuación adecuados a cada situación y a cada cuestión estratégica previamente establecida.

Según Rodríguez (2011:149), la monitorización de la reputación online “es un seguimiento digital que tiene como objetivo poder analizar de forma puntual y regular en el tiempo el clima de opinión alrededor de una marca, producto o compañía”. Por su parte, Alberto Haj-Saleh (2011:160) afirma que “las herramientas de monitorización deben cumplir tres funciones principales: el rastreo de menciones, la valoración o evaluación cualitativa de esas menciones, y el aviso mediante un sistema de alertas que mantiene informado al usuario de estas herramientas”.

La tipología de herramientas de monitorización conlleva más detenimiento. Cada canal social o espacio web tiene sus propias herramientas por lo que las analizamos atendiendo al tipo de espacio web: buscadores de noticias, buscadores en *blogs* y buscadores en redes sociales. Los buscadores de noticias son instrumentos que permiten buscar un determinado término o cuestión en todos los medios de comunicación que disfruten de una edición digital, dando además la posibilidad de crear un aviso que alerte al usuario de nuevas actualizaciones en estas búsquedas. Algunos ejemplos de este tipo de herramientas son *Cunoticias*, *Yahoo Alerts* o *Google Alerts*. Los buscadores en *blogs* permiten localizar una cadena de búsqueda en *blogs* y *webs* de actualización periódica que mantienen un formato similar. Pero estas herramientas presentan una gran limitación pues el número de *blogs* establecidos en la red es inabarcable por lo que la búsqueda se realiza únicamente sobre aquellos *blogs* que se han dado de alta en el servicio de búsquedas o que pertenecen a herramientas de creación concreta, como puede ser *Wordpress*. Algunos instrumentos de búsqueda en blogs son *Alexa*, *Alianzo* o *Bitacoras.com*. Los buscadores en redes sociales se centran en la búsqueda de una palabra o cadenas de palabras en cualquier red social del entorno 2.0, aunque con especial atención a *Facebook* y *Twitter*. Este tipo de herramientas son vitales para el *community manager* pues la conversación social online provoca que las menciones se actualicen casi constantemente y se otorga mayor valor a estas opiniones por su mayor transcendencia. Algunas herramientas destacadas de búsquedas en redes sociales son *BoardSearch*, *BoardReader* o *Social Mention*. Otras herramientas que también ayudan al gestor de comunidades a realizar estas labores de medición son *BrandFo*, *BackType*, *ReputaciónXL*, *Whostalkin* o *SamePoint*.

Para finalizar este apartado es preciso tener en cuenta las palabras de Tania Lucía Cobos (2011:9-10), quien opina que “el *community manager* debe ser consciente de que los *social media* que están en boga en estos momentos no necesariamente podrán estarlo más tarde, por lo que debe estar atento a las tendencias que le permitan o encontrar nuevos espacios *social media* o encontrar nuevas herramientas que le permitan monitorizarlos”.

## 8. El *social media plan*

Un *community manager* debe tener claros unos objetivos a los que dirigir su esfuerzo y trabajo y le sirvan de guía en la toma de decisiones. De acuerdo a las necesidades de cada organización, los objetivos adquirirán una forma u otra, dependiendo principalmente de la magnitud de la empresa, de su mayor o menor trayectoria y de las características del mercado en el que opere. Así pues, el trabajo de este profesional comienza con lo que se conoce como el *social media plan*.

El *social media plan* es un plan estratégico. Óscar Rodríguez (2011) lo define como un documento que marca una estrategia de presencia en plataformas sociales o cualquier otro medio de participación social en la búsqueda de la construcción de una comunidad por parte de una compañía. Es decir, el *social media plan* es la planificación previa que todo proyecto en medios sociales requiere para su adecuada consecución. Como indica dicho autor, el plan estratégico debe contener principalmente la definición de una serie de puntos que resultan claves: los objetivos, la situación, el target, el posicionamiento y la estrategia. Se trata de justificar la presencia en los medios sociales con unos objetivos alcanzables y medibles, saber qué está ocurriendo en torno a la marca y en qué momento se encuentra, determinar a quién se va a dirigir la campaña, establecer la mejor fórmula para que el mensaje sea bien percibido por el público, y a raíz de todo ello, elaborar un documento con los planes de investigación. Según este autor, hay tres fases principales que debe afrontar un *community manager* en la elaboración de un *social media plan*: la investigación previa, la definición de la estrategia y la ejecución.

La fase de investigación previa es crucial para elaborar una estrategia social real y eficaz, pues supone la oportunidad de pararse a observar y a escuchar en torno a la organización y adquirir cierta perspectiva en su estudio. Óscar Rodríguez (2001:114) aporta un guión del proceso básico que se ha de seguir en toda investigación previa: 1. Reunir información sobre el perfil del público objetivo y su uso de las redes sociales; 2. Seleccionar las herramientas de monitorización adecuadas; 3. Monitorizar los diálogos que realice el público objetivo; 4. Recopilar datos sobre la competencia y sus prácticas más habituales; 5. Monitorizar trabajos concretos de la competencia; 6. Trabajar

sobre indicadores cualitativos y cuantitativos de la marca y la empresa; 7. Trabajar sobre los datos previos de la popularidad de la marca y la cuota de diálogo, y medirlos. Colin Turner (2001) especifica algunos desafíos estratégicos a los que se enfrenta un *community manager* y que están relacionados con la información recogida en la investigación previa: comprender y reconocer los tipos de información válidos para la empresa; valorar la información pertinente en procesos empresariales; identificar los procesos empresariales que se ven afectados por esta información; evaluar la manera de integrar la información pertinente en los procesos empresariales; identificar las TICs básicas y complementarias; comprender el marco legal en el uso de la información pertinente; y comprender la necesidad de valorar y controlar la calidad, pertinencia y precisión de la información.

Si continuamos con el proceso esquemático establecido por Rodríguez (2011), la siguiente fase en la que trabajar es la definición del social media plan o de la estrategia a seguir. Esta parte del trabajo del gestor de comunidades debe alinear los objetivos con el público objetivo, y debe basarse en diversos criterios métricos para las diferentes plataformas incluidas en el plan. En esta fase, el resumen del proceso básico es: 1. Definir la propuesta social sobre objetivos medibles; 2. Definir público objetivo mediante su segmentación; 3. Determinar los recursos humanos y técnicos que se van a utilizar; 4. Determinar el tiempo necesario para llevar a cabo el plan; 5. Alinear los objetivos con métricas económicas trazables como el coste por lead, la conversión en venta y el ROI (retorno de la inversión); 6. Definir la estrategia.

La tercera fase es la fase de la ejecución, en la que se llevará a cabo el siguiente proceso básico: 1. Selección de las plataformas sociales de acuerdo a nuestro público objetivo; 2. Creación de perfiles sociales en dichas plataformas y de comunidades activas en busca de contacto con el target; 3. Establecer un plan de producción de contenidos y gestión de fuentes para atraer al público; 4. Participación en comunidades o grupos relacionados para atraer tráfico cualificado a nuestras comunidades; 5. Poner en marcha acciones SEO para optimizar la estructura y codificación de los contenidos publicados y asegurar la máxima visibilidad y el mejor posicionamiento.

Una vez realizadas las tareas descritas, el *community manager* lleva a cabo la medición de las acciones desempeñadas para poder valorar el impacto del proyecto social. Conocer los resultados sobre eficacia o rentabilidad resulta clave para saber si el plan está siendo adecuado o no. Hoy en día, existen una serie de herramientas online que permiten el análisis de una gran cantidad de datos de manera fiel a la realidad. La medición del impacto de una estrategia social se lleva a cabo mediante algunas acciones básicas: 1. Determinar las herramientas a utilizar según se trate de medición en un *blog*, en una *wiki* o en una red social; 2. Establecer los criterios de medición cuantitativos en función de la plataforma social de la que se trate (número de visitas, número de seguidores, número de comentarios...); 3. Realizar también un análisis cualitativo; 4. Realizar informes periódicos de medición; 5. En base a la información recopilada y las conclusiones sacadas, llevar a cabo la toma de decisiones.

Isra García (2011) también explica cómo el gestor de comunidades debe construir un plan de *social media* y divide el proceso en diez etapas: 1. Estrategia; 2. Planificación; 3. Escucha activa para monitorización; 4. Establecimiento de una base física; 5. Selección de plataformas sociales; 6. Desarrollo de procesos estratégicos; 7. Establecimiento de relaciones entre estrategias y comunidades; 8. Elaboración de un plan táctico con las acciones a desarrollar; 9. Reunión de todo e impresión en papel; y 10. Medición y cuantificación.

## **9. Regulación deontológica**

Es posible que se deba a la novedad de la profesión, pero el hecho es que no existe una regulación ética establecida y clara en lo que al trabajo del gestor de comunidades se refiere. De hecho, “solamente se ha regulado y actuado sobre aspectos muy concretos en la mayoría de los países desarrollados y a nivel internacional para prevenir actividades propiamente delictivas protegiendo el *e-commerce*, contra la piratería informática o contra contenidos que atentan contra derechos básicos”, afirma Gloria Gómez Escalonilla (2003:51). Sin embargo, algunos colectivos o estudiosos se han preocupado por establecer buenas prácticas o principios éticos básicos que

todo *community manager* debería seguir. No se trata de una deontología de la profesión estandarizada ni reconocida por ningún organismo oficial con capacidad legal como para considerarla “ley”, sino que es el resultado de aplicar el sentido común sobre lo que se considera que se debe hacer. El profesional debe respetar estos principios puesto que, como indica Alberto Haj-Saleh (2011), el *community manager* no solo no puede abstraerse de estas normas de comportamiento sino que debe ser muy escrupuloso en su cumplimiento, ya que su labor es la de representar a la empresa en la red y sus acciones serán percibidas como acciones ejercidas por la propia empresa.

La AERCO (2009) se refiere a esta regulación como “netiqueta”, “valores de Internet” o “cultura 2.0”, y detalla por un lado las bases de una buena conducta y por otro lo que se han consolidado ya como los valores 2.0. En cuanto a rasgos de conducta las normas son claras: escribir un castellano correcto; enfatizar las emociones para evitar la ambigüedad en la información y buscar una entonación nítida; y mantener una corrección política, huyendo de la posible ofensa a otros usuarios por temas raciales, políticos o religiosos. El *boom* que supuso la aparición de las redes sociales motivó también el establecimiento y defensa de unos valores 2.0: honestidad, respeto, humildad, generosidad, reciprocidad, colaboración y apertura.

Alberto Haj-Saleh (2011) especifica también algunas normas de carácter más práctico: pague por los recursos; use correctamente los recursos de la red; cada espacio tiene sus propias reglas; respete el espacio ajeno: no envíe spam, no sobre-informe, deje decidir al usuario y no exija respuestas; comparta los conocimientos que tiene de forma altruista y sin esperar nada a cambio; en el rol de moderador establezca normas claras de comportamiento; acepte las críticas; y no permita a los *trolls*<sup>3</sup>.

Por último, Ainara Larrondo Ureta (2008:107), citando a Arques, afirma que el hipertexto ha impuesto un estilo propio que ha llevado a la teoría académica a señalar algunas pautas para cometer su redacción. Estas recomendaciones son básicamente la jerarquización de la información, la utilización de un estilo narrativo ágil a través de párrafos y frases cortas que han de ser consideradas

---

<sup>3</sup> Término que define a personas que actúan con mala intención en la red.

en sí mismas “unidades de significado”, la utilización adecuada de los enlaces y la atención al contenido.

## **10. Encuesta electrónica a diez *community managers* en Aragón**

Se elaboró un cuestionario de diez preguntas de respuesta múltiple que fue respondido por diez *community managers* en la Comunidad Autónoma de Aragón. Se trata de un sondeo no probabilista puesto que los encuestados han sido escogidos al azar. Sus respuestas permiten acercarse a su realidad y conocer sus opiniones de primera mano.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de cada encuesta:

- 1. Tipo de jornada:** actualización semanal  
**Respuestas:** 1.c/2.a/3.a/4.c/5.a/6.b/7.a/8.b/9.a/10.b
- 2. Tipo de jornada:** actualización Semanal  
**Respuestas:** 1.a/2.b/3.a/4.b/5.c/6.c/7.b/8.c/9.c/10.c
- 3. Tipo de jornada:** completa  
**Respuestas:** 1.a/2.b/3.a/4.b/5.c/6.c/7.b/8.c/9.c/10.c
- 4. Tipo de jornada:** completa  
**Respuestas:** 1.Ninguna/2.a/3.a/4.a/5.c/6.c/7.b/8.c/9.c/10.c
- 5. Tipo de jornada:** completa  
**Respuestas:** 1.a/2.b/3.a/4.c/5.c/6.c/7.b/8.c/9.c/10.c
- 6. Tipo de jornada:** completa  
**Respuestas:** 1.a/2.b/3.a/4.c/5.c/6.c/7.b/8.c/9.b/10.a
- 7. Tipo de jornada:** completa  
**Respuestas:** 1.a/2.b/3.a/4.c/5.c/6.c/7.b/8.c/9.c/10.c
- 8. Tipo de jornada:** media jornada  
**Respuestas:** 1.a/2.b/3.a/4.c/5.c/6.b/7.b/8.c/9.b(y blog)/10.c
- 9. Tipo de jornada:** media jornada  
**Respuestas:** 1.a/2.b/3.a/4.c/5.c/6.b/7.b/8.c/9.b(y blog)/10.c
- 10. Tipo de jornada:** completa  
**Respuestas:** 1.a/2.b/3.b/4.c/5.c/6.c/7.b/8.c/9.b(y blog)/10.c

### Cuadro resumen de las respuestas:

Resp. Preg.	A	B	C
1	8	0	1
2	2	8	0
3	9	1	0
4	1	2	7
5	1	0	9
6	0	3	7
7	1	8	0
8	0	1	9
9	1	4	5
10	1	1	8

### Valoración de los resultados

El análisis de los resultados presentado y dividido en bloques de contenido:

- Principal motivo por el que ejercen como *community managers*:
  - Las respuestas a la primera pregunta, referente a los motivos que llevaron a los entrevistados a ejercer como *community managers*, arrojan un dato significativo: fueron sus propias empresas las que requerían un empleado dedicado a estas labores de comunicación, por lo que les formaron para ello. Este es el caso de ocho de los diez entrevistados.
- Tipo de formación específica con la que cuenta un *community manager*:
  - En contraposición a las respuestas a la primera pregunta, los resultados de la segunda muestran que todos ellos han recibido formación específica en materia de comunicación y marketing, mientras que únicamente dos gestores de los diez entrevistados cuentan con la formación básica prestada por su empresa. Este hecho hace suponer que a pesar de no haber tenido la voluntad personal de dedicarse a labores de *community management*, sí han tenido interés por recibir una formación específica que les especialice en su trabajo.



- Importancia y trascendencia de sus labores en la empresa:
  - La tercera pregunta se refiere a la mayor o menor trascendencia que las labores de este profesional tienen en la empresa y plantea si el *community manager* es esencial en todo tipo de empresa. Los encuestados muestran unanimidad y nueve de ellos consideran que sin duda su papel es clave, mientras que uno considera que lo es solo en caso de que la empresa tenga proyectos de expansión.
  - La cuarta cuestión plantea si el éxito o fracaso del *community manager* condiciona el éxito o fracaso de la empresa. Siete de los diez encuestados consideran que esta relación de dependencia es nula puesto que el ejercicio del gestor de comunidades solo complementa otras actividades en la empresa que sí condicionan el éxito o fracaso. Dos de ellos creen que los resultados de la empresa dependen de su labor solo en algunas ocasiones en las que no toman tanta parte cuestiones de índole económica o interna, y únicamente un encuestado responde un sí rotundo. Las respuestas en este bloque temático plantean una dicotomía puesto que al tiempo que opinan que su labor es clave para la empresa, no consideran que sus resultados condicionen el éxito o fracaso de la compañía. Sorprende que, tratándose de profesionales con diferentes tipos de jornada, la mayoría presenta este contraste de opinión, y solo uno de ellos considera que su trabajo es clave y que además condiciona el devenir de la organización.
- Grado de valoración profesional:
  - El quinto asunto en el que se pretende profundizar es el grado de valoración que reciben tanto en el ámbito profesional en general como en sus empresas en particular. La quinta pregunta está relacionada con la valoración de su profesión en general y plantea si se encuentra sobrevalorada o no. La respuesta es clara: nueve de los diez encuestados consideran que se sienten infravalorados y que no reciben el reconocimiento merecido.

- La sexta pregunta se refiere al grado de reconocimiento en sus puestos de trabajo. Siete de los encuestados consideran que su trabajo necesita más respaldo. Los tres entrevistados restantes creen que siempre hay puestos más valorados en las empresas que no son los de “despacho”.
- La séptima pregunta cuestiona si su remuneración económica es justa en relación a la importancia de su labor en la empresa. De nuevo la mayoría es clara y consecuente en parte con lo expuesto anteriormente: nueve de los diez encuestados cree que debería cobrar más por realizar una labor tan importante para la empresa. Sin embargo, los resultados de este bloque temático chocan en cierto modo con las recogidas en el bloque referente al grado de importancia del *community manager* en una empresa puesto que, aunque no consideran que sus resultados condicionen los de la empresa, sí creen que desempeñan una labor crucial para la compañía y que su remuneración económica debería ser, en consecuencia, mayor.
- Ética y regulación deontológica:
  - La octava cuestión está relacionada con la regulación ética de la profesión. Casi la totalidad de los encuestados creen que dicha regulación en su profesión es prácticamente inexistente. Únicamente un entrevistado la considera adecuada.
- Principal herramienta de marketing viral:
  - La novena pregunta arroja un dato significativo. En contra de lo que se ha podido observar en la revisión bibliográfica sobre la gran importancia de Facebook y Twitter para las labores de un *community manager*, solo uno de los encuestados considera que Facebook es la red social más significativa para el marketing viral de la empresa, mientras que cuatro de ellos apoyan a Twitter y cinco se decantan por Youtube. Tres de ellos especifican también el blog como una plataforma web a tener en cuenta. En este apartado se pone de manifiesto la brecha que existe entre lo que los teóricos defienden y la realidad de la práctica.

- Aptitud más importante en un *community manager*:
  - En esta última cuestión sobre la principal destreza que debe tener un gestor de comunidades, ocho de los encuestados apoyan la importancia de la búsqueda constante de innovación y la retroalimentación con el cliente. Por el contrario, solo uno de ellos señala la capacidad de anticipación, y otro la buena redacción de artículos y noticias de interés.

En cuanto al tipo de jornada laboral, seis de los encuestados trabajan a jornada completa, dos a media jornada y los dos restantes basan su trabajo en actualizaciones semanales. Se puede deducir que el tipo de jornada laboral del *community manager* depende en gran medida de la naturaleza de la empresa y que la dedicación de cada uno de ellos es diversa. No existe pues un estatus de jornada completa en todas las organizaciones por lo que su valor profesional queda cuestionado en aquellas en las que carezca de él.

## 11. Conclusiones

Tras aplicar la metodología pertinente se han podido extraer algunas conclusiones sobre el *community manager*:

- 1) Es el nexo de unión de la organización con el cliente por lo que debe ser especialmente cuidadoso en sus funciones. Su puesto de trabajo podría tener una gran influencia en el funcionamiento de la empresa.
- 2) Presta atención a su público objetivo pero también sabe proyectar su organización sobre la sociedad en general y atiende a públicos potenciales para ganar adeptos, coincidiendo con la característica “evangelizadora” de Alberto Haj-Saleh (2011).
- 3) Informa a sus diferentes públicos –externo e interno, actual y potencial- de cuestiones que atañen a la empresa tanto a nivel informativo como publicitario, pero también escucha a esos públicos, les presta atención y hace cuanto está en su mano para satisfacer las diversas necesidades que les pudieran surgir.
- 4) Interactúa con los usuarios y les ofrece algún tipo de valor añadido a través de la Red como modo de fidelizar clientes.

- 5) Es la mirada crítica a la gestión de la comunicación externa e interna ya que conoce aspectos de los diferentes públicos que, tras ser analizados y planificados en documentos estratégicos, van a impulsar las diversas acciones comunicativas de la compañía.
- 6) Conoce las diferentes herramientas 2.0 y cuenta con las aptitudes técnicas necesarias para sacarles el máximo rendimiento posible, coincidiendo con Rocío Miró (2012).
- 7) Conoce la importancia de la medición de resultados como método de autocrítica, y a partir de ahí, sabe desarrollar otras acciones que enmienden los posibles errores.
- 8) Cuenta con una formación específica previa al desempeño de sus funciones para garantizar los mayores resultados y muestra interés por la profesión. Esta formación se encuadra en el ámbito de la comunicación, el marketing y la informática.
- 9) Conoce todos los aspectos que rodean no solo a su organización, sino también a la competencia. Está al tanto de todo lo que acontece en los diversos departamentos de la compañía y vigila muy de cerca las acciones comunicativas llevadas a cabo por los competidores. Crea valor de marca en las plataformas digitales y reporta a la compañía cierta reputación *on-line*.
- 10) Gestiona las crisis y presta atención a todo usuario que se muestre descontento con la compañía. La mentira, la mala educación o la falta de atención actúan en detrimento de la reputación corporativa, como bien destaca la AERCO.
- 11) Esta siempre al día en materia digital y conoce todas las herramientas disponibles aunque siempre explotará los recursos de unas más que de otras. No debe quedarse estancado y debe buscar siempre la novedad.
- 12) Debe respetar una serie de normas y principios que no están regulados de forma oficial. Que exista un vacío legal en materia ética y deontológica en su profesión, no exime al gestor de comunidades del cumplimiento de una serie de reglas que resultan del sentido común y el buen quehacer profesional.

En cuanto a las conclusiones extraídas en el bloque de análisis de resultados de los cuestionarios, es necesario destacar la incongruencia surgida entre las ideas extraídas en la revisión bibliográfica y las expresadas por los encuestados en cuanto a cuál sería la principal red social para realizar acciones de marketing viral. Mientras que los ejemplares de literatura secundaria consultados apuntan a *Facebook*, los entrevistados se decantan más por *Youtube* y *Twitter*. En este punto se refleja la brecha que separa lo que los teóricos defienden y lo que en la realidad de la práctica sucede.

También es preciso concluir que no existe un estatus generalizado de jornada completa en el desempeño de su trabajo. El tipo de jornada de cada gestor de comunidades depende de la naturaleza de su organización de modo que la dedicación profesional de cada uno de ellos es diversa. Este hecho permite deducir que todavía no ha alcanzado un verdadero estatus profesional y que en algunas empresas no se valora demasiado su trabajo.

Además, como indican las respuestas de los encuestados, muchos *community managers* perciben una falta de valoración de su trabajo no solo en sus empresas en particular, sino también en su ámbito profesional en general. De hecho, esa falta de valoración la identifican también en el plano económico pues consideran que su retribución no se corresponde con su importancia en la empresa ya que, aunque no consideran que su trabajo condicione el éxito o fracaso de la empresa, sí creen que son importantes en ella y que su sueldo debería ser mayor. Este factor unido a la carencia de una jornada de trabajo completa generalizada, permiten suponer que al menos en el caso de estos diez gestores de comunidades su profesión podría estar infravalorada. Pero este trabajo es solo una fotografía de la realidad actual de estos *community managers* en concreto y quién sabe si estos resultados podrían extrapolarse a la realidad común de la profesión.

Si bien se trata de una profesión infravalorada, como manifiestan los encuestados, no se puede aventurar su devenir. La perspectiva futura podría apuntar hacia una mejor valoración y mayor demanda dentro del mundo digital en el que estamos inmersos. Queda en el aire, por tanto, un interrogante que resultaría interesante contestar en un futuro próximo y en investigaciones venideras.

## 12. Bibliografía

Albornoz, J.: “La prensa *on-line*: mayor pluralismo con interrogantes” págs. 111-135. Bustamante, E. (coord.), *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Gedisa Editorial, Barcelona, 2003.

De la Rica, E., *Cómo vender productos y servicios en la era digital. Claves para comprender el marketing de la tecnología*, Gestión 2000, Barcelona, 2000.

Faerman, J., *Faceboom. Facebook, el nuevo fenómeno de masas*, Alianza, Barcelona, 2010.

Gómez Escalonilla, G.: “Libro y entorno digital: un encuentro de futuro” págs. 39-54. Bustamante, E. (coord.), *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Gedisa Editorial, Barcelona, 2003.

Gómez Vieites, A., Otero Barros, C., *Redes sociales en la empresa. La revolución e impacto a nivel empresarial y profesional*. Ra-Ma, Madrid, 2011.

Haj-Saleh Ramírez, A., *El community manager en la web 2.0*, IC Editorial, Málaga, 2011.

Hernández Robledo, M. A., Macías Castillo, A. (Coords), *Comunicación corporativa. Las relaciones con los medios de comunicación*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2009.

Larrondo Ureta, A., *Los géneros en la redacción ciberperiodística. Contexto, teoría y práctica actual*, Argitaipen Zerbitzua (Servicio Editorial Universidad del País Vasco), 2008.

Rodríguez Fernández, O., *Twitter, aplicaciones profesionales y de empresa*. Grupo Anaya, Madrid, 2001.

Rodríguez Fernández, O., *Community manager*, Anaya Multimedia D.L., Madrid, 2011.

Rodríguez Fernández, O., Bravo de Pablo, S., Troncoso Egea, R., *Facebook. Aplicaciones profesionales y de empresa*, Grupo Anaya, Madrid, 2010.

Turner, C., *Economía de la información. Estrategias empresariales para competir en la era digital*, Deusto, Bilbao, 2001.

Zarella, D., Zarella, A., *Marketing con Facebook*, Grupo Anaya S.A, Madrid, 2011.

### **13. Webgrafía**

AERCO y Territorio Creativo, *La función del community manager. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*, noviembre del 2009, en <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>. Recuperado en junio de 2012

Antobapt, *Le métier de community manager*, en <http://www.commentcamarche.net/faq/30044-le-metier-de-community-manager> Recuperado en septiembre de 2012.

C. Pico, R., *Cómo deben usar las empresas Twitter*, en <http://www.ticbeat.com/socialmedia/como-usar-twitter-empresas/>. Recuperado en septiembre de 2012.

Castelló Martínez, A., “¿cuánto vale un fan? El reto de la medición de la audiencia en los social media”, *Pensar la publicidad: revista internacional de investigaciones publicitarias*, Vol, 4, Nº2, 2010 págs. 89-110, en <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU1010220089A> Recuperado en mayo de 2012.

Chen, C., *7 consejos para hacer crecer las redes sociales*, en <http://formulasparaganardinero.com/7-consejos-para-hacer-crecer-las-redes-sociales/>. Recuperado en septiembre de 2012.

Cobos, L. T., “y surge el Community Manager”, Razón y Palabra, Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación, 2011, n [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia\\_75/varia2parte/15\\_Cobos\\_V75.p](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf)  
[df](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf). Recuperado en junio de 2012

Correa, J., *La importancia de tener una web corporativa*, en <http://blog.ozongo.com/ozongo/la-importancia-de-tener-una-web-corporativa/>.  
Recuperado en julio de 2012.

García, I., *Cómo construir un plan de Social Media paso a paso*, en <http://www.socialblabla.com/como-construir-un-plan-de-social-media-paso-a-paso.html>. Recuperado en julio de 2012.

Keath, J., “Community Manager Report 2012”, Social Fresh, Enero 2012, en <http://socialfresh.com/community-manager-report-2012/>. Recuperado en junio de 2012.

Martín, V., *¿Página web o página de Facebook?*, en <http://victormartinp.com/2012/09/web-o-pagina-de-facebook-el-50-de-los-consumidores-se-decanta-por-facebook/>. Recuperado en septiembre de 2012.

Mejía, J. C., *El Community Manager que no escucha no es Community Manager*, en <http://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/el-community-manager-que-no-escucha-no-es-community-manager/>. Recuperado en septiembre de 2012.

Miró, R., *Los tres requisitos del profesional de marketing online*, en <http://www.rociomiro.es/los-3-requisitos-del-profesional-de-marketing-online/>.  
Recuperado en septiembre de 2012.



Monroy, C., *25 consejos sobre cómo usar Twitter*, en <http://www.cristianmonroy.com/2012/09/25-consejos-sobre-como-usar-twitter-para-tu-desarrollo-profesional.html>. Recuperado en septiembre de 2012.

Monroy, C., *12 maneras de generar engagement en Facebook*, en <http://www.cristianmonroy.com/2012/09/12-maneras-de-generar-engagement-en-facebook.html>. Recuperado en septiembre de 2012.

Redacción, *Convierte a tus fans de las redes sociales en prescriptores de tu marca*, en <http://www.puromarketing.com/42/14040/convierte-fans-redes-sociales-mejores-prescriptores-marca.html>. Recuperado en septiembre de 2012.

Romero, E., *Llegan las “Ofertas de Facebook”, la herramienta que muchas empresas necesitaban*, en <http://socialvideomarketing.es/llegan-las-ofertas-de-facebook-la-herramienta-que-muchas-empresas-necesitaban/2012/09/21/>. Recuperado en septiembre de 2012.