



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“El Papel del Community Manager como Gestor de Redes Sociales Virtuales para promover la Comunicación Organizacional con stakeholders en PyMES”

T E S I S

Que para obtener el título de:
Licenciada en Ciencias de la Comunicación
con opción terminal en **Comunicación Organizacional**

Presenta:
Lorena Díaz Solís

Asesora de Tesis:
Adriana Reynaga Morales



Ciudad Universitaria, 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias

A la mujer que me trajo a esta “montaña rusa que todos llamamos vida”. A quien sacrificó muchas cosas para que yo pudiera estar donde estoy ahora; a la que siempre veía la forma de cumplir mis *caprichos* sin pedir nada a cambio. A la mujer que salió y sigue saliendo adelante por sus hijas. Gracias, mamá.

Al hombre que me enseñó que un padre es quien cuida y protege y no quien engendra. A quien le he aprendido varias cosas a lo largo de los años, como la puntualidad, no dejar nada a la desidia y que uno debe ser feliz con las cosas que se tienen, deben disfrutarse. Gracias, *papito*.

A mi *manita*, que llegó de sorpresa hace 14 años y que conforme pasan los días, me enseña que la vida es para eso, para vivirse. A mi cómplice con la que siempre “peleo” y le digo que es la favorita de mamá y que con todo y sus ocurrencias de “púber”, me demuestra que ha crecido. Gracias, Jime.

A esos dos ángeles que desde donde están han sabido guiarme. “El bichito” ha cumplido. Hacen MUCHA falta.

A mi *hermanin*, mi “psicólogo de cabecera”, Carlos “Churrito” *Layer*. Gracias por compartir estos primeros 9 años de amistad. Sabía que esa clase de orientación educativa en la prepa me dejaría algo bueno: conocerte. Gracias por los consejos, regaños, *chocoaventuras*, metidas de pata, en fin... ya sabes a todo lo que me refiero; si escribiera todas las cosas por las que hemos pasado, no acabo nunca.

Agradecimientos

A mi Alma Máter, la Universidad Nacional Autónoma de México, quien me recibió por primera vez en “la prepa de la Viga”, para después abirme las puertas de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. En sus aulas no sólo pude descubrir el conocimiento de mis compañeros de generación y ahora colegas, sino que también conocí a personas que fueron importantes en su momento. Gracias a mi asesora, Adriana Reynaga, por guiarme en el proceso de este trabajo de investigación. Gracias por su profesionalismo y tiempo dedicado a leer las cuartillas del texto que hoy presento.

A Rodrigo. Los fines de semana han vuelto a ser los mejores días después de mucho tiempo y todo gracias a él. Esas sonrisitas, travesuras e inocencia son de las cosas que uno guarda en el corazón para no ser olvidadas nunca. Cuando aprenda a leer, espero pueda comprender estas líneas que le ha escrito *Lole*. Te quiero, *Rorrín*.

A *Bobo*. Gracias por todo el apoyo que me diste no solo a mí, sino también a mamá. No dejes que esa nobleza que te caracteriza desaparezca nunca y tampoco dejes que se aprovechen de ello. Trata de controlar ese carácter con Rodrigo, aunque, a final de cuentas, salió igual a ti. Gracias a ambos.

A David y José Manuel Muñoz Calvo (ESTOPA) por estar, de alguna forma, en momentos difíciles. Gracias también por esos pequeños detalles que significaron mucho en aquel inolvidable 2013. Fueron, son y serán mi fuente de energía. Su música es el fondo musical de mi vida. “Gente Honrada” como inspiración cuando escribí algunas partes de este texto.

Al *Hakuna Matata Team*: Sandy, Ana Karen y Miriam, fue un placer haberlas conocido y haber cursado la opción terminal con ustedes. Ese séptimo semestre fue la muerte, pero salimos triunfantes. No olviden nunca “el espacio de cositas”, no sería óptimo. Ustedes saben de lo que hablo.

A Juan. Por estar, creer y confiar. Gracias por jalarme las orejas para hacer que este trabajo avanzara.

A ti, lector, que te tomas un poco de tu tiempo para leer estas líneas. Espero te sean de provecho.

ÍNDICE

Introducción	7
--------------	---

Capítulo I Comunicación Organizacional, Community Managers y Redes Sociales

Virtuales.

1.1 Comunicación	12
1.2 Organización	15
1.2.1 Tipos de Organización	16
1.3 Comunicación Organizacional	18
1.3.1 Comunicación Externa y Comunicación Interna	20
1.4 Community Manager	22
1.4.1 Funciones y características	23
1.5 Redes Sociales Virtuales	27
1.5.1 Tipos de Redes Sociales Virtuales	28
1.5.2 Facebook	30
1.5.2.1 Facebook y su uso organizacional	32
1.5.3 Twitter	36
1.5.3.1 Twitter y su uso organizacional	37
Conclusiones del capítulo	39

Capítulo II Community Managers y su relación con los stakeholders o grupos de interés

2.1 Stakeholders y bien común	41
2.2 Identificación de stakeholders	43
2.2.1 Identificación de los objetivos estratégicos de la organización	45
2.3 Relación entre los stakeholders y el Gestor de Redes Sociales Virtuales	46
2.4 Análisis FODA	60
Conclusiones del capítulo	62

Capítulo III El Papel del Community Manager como Gestor de Redes Sociales Virtuales para promover la Comunicación Organizacional con Stakeholders en PyMES.

3.1 Remedios Mágicos. Los legítimos y originales artilugios del poder	65
3.1.1 Página web	68
3.1.2 Fanpage	70
Diseño	70

Contenido	72
Conversión	73
Frecuencia de interacción	78
3.1.3 Twitter	80
Diseño	80
Contenido	82
Conversión	82
Frecuencia de Interacción	84
3.1.4 Conclusiones “Remedios Mágicos”	86
3.2 Sugarox Candy Studio	88
3.2.1 Página web	90
3.2.2 Fanpage	91
Diseño	91
Contenido	93
Conversión	96
Frecuencia de interacción	97
3.2.3 Twitter	98
Diseño	98
Contenido	99
Conversión	99
Frecuencia de Interacción	101
3.2.4 Conclusiones “Sugarox Candy Studio”	102
3.3 Dream & Bite Cupcakes Boutique	104
3.3.1 Página web	106
3.3.2 Fanpage	107
Diseño	107
Contenido	109
Conversión	112
Frecuencia de interacción	114

3.3.3 Twitter	116
Diseño	116
Contenido	119
Conversión	120
Frecuencia de interacción	121
3.3.4 Conclusiones “Dream & Bite Cupcakes Boutique”	123
Conclusiones del capítulo	124
Conclusiones Generales	127
Glosario	132
Bibliografía	141

Introducción

Si el Internet llegó a cambiar la forma de vida de los seres humanos, la aparición y desarrollo de las redes sociales virtuales revolucionó (y continúa cambiando) las formas de comunicación no sólo de millones de personas en el mundo, sino también de grandes, pequeñas y medianas empresas.

El uso que hacen las organizaciones de estas redes sociales virtuales es para contactar a sus públicos (grupos de interés, también llamados stakeholders) y poder llegar a personas que podrían convertirse en sus clientes potenciales. De acuerdo al sector de la industria al que se dediquen y a los intereses de estos públicos, centrarán su estrategia para obtener resultados óptimos.

De acuerdo al 9º Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2013¹ de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), arrojó que 9 de cada 10 mexicanos encuestados acceden a alguna red social virtual. La plataforma que tiene mayor uso es la desarrollada por Mark Zuckerberg, Facebook. Según el estudio, el 87% de los encuestados afirmó acceder a diario, siendo el 71% menores de 25 años de edad.

En segundo lugar se encuentra Youtube. El 60% de los encuestados afirmó ver o subir videos; de ellos, el 75% entran todos los días; el 26% lo hace a través de los llamados teléfonos inteligentes, *smartphones*. Twitter es la tercera red social virtual que goza de popularidad en México: con un 56% de usuarios activos, el 51% acceden mediante sus *smartphones*. Finalmente, se encuentra Google+ con un 37% de preferencia entre los usuarios.

En el caso del uso de las redes sociales virtuales por parte de las organizaciones, en el Segundo Estudio sobre Redes Sociales “MKT Digital y Redes Sociales en México 2013²”, también realizado por la AMIPCI, señaló que

¹ Dicho estudio se realizó a través de una metodología diseñada por la AMIPCI, que incluye datos estadísticos provenientes de distintas fuentes, en las que se encuentran: Consejo Nacional de la Población (CONAPO), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) y el Departamento de investigación online de la empresa ELOGIA.

² Encuesta en línea sobre marketing digital, usos y hábitos de las empresas mexicanas en redes sociales. La encuesta fue aplicada a 615 empresas cubriendo la representatividad nacional, con un nivel de confianza del 95%. El levantamiento online de información se realizó del 25 de junio al 29 de agosto de 2013 mediante una invitación en línea personalizada.

8 de cada 10 empresas evaluadas poseen un perfil social, es decir, el 85% sí hace uso de ellas, mientras que un 15% no lo hace debido a que no tiene el personal calificado para el manejo de estas plataformas o simplemente no lo cree necesario.

De igual forma, el estudio indica las principales redes sociales virtuales utilizadas por las organizaciones así como las acciones que se realizan en cada una de ellas. Los datos son los siguientes:

PRINCIPALES REDES SOCIALES VIRTUALES UTILIZADAS POR LAS ORGANIZACIONES EN 2013	
Facebook	92% empresas inscritas. 51% postean diariamente. 28% realiza 4 o más publicaciones al día.
Twitter	50% empresas inscritas. 52% postea diariamente. 22% realiza 4 o más publicaciones al día.
Youtube	44% empresas inscritas. 33% postea diariamente. 10% realiza 4 o más publicaciones al día.
Google+	39% empresas inscritas. 31% postea diariamente. 7% realiza 4 o más publicaciones al día.
LinkedIn	22% empresas inscritas. 28% postea diariamente. 20% realiza 4 o más publicaciones al día.

Fuente: Segundo Estudio de Redes Sociales “MKT Digital y Redes Sociales en México 2013”

Por lo que respecta al tiempo que se le invierte al manejo de estas plataformas, el 13% de las empresas dedica más de 20 horas a la semana en atender sus perfiles en redes sociales virtuales.

Si bien es cierto la mayor parte de este estudio arrojó cifras sobre las grandes organizaciones y un porcentaje mínimo se refiere a las pequeñas y medianas empresas (PyMES), es importante prestar atención al actuar de este sector, ya que han empezado a constituir la columna vertebral de la economía nacional en los últimos años, además de que han empezado a adoptar esta práctica de gestión de perfiles en redes sociales virtuales y que son las empresas en las que está centrado el presente trabajo de investigación.

Algunas de las razones por las que este tipo de organizaciones no apuestan por participar en las plataformas de la web 2.0, son por no creerlo necesario y no tener al personal calificado para hacer este tipo de trabajo.

No cualquier miembro de la organización puede hacerse cargo de gestionar el perfil de la organización en estos sitios, ya que esta persona debe tener una gran capacidad de análisis y de interpretación de resultados de las posibles estrategias que se lleguen a implementar. De igual manera debe reconocer a fondo cómo es la comunicación interna y externa de su empresa. Es entonces cuando aparece una figura clave y en la que se centra el presente trabajo: el Community Manager o Gestor de Redes Sociales Virtuales.

Pero, ¿qué es un Community Manager? Un CM es aquella persona dentro de la organización que se encarga exclusivamente del manejo y la gestión de la empresa a través de los medios virtuales, en este caso las redes sociales virtuales como Facebook y Twitter, principalmente, además de ser el responsable de crear, alimentar y mantener los vínculos entre la empresa, colaboradores y empleados. Es, entonces, un publicirrelacionista 2.0; “la cara” de la organización en las plataformas virtuales.

No está por demás señalar que para que lo anterior sea posible, el Community Manager debe saber los planteamientos estratégicos de la organización y, principalmente, saber las necesidades e intereses de los clientes o grupos de interés que también son llamados stakeholders.

La relación del Community Manager con los stakeholders sirve para facilitar una mejor gestión y reputación, permitir que las aprendan de sus stakeholders (feedback), desarrollar la confianza, así como informar, educar e influenciar a los stakeholders.

Cuando son escuchadas y tomadas en cuenta las exigencias de los stakeholders y la organización comienza a generar posibles estrategias que considera óptimas, en los resultados se reflejará que esos comentarios emitidos por sus grupos de interés fueron tomados en cuenta.

Todo este proceso de relación ocurre día con día en cada pequeña y mediana empresa que tiene o que busca tener una presencia óptima en el mundo virtual a través de la figura del Community Manager.

A pesar de que el 85% de las empresas de nuestro país hace uso de las redes sociales virtuales, México aún está en proceso de comprender el potencial que éstas pueden dar a favor de las PyMES siempre y cuando se les dé un correcto uso y se establezcan las correspondientes políticas de uso y responsables de la estrategia social.

Para explicar y aterrizar a la realidad los conceptos y puntos de vista de diversos autores que son planteados en los dos primeros capítulos respecto a los stakeholders y Community Managers, en el tercero he realizado un análisis a tres Community Managers de PyMES que son consideradas un caso de éxito, esto con el fin de saber cómo es actuar del gestor de redes de acuerdo a los siguientes elementos: diseño, contenido, conversión (respuesta esperada) y frecuencia de interacción con sus grupos de interés.

Es así como pretendo afirmar que la hipótesis “El papel del Community Manager como gestor de Redes Sociales Virtuales dentro de las PyMES promoverá de manera óptima su comunicación organizacional con sus stakeholders”, es correcta.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es conocer y explicar por qué es necesario que las PyMES en México utilicen las herramientas que les brinda la web 2.0, como son las redes sociales virtuales, para así implementar en su negocio la figura del Community Manager y que éste sea un mediador entre la organización y sus stakeholders. Así mismo, pretendo describir la figura del Community Manager, características y funciones así como las plataformas en las que se desarrolla.

En el primer capítulo “Comunicación Organizacional, Community Managers y Redes Sociales Virtuales”, describo a la figura del gestor de redes, así como sus funciones y características y cómo es que se inserta en el campo de la Comunicación Organizacional. De igual forma, menciono los tipos de redes sociales virtuales, así como el uso organizacional que se les da las más populares: Facebook y Twitter.

Para el segundo capítulo, “Community Managers y su relación con los stakeholders o grupos de interés”, explico la manera en la que el gestor de

redes debe relacionarse con sus públicos: cómo es que este personaje debe detectar los temas de interés que existen entre los usuarios para sí generar estrategias.

Para los fines de este trabajo de investigación, el análisis FODA que me he permitido realizar en ese apartado, se enfoca a los posibles escenarios cuando este personaje está presente en las PyMES.

Finalmente, en el tercer capítulo “El papel del Community Manager como Gestor de Redes Sociales Virtuales para promover la Comunicación Organizacional con stakeholders en PyMES” hago un pequeño análisis a tres PyMES consideradas como casos de éxito. Los elementos a analizar, dentro del trabajo del Community Manager, fueron: diseño, contenido, conversión y frecuencia de interacción, tanto en sus páginas de Facebook como en sus cuentas de Twitter.

También he añadido, al final de este documento, un glosario para que el lector (que no esté familiarizado con la Comunicación Organizacional) recurra a él en caso de tener alguna duda sobre la terminología utilizada.

Capítulo I Comunicación Organizacional y Community Managers

1.1 Comunicación

La comunicación es el proceso social más importante de la humanidad. Sin ella, el hombre no podría socializar, ni siquiera podría sobrevivir en un mundo en el cual es necesario estar en constante interacción con sus semejantes y así poder establecer normas para su convivencia.

Los estudios de la(s) (ciencias de la) comunicación comenzaron en la década de los años 30. Desde ese entonces, se empezó a formar un debate que sigue hasta nuestros días: saber si las llamadas “Ciencias” de la Comunicación realmente lo son o simplemente se encuentran como un campo de estudio.

Ante esto, diversos teóricos se han planteado una pregunta y se han dividido para poder contestarla. ¿Tiene la comunicación un objeto de estudio propio, o es un fenómeno que atraviesa la mayoría de las ciencias sociales y que obliga a que éstas la incluyan como uno más de sus campos de estudio?

Los grupos en los que se han dividido, hasta la fecha, son dos: aquellos que están seguros de que la constitución de una ciencia de la comunicación debe ser factible y deseable; y, por otro lado, aquellos quienes aseguran a la comunicación como un proceso social amplio y complejo, cuyo abordaje debe ser multidisciplinario.³

Los primeros se identifican con los enfoques teóricos positivistas desarrollados en Estados Unidos y los segundos con los enfoques críticos de Europa.

En palabras de Miquel de Moragas - impulsor de los estudios universitarios y de la investigación en España e introductor del pensamiento comunicacional - , la comunicación, más que una ciencia, es un proceso que aparece tanto en los niveles cognoscitivos del individuo como en su acción social. Se debe aceptar, en el estudio de los fenómenos comunicativos, la necesidad de recurrir a distintas ciencias ya existentes.

³ José Carlos Lozano Rendón, *Teoría e Investigación de la comunicación en masas*, Longman Editores, México, 1996, p. 20.

En la comunicación existe un proceso y para éste, varios autores han postulado diversos modelos. Sin importar el enfoque o la disciplina que se tenga sobre la comunicación, los modelos que se han propuesto a lo largo de la historia, pretenden hacer una síntesis y describir los rasgos esenciales del proceso de la comunicación.

Denis McQuail - sociólogo y comunicólogo británico - menciona que estos modelos intentan mostrar los elementos principales de las estructuras o procesos de comunicación y las relaciones entre dichos elementos.

El primer modelo es el de Harold Lasswell en 1948, quien mencionaba los siguientes elementos: *quién dice qué, qué canal, a quién y con qué efecto*.

Este modelo fue base para definir a los que surgieron después, que incluirían al emisor, mensaje, canal, receptor y efecto. Esto se plasma de la siguiente forma:

***Fuente – Encodificador – Mensaje – Canal – Decodificador – Receptor –
Retroalimentación***

Sin embargo, varias posturas ignoran los elementos externos al proceso de la comunicación. Las posturas sociológicas señalan que siempre se deben ubicar los fenómenos comunicacionales dentro de un contexto social ya que la producción, difusión y recepción de mensajes se realiza dentro de él.

En este punto entran las cinco áreas que son manejadas en la licenciatura: Periodismo en los medios, Producción Audiovisual, Publicidad, Comunicación Política y Comunicación Organizacional, cada una de ellas, de acuerdo al área en la que se enfoque, producirá y recibirá mensajes de diferente manera.

Las tres primeras opciones terminales son las más conocidas por la comunidad estudiantil de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Caso contrario con las dos últimas: Comunicación Política y Comunicación Organizacional, áreas de vital importancia pero que no son difundidas de una manera óptima entre los estudiantes de la carrera y por lo tanto, desconocen el campo de estudio de cada una.

Aquí es preciso mencionar lo que establece Daniel Scheinsohn - director y consultor de empresas nacionales y multinacionales - acerca de la Comunicación Estratégica. Ésta debe gestionar a todas las áreas de comunicación, en este caso, a las cinco opciones terminales de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Dicho autor señala que gestionar a las diversas técnicas de la comunicación debe convertirse en una necesidad, para que una vez que estén unidas, sirvan para cumplir mejor los propósitos que se han planteado.

Estas cinco opciones terminales, son lo que Scheinsohn denominaría “Comunicaciones Tácticas”, es decir, aquellas que surgen de técnicas que cumplen una función práctica y que juntas conformarán lo que ha denominado Comunicación Estratégica.

Apoyando la propuesta de Scheinsohn, considero que un comunicólogo debe encaminarse a esta Comunicación Estratégica. Desafortunadamente, existen alumnos que sólo se sienten “Productores”, “Publicistas” o “Periodistas”, olvidando por completo a sus demás colegas y algunas veces menospreciando a las demás opciones terminales.

Un Comunicólogo debe ser alguien que esté informado de lo que hacen sus compañeros y que, si bien no somos “todólogos” como algunas veces nos llaman, sí debemos estar conscientes de que entre más sepamos, más valdremos en el mundo laboral. De ahí que la licenciatura tenga un enfoque multidisciplinario.

En síntesis, la comunicación es un proceso complejo donde intervienen no sólo un receptor y un emisor que comparten un código al intercambiar mensajes, sino que implica toda una visión del mundo.

Es la transmisión de señales mediante un código común al emisor y receptor. Es interpersonal todo el tiempo, además de integrar relaciones con las demás personas y con los entornos.

Un comunicólogo produce, difunde, regula, investiga, gestiona y evalúa cualquier fenómeno de la comunicación que lleve implícitos productos comunicativos (mensajes) en las correspondientes interacciones.

Por lo tanto, al referirse a la comunicación humana, se presenta la identidad de comunicólogo, ya que se exponen las formas (cultura), redes, sistemas, medios, teorías, mensajes, actores, mediaciones, contexto y entornos (los cuales no influyen, sino que determinan) y por supuesto, códigos (representaciones), signos y símbolos.

1.2 Organización

Ya se ha establecido qué es la comunicación y qué elementos intervienen para que ésta se lleve a cabo. Ahora bien, es momento de referirme a la Comunicación Organizacional ya que es el área a la cual pertenezco y a la cual me enfocaré en el presente trabajo de investigación.

Para hablar de esta rama de estudio, es necesario establecer qué es una organización, cuál es su función y cuáles son los diferentes tipos que existen para después mencionar a cuál he de enfocarme.

La organización puede ser entendida desde múltiples perspectivas. Rosalinda Gámez Gastélum - Doctora en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa – señala a la organización como un medio único por el cual se alcanzan fines deseables. Es un medio por el cual una población menos rígida pueda tener opciones en las cuales desarrollar la creatividad y la innovación.

Para Richard Hall⁴, la organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

⁴ Richard Hall. *Organizaciones, estructura y proceso*, p. 33.

Por lo tanto, las organizaciones son entidades formalizadas que comprenden un conjunto de dos o más personas reunidas con un fin común. Sin embargo, a pesar de tener el mismo objetivo, los integrantes de éstas tienen jerarquía dentro de la institución. Esta jerarquía o rango puede ser observado mediante el organigrama, aunque algunas veces, éste no llegue a respetarse.

1.2.1 Tipos de Organización

Para fines prácticos, he elaborado un cuadro en el que se detallan las características de los tipos existentes de organizaciones así como las subdivisiones en cada uno de ellos.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN, DE ACUERDO A IVAN THOMPSON			
Organizaciones según sus fines Es decir, el principal motivo que tienen para realizar sus actividades.	Organización según su formalidad Es decir, tengan o no estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones	Organizaciones según su grado de centralización Según la medida en la que la autoridad se delega.	Organizaciones según su tamaño De acuerdo al número de empleados, tipo de industria, sector de actividad, valor anual de ventas.
SE SUBDIVIDEN EN			
Organizaciones con fines de lucro Generan una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios o accionistas	Organizaciones formales <i>Organización lineal.</i> Existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. <i>Organización funcional.</i> Separa, distingue y especializa. <i>Organización línea-staff</i> Combinación de los dos anteriores, busca incrementar ventajas.	Organizaciones centralizadas La autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad en la toma de decisiones que se delega en los niveles inferiores.	Microempresas Es de propiedad individual, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos. La administración, producción, ventas y finanzas puede atenderlos personalmente. Pequeñas empresas Entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen.
Organizaciones sin fines de lucro	Organizaciones informales	Organizaciones descentralizadas	Medianas Empresas Intervienen varios

Cumplen con una determinada función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.	Medios no oficiales pero que influyen en la información.	La autoridad se delega en cadena de mando hasta donde sea posible.	personas, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados. Grandes empresas Manejan capitales y financiamientos grandes. Tienen instalaciones propias, sus ventas son de una cantidad fuerte de dinero.
--	--	--	--

Fuente: THOMPSON, Ivan. "Tipos de Organizaciones" en *Promonegocios.net* Dirección URL: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

En este documento me enfocaré a las empresas según su tamaño, refiriéndome entonces a las llamadas PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas). Es importante apuntar que este tipo de organizaciones son, al mismo tiempo, de tipo lineal.

¿Por qué elegir este tipo de organización y no otras? Si bien las grandes empresas abarcan gran parte del mercado, desde hace ya algunos años las PyMES han empezado a tener cierta importancia en la economía del país y por ello, entre sus quehaceres, deben llevar un buen manejo de su información en los medios por los cuales dan a conocer sus productos y/o servicios; en este caso, en las redes sociales virtuales.

En el caso de México, la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009, establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir de obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.

ESTRATIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO (MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS)				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación

Una vez definido lo anterior, es momento de contestar ¿qué es la comunicación organizacional?

1.3 Comunicación Organizacional

Gámez Gastélum señala que las raíces de la Comunicación Organizacional se encuentran en la Antropología, Sociología y Psicología Industrial, teoría de la comunicación y la oratoria y de igual forma tiene sus aplicaciones en la conducta de la comunicación oral y escrita dentro de los individuos que trabajan en la organización.

Se le considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Por lo tanto, al tratarse de un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica en constante flujo.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, por lo que también se distinguen tres aspectos:

- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- Se refiere a los mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- Implica las personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Carlos Fernández Collado en su libro, *La Comunicación en las organizaciones*, la define como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medio de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.”⁵

La Comunicación Organizacional es todo aquel flujo de comunicación existente dentro de la empresa con sus empleados (desde el puesto más alto del organigrama hasta el más bajo) y al mismo tiempo con otras organizaciones y los públicos de su entorno. Una de las funciones de esta área de la comunicación es proponer estrategias para la solución de los problemas que lleguen a dar con los mensajes emitidos dentro de la empresa.

Las formas en las que estos mensajes llegan a ser difundidos son muy diversas: desde las Relaciones Públicas, hasta el uso de las mismas pero dentro en la web 2.0, encargándose de esto el Community Manager, personaje en el que me centraré más adelante.

Cuando se está hablando de la identidad corporativa y en específico de la identidad visual, los mensajes que la empresa emite a sus públicos mediante las aplicaciones en donde plasma dicha identidad, pueden presentar algunas fallas por el uso no óptimo de las mismas. Es entonces cuando también los comunicólogos organizacionales entran en acción.

Como lo mencioné líneas más arriba, el flujo de mensajes de los que se encarga la Comunicación Organizacional son aquellos que se emiten dentro de

⁵ Carlos Fernández Collado, “Definición y alcance de la comunicación organizacional” *La Comunicación en las Organizaciones*, 2ª ed., Editorial Trillas, México, 2007, p. 12.

la misma empresa y fuera de ella. Entonces, el campo de estudio se divide en dos: Comunicación Externa y Comunicación Interna.

1.3.1 Comunicación Externa y Comunicación Interna

La comunicación interna está relacionada con el desarrollo de las teorías de la gestión o *management* participativo. Su principal labor es apoyar el proyecto institucional. La comunicación interna tiene una función descendente y otra ascendente.

La comunicación descendente debe proporcionar a los empleados de la organización un conocimiento de la misma: historia, normas, política de personal, horarios, normas disciplinarias, es decir, la identidad conceptual.

Dentro de las tareas de este tipo de comunicación se encuentra la edición de boletines internos, la elaboración de resúmenes de prensa, la fijación de paneles informativos, en los cuales se den a conocer las decisiones adoptadas, y todo tipo de información que sea útil para el personal.

Al mismo tiempo, la comunicación descendente hace uso de la tecnología: utiliza la intranet. El término se refiere al sistema de cómputo que sirve para comunicarse con los empleados y otras personas del interior de la organización.

La política de comunicación interna descendente pretende que los miembros de la organización conozcan sus objetivos y sus principios, fomentar la idea de participación, promover la agilidad de la transmisión de informaciones y fortalecer la estructura jerárquica.

Por otro lado, la comunicación interna ascendente propone que los miembros de la institución participen en la misma y colaboren más activamente en la consecución de los objetivos de la organización. Se busca que se comunique hacia la cúspide ideas, y todo tipo de sugerencias, a la vez que estimula la reflexión y el consenso.

Para Fernández Collado, la Comunicación Interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de

buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación externa se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior. Son esos mensajes emitidos por cualquier organización hacia diferentes públicos ya sean clientes, distribuidores, medios de comunicación, etc., para mantener y mejorar sus relaciones con ellos para obtener una imagen favorable del producto o servicio que están ofreciendo.

El principal objetivo de la comunicación externa es proyectar una identidad corporativa óptima y dar a conocer los productos y servicios al público externo de la empresa. Las actividades de comunicación externa están dirigidas a todas aquellas personas que mantienen una relación con la organización, tales como: los distribuidores (clientes intermediarios), los consumidores, los prescriptores, los medios de comunicación y los organismos sociales.

Todas las acciones de comunicación, tanto interna como externa, deben ser coherentes entre sí con el objeto de transmitir una imagen estandarizada entre todos los públicos de la organización.

Hoy en día el que un negocio no tenga presencia en el mundo virtual, lo hace perder la oportunidad de contactar a miles de posibles consumidores. Así pues, las PyMES necesitan valerse de una figura que lleve el timón en la web 2.0, que sea el intermediario entre sus públicos (que serán llamados stakeholders) y la organización.

La figura a la que me refiero es, sin duda alguna, al Community Manager o Gestor de Redes Sociales Virtuales, personaje que primeramente tuvo su impacto en España y que ahora debe volverse indispensable dentro de las PyMES mexicanas si éstas no quieren naufragar en la ola de la trinchera digital.

Desafortunadamente en México, en algunas organizaciones la figura del Community Manager no es reconocida, su papel no es entendido y algunas veces puede ser visto como un extraño en el lugar de trabajo. Las empresas no terminan de reconocer el valor de esta figura, no lo visualizan como un componente clave. Las PyMES deben empezar a comprender dónde radica la importancia de estas personas dentro de la organización.

1.4 Community Manager

En primer lugar, hay que establecer que el Community Manager es un gestor de redes, un consultor dentro de la organización. La consultoría se encarga de implementar las estrategias que el cliente necesita para poder llegar a los objetivos que se establece desde un principio. En este caso, ejecutar estrategias para impactar de manera óptima en sus stakeholders.

Para que un negocio funcione, *no basta con existir*, sino que también debe afianzar la imagen que los públicos tienen sobre él. Entonces necesita reforzar lo hasta ahora logrado o aparecer en los nuevos medios de comunicación: las nuevas tecnologías, en este caso, la web 2.0. Si bien es cierto que el consultor será el principal encargado de implementar la estrategia, la empresa necesita un buen equipo de comunicación.

Una vez que se han definido los objetivos de la empresa para la cual se está trabajando, se debe elegir o seleccionar el medio por el cual se llevará a cabo la estrategia de comunicación. Al hablar de web 2.0, la mente se dispara y empieza a pensar en blogs, páginas web, plataformas... ¿En dónde se insertará la estrategia? La respuesta es más sencilla de lo que parece: las redes sociales virtuales.

Recapitulemos: para que una empresa reafirme la imagen que tiene ante sus públicos, debe utilizar estrategias implementadas en algún medio de comunicación. Para eso existen las redes sociales virtuales y el encargado que llevará a cabo este trabajo será el gestor de comunidades, es decir, el Community Manager. Pero ¿quién y a qué se dedica en realidad?.

Existen diversas definiciones para el gestor de comunidades, entre ellas la de la Asociación Española de Responsables de Comunidad OnLine (AERCO⁶), quien dice que un Community Manager es “aquella persona encargada 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 a los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actuar en consecuencia para conseguirlos.”

España es el país en el que comenzó el “boom” del Community Manager, ya que la mayor parte de artículos y libros consultados para el presente trabajo, tienen su origen en aquel país. Y ahora es en México en donde se comienza a dar importancia a esta figura dentro de las organizaciones, sobre todo en las Pequeñas y Medianas Empresas.

Es por eso que me centraré en una definición que ofrece Guillermo Pérezbolde, Vicepresidente de Marketing de la Asociación Mexicana de Internet (AMPICI) y colaborador de la revista Merca 2.0. Él menciona que un Community Manager (CM) es el encargado de administrar las propiedades sociales o perfiles en redes sociales y tiene 3 funciones principales: escuchar, entender y comunicar.

Por lo tanto, un CM es aquella persona dentro de la organización que se encarga exclusivamente del manejo y la gestión de la empresa a través de los medios virtuales, en este caso las redes sociales virtuales como Facebook y Twitter, principalmente, además de ser el responsable de crear, alimentar y mantener los vínculos entre la empresa, colaboradores y empleados. Es, entonces, un publicirrelacionista 2.0; “la cara” de la organización en las plataformas virtuales.

⁶ Entidad sin fines de lucro compuesta por profesionales relacionados con las comunidades virtuales y que tiene la misión de atender las necesidades de los responsables de comunidades online, proporcionando a los asociados una serie de servicios de calidad.

1.4.1 Funciones y características

Es importante que sepa escuchar porque él estará al tanto de lo que ocurre en la empresa y de lo que ésta quiere transmitir, estar atento a sus necesidades de comunicación, marketing y relaciones públicas para, posteriormente, llevarlo a las redes sociales virtuales.

Aquí se debe señalar lo siguiente: no sólo debe estar atento a su lugar de trabajo, sino también a lo que el público pide o quiere, ya que finalmente ellos son quienes seguirán dándole vida a la empresa o la irán “matando” poco a poco.

El gestor de comunidades también debe saber entender. Tiene que comprender las señales o inquietudes que presentan los usuarios de los medios sociales, y traducirlas en prioridades hacia adentro de la empresa en acciones concretas.

Y lo más importante, debe saber comunicar, contar con habilidades para transmitir información por las redes sociales virtuales (Facebook y Twitter, las más usadas en México). La buena ortografía y redacción son fundamentales.

Debe planificar el contenido que vaya acumulando, publicarlo cuando considere que pueda generar el máximo impacto (en específico, horas en las que sabe que está *conectado* su público meta). Estas publicaciones deben ser constantes, ya que de nada serviría una estrategia enfocada a estos medios, si no serán utilizados.

Últimamente, cualquier becario (a menos de tenga pensado trabajar como Gestor de Redes a futuro) y/o chico de servicio social se considera un Community Manager por el simple hecho de llevar la cuenta de la organización en la que se encuentra en ese momento. El trabajo de un gestor de comunidades va más allá.

Pedro Rojas – consultor especialista en estrategias de Social Media y profesor universitario - , en su libro *Community Management en una semana* señala que para poder gestionar la comunicación social se ha de poseer, por ejemplo, una gran capacidad de análisis y de interpretación de resultados.

Igualmente se ha de reconocer cómo funciona la comunicación interna y externa de la empresa, así como poseer la facultad de tomar decisiones ejecutivas con cierta facilidad de desenvolvimiento. ¿Eso lo podría hacer un joven adicto a las redes sociales virtuales? Evidentemente no.

Además, un gestor de redes sociales virtuales tiene el conocimiento de cómo aportar beneficios tangibles a la empresa y demostrarlo tanto en términos de ROI⁷ o retorno de inversión, así como de IOR o impacto de relacionarse en internet.

Por lo tanto, un Community Manager es en primera instancia, una especie de vocero o interlocutor interno y externo de una empresa, el que conecta de forma multidireccional a los clientes con los empleados que conforman la comunidad de sus productos o marcas.

De igual manera, su rol principal está centrado en la comunicación como punto de partida para. Un trabajo que tiene que ver con la actitud y las aptitudes que con la tecnología.

Su papel pasa por proponer y aportar opiniones sobre los objetivos, las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización, con el fin de enriquecerlos y mejorarlos, específicamente los de de comunicación.

Posee un papel analítico sobre todo lo que le compete dentro y fuera de la organización, aportando información y conocimientos útil en forma de datos concretos que puedan ser luego aplicados dentro de la estrategia general de la misma.

Tiene un papel representativo ya que es la cara de la empresa en la web 2.0, es esencial en el ámbito corporativo, porque la gestión de la identidad digital de las empresas requiere la figura de una o más personas, en función del tamaño de la misma, que sean las que gestionen la escucha activa, la monitorización, la respuesta y la participación de la institución en las redes sociales virtuales y otras plataformas *online*.

⁷ Return on Investment. Indicador financiero de la efectividad de la inversión de mercadeo en la rentabilidad o ganancia de la empresa.

Por lo tanto el Community Manager es el verdadero gestor de la reputación *online* de la organización; una reputación que tiene un alto impacto en el negocio de las compañías.

Tiene entonces, tres roles:

Un rol corporativo, el que le compete como miembro activo de la organización y como figura importante dentro de la estrategia global de la misma. Tiene que ver con la misión y visión de la organización, con sus objetivos generales y con sus más altos valores.

Un rol estratégico, el que viene determinado por la relación interna con la empresa, es decir, con el análisis de los resultados, con las métricas establecidas, con la evolución de los distintos factores internos que le competen, así como con las opiniones que se generen desde dentro sobre su modelo de gestión.

Y, finalmente, un rol participativo/cooperativo: es el más conocido, pues se basa en la relación que tiene este profesional con el exterior (las comunidades, o el público al que va dirigida la organización).

Antes de comenzar a exponer lo que son las redes sociales virtuales, considero oportuno hacer algunas acotaciones sobre dicho término y el de red social.

Hoy en día, “redes sociales” parece una expresión que sólo se utiliza para llamar así a páginas como Facebook, Twitter, YouTube, entre otras. Sin embargo, el empleo que se le da a dicho término no es del todo correcto ya que en la sociedad misma se tejen redes sociales sin necesidad de recurrir al ciberespacio.

El ser humano siempre está en busca de la compañía de sus semejantes, lo hace para satisfacer necesidades como amor, salud, apoyo social, entre los más importantes. Por lo tanto, el hombre debe establecer relaciones con sus semejantes para compartir lo que le sucede, lo que piensa y lo que quiere. Es entonces cuando aparece el término de Red Social.

La red social es una forma de organización en la cual se produce el intercambio continuo de ideas, servicios, objetos y modos de hacer. “La red es sobre todo una estructura social que permite difundir y detener, actuar y paralizar, en la cual las personas y la sociedad encuentran apoyo y refugio, además de recursos”⁸.

Pareciera que Facebook y Twitter le dan al individuo esta interacción para intercambiar ideas e información, pero no lo satisface de la misma forma, ya que al final siempre se necesita ese contacto humano. El ciberespacio podrá ofrecer miles de ventajas y opciones, pero jamás igualará ese apoyo y afecto que el ser humano necesita de alguien real y tangible. Al menos no por ahora.

Es por eso que en el presente trabajo llamo redes sociales virtuales a estas nuevas formas de interacción dentro del ciberespacio.

1.5 Redes Sociales Virtuales

Juan Carlos Jiménez⁹, en su libro *Diálogo 2 punto 0. Un tweet-book sobre redes sociales para gerentes y emprendedores* menciona que este concepto tiene dos connotaciones: comunidades virtuales y herramientas de interacción. Las comunidades virtuales en Internet están formadas por la red de vínculos directos que cada uno de nosotros tiene, y la red de las relaciones de esos vínculos.

Por otro lado, Octavio Isaac Rojas Orduña – experto en RRPP y Comunicación Corporativa y Publicidad - menciona que las redes sociales en Internet son sistemas que permiten establecer relaciones con otros usuarios, a los que se puede conocer o no en la realidad. Cada una de estas relaciones da acceso, además, a todas las personas que tienen algún vínculo con cada usuario, lo que se denomina técnicamente “relaciones de segundo grado”.

Las redes sociales virtuales son plataformas conformadas por usuarios que si bien no se conocen entre sí, pueden establecer vínculos; una relación de

⁸ Camilo Madariaga Orozco, Raimundo Abello Llanos, et al. *Redes Sociales: Infancia, Familia y Comunidad*, Ediciones Uninorte, Barranquilla, 2003, p.2.

⁹ Comenzó su experiencia profesional en 1989 como diseñador gráfico. Desarrolla programas de asesoría y formación profesional, para promover cultura de atención y servicio al cliente y equipos de trabajo de alto desempeño basados en valores de excelencia personal.

acuerdo a los intereses que tengan sobre ciertos temas en particular. Dentro de estas redes sociales virtuales, pueden generarse comunidades, que son grupos con intereses más específicos. Por ejemplo, en el caso de Facebook¹⁰, pueden crearse *grupos* en los cuales el usuario es invitado o agregado por algún otro que sepa de su interés en dicho espacio.

Sobre las funciones de estas redes sociales virtuales, el mismo Octavio Rojas menciona que en un principio sirven para mantener una referencia de las personas con las que se tiene relación, incluidas sus direcciones y números de contacto. También se emplean para establecer vínculos con otras personas a las que se puede llegar a través de las relaciones iniciales. Pero además, casi todas las aplicaciones de redes sociales virtuales incluyen toda una serie de funcionalidades añadidas para uso y disfrute de sus usuarios:

- Buzones de correo para enviar mensajes entre miembros, lo que en teoría elimina la posibilidad del spam¹¹
- Foros temáticos, a los que sólo pueden acceder miembros registrados.
- Búsqueda de personas con las que se puede tener cierta filiación.
- Organización de eventos físicos.

1.5.1 Tipos de Redes Sociales Virtuales

Se ha explicado que las redes sociales virtuales son una manera de interactuar con personas que ya conocemos o que podemos contactar mediante los posibles gustos o intereses que se tengan en común. Sin embargo, no todas las redes sociales virtuales son iguales, ya que cada una se ha creado con un fin y propósito diferente.

Existen redes sociales virtuales para hacer amigos, socializar con personas que quizá jamás se lleguen a conocer en persona pero que por alguna razón están en contacto. Hay otras que sólo son por mera cuestión laboral.

¹⁰ Empresa creada por Mark Zuckerberg. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico.

¹¹ Mensajes no solicitados, no deseados o de remitente no conocido (correo anónimo), habitualmente de tipo publicitario, generalmente enviados en grandes cantidades (incluso masivas) que perjudican alguna o varias maneras al receptor.

De acuerdo a las fuentes consultadas, a continuación un cuadro en donde se muestra la tipología existente sobre redes sociales virtuales:

TIPOLOGÍA DE REDES SOCIALES VIRTUALES	
	Características
Para hacer amigos	Centra su actividad en contactar gente con gustos afines, intercambiar fotografías o compartir experiencias (Facebook)
Profesionales	Establecer contactos con un interés empresarial o profesional, especializadas en sectores o temáticas (LinkedIn ¹²)
De acceso limitado	Cualquier persona puede darse de alta y participar en la misma (Facebook)
Acceso por invitación	Acceso restringido, a menos que se disponga una invitación para formar parte de un colectivo concreto (Tuenti ¹³)
Acceso libre	Cualquier persona, aún sin ser miembro, puede acceder a toda la información de la misma (Twitter ¹⁴ , a menos que se trate de cuentas protegidas)
Mixtas	Sin estar registrado o identificado se puede acceder sólo a una parte de la información (LinkedIn)

Fuente: BURGOS, Enrique. *Iníciate en el marketing 2.0. Los social media como herramientas de fidelización de clientes*, Netbiblo, España, 2009, 157 p.

Es importante destacar que el Community Manager, independientemente de la red social virtual en la que se esté desempeñando, debe cumplir las funciones ya mencionadas (escuchar, entender y comunicar) ya que finalmente, a pesar de que son públicos diferentes en cada una de las redes, debe llegar a éstos de la manera más óptima posible.

La Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI)¹⁵, en su Segundo Estudio de Redes Sociales “MKT Digital y Redes Sociales en México 2013”, señala que el 85% de las empresas encuestadas usan alguna red social como medio de

¹² Sitio web orientado a negocios, fue fundado en diciembre de 2002 y lanzado en mayo de 2003 (comparable a un servicio de red social), principalmente para red profesional. Fundadores Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly y Jean-Luc Vaillant.

¹³ Red social virtual española. Es una red privada, en la que para acceder a ella es necesario la invitación de un usuario de Tuenti. En sus inicios empezó como una red básica, con una pequeña red de amigos, la cual se extendió rápidamente entre la comunidad española.

¹⁴ Servicio de microblogging, con sede en San Francisco, California creado en marzo de 2006. Se estima que tiene más de 200 millones de usuarios, generando 65 millones de tweets al día y se maneja más de 800,000 peticiones de búsqueda diarias.

¹⁵ La Asociación Mexicana de Internet (AMIPICI) fue fundada en 1999; integra a las empresas que representan una verdadera influencia en el desarrollo de la industria de Internet en México. La Encuesta en línea sobre Marketing Digital, usos y hábitos de las empresas mexicanas en redes sociales fue aplicada a 615 empresas mexicanas, cubriendo representatividad nacional con un nivel de confianza del 95%.

publicidad. Las empresas que todavía no lo hacen es porque no tienen el personal calificado (CM) o, simplemente no lo consideran necesario, como es el caso de las Pymes: si bien no todas se ponen renuentes, sí lo piensan dos veces antes de “probar suerte” con estos elementos.

Las redes sociales más utilizadas por empresas mexicanas son:

- Facebook 92%
- Twitter 50%
- Youtube 44%
- Google+ 39%
- LinkedIn 22%

Sólo un 13% le dedica más de 20 horas a la semana a estas plataformas y de las cuales, me centraré en las dos primeras en el desarrollo de este trabajo.

1.5.2 Facebook

¿En qué momento Facebook se convirtió en una red social virtual casi imprescindible para las personas asiduas a navegar en internet? ¿Qué tiene esta red social virtual para causar cierta adicción? Estas y más preguntas han surgido a raíz de la popularidad que comenzó a incrementarse día con día.

Se han hecho reportajes, libros y hasta una película al respecto. Es verdad que cada uno de los usuarios mantiene su perfil de la manera que más le convenga, y tiene los “amigos” que quiera. Puede publicar desde fotografías hasta videos, pasando por actualizaciones de estado y juegos que la misma página tiene.

Las empresas pueden crear un espacio en dicha red social para darse a conocer. Beneficios sobre sus productos y servicios salen a la luz. Es aquí donde aparece la figura del Community Manager.

Sin embargo, ¿cuál fue el origen de esta red social virtual creada por Mark Zuckerberg y que ahora se ha convertido en una fuente importante para que las empresas se den a conocer y lleguen a clientes potenciales?

Originalmente era un sitio exclusivo para estudiantes de la Universidad de Harvard cuyo nombre fue tomado de la lista con nombre y fotografía de los alumnos que muchas universidades entregan a los estudiantes de primer curso, con la intención de ayudarlos a que se conozcan más entre sí.

La mayoría de las funciones de Facebook se basan en la idea de que hay personas en nuestra vida con las que se quiere mantener en contacto. Ya sean amigos, familiares, compañeros de trabajo o conocidos, una vez que se establece una conexión con ellos en Facebook, serán considerados como “amigos” aunque sólo son personas en la lista y que únicamente dos o tres puedan ser realmente tus amigos.

De acuerdo con Juan Faerman, autor del libro *Facebook, Facebook, el nuevo fenómeno de masas*, existen cuatro clases principales de usuarios en Facebook:

1. *El que está metido hasta las orejas y no lo puede negar*: Es el usuario que aprovecha el espacio de estados para comunicar cada actividad que promociona y es capaz de escribirlo cuantas veces sea necesario, tan sólo para que nadie deje de leer el mensaje que tiene que comunicar a la población.
2. *El que está enganchado hasta las orejas (y no se atreve a reconocerlo)*: El usuario promedio de Facebook, de un momento a otro, se encuentra *enganchadísimo*, sin entender por qué está chequeando algo que no sabe qué es, y yendo de acá para allá, buscando algo que nunca encontrará.
3. *El que prueba para ver qué tal*: Suele ser inexperto en Internet y, a pesar de su voluntad y esfuerzos, no logra insertarse en la comunidad virtual. Se caracteriza porque abre su cuenta, añade no más de tres o cuatro amigos y abandona todo intento por subirse a la ola, resignándose a no participar en las charlas donde se mencione el tema, esperando que sea tan sólo una moda pasajera.
4. *El que está más allá del bien y del mal*: No sabe qué es Facebook y, si lo sabe, hasta encuentra cierto gozo en no tener una cuenta porque siente que estar al margen del rebaño lo convierte en alguien con actitud y

personalidad. Quizás alguna vez haya dado de alta un usuario a escondidas, pero lo borró rápidamente.

Siempre hay algunas excepciones. En este caso, no todos los autores consideran que Facebook sea una red social virtual como tal, o al menos, no que sea óptima. Juan Faerman señala que a pesar de que Facebook se autoproclama como una red social virtual, de “social” tiene poco.

Al menos en el sentido más político de la palabra. “Sobre todo si nos detenemos a pensar que más de una vez Facebook nos “ahorra” un encuentro, una llamada o incluso algo tan pero tan impersonal como un correo electrónico. A tal punto que, en algunos casos, está quitándole protagonismo al Messenger e incluso a los mensajes de texto vía teléfono móvil”.

La prueba está en que Messenger desapareció y ahora se utiliza la plataforma Skype, servicio de mensajería y video que puede sincronizarse con la cuenta de Facebook e incluso con el correo del también extinto Hotmail y que ha cambiado a Outlook.

Esto es tan sólo una pequeña idea de lo que Facebook es, ya que todo el material que existe alrededor de él es tan extenso, que bien merece un estudio que sea únicamente sobre él. Sin embargo, eso no es tema del presente trabajo.

1.5.2.1 Facebook y su uso organizacional

Son pocas las empresas que no tienen presencia en Facebook, ya he establecido que puede ser porque no lo consideran necesario o porque no tienen el personal debidamente acreditado para hacer estas labores. Independientemente de eso, es la red de Mark Zuckerberg la más utilizada por las empresas en México con el 92%, según el estudio de la AMIPCI.

Siempre que se es primerizo en algo, existe cierto temor e, incluso, parece difícil la tarea a realizar. El uso de las redes sociales para empresas no puede ser una excepción. Facebook rediseñó su página de orientación a las empresas y la adaptó a las PyMES (ya que el 99.8% de las empresas en México son de este rubro).

Aunado a lo anterior, Facebook lanzó una guía para su uso en las empresas. En tres sencillos pasos y una explicación detallada de cada uno, la guía menciona cómo es que debe optimizarse el uso de la página.

Lo que se debe hacer en la primera semana es *Conecta con tu público a través de tu página de Facebook*, es decir, crear una fanpage de la organización dentro de esta red social virtual. Puede parecer una tarea fácil, pero esto representa temor en las empresas que tienen una identidad monolítica y tienen miedo de arriesgar con lo nuevo.

¿Qué se debe hacer entonces en esta primera semana? Según esta guía, las acciones son las siguientes:

- Pensar en las conexiones fundamentales para el negocio. ¿A qué público se debe llegar? El objetivo será entonces conectar con las personas que sean de interés para la organización. Sus stakeholders.
- Si el negocio cuenta con un emplazamiento físico, se debe buscar en el mismo Facebook y solicitar una página de lugar. Quizá ya existan seguidores para la organización. Por lo tanto, esa será la página oficial del negocio.
- Sin embargo, si todavía no hay una página de Facebook, debe crearse en www.facebook.com/business. Es importante proporcionar la mayor información posible para que el público conozca mejor a la organización.
- La primera publicación es importante. Es necesario crear un calendario para programar qué se publica y cuándo. Los posts deben ser dos veces por semana, mínimo. Aquí el Community Manager debe prestar más atención a las demandas de sus stakeholders para así saber la información que puede ser de vital importancia para ellos.
- Lo siguiente es pedir a los empleados, amigos y clientes a que hagan clic en el famoso botón “Me gusta” (Like, en inglés) de la página. En la guía aparece el término “Animar”, pero de alguna forma u otra lo estás pidiendo y, en algunas ocasiones, esto puede llegar a ser molesto.

Considero que estos “Me Gusta” deben ganarse y no pedirse. He visto gente pedir y pedir “Likes” hasta el cansancio. El Community Manager debe ser hábil para que, sin necesidad de estar mendigando, el usuario lo dé sin problema alguno.

- Para conseguir una dirección web personalizada para la página se necesita tener por lo menos 25 usuarios a los que les gusta la página. Quizá esta sea una de las razones para que algunos CM estén sobre uno todo el tiempo.

Eso en la primera semana. La segunda es llamada *Llega a tu público y a sus amigos*. En esta parte del proceso, Facebook indica que la comunicación con los stakeholders es fundamental. Publicar fotos, vídeos, hacer y contestar comentarios y preguntas son fundamentales.

- Ofrecer promociones y / o descuentos exclusivos para los seguidores. De igual forma, crear un anuncio de una publicación de la página que vaya dirigido al público actual. De este modo se multiplicará el alcance en ese grupo de usuarios entre 3 y 5 veces.

- Crear, también, un anuncio sobre la página de la organización en Facebook para animar a la gente a que haga clic en “Me gusta” (sin necesidad de estar sobre ellos todo el tiempo, como ya lo he mencionado).

Lo anterior dentro de las acciones más importantes dentro esa semana.

Y finalmente, para la tercera, llamada *Estadísticas y optimización* los pasos a realizar son, básicamente, monitoreos a la “parte dura” (por así llamarla) de la página. Existe una función en la que se puede visualizar cuántas personas hablan del negocio en Facebook, qué tipo de contenido suscita mayor interés, además de mostrar datos demográficos y la ubicación de cada uno de los seguidores que le ha dado “Like” y cuántos se han recibidos en cierto tiempo.

Además de la guía anterior, la misma página www.facebook.com/business ayuda a la creación de la página del negocio.

Esto se define en cuatro pasos:

1. *Crear tu página*

- Seleccionar una categoría y un nombre de página que represente a la organización.
- Escoger un logotipo, imago tipo o logoimago tipo que se asocie con la empresa para utilizarla como imagen del perfil.
- Escribir una frase sobre la empresa para que todos sepan a qué se dedica. Es decir, la identidad conceptual: misión, visión y valores, principalmente.
- Definir una dirección web fácil de recordar para la página.
- Utilizar una foto de portada que represente a la marca y exhiba el producto o servicio. Esto es importante, ya que será lo primero que vean los usuarios cuando visiten la página.

2. *Conecta con los usuarios*

En este punto se explica cómo se debe llegar a personas adecuadas con los anuncios apropiados.

3. *Interactúa con tu público*

Cuando se publica contenido y existe el diálogo dentro de la página, se crea lealtad y oportunidad para generar ventas. En este paso hay información sobre cómo crear contenido que sea de interés para el público.

Se muestra, además cómo deben escribirse publicaciones de calidad: que sean relevantes para los stakeholders y la empresa misma; compartir fotos y videos; plantear preguntas o pedir comentarios; ofrecer acceso a información exclusiva y productos especiales.

4. *Influye en los amigos de los fans*

Cuando se publican o se hacen comentarios a cierta página, éstos aparecen en la sección de noticias de los amigos de los usuarios que son fans. Esto ayuda a que esos amigos se enteren de la presencia de la organización y puedan interesarse en ella.

Los puntos anteriores son tan sólo algunas de las acciones que debe hacer el Community Manager para gestionar el perfil social de su organización. Sin embargo, si éste no se desempeña y no cumple óptimamente sus funciones, de

nada servirá que Facebook le brinde todas las herramientas si no las sabrá usar.

Esta es una de las razones por las que un Community Manager debe ser alguien preparado, no un adicto a redes sociales virtuales ni mucho menos.

1.5.3 Twitter

Una de las características principales de esta red social virtual es que se limita a 140 caracteres (118 si se comparten enlaces). Habilidad para decir exactamente lo que se quiere comunicar es una de los requisitos para poder dominar esta página de la web 2.0

Es una plataforma que permite decir a los demás usuarios lo que está pasando en ese momento. Periódicos, empresas (otra vez el Community Manager), periodistas, políticos, cantantes, músicos, etc., son tan sólo algunas de las figuras que tienen una cuenta en este sitio. Pero, ¿qué es Twitter?

Twitter es una plataforma tecnológica de comunicación que se difunde indistintamente tanto a través de internet como a través de las redes de telefonía móvil. Creada en 2005 por varios emprendedores, goza de un gran éxito tanto entre los usuarios como entre los medios de comunicación.

Una de las características y que ya he mencionado, es que cada mensaje tiene un límite de 140 caracteres. Esa cifra equivale más o menos a un par de frases, y gracias a eso, la red social virtual del pajarito azul es una herramienta de comunicación rápida y concreta.

Cada mensaje publicado se llama tweet (o *tuit*, forma ya aceptada por la RAE, así como *retuit*, *retuitear*, *tuitear*), que significa “trino” o “canto de pájaro”. De ahí que el imagotipo de la red sea un pajarillo y que el avatar inicial sea un huevo del mismo (el cual se puede cambiar de inmediato).

Twitter cumple con la definición de red social virtual porque sus usuarios están relacionados entre sí. Sin embargo, algunos analistas consideran que Twitter no es sólo una red social virtual, sino que es una red de información con funciones sociales. Para José Luis Orihuela, doctor en Ciencias de la

Información y profesor en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, Twitter es una plataforma asimétrica en la que cada usuario decide qué contenido quiere leer y con quién quiere interactuar siguiendo cuentas determinadas.

1.5.3.1 Twitter y su uso organizacional

Como en todas las redes sociales virtuales, lo primero que se debe hacer es crear una cuenta. Es recomendable que en este perfil se escriba a qué se dedica la organización y, en algunos casos, cuál es el proyecto actual. A esto se le conoce como “biografía”.

También es necesario colocar un avatar, preferentemente el logotipo, imagotipo o logoimagotipo de la organización. Decorar el perfil con los colores corporativos es una manera de ir acercando a los posibles stakeholders con la empresa.

Posteriormente, se debe comenzar a tuitear, es decir, empezar a escribir todo aquello que pueda resultar interesante al público de la organización (de esta manera se comenzará a ganar *seguidores*). Al tratarse de una red social virtual de tan sólo 140 caracteres, es necesario que el mensaje sea claro y con la información necesaria.

Ahora bien, el uso de Twitter en las empresas llega a ser muy diverso, he aquí los más comunes:

- Relaciones Públicas

Se deben extender los mensajes de las empresas al máximo posible. Generalmente, las organizaciones pueden llegar a tuitear lo que se dice de ellas en la prensa, por lo que se debe modificar a 140 caracteres para que no parezca simple publicidad, lo que podría generar el rechazo de posibles seguidores. Es recomendable hacer uso de *links* para redireccionar a la página donde está la nota original. (Cuando es el caso, el número de caracteres se reduce a 118)

Uno de los principales objetivos de Twitter por parte de las organizaciones radica en poder dar una voz humana e integral a una entidad que normalmente tiene una imagen un poco artificial. De esta forma, se da credibilidad a los mensajes corporativos y se les da mayor visibilidad.

- Atención al cliente.

La mayor parte de los stakeholders (generalmente el público que es consumidor) tuitea sobre los problemas con los productos o servicios que son adquiridos. Las organizaciones no deben hacer caso omiso a estas quejas y por lo tanto deben mostrar cercanía con los usuarios.

- Incrementar la productividad interna

Los fallos de comunicación en muchas organizaciones generan confusiones y retrasos y, por lo tanto, importantes costos adicionales. Emplear herramientas como Twitter permite que todos los miembros de una empresa sepan en tiempo real qué están haciendo los demás, evitando así muchas de las confusiones que se producen en el día.

Es por eso que el Community Manager también hace sus funciones dentro de la comunicación interna y debe alinear a los empleados con un mensaje corporativo, para que así todos estén al tanto de *quién está haciendo qué*.

Conclusiones

Hasta aquí, se ha hablado del papel que tiene el CM dentro de una organización y la importancia de éste dentro de la misma. Sabemos qué es y qué no debe ser y de igual manera se ha mencionado el lugar en dónde desempeña su trabajo: las redes sociales virtuales así como la manera en que se usan dentro del ámbito organizacional.

Es necesario realzar la importancia que tienen estas figuras dentro de la organización, y que son una herramienta para el éxito con sus grupos de interés. Si la empresa decide que no es necesario tener presencia dentro de estas redes sociales virtuales, entonces puede decirse que no existe para los cibernautas, no puede llegar a posibles stakeholders.

Las empresas deben adaptar su cultura y sus métodos de trabajo para sacar todo el potencial de los Community Manager en su puesto de trabajo. También debe tener una política para el uso de las redes sociales y que este uso no sea excesivo por parte de los demás empleados que no tienen la función de gestores de redes. Sí, es necesario que los demás trabajadores de la organización participen dentro del trabajo del CM, pero también se deben hacer modificaciones en cuanto al uso de estas redes sociales virtuales.

He pretendido dar un panorama sobre los conceptos que son fundamentales y que deben ser conocidos para la realización de los siguientes dos capítulos. En esta primera parte se ha pretendido explicar, en algunos casos brevemente, cuál es la función de cada uno de los elementos que rodean al CM.

El objetivo principal de este capítulo fue señalar y dejar claras cuales son las funciones de un Community Manager, saber en dónde, cómo y por qué se desempeña de cierta manera y no de otra, y cómo es que con su trabajo puede ayudar a la organización, en este caso PyMES, a lograr un éxito mayor al que no tendrían sin su presencia.

Así mismo, describir el campo en el que este profesional se desarrolla, ha sido uno de los objetivos del presente, esperando que se haya cumplido, si bien no

satisfactoriamente, espero haber dejado en claro un poco este nuevo espacio en el que un Comunicólogo Organizacional se puede desarrollar.

Una de las tareas fundamentales del Community Manager es entablar una relación óptima con sus stakeholders para que ambas partes salgan beneficiadas. ¿Cómo debe iniciarse esta relación? ¿A qué tipo de stakeholders debe dirigirse el CM?

Estos detalles serán explicados en el siguiente capítulo. Pretendo detallar el panorama en el que se encuentra el gestor de redes sociales virtuales en cuanto a niveles de relación con sus públicos se refiere.

Capítulo II Community Manager y Stakeholders.

2.1 Stakeholders y bien común

Los stakeholders (también llamados grupos de interés) son grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las decisiones de una organización o empresa. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders con diferente nivel de relación y a menudo con intereses diferentes.

Ahora bien, es pertinente exponer ahora por qué la teoría de los stakeholders tiene una estrecha relación con el bien común. Si la empresa tiene una razón de ser, que es cubrir según su giro la necesidad de sus públicos por medio de productos o servicios, el bien para ambas partes (organización – público) estará presente.

Retomo del texto *La teoría de los stakeholders y el bien común* escrito por Antonio Argandoña quien es Profesor de Análisis Social y Económico de la Universidad de Navarra, una definición al respecto y que puede aplicarse a las organizaciones. Menciona que el bien común es el fin de la sociedad, en cuanto que ésta proporciona a los individuos (con la cooperación de ellos mismos) la ayuda que necesitan para el cumplimiento de sus fines personales.

En el caso de las organizaciones, estas necesitan la participación e interés de los stakeholders para el cumplimiento de sus fines. Sin los públicos, es imposible que dichos fines se llevaran a cabo. Al mismo tiempo se debe tener claro cómo están relacionados el bien común con la organización.

Por ejemplo, una PyME con giro manufacturero. Está conformada por un grupo de personas que se ponen de acuerdo para comercializar ropa elaborada por ellos mismos, aportando su capital, ideas, trabajo y material. ¿Qué busca cada una de estas personas en esta organización?

Concretamente, buscan mejores resultados económicos. Esperan también continuidad, la posibilidad de darles mejores condiciones de vida a su familia, entre lo más importante. Buscan que la empresa ayude a satisfacer ciertas necesidades y su desarrollo como personas.

Entonces, ¿cuál es el bien común de la empresa en sí? En palabras de Argandoña, “no es el volumen de las ventas, ni los beneficios, ni la creación de empleo, ni el prestigio de sus directivos, aunque todo esto puede formar parte de ese bien común. Es el cumplimiento de su fin como empresa: la creación de aquellas condiciones que permiten a sus miembros (a todos los que participan en la empresa) la consecución de su fin individual.”

Al mismo tiempo tiene una entidad propia: es el fin de la empresa que existe y se puede diferenciar del fin de sus miembros. Por lo tanto, no es la suma de fines individuales, ya que en estos influyen muchas cosas más de lo que la empresa les puede dar y porque ésta facilita la consecución de los fines de las personas de modo directo, a través de su propio fin.

Así pues, el bien común lo construyen los miembros, se hace tangible en la organización y es compartido para quienes son y serán posibles grupos de stakeholders.

Pero, ¿cómo se relaciona el bien común y los stakeholders de una organización?

La teoría del bien común introduce un cambio importante en el enfoque tradicional de los stakeholders. Dicho enfoque identifica, como ya se sabe, a estos grupos como los que tienen interés en la empresa (de modo que ésta tiene, a su vez, interés en atender sus demandas). Por otro lado, la teoría del bien común se apoya en el concepto clásico de “bien”; la empresa hace “bien” a muchas personas, dependiendo de las necesidades que quiera cubrir. Y “debe hacer bien” a ciertos colectivos, en virtud de su obligación de contribuir al bien común, que va desde el de la propia empresa hasta el de la comunidad local o del país.

Es decir, los stakeholders tienen interés en la organización debido a que saben que ésta puede satisfacer su necesidad por medio de algún producto o servicio y que de alguna forma los hará llegar a su fin deseado. Por otro lado, la organización tiene una razón de ser, que es la de satisfacer las necesidades de sus públicos y por lo tanto, cubrir estas necesidades es sólo una pequeña parte para llegar al fin común de la misma.

No sólo la organización afecta directamente a los stakeholders sino que también estos pueden beneficiar o no a la empresa.

Una vez expuesto lo anterior, se puede proseguir con el análisis del CM y la relación que tiene con los stakeholders de la PyME; cómo es que identifica a estos grupos, los objetivos, así como las formas en que debe relacionarse.

2.2. Identificación de Stakeholders

El gestor de redes sociales virtuales tiene claro que debe trabajar con los stakeholders o grupos de interés de su organización. Pero, ¿cómo identificarlos? ¿Cómo saber que los grupos a los que se enfocará son correctos?

El CM se dará cuenta de que no hay una lista general de stakeholders para las empresas. Esto es porque dichos grupos cambian de acuerdo a las necesidades y tiempos. Un grupo de interés aparecerá y entonces las estrategias del negocio deberán cambiar.

Si bien no existe un listado genérico, sí hay maneras de identificar a los stakeholders, según el *Manual para la práctica de las relaciones con grupos de interés*:

TIPO DE STAKEHOLDER	
Por Responsabilidad	Personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas.
Por influencia	Personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño.
Por cercanía	Personas con las cuales interactúa la organización incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca del negocio mismo.
Por dependencia	Personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
Por representación	Personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

Fuente: KRICK, Thomas, Mayra Forstater, et al. *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.*

Dentro de las PyMES, el CM se enfocará en los stakeholders por cercanía y dependencia. Hacia los primeros porque una PYME siempre centra sus actividades a los públicos que estén a su alcance para poder cubrir sus necesidades a través de productos y / o servicios. Si más adelante el negocio tiene el éxito esperado y llega a otros grupos de interés, entonces las estrategias del negocio tendrán que modificarse.

Los stakeholders por dependencia también son importantes ya que al ser desarrollado el trabajo del CM en la comunicación externa e interna, debe lograr que los empleados formen parte de la organización y alinearlos al mensaje corporativo.

En la identificación de estos grupos es vital conseguir diferenciar aquellos stakeholders que poseen poder comunicativo. A estos stakeholders se les denomina *stakeholders centrales*, mientras que al resto se les denomina *latentes*, puesto que en cualquier momento se pueden convertir en centrales para la determinación de las responsabilidades de la corporación.

La identificación de los stakeholders se realiza mediante un procedimiento de diálogo: Un stakeholder no será visto solamente como un afectado por la actividad empresarial sino como un interlocutor válido. El CM debe tener en cuenta que no es un simple reclamante pasivo sino que trata de influir en las decisiones y actividades de la empresa.

Con esta definición de los stakeholders se exige que todos los afectados por la actividad empresarial sean considerados como interlocutores válidos de la empresa, cuyos intereses es preciso tener en cuenta en la toma de decisiones.

Un stakeholder válido posee poder tanto de carácter estratégico o instrumental como comunicativo, es decir, generador de entendimientos y consensos acerca de intereses que atañen a todos. Aquí aparece entonces el bien común.

2.2.1 Identificación de los objetivos estratégicos de la organización

Una vez que se tienen identificados a los grupos de interés, los objetivos de la empresa deben ser claros, esto para que la relación con los stakeholders sea efectiva.

Es importante que los objetivos sean explícitos, de no ser así, se tendrán que revisar. En el caso de las PYMES serán revisados con el director de la organización, ya que él es quien sabe lo que el negocio quiere lograr y la forma en la que desea conseguirlo. Si éste no sabe hacia dónde va, entonces la situación se tornará complicada.

El proceso de relación con los stakeholders no es algo que se realice de la noche a la mañana. Esto requiere tiempo, recursos y sobre todo, compromiso. De manera general, el CM debe identificar a sus grupos de interés y de igual forma saber y establecer de manera óptima los objetivos estratégicos de la organización para que la relación con los grupos de interés sea de la manera esperada.

Ahora bien, ¿Cómo saber cuáles son los temas de interés de los stakeholders y a cuáles se les debe dar mayor importancia?

Saber cuáles son los posibles temas para el éxito a largo plazo de la organización es una buena forma de empezar a generar las estrategias, y evidentemente, los puntos a tratar y a los que se les otorgue mayor importancia serán los que produzcan impactos a corto plazo.

Lo fundamental es identificar las inquietudes potenciales de los stakeholders. ¿Cómo saberlo? Basta con estar consciente de “lo que sabemos”, saber “lo que nos dicen” y “lo que se dice de nosotros”.

El cuadro siguiente explica cada una de estas formas:

FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE LAS PREOCUPACIONES Y EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS		
<p>Lo que sabemos</p>	<p>Los individuos dentro de la organización tienen cierto conocimiento de las inquietudes de los stakeholders como resultado del proceso de diálogo.</p> <p>Por su parte, los grupos de interés saben los temas que los afectan a través del feedback existente, y que van desde el servicio de atención telefónica a los clientes a las reuniones con inversionistas.</p> <p>En el caso de las PYMES, el CM recibirá el feedback gracias a los comentarios que realizan sus grupos de interés en las redes sociales virtuales en donde tenga presencia.</p>	<p>Ejemplo:</p> <p>En el caso de una PYME que se dedica al diseño y producción de dulces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>"Su trabajo es maravilloso, ¡felicidades! ¿Tienen distribución en el interior del país?"</i> - <i>"Hola que tal. Bueno quería informarles que el día de hoy fui a Palacio de Hierro Coyoacán y ahí no tienen los dulces sugar free. La chica que esta ahí no tiene idea cuando van a llegar, nunca los han manejado ahí al parecer. ¿Entonces donde puedo encontrarlos?"</i> <p>Fuente: Fanpage de la dulcería. https://www.facebook.com/sugaroxcandy</p>
<p>Lo que nos dicen</p>	<p>Durante el proceso de diálogo, los stakeholders pueden intervenir en la identificación de temas, aunque en algunas ocasiones sea difícil vislumbrar lo esencial en una lluvia de ideas y aportes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Hola, ¡buenos días! El año pasado acudí a la expo en Mty y quería saber si aún tienen distribución en Mty ya que me interesa para mi boda que es en Agosto, ¡espero que sí!"</i> - <i>"Hola, buenos días. Estoy interesado en caramelos personalizados. La imagen es un logo de un equipo de football americano. ¿Cómo puedo saber los precios?? Saludos"</i> <p>Fuente: Fanpage de la dulcería. https://www.facebook.com/sugaroxcandy</p>
<p>Lo que se dice de nosotros</p>	<p>Seguimiento de las opiniones de los stakeholders con respecto a la compañía y a los impactos y desempeño de la industria.</p> <p>Seguimiento de fuentes de información en la prensa especializada y académica a nivel nacional y local.</p> <p>Monitoreo de redes sociales virtuales.</p>	<p><i>"Aunque por sí solo los dulces resultan un deleite para el paladar, existe en México una opción diferente y muy divertida para disfrutar los caramelos. Se trata de Sugarox Candy Studio, que ofrece al público la opción de degustar un caramelo artesanal."</i></p> <p>Fuente: http://www.eluniversal.com.mx/estilos/69439.html</p>

Fuente: KRICK, Thomas, Mayra Forstater, et al. *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés II* Fanpage de la dulcería Sugarox Candy Studio <https://www.facebook.com/sugaroxcandy>

2.3 Relación entre los stakeholders y el Community Manager

Toda organización siempre espera la fidelidad de su público. Para que esto suceda, la empresa necesita comprometerse con sus stakeholders y mostrarles que esa fidelidad no será en vano.

¿Qué se hace entonces? La PYME debe escuchar a sus grupos de interés. Les proporcionará herramientas para que puedan expresarse. El Community Manager responderá a los comentarios y/o preguntas que se le hagan en Facebook y Twitter o en cualquier otra red social virtual en la que tenga presencia.

Incluso, a los llamados “trolls”¹⁶ también se les debe prestar atención por el hecho de hablar sobre la organización. Si “molestan” al CM es porque de alguna forma tiene interés sobre la empresa. Por naturaleza, el comentario será ofensivo, pero si el gestor de redes es hábil y sabe cómo manejar la situación, será un punto a su favor.

Ese es el compromiso fundamental de la empresa con sus stakeholders: escuchar y responder los comentarios que sean emitidos por sus públicos para así poder entablar relaciones que beneficien a ambas partes.

Sin embargo, el responder no implica complacer. Lo fundamental es crear un mecanismo de diálogo para entender las necesidades de los grupos de interés para que sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico. Dichas necesidades no siempre son las mismas, por eso el CM debe estar en constante relación con ellos para así saber cuáles son las de mayor demanda.

Los stakeholders se dividen en primarios y secundarios. En los primeros entran los accionistas, empleados, consumidores y proveedores. En los secundarios están los medios de comunicación, administraciones públicas y órganos reguladores, organizaciones gubernamentales, sindicatos y competidores.

¹⁶ Persona que publica mensajes provocativos, irrelevantes y fuera de tema en alguna plataforma de la web 2.0, como lo son las redes sociales virtuales, con la principal intención de provocar o molestar, con fines diversos, a los usuarios y lectores.

Kenneth E. Goodpaster¹⁷ habla de tres niveles en la teoría de los stakeholders, para este trabajo de investigación únicamente retomaré uno de ellos, que es el nivel estratégico el cual aconseja “tener en cuenta” los intereses de los implicados (no propietarios) como medio para conseguir los objetivos (económicos) de la empresa, pero sin contenido moral.

La obligación del Community Manager dentro de las PYMES reside en prestar atención a las necesidades de los consumidores. Su compromiso es centrarse en los stakeholders primarios, ya que ahí se encuentran su futuro grupo de interés

El papel de las organizaciones va creciendo día con día. Sus actividades llegan a tener un impacto en diversos aspectos, tanto económico, social y ambiental. Como respuesta, diversos grupos de personas afectados por los cambios, exigen estar informados y ser consultados y participar en las decisiones corporativas. Por lo tanto, el CM consultará a sus grupos de interés, informarse sobre lo que piden y piensan, hacérselo saber a la organización para después tomar decisiones.

De acuerdo al *Manual para la práctica de las relaciones con grupos de interés*¹⁸, las relaciones con stakeholders sirven principalmente para:

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación.
- Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos (Feedback).
- Desarrollar la confianza entre empresa y stakeholders.
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios. Incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las campañas y a la sociedad.

¹⁷ Profesor de la Universidad de St. Thomas en St. Paul, Minnesota. Líneas de investigación: Ética en los negocios, Gobierno corporativo, Responsabilidad corporativa y Valores empresariales globales.

¹⁸ Thomas Krick, Mayra Forstater, et al. *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, 136 p.

Una vez que son escuchadas y tomadas en cuenta las exigencias de los stakeholders y la organización comienza a generar las posibles estrategias que considera óptimas, en los resultados deberá reflejarse que esos comentarios emitidos por sus grupos de interés fueron escuchados. Es decir, debe hacer presente el *principio de inclusividad*.

La *inclusividad* se refiere a que la organización reflejará los puntos de vista y las necesidades de los stakeholders. Estas opiniones, como ya se sabe, se obtienen a partir de un proceso de diálogo que permite a los grupos de interés a expresarse sin temor ni restricciones.

La *inclusividad* se logra a través de 3 principios fundamentales:

1. Relevancia

Saber cuáles son los temas que preocupan y son importantes para la organización y sus stakeholders.

2. Exhaustividad

Se refiere a la comprensión y la gestión de impactos relevantes y las opiniones y necesidades pertinentes de los stakeholders, además de sus percepciones y expectativas.

3. Capacidad de respuesta

Esto es, responder a los impactos relevantes y las inquietudes de los stakeholders.

Estos principios han de relacionarse con preguntas claves que el CM deberá hacerse cuando comiencen sus relaciones con los stakeholders. Esas preguntas son:

1. ¿Hay un interés auténtico? Es decir, ¿realmente la relación con los stakeholders responde a un deseo de mejorar las relaciones públicas o sólo es por el mero hecho de cumplir con el trabajo?
2. ¿Se trata de una iniciativa justa y fundamentada? Esto implica saber si se tomarán en cuenta a todos los stakeholders o se ignorarán (tal vez por descuido y sin querer) a ciertos grupos de interés que son los más afectados.

Igualmente el CM tendrá que preguntarse si su organización cuenta con procesos internos y externos que permitan a la organización comprender la dimensión de impactos producidos.

3. La última y desde mi punto de vista la más importante pregunta: ¿para qué servirá? ¿Realmente servirá o beneficiará a la empresa?

En caso de que las respuestas a esa pregunta sean negativas, es necesario plantear bien la situación: saber si se está dispuesto a hacer cambios necesarios para obtener resultados óptimos.

Por tanto, el proceso que tiene un gestor de redes sociales virtuales con los stakeholders no es rápido. El CM debe tener claras las razones por las cuales quiere relacionarse con los grupos de interés.

Las preguntas a las que el gestor de redes sociales virtuales ha de enfrentarse, en primera instancia, son: ¿por qué, para qué y con quién ha de relacionarse? Una vez que se tengan respuestas, deberá hacerse una alineación estratégica a fin de conseguir los resultados deseados.

Esa y otras preguntas como ¿quiénes son los stakeholders?, ¿cuáles son los objetivos más importantes que se deberán lograr a través de la relación con ellos?, ¿qué grado de madurez empresarial tienen los temas que debe encarar la organización? Serán primordiales durante el proceso.

Algunas de las preguntas que pueden ser muy útiles para evaluar los métodos de evaluación, se presentan en la siguiente tabla que aparece en el *Manual para la práctica de relaciones con stakeholders*, que ya ha sido citado con anterioridad:

PREGUNTAS ÚTILES PARA EVALUAR MÉTODOS DE RELACIÓN	
Objetivos y necesidades de la organización y de los stakeholders	1. ¿Contribuye a establecer el tipo de relación que queremos? 2. ¿Es capaz de generar los resultados a corto y/o largo plazo que necesitamos para alcanzar nuestros objetivos estratégicos? 3. ¿Generará la información cualitativa y cuantitativa necesaria para que el negocio tome decisiones? 4. ¿Cuento con suficientes recursos y tiempo para implementar este método/combinación de métodos?
Perfiles de los	5. ¿Es útil para los stakeholders con quienes quiero involucrarme?

stakeholders	<p>6. Si se considera la movilidad de los stakeholders, ¿es apropiado para su ubicación actual?</p> <p>7. ¿Se adapta al nivel de conciencia y comprensión actuales de los stakeholders?</p> <p>8. ¿Qué asuntos prácticos deberán considerarse y resolverse para que la relación sea accesible/attractiva para ellos?</p>
Contexto de la relación	<p>9. ¿La relación actual con estos stakeholders permite la aplicación de este enfoque?</p> <p>10. ¿Hace suficiente tiempo que conocemos a los stakeholders?</p> <p>11. ¿Es adecuado para la cantidad de personas con la que necesitamos involucrarnos?</p>
Contexto del tema	<p>12. ¿Es apropiado para el nivel de madurez del tema?</p> <p>13. ¿Es un tema demasiado sensible para este enfoque?</p> <p>14. ¿Se adapta a la política o requerimientos legales existentes que se aplican al grupo de stakeholders o al tema?</p> <p>15. ¿Es un enfoque adecuado para un tema que requiera la relación de stakeholders?</p>

Fuente: KRICK, Thomas, Mayra Forstater, et al. *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*

Independientemente de cómo se decida responder al proceso de relación, es conveniente establecer objetivos SMART durante y después del proceso de relación.

La sigla SMART (*inteligente*, en inglés) se forma de la siguiente manera:

S (specific, específicos): defina exactamente lo que quiere lograr.

M (measurable, medible): para que sea posible determinar cuánto se ha logrado.

A (achievable, alcanzable): en términos realistas según las circunstancias y los recursos.

R (result-oriented, orientado a resultados): en función del objetivo/la estrategia general y para las personas responsables de alcanzar estos objetivos.

T (time-limited, fecha límite de ejecución): plazos realistas para alcanzar los objetivos.

Los objetivos SMART tratan de explicar lo que va a ocurrir, quién va a hacerlo, cuándo se va a hacer y cómo se medirán los logros.

Una vez dentro de este análisis, la organización debe fortalecer su capacidad de respuesta ante las inquietudes de sus públicos. En este caso, es compromiso del CM saber cuál es su ideal organizacional¹⁹. Es importante que lo tenga claros todos estos elementos, porque de no ser así, no sabrá que responder ante las dudas y comentarios de sus stakeholders. Esto hará que el público tenga una percepción no óptima de la empresa.

Otros aspectos a considerar son las limitaciones de recursos y requerimientos, es decir, estar consciente que dentro del mismo grupo de interés existen algunas diferencias. Me explico: Si bien es cierto que existe algún interés común para prestar atención a las actividades de la empresa, no significa que estas razones sean del todo positivas y/o favorables para la organización.

Algunos stakeholders buscarán a la empresa para felicitarla por sus resultados, otros más para aclarar sus dudas y, por supuesto, para externar alguna queja del producto o servicio. Es en esta parte donde el Community Manager debe centralizarse un poco más. De su trato en las redes sociales virtuales dependerá si el (posible) consumidor hable bien o mal de la organización.

Para relacionarse con stakeholders, es necesario analizar las habilidades internas que se tienen. Seguramente distintos tipos de personas participen en dicha relación, con distintos niveles de conocimientos y experiencia. En este sentido, es necesario concentrarse en los gerentes de sostenibilidad y RSC o los especialistas en las relaciones con stakeholders, así como también en los gerentes de otras áreas o funciones.

Es decir, el gestor de redes sociales virtuales es el portavoz en la web 2.0 de todo lo que acontece en la empresa y que es de interés para sus stakeholders, es por esta razón que debe estar informado de las actividades de diversas áreas de la organización para saber cómo es que podrá dar a conocer esta información y cómo será el posible impacto que tenga en estos públicos. Sin embargo, el CM no puede hacer el trabajo solo, también necesita de otras figuras que puedan ayudarlo en el proceso.

¹⁹ “Hacia dónde quiere llegar la organización. ¿Cómo quiere ser percibida por sus públicos y que está haciendo para conseguirlo? Surge de la identidad conceptual de la organización” Carlos Ávila Toscano.

No hay un conjunto de habilidades para las relaciones con los stakeholders, ya que se requieren distintos conocimientos y experiencias para tratar desde personas como funcionarios públicos hasta jóvenes de preparatoria. Sin embargo, se puede definir una variedad general de habilidades y características necesarias, las del CM ya se han mencionado en el capítulo anterior.

El CM necesita el *feedback* de algunas áreas de la organización para poder a conocer algunos aspectos de interés a sus stakeholders. Generalmente, el gestor de redes sociales virtuales tiene un vínculo muy estrecho con el mercadólogo, quién también puede manejar el perfil de la organización en las plataformas de la web 2.0

Entonces, ¿El director de la organización a quién debe elegir para poner en este puesto? ¿A una figura que ya tiene establecida (cualquier miembro de la organización, lo cual no es óptimo) o a un comunicólogo, quien representará a una figura relativamente nueva y que se enfocará (entre otras cosas) a ser la cara de la organización en las redes sociales virtuales?

La respuesta podría ser evidente. En el caso de las PyMES, el empresario no dudará en colocar al mercadólogo o a otro miembro, ¿Por qué? Porque es una figura ya establecida dentro de la organización y de alguna forma representa un sueldo menos que pagar.

Sobre todo cuando el cliente tiene miedo de apostar en algo que no sabe si funcionará. Las empresas con identidad monolítica²⁰ tienen temor a arriesgarse a lo que desconocen. Llevan años utilizando las mismas formas de difusión y que ahora llegue alguien decirle lo que tiene que hacer en cuanto a difusión en redes sociales virtuales, no es algo que les genere mucha confianza.

Actualmente las organizaciones deben estar a la vanguardia, innovarse y no quedarse con las mismas formas o herramientas de comunicación. De no

²⁰ La organización utiliza un nombre y un estilo visual en todas sus manifestaciones. Se identifican donde quiera que estén, denotan solidez, longevidad, alto reconocimiento y mayor penetración de los mercados.

contar con presencia en las redes sociales virtuales, pierde la oportunidad de contactar a una cantidad significativa de posibles consumidores.

Ante lo anterior, aparecen dos profesiones que pueden ocupar dicho cargo: el mercadólogo y el comunicólogo organizacional. El mercadólogo tiene bases más técnicas; las del comunicólogo, sociales. Hay que recordar que el segundo tiene formación de científico social, es decir, estudia al hombre y su comportamiento desde diversas perspectivas, en este caso, desde el campo de la comunicación organizacional.

Cuando una PyME comienza, lo que quiere es notar las ganancias casi de un día para otro y pudiera ser que pensara en la figura del mercadólogo para que llevase sus cuentas. Sin embargo, debe estar consciente de que primero debe tener un buen contacto con el posible consumidor, tratarlo de una manera en la que se sienta en confianza tanto con la empresa como con el producto o servicio que se le esté ofreciendo.

Es decir, debe existir una relación amigable entre empresa – cliente. Es por eso que el perfil del comunicólogo organizacional es el indicado para ser la figura del Community Manager.

Debe tejerse, entonces, una buena relación con los stakeholders, saber cómo dirigirse a ellos, entenderlos, comprender qué es lo que quieren de la organización y qué esperan de la misma. Por lo tanto, no se puede llegar de inmediato y comenzar a vender o persuadir a los stakeholders sin saber cuáles, en primera estancia, la imagen que tienen de la organización misma.

Considero pertinente mencionar que en las grandes empresas, existen otras figuras además del Community Manager y que ayudan a éste en algunas de sus tareas. Si bien este trabajo de investigación está enfocado a las Pequeñas y Medianas Empresas, no está demás saber con qué personajes puede encontrarse en caso de que llegue a crecer.

- **Social Media Manager.** Se encarga de la interlocución con un cliente a alto nivel, entender la marca, estrategia y objetivos y de estructuración.

- **Online Reputation Manager.** Enfocado a la gestión de crisis. Busca el equilibrio.
- **Community Manager.** Sostiene, acrecienta y defiende las relaciones de la empresa con clientes en el ámbito digital (redes sociales virtuales como Facebook y Twitter). Sus funciones principales son escuchar, entender y comunicar.

Es necesario asignar el tiempo suficiente a cada una de las demandas o temas de interés del grupo de stakeholders a los que el CM ha de enfocarse. Los públicos – al igual que la compañía – necesitan tiempo para digerir la información, comprender las cuestiones y formar sus opiniones. El desarrollo de una buena relación requiere confianza y la confianza lleva tiempo.

Es decir, ni el CM ni la organización misma pueden pretender que de una manera rápida los stakeholders respondan a las estrategias elegidas. Deben darles el tiempo suficiente para que puedan asimilar los cambios que lleguen a generarse. Que los stakeholders tengan interés en la organización no implica que entiendan la forma de pensar ni del CM ni de la organización. El gestor de redes sociales virtuales debe comprender los puntos de vista.

Si el CM es pasivo, se limita a dar un seguimiento o sólo postear información sólo porque sí, no constituye una relación óptima con sus stakeholders, puesto que las verdaderas relaciones son interactivas. Sin embargo, “permanecer pasivo”, “hacer un seguimiento” o “informar” representan tres enfoques clave con respecto a los stakeholders y pueden convertirse en una característica importante de su relación con ellos. A continuación presento un cuadro que muestra los diferentes de relación que hay entre un Community Manager y sus stakeholders.

NIVELES DE RELACIÓN				
Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Ejemplos de enfoques
Permanecer pasivo	Sin meta. Sin relación.	Sin comunicación activa	No hay relación.	Inquietudes de los stakeholders expresadas mediante protestas, cartas, medios de comunicación, sitios de internet o presión sobre los organismos regulatorios y otras iniciativas de intercesión.
Hacer un seguimiento	Hacer un seguimiento de los stakeholders	Unilateral: de los stakeholders con la compañía	No hay relación	Seguimiento en los medios de comunicación e Internet. Informes de segunda mano de otros stakeholders, posiblemente a través de entrevistas establecidas.
Informar	Informar o educar a los stakeholders	Unilateral: de la compañía con los stakeholders, sin invitación a responder	Relación a largo o corto plazo con los stakeholders: <i>“Les mantendremos informados”</i>	Boletines y cartas. Folletos, informes y sitios de internet. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Días de visita a las instalaciones. Giras de presentaciones y exhibiciones públicas. Comunicados y conferencias de prensa, publicidad en los medios, lobby.
Realizar transacciones	Trabajar en una forma conjunta en una relación contractual, en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos.	Bilateral limitada: el desempeño se determina y se monitorea conforme a los términos del contrato.	El contrato establece los términos de la relación. <i>“Haremos lo que dijimos que haríamos”</i> o <i>“Les proveeremos los recursos para que puedan hacer lo que acordamos”</i>	Asociaciones público-privadas e iniciativas de financiación privada. Subvenciones y marketing de causas.
Consultar	Obtener información y feedback de los stakeholders para informar decisiones internas.	Bilateral limitada: la compañía formula preguntas y los stakeholders responden.	Relación a corto o a largo plazo. <i>“Les mantendremos informados, escucharemos sus inquietudes, consideraremos sus opiniones y proveeremos feedback sobre nuestras decisiones”</i>	Encuestas, reuniones de grupo, evaluaciones de desempeño, reuniones individuales, reuniones públicas y talleres, foros de asesoramiento, feedback online, y foros de debate, sondeos de opinión.

Convocar	Trabajar directamente con los stakeholders para asegurar que se comprendan bien sus inquietudes y se les considere en las decisiones.	Bilateral o de dirección múltiple entre la compañía y los stakeholders. El aprendizaje es mutuo. Los stakeholders y la compañía toman medidas individualmente.	Relación puntual o de largo plazo <i>“Trabajaremos con ustedes para asegurar que se comprendan sus inquietudes, desarrollar propuestas alternativas y proveer feedback acerca de la influencia de las opiniones de los stakeholders en el proceso de toma de decisiones”</i>	Foros de múltiples stakeholders, paneles de stakeholders, procesos de creación de consenso, procesos de participación en las tomas de decisiones.
Colaborar	Asociarse o establecer una red de stakeholders para desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción.	Bilateral o de dirección múltiple entre la(s) compañía(s) y los stakeholders. Ambas partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones.	A largo plazo. <i>“Recurriremos a ustedes en busca de consejo y participación directa en la búsqueda y la implementación de soluciones a los desafíos comunes.”</i>	Proyectos conjuntos, iniciativas, asociaciones voluntarias de dos partes o de múltiples stakeholders.
Delegar	Delegar en los stakeholders la toma de decisiones sobre un tema particular	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas: los stakeholders tienen un rol formal la organización	A largo plazo. <i>“Implementaremos lo que ustedes decidan”</i>	Incorporación de los stakeholders a la estructura de gobierno (por ejemplo, como miembros, accionistas o en comités particulares)

Fuente: KRICK, Thomas, Mayra Forstater, et al. *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*

NIVELES DE RELACIÓN DEL COMMUNITY MANAGER EN ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN			
Nivel	Comunicación	Naturaleza de la relación	Ejemplos
Permanecer pasivo			
Hacer un seguimiento	Unilateral: de los stakeholders con la compañía	No hay relación de retroalimentación. Lo que importa en este paso es saber la respuesta de los stakeholders a la organización.	Enterarse lo que se dice sobre la organización por otros medios de comunicación: radio, cine, televisión, encuestas. Sin embargo, y al tratarse de una PYME, investigar otras empresas dedicadas al mismo giro, las opiniones que tienen los posibles stakeholders sobre ellas y considerar las críticas.
Informar	Unilateral: de la compañía con los stakeholders, sin invitación a responder	Relación a largo o corto plazo con los stakeholders: <i>“Les mantendremos informados”</i> .	Tanto en Facebook como en Twitter se deben tener presentes los comentarios que se le hagan a la organización. En este punto sólo se les debe prestar atención, todavía no existe el feedback correspondiente.
Consultar	Bilateral limitada: la compañía formula preguntas y los stakeholders responden.	Relación a corto o a largo plazo. <i>“Les mantendremos informados, escucharemos sus inquietudes, consideraremos sus opiniones y proveeremos feedback sobre nuestras decisiones”</i>	Encuestas, reuniones de grupo, evaluaciones de desempeño, reuniones individuales, reuniones públicas y talleres, foros de asesoramiento, feedback online, y foros de debate, sondeos de opinión. Con base en los comentarios emitidos por los stakeholders, el CM hará saber a su PYME las necesidades de estos. A su vez, generará estrategias con base en ellos para luego ejecutarlas y esperar la reacción de los mismos.
Convocar	Bilateral o de dirección múltiple entre la compañía y los	Relación puntual o de largo plazo <i>“Trabajaremos con ustedes para</i>	Foros de múltiples stakeholders, paneles de stakeholders, procesos de creación de consenso, procesos de

	<p>stakeholders. El aprendizaje es mutuo. Los stakeholders y la compañía toman medidas individualmente.</p>	<p><i>asegurar que se comprendan sus inquietudes, desarrollar propuestas alternativas y proveer feedback acerca de la influencia de las opiniones de los stakeholders en el proceso de toma de decisiones”</i></p>	<p>participación en las tomas de decisiones.</p> <p>Me permito a hacer referencia a un caso que si bien no se trata de una PYME, sí cumple con cada uno de los detalles descritos en este punto. Me refiero al caso de los <i>Marketeros Nocturnos</i>²¹. En este espacio se propone un tema y sobre ese se inicia la interacción con los demás usuarios. Algunos de los temas que han sido exitosos en esta comunidad en Twitter son el Neuromarketing, Marketing político, Community Management y estrategias de redes sociales.</p>
--	---	--	---

FUENTE: Basado en el original de KRICK, Thomas, Mayra Forstater, et al. *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, he realizado el cuadro anterior, incluyendo ejemplos a cada uno de los puntos mencionados en el mismo.

²¹ Espacio que nació como hashtag en Twitter, en donde se debaten cuestiones referentes al marketing y otros temas de la misma vertiente. Los usuarios participantes son en su mayoría mercadólogos y publicistas. Uno de los creadores de este proyecto es Octavio Regalado, Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones, con una maestría en Economía y una especialidad en Mercadotecnia. Ha ocupado puestos en las siguientes ramas: mercadotecnia, desarrollo de estrategias y productos e investigación de mercado.

Una vez que el CM sabe cómo entablar la relación con sus stakeholders, debe realizar un análisis para saber cómo se encuentra la organización tanto interna como externamente. Se recurre entonces a la matriz FODA.

La palabra FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, se refiere a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Para los fines de este trabajo de investigación, el análisis FODA que me he permitido hacer se enfoca en un ejemplo de escenario donde el gestor de redes sociales virtuales está presente.

ANÁLISIS FODA. FIGURA DEL COMMUNITY MANAGER EN UNA PYME	
FORTALEZAS / internas y positivas	DEBILIDADES / internas y negativas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada uno de los empleados, sobre todo el Community Manager, tiene interiorizada la identidad corporativa de la organización. 2. Uso óptimo y aprovechamiento de la web 2.0. 3. Tener presencia en otras redes sociales virtuales más allá de Facebook y Twitter, que son las más usadas. 4. Se tienen vinculadas las cuentas de Facebook y Twitter al sitio web de la organización. 5. Trabajo en equipo. La conexión entre el Community Manager y demás departamentos es fundamental: al final, el gestor de redes sociales virtuales es quien de alguna manera reflejará el trabajo de las demás áreas en la web 2.0 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar a una persona en el puesto del Community Manager que no sepa la identidad corporativa de la organización e ignore hacia qué rumbo se dirige. 2. Resistencia por parte de la PYME a nuevas opciones. Generalmente las organizaciones que poseen una identidad monolítica no están abiertas a experimentar en redes sociales virtuales. Tienen miedo porque lo desconocen. 3. Desconocimiento del papel del Community Manager por parte de los demás empleados. Si ignoran las funciones del gestor, no saben que éste es parte vital del manejo de la presencia de la organización en la web 2.0 4. Tener una cuenta en Facebook o Twitter no sirve de nada si no se le dará uso o si no se actualiza constantemente. Existen Pymes que creen que sólo por abrir la

	<p>cuenta ya van un paso adelante.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Si llegaran a existir dos figuras del Community Manager en la misma organización y no están coordinados sobre qué postea, responde y comenta el otro y por lo tanto no existe similitud y/o coherencia, puede surgir desconcierto en los stakeholders. Se percatarían de inmediato de la falta de comunicación y esto podría desencadenar una falta de interés hacia la organización, al menos, dentro de las redes sociales virtuales. 6. Sin monitoreo se pierde el seguimiento a la competencia
OPORTUNIDADES / externas y positivas	AMENAZAS / externas y negativas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelización de los clientes 2. Captación de nuevos clientes entre el público potencial, es decir, entre los usuarios que todavía no conocen muy bien a la organización ni los servicios y/o productos que ofrece, pero han oído hablar sobre ella. 3. Obtención de contactos profesionales. 4. Ampliación de los canales de comunicación. Las Pymes no pueden quedarse fuera del juego de la web 2.0. Para lograr sus objetivos, deberán estar atentos a lo que ofrecen los nuevos canales de comunicación. En este caso, las redes sociales virtuales tales como Facebook, Twitter, LinkedIn y en algunos casos, YouTube. Se debe llegar a todos los usuarios sin importar distancias. 5. Feedback por parte de los clientes. Si la pequeña y mediana empresa escucha lo que sus consumidores le dicen por medio de las redes virtuales en las que tendrá presencia, podrá mejorar los aspectos que estos le indiquen o simplemente quitar los que haya visto que no son óptimos en la relación usuario/cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso inconstante por parte de los stakeholders a las redes sociales virtuales. 2. Falta de interés entre los stakeholders al percatarse de que si bien la Pyme tiene presencia en la web 2.0 ésta no se actualiza, no postea información que puede ser relevante para ellos. 3. Estrategias de comunicación 2.0 fuertes por parte de su competencia directa. Por ejemplo, valerse de algún fallo del Community Manager y sacar provecho. 4. La competencia puede darle un mejor trato a los stakeholders. Mejores estrategias y ejecución de las mismas.

Fuente: Propia.

Conclusiones

Uno de los propósitos de este capítulo fue explicar por qué una persona o grupos de personas se acercan a alguna organización. Esto es debido a que han visto o encontrado en ella la posibilidad de satisfacer sus necesidades a través de los productos y/o servicios que ofrece. En ese momento aparece el llamado *bien común*: los stakeholders tienen interés en la organización y ésta busca atender sus demandas. Ambos se benefician, siempre y cuando la relación entre ellos sea óptima.

Es importante que el Community Manager o Gestor de Redes Sociales Virtuales sepa escuchar y entender a sus grupos de interés para generar fidelidad entre los mismos. Si bien es cierto que los stakeholders deben ser tomados en cuenta por parte de la organización, el que se les responda a peticiones no quiere decir que se les complazca en todo lo que demandan. Lo fundamental es crear un mecanismo de diálogo.

En este capítulo también se ha explicado para qué sirven las relaciones con los stakeholders, las razones más importantes son para permitir que las empresas aprendan de esos grupos de interés, lo que genera mejoras de productos y procesos así como desarrollar la confianza entre empresa y stakeholders.

Durante y después el proceso de relación del Community Manager con stakeholders, es importante establecer los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y ajustados a tiempo): son aquellos que tratan de explicar lo que va a ocurrir, quién va a hacerlo, cuándo se va a hacer y cómo se medirán sus logros.

Parecería entonces una tarea “fácil” para el Community Manager el estar al tanto de las necesidades de sus stakeholders si todos los comentarios que se les hicieran fueran óptimos, no todos los grupos de interés felicitarán o agradecerán a la empresa, es probable que en algún momento existan quejas y/o reclamos. Es en esta parte donde el Gestor de Redes Sociales Virtuales debe centralizarse un

poco más. De su trato en las redes sociales virtuales dependerá si el (posible) consumidor hable bien o mal de la organización.

Finalmente, los niveles de relación entre stakeholders y la figura del Community Manager no es un proceso que rápido. Debe empezar desde el seguimiento a estos grupos de interés (estar conscientes de los comentarios que emiten a través de las redes sociales virtuales en las que se tenga presencia), hasta tener un poder de convocatoria hasta el punto de que el stakeholder sepa que su opinión será o está siendo tomada en cuenta en la organización.

Una vez explicado este proceso de relación, para el siguiente y último capítulo, he elegido tres casos que son considerados de éxito. Si bien es cierto que la opción de negocio que presentan les ha valido entrar en esa categoría, será interesante observar si el trabajo del Community Manager ha sido clave o no, así como darse cuenta si estas PyMES, además de tener ya un pequeño lugar dentro del mercado, también son exitosas en las plataformas de la web 2.0

Capítulo III El Papel del Community Manager como Gestor de Redes Sociales Virtuales para promover la Comunicación Organizacional con Stakeholders en PYMES.

Hasta este punto ya han sido mencionados y descritos cada uno de los actores que conforman la actividad en la web 2.0 en cuanto a empresas se refiere. He explicado qué es una red social virtual, los tipos existentes, cuáles son las principales en nuestro país así como el papel que desempeña el Community Manager o Gestor de Redes Sociales Virtuales en cada uno de estos espacios.

Me he referido también al público al que va dirigido cada una de las acciones de las PyMES, a las personas cuyas opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones de las organizaciones: los stakeholders.

Describir la relación existente entre el Community Manager y los Stakeholders ha sido parte también de líneas anteriores, todo esto con un fin: llegar al tercer apartado para analizar cómo es el comportamiento del gestor de redes sociales virtuales en tres PYMES de acuerdo a 5 elementos: Objetivos de comunicación, Diseño, Contenido, Conversión (respuesta esperada) y Frecuencia de Interacción.

Las tres PyMES que serán expuestas han sido elegidas por ser consideradas casos de éxito, de acuerdo a la campaña realizada por el Consejo de la Comunicación, conocida como “Pepe y Toño”.²²

Los tres gestores de redes sociales virtuales de las organizaciones que serán analizadas, son:

- Remedios Mágicos. Los legítimos y originales artilugios del poder.
- Sugarox Candy Studio
- Dream & Bite. Cupcakes Boutique.

²² Campaña creada por el Consejo de la Comunicación para resaltar la labor de las pequeñas y medianas empresas y redefinir entre las personas el concepto de empresario y la actividad empresarial, que es la principal generadora de riqueza económica en el país. http://www.pepeytono.com.mx/casos_de_exito

3.1 “Remedios Mágicos. Los legítimos y originales artilugios del poder.”

En algún momento de su vida, el ser humano se siente atraído por aquello con el misticismo, o al menos, lo ha escuchado. Creyentes o no, las personas llegan a tener la curiosidad de saber de qué trata todo ello; no hay que ir tan lejos para saber a lo que me refiero: en el corazón de la ciudad, en el Mercado de Sonora de la Ciudad de México, se venden infinidad de artículos de este tipo que tienen un fin determinado: retener al marido, encontrar al verdadero amor, atraer dinero.

Estos objetos se pueden dividir en diferentes categorías: desde jabones hasta veladoras; pasando por aceites, amuletos y hierbas para hacer los famosos “brebajes”. Tenga o no tenga el efecto esperado, la persona que los adquiera lo hace con algo de fe.

Existirán personas que jamás habrán de adquirir estos artículos, ya sea porque consideran que es una estafa o simplemente no desean hacerlo. Sin embargo, ¿qué pasaría si toda esta ideología de lo místico a través de amuletos, rituales, y otras formas, pasaran a una caja con pastillas de menta, chocolates o gomitas de dulce?

Es ahí donde entran los *Remedios Mágicos*. Guadalupe Gómez, quien creó el concepto hace cinco años, tomó la característica de “la risa como remedio para los males de las personas” para hacer dulces que si bien no tienen ningún sabor especial y en esencia son como cualquier otro, tienen como particularidad tener el concepto que mencionaba anteriormente; brebajes, amuletos, hechizos, sin llegar a algún fin en específico. El único que hay es la diversión y buen rato que pueden provocar las leyendas que tienen algunos de estos productos.

En palabras del negocio, hacen “muchos artilugios, chidos, ingeniosos, con identidad y corazón mexicano pa' transmitir mensajes llenos de sabor con buen

humor, que nos ayuden a contagiar risas y apapachar el alma, para dejar de tomarnos la vida tan en serio...al fin y al cabo no saldremos vivos de ella”.²³

A continuación se muestran imágenes sobre estos productos, para que pueda visualizarse el concepto que tiene esta PYME y por qué se ha considerado como un caso de éxito.



Figura 1. “Amansa guapos”
¡Es de resultados muy efectivos!

La dosis perfecta de sabor con buen humor.

Propiedad de “Remedios Mágicos”

Figura 2. “Miel de amor”

Fórmula oriental de amor eterno e inolvidable (recomendada por Juanga, el Puma, la Durcal, Yoshio y Jhonny Laboriel:

La dosis perfecta de sabor con buen humor.

Propiedad de “Remedios Mágicos”



²³ ¿Qué carajos es Remedios Mágicos? en *Remedios Mágicos*, <http://remediosmagicos.com/>, Fecha de Consulta: 7 de octubre de 2013, 9:30am

Otra de las claves que ha ayudado a Guadalupe y a todo su equipo de trabajo a asegurar el éxito de su negocio, es mantenerse atenta a las necesidades y preferencias de la gente, para generar ideas que le ayuden a ofrecer nuevos productos. Es decir, existe relación con sus stakeholders, está al tanto de ellos, ya que, inconscientemente, sabe que ambos saldrán beneficiados. Más adelante se sabrá si el Community Manager de “Remedios Mágicos” tiene la misma prioridad.

Antes de hacer iniciar con el análisis, es importante señalar que debido al éxito de esta idea de negocio, se han aventurado a hacer otro tipo de artículos, tales como velas aromáticas, identificador de vasos, jabones, llaveros, cuadernos, calcomanías, kits para cada signo zodiacal, tarros de cerámica y pulseras (a manera de amuletos). Todos con el mismo concepto: “transmitir mensajes llenos de sabor con buen humor”.

Aquí algunas imágenes de los artículos que he mencionado.



Figura 3. “Amuleto San Antonio. Pulsera”
Poderoso y chulo artilugio para atraer pareja.
¡Incluye dije canalizador!
Propiedad de “Remedios Mágicos”

Figura 4. “Pa'l mal de amores”
Libreta Pasta Guesa 100 hojas blancas, con separador.
Propiedad de “Remedios Mágicos”



En la actualidad, Remedios Mágicos tiene presencia sólo en la Ciudad de México, pero espera llegar a más estados de la República Mexicana a través de la apertura de franquicias.

El presente apartado no tiene la finalidad de examinar el diseño de la página web, considero importante revisar cómo es que está conformada ya que si bien el Community Manager no tiene tanta participación en ella, ya se ha explicado que es importante que éste se familiarice con el trabajo de sus compañeros y viceversa.

3.1.1 Página web

El sitio <http://remediosmagicos.com/> es muy particular. Al acceder a la página, se observa un reloj despertador con un ojo en su interior (imagotipo). Es una forma de indicar al usuario que espere, que la página se está cargando. Incluso aparece la leyenda: “Orita mismo le abrimos, nomás aguánteme tantito”.



Figura 5. Página web Remedios Mágicos

Una vez que la página ha cargado, se observan las secciones en las que está dividida: “¿De qué estamos hechos?”, “Nuestros remedios”, “Pa’ que se entretenga” y “Contacto”. En el lado superior izquierdo se encuentra la señalización para bajar el cursor (indicando que hay más contenido) y del lado derecho, las redes sociales virtuales.



Figura 5.1. Página web Remedios Mágicos

Aquí ya hay entonces un punto a favor del Community Manager: los (futuros) stakeholders ya sabe que la organización está presente en dichas plataformas y que seguramente darán clic para visitarlas. Será entonces cuando el trabajo del gestor de redes sociales virtuales se dé a conocer.

Como se puede observar en la imagen, los “Remedios Mágicos” tienen presencia en tres redes de la web 2.0: Facebook, Twitter y Pinterest.

Tal y como se mencionó al inicio del capítulo, a cada una de las PyMES seleccionadas le serán analizados 4 puntos: diseño, contenido, conversión (respuesta esperada) y frecuencia de interacción. Cada uno de estos puntos fue observado tanto en su página de Facebook (fanpage) como en su cuenta de Twitter.

3.1.2 Fanpage

A continuación se presenta el análisis realizado a la página de Facebook de “Remedios Mágicos”. En los apartados se podrá observar desde la forma en cómo maneja el Community Manager esta página, así como la interacción con sus stakeholders.

Diseño

La página de Facebook, “Remedios Mágicos”, es a primera vista un claro ejemplo de que la organización tiene bien trazados sus objetivos o al menos, el Community Manager sabe cuál es la información que los (futuros) stakeholders deben saber.

Siempre respetando el concepto original, el diseño de la fanpage muestra la satisfacción de la organización por haber llegado a más de los 30,000 “me gusta”. Un dato interesante es que en un mes, de agosto a septiembre de 2013, la página aumentó poco más de 3,000 likes, es decir, un aproximado de 120 likes al día. Eso, para el gestor de redes sociales virtuales, es tan solo una pequeña recompensa y reflejo de su labor en la organización.



Figura 6. Fanpage Remedios Mágicos

Otro punto más a favor del Community Manager, es la información que escribe sobre la organización. Si el usuario llega a esta plataforma de manera natural, es decir, sin haber visto los enlaces del sitio web, seguramente estará interesado en saber los orígenes y algo de información sobre estos singulares productos.

Por lo mismo, el gestor de redes sociales virtuales ha colocado hábilmente estos para la consulta rápida de los (posibles) stakeholders, aunque al final del día, siempre habrá preguntas al respecto que esta figura deberá contestar a pesar de que ya estén plasmadas en la fanpage.

REMEDIOS MÁGICOS® -Los ... Información

Me gusta

Sobre

Reír es magia

Misión

Provocar hartas risas pa' aliviar las penas, con pura buena vibra y productos ingeniosos, divertidos con identidad y creatividad, para darle un respiro y apapacho al alma dibujando sonrisas en los corazones de todo tipo de público.

Perfil de la empresa

Un concepto divertido, creativo, ingenioso que exalta la magia, color y sabor con buen humor del pueblo mexicano. Orgullosamente todo hecho en México.

Información General

CONDESA: Amsterdam 300-A, Col, Hipódromo Condesa, 06100, Mex, D.F. Tel. 5264*1920

PARQUE TEZONTLE KIOSKO: PB. Av. Canal de Tezontle No. 1520, Col. Alfonso Ortiz Tirado, 09021 Iztapalapa D.F. T. 9129-1183. Lunes a Domingo de 11:00 a 20:00 hrs.

PARQUE DELTA KIOSKO
2º Piso. Av. Cuauhtémoc No. 462. Esq. Viaducto Miguel Aleman. Col. Narvarte. Mex. D.F. T. 5440-0705. Horario: Lunes a Domingo de 11:00 a 20:00 hrs.

PARQUE LINDAVISTA KIOSKO
1º Piso. Frente a la entrada a Liverpool
Colector 13 No. 280. Col. Magdalena de las Salinas. Mex. D.F.
Horario: Lunes a Domingo de 11:00 a 20:00 hrs.

Información básica

Fundación 2010

Productos La forma más original y divertida de transmitir los mensajes, a través de la risa.

LA BOTICA DE DULCES ofrece alivio con nuestra risoterapia, dulceterapia, colorterapia, aromaterapia, enchiloterapia y cuantamadreterapia... NUESTROS DULCES Y GOLOSINAS SON EL MEJOR REMEDIO PARA CURAR CUALQUIER MAL DE AMORES, EL TRÁFICO, PAPÁS OJETES, EL MAL HUMOR, LA CRISIS ECONÓMICA, OBSESIONES SEXUALES, ETC.

¡Aquí los dulces y monchis se convierten en tu mejor tratamiento!

info@remediosmagicos.com

información de contacto

Sitio web <http://www.remediosmagicos.com><http://twitter.com/remediosmagicos>

Figura 6.1. Fanpage Remedios Mágicos. Información ofrecida a los stakeholders

Por otro lado, es inevitable para un Comunicólogo Organizacional no analizar o fijarse en la identidad visual de una organización. En el caso de la fanpage de “Remedios Mágicos”, la foto de perfil es el logotipo de la empresa y que aparece en el sitio web cuando se está cargando. Mi intención no es hacer un análisis a esa parte de la identidad corporativa, mucho menos realizar un diagnóstico organizacional. Si toco estos temas es porque la formalidad que tiene la identidad visual en la fanpage no se ve reflejada en su cuenta de Twitter.

Más adelante explicaré por qué.

Contenido

Siempre siguiendo el concepto de transmitir mensajes llenos de sabor con buen humor, Remedios Mágicos publica en su fanpage diversas imágenes en las toma con gracia momentos o situaciones de la vida con las que sus stakeholders puedan sentirse identificados.

Para el público masculino, Remedios Mágicos publicó una imagen en la que se muestra el vaso con su identificador y a un hombre con la frase: “Santa Elena, líbrame de la que cada día veo más buena”, haciendo un poco de alusión a que los hombres, con algunas copas encima, ven hermosas a todas las mujeres.



Figura 7.
Artilugio Posicionador-Identificador pal' vaso. Contiene poderosas oraciones para alcanzar la buena copa.

Propiedad de “Remedios Mágicos”.

En el caso del público femenino, se encuentran otro tipo de imágenes, un poco más atractivas y coquetas, tal y como la mayoría de las mujeres desean verse. Al mismo tiempo, quieren reflejar independencia, fuerza, quieren tener al hombre dominado y hasta cierto punto, sumiso.



Figuras 8 y 9. Propiedad de “Remedios Mágicos”

Conversión

La conversión o respuesta esperada va de la mano con el contenido que publica el CM en la fanpage. Como se puede observar, Remedios Mágicos tiene una singular forma de tocar temas cotidianos: desde una fiesta hasta las relaciones amorosas, siempre respetando el concepto del misticismo y reír siempre de las situaciones que le acontecen al mexicano.

Ahora bien, ¿cómo saber que el contenido que ya se ha explicado anteriormente va a tener el efecto esperado? Puede medirse por la cantidad de likes o las veces que fue compartida dicha imagen y los alcances que tiene cada uno de los “clicks” que da el usuario.

Sin embargo, esa es tan solo una de las maneras para que el CM hasta dónde llega el contenido que publica. Antes de continuar, considero necesario mostrar cómo es que el gestor de redes sociales virtuales puede tener una perspectiva más amplia de la respuesta esperada.

Desde la fanpage, el CM tiene las estadísticas de su página. Éstas le muestran tanto los likes al a página, hasta los lugares a dónde su publicación ha llegado. A

continuación, muestro la sección general que sirve para analizar la respuesta esperada que tiene el gestor de redes sociales virtuales de sus stakeholders.²⁴



Figura 10. Página de estadísticas de las fanpage de Facebook

Una vez mostrado lo anterior y retomando lo que explicaba líneas arriba, una de las formas en las que se puede saber la respuesta que espera el gestor de redes sociales virtuales, es mediante los likes o las veces que es compartido el contenido que se publica.

En el caso de Remedios Mágicos, son pocas las ocasiones en las que el número de likes con el número de veces que se comparte es el mismo. Generalmente, se le da más “me gusta” así como también se le da más like a las imágenes que a los productos mismos. A continuación algunos ejemplos.

²⁴ Las captura que presento pertenece a la fanpage <https://www.facebook.com/EstopaMexOficial> Para el análisis de las PYMES expuestas, no presento ninguna de sus estadísticas.



Figura 11. Publicación de “Remedios Mágicos”. Se señala la cantidad de likes que recibió y el número de veces en la que fue compartida.

La imagen hace alusión a que las mujeres se enamoran o se dejan llevar más por las palabras que les dicen. Por otro lado, a los hombres no les interesa mucho ese aspecto, se guían más bien por el físico del sexo opuesto. Como puede observarse, la cantidad de likes que se le dio a este contenido fue mayor a la cantidad de veces que se compartió. Sería interesante saber quién lo compartió, comentó y dio más likes: ellos o ellas.

El CM de Remedios Mágicos también comparte algunas frases que, como ya se ha observado, tienen la intención de que los stakeholders olviden los malos ratos y aunque sea en ese momento, olviden sus problemas.

La siguiente imagen hace alusión a que en algunas ocasiones existen personas que llegan a mandar a otras y a las primeras no les parece del todo. Remedios Mágicos tiene una forma sutil de expresarlo:



Figura 12. Publicación de “Remedios Mágicos”. Se señala la cantidad de likes que recibió y el número de veces en la que fue compartida.

El número de “me gusta” superó los mil, mientras que el número de veces que se compartió el contenido llegó a los 730 exactos hasta el día en que se escribe el presente trabajo. En algunas ocasiones ocurre que los stakeholders generan más likes y contenidos compartidos después de un largo periodo a partir de la fecha de publicación de la imagen.

Como último ejemplo, incluyo una imagen que promociona los dulces y que al final de cuenta, más allá de las frases y otros artículos que surgieron después, son el origen de todo.

A propósito del día de muertos, Remedios Mágicos decidió lanzar un diseño de edición limitada. Para que los stakeholders supieran que ya se encontraba disponible a la venta, el gestor de redes sociales virtuales colocó en la publicación el link de su página web.

Con la leyenda “Revive el arte con un LIKE”, la imagen de la nueva presentación de alguno de los dulces de Remedios Mágicos así aparece:



Figura 13. Publicación de “Remedios Mágicos”. Se señala la cantidad de likes que recibió y el número de veces en la que fue compartida.

El contenido obtuvo un total de 146 likes y 36 compartidos.

Con estos tres ejemplos es importante destacar que a los stakeholders les llama la atención el contenido que tiene que ver con frases de humor. Los dulces son solamente un medio para llegar al fin: reír de la vida a pesar de las circunstancias.

Frecuencia de Interacción

Por lo que respecta la frecuencia de interacción, se seleccionaron los comentarios con los temas que fueron más repetitivos y por lo tanto, muestran que son de interés general para los stakeholders.

Uno de los temas fue el de las franquicias. El éxito que tiene “Remedios Mágicos” se basa no solamente en tener un concepto original para el producto, también es importante que se sepa desarrollar de manera óptima, tener claros los objetivos y metas, en pocas palabras, tener bien definido el ideal organizacional de la PYME.

Si los stakeholders preguntan sobre las franquicias, es porque se han dado cuenta del éxito que tiene el negocio y quieren ser parte de él o en algunos casos, tener una sucursal cerca de su hogar”.



Figuras 14 y 15.
Comentarios de los stakeholders en la fanpage de “Remedios Mágicos”

El Community Manager entiende la necesidad de su público de saber cómo puede colaborar o ser parte del proyecto.



En los casos anteriores, el Community Manager pide que se le envíe un mensaje privado para dar más información, o bien, se escriba al correo electrónico que proporciona. El gestor de redes sociales virtuales no puede proporcionar este tipo de datos a cualquier persona, así sea una petición sin malicia por parte del usuario.

Seguramente el CM recurrió a otras áreas de la organización, para así saber si podría dar un poco más de información o simplemente limitarse a la información que viene en su página web, es decir, llenar un formulario para solicitar franquicia.

Durante el monitoreo realizado a los comentarios de los stakeholders, el tema de interés de la mayor parte de ellos fue la apertura de locales en otros estados de la República. Si bien “Remedios Mágicos” en determinado tiempo tuvo pequeños establecimientos en tres plazas comerciales diferentes, por determinadas razones tuvieron que quitarlos.

Ante esto, los stakeholders comenzaron a preguntar que si se abrirían otras sucursales en el Distrito Federal e incluso en otros estados de la República. Como he mencionado, ese es el tema de más interés y en el que “Remedios Mágicos” debe prestar mayor atención. Con el tiempo, si se llegan a abrir estas sucursales y/o se consiguen las franquicias, se verá reflejado que el Community Manager transmitió el mensaje que los stakeholders querían hacerle llegar a la organización.

De ser así, el Gestor de redes sociales virtuales habrá cumplido una de sus labores más importantes: ser el interlocutor entre los stakeholders y la empresa misma y por lo tanto, se reflejará que las necesidades de sus públicos (en este caso la apertura en otros lugares fuera del Distrito Federal), fueron escuchadas.

En general, la manera en la que el CM se relaciona con sus stakeholders en la fanpage es óptima, la manera de responder los comentarios siempre es amable y educada. Quizá en algunas ocasiones no contesta todos los comentarios; pese a

ello, no recibe reclamos al respecto. Siempre trata de invitar a su público a que visite la página web y tienda virtual para que no pierda detalle.

3.1.3 Twitter

Diseño

La red social virtual de los 140 caracteres se encuentra constante innovación del diseño de su página. El usuario elige las imágenes que desee para decorar su cuenta, es decir, una imagen de fondo (background), una de encabezado (equivalente a la imagen de portada en Facebook) y la clásica foto de perfil (avatar). Incluso, puede elegir el color de la fuente para los enlaces y hashtags.

En cuanto a organizaciones se refiere, y siempre que tenga presencia en estas dos plataformas (Facebook y Twitter), considero de vital importancia que se trate de mantener el mismo diseño en ambas, o al menos, la misma descripción y foto de perfil, para que así el (futuro) stakeholder no se confunda con cuentas que no son las oficiales de la empresa.

Pero, ¿Qué pasa con “Remedios Mágicos”? A pesar de tener el logoimago tipo en su background y algunas características del diseño de su sitio web, en su imagen de perfil no presenta el mismo avatar que en Facebook; presenta a la mascota organizacional²⁵, en este caso una mujer: Doña Remedios.

En palabras de la Dra. Maribel Brull González²⁶, la mascota es uno de los elementos visuales que forman parte de una buena identificación porque expresa un mensaje que puede reconocerse mucho más rápido que las palabras. Esta se relaciona con la identidad organizacional, pero empleada aislada y desordenadamente no provoca el efecto deseado en el público. Justo eso ocurre con “Remedios Mágicos”: la idea de tener una mascota es interesante (incluso ha

²⁵ Representación visual del individuo no sólo en objetos, cosas y animales, sino también mediante el dibujo de una figura humana, que sirva para distinguir un producto o una línea de productos, y que sea diseñada con fines promocionales.

²⁶ Profesora titular de la Universidad de Oriente de Santiago de Cuba y Premio Especial de Comunicación (2012)

tenido la aceptación de los stakeholders), sin embargo, en Twitter se está utilizando como imagotipo, dejando de lado el original.

Es difícil saber si el Community Manager fue quien decidió usar la mascota como imagen de perfil o si le indicaron que así lo hiciera. Cualquiera que haya sido el caso, el gestor de redes sociales cometió un desatino; no sugerir que se utilizara el mismo avatar que en la fanpage.

Por otro lado, la cuenta no muestra un encabezado. Quizá sea parte de la estrategia mantenerlo así, pero de cualquier manera se nota un vacío, que le falta algo a esos “Remedios Mágicos”.



Figura 16. Diseño de la cuenta de Twitter de Remedios Mágicos. Se señala el encabezado, foto de perfil (avatar) y el background.

Con 1,544 follows (a la fecha en la que se está escribiendo este apartado), la cuenta de “Remedios Mágicos” registra un promedio de 60 follows al mes. Sus seguidores son mucho menos que los de su fanpage. Quizá esta sea una razón por la que el CM no utiliza con tanta frecuencia esta red social virtual, si lo hiciera y cambiara ciertos aspectos de su diseño, así como utilizar los “Temas del Momento” y relacionarlos con la organización o el concepto de la misma, el número de seguidores podría aumentar.

Otra de los motivos por los que quizá la cuenta no ronda la misma cantidad que en Facebook también puede deberse a que no indican a sus stakeholders de Facebook que tienen también presencia en Twitter. Por otro lado, hay que considerar que a pesar de que Twitter es una de las redes sociales virtuales más utilizadas de México, algunos usuarios solo se dan de alta y solo utilizan la plataforma una o dos veces y hasta ahí queda toda su participación.

Contenido

La manera en la que “Remedios Mágicos” utiliza Twitter es para entretener y dar a conocer las frases que generan y en algunos casos utilizando los “Temas del momento” o generando sus propios hashtags.

Debido a que la red social virtual de los 140 caracteres no es se utiliza con la misma frecuencia que la fanpage, “Remedios Mágicos” publica más frases que imágenes de los productos. Y a pesar de que estas frases han sido bien recibidas por los stakeholders que tienen en Twitter, respuesta esperada no es óptima.

Conversión

Para saber si la respuesta por parte de los stakeholders es la esperada, se mide con base a los retweets (equivalente al “compartir”) y favs (equivalente al “me gusta”). En Twitter no existe un panel o una herramienta que ayude al Community Manager para saber cuál fue el alcance de su publicación. Existen clientes de Twitter que sirven para saber estas cifras, sin embargo, no es tema del presente trabajo.

A pesar de que el número de seguidores es mucho menor al de Facebook, la respuesta de los stakeholders debería ser hasta cierto punto alta si se compara con la cantidad de follows que tiene la cuenta. Por alguna razón, ocurre lo contrario: a pesar de que se comparten las mismas imágenes, los retweets y/o favs son pocos.

Presento a continuación dos ejemplos para resaltar el contraste: Por un lado, confirmando que las imágenes de frases son las que tienen más preferencia por parte de los stakeholders; por el otro, reafirmar que la respuesta que espera el CM no es la esperada: el alcance que tiene su contenido es nada si se compara con el número de seguidores que tiene en esta red social virtual.



Figura 17. Alcance de las publicaciones de “Remedios Mágicos” en su cuenta de Twitter.

Con 58 RTs (retweets) y 25 favoritos, indica que el contenido de “Remedios Mágicos” llegó a 58 personas (sean o no sus stakeholders).

Esto sin considerar que después se haya compartido la imagen pero subiéndola desde otra cuenta.

Figura 18. Alcance de las publicaciones de “Remedios Mágicos” en su cuenta de Twitter.

Caso contrario ocurre con la imagen de los productos que ofrece. Con tan solo tres RTs y cinco favs, indica que solamente 3 personas (stakeholders o no) vieron la publicación.

Fueron “más” los stakeholders que indicaron el agrado por la publicación.



Frecuencia de Interacción

Durante el monitoreo realizado, se observó que la interacción con los stakeholders es mínima, ya que estos no inician una conversación con el CM ni viceversa, los comentarios que respondió el CM fueron pocos, algunos sobre la inquietud de un cliente que ignoraba en dónde conseguir los productos; otro, sobre la necesidad de que existieran más sucursales de “Remedios Mágicos” y la última sobre una confusión que se generó en la fanpage y a decir de la última respuesta y lo que pude observar en la página de Facebook, el CM no rectificó la notificación que se le había hecho.



Figura 19. Comentarios emitidos por los stakeholders en la cuenta de Twitter.

Se le da a conocer al Community Manager la necesidad de que se abran sucursales en algunos lugares de la República.

Figura 20. Comentarios emitidos por los stakeholders en la cuenta de Twitter.

Se le expone al Community Manager una Confusión en la fanpage y que se expresa en Twitter.



3.1.4 Conclusiones “Remedios Mágicos”

De manera general, el Community Manager o Gestor de Redes Sociales virtuales de “Remedios Mágicos” sabe hacia dónde quiere llegar la organización, lo cual demuestra que sus objetivos de comunicación son óptimos, así como la relación que tiene con sus stakeholders: no se tiene conocimiento de algún malentendido en alguna de sus plataformas de la web 2.0 y tampoco quejas sobre el mal servicio o el producto. Al contrario, ha resultado una buena forma de negocio, a sus stakeholders les gusta y de alguna forma quieren ser partícipes por medio de franquicias.

Ese es justamente al tema que el CM y la organización deben prestar más atención. Si bien es una PYME y en algunas ocasiones no se puede llegar a cubrir los gastos de inversión, ésta debe tener presente que si quiere seguir en el agrado de sus stakeholders, debe satisfacer esa necesidad.

Como lo mencioné líneas arriba, con el paso del tiempo se verá reflejado si la organización tomó en cuenta las peticiones que le hicieron llegar mediante la figura del Community Manager.

Por lo que respecta a la fanpage y los elementos que fueron analizados, el diseño, contenido, respuesta esperada y frecuencia de interacción son óptimos, ya que día con día la página crece, así como la fama de la organización. La originalidad que tienen en la presentación de sus productos así como en las imágenes que publican (y que de alguna forma se han convertido en un plus para su éxito) hacen que más público se sienta atraído y se llegan a convertir en stakeholders.

Caso contrario ocurre en su cuenta de Twitter. Considero interesante el empleo de una mascota para la organización, sin embargo, ocurre que solo los stakeholders que son usuarios de la red social virtual de los 140 caracteres tienen conocimiento del personaje de “María Remedios”, mientras que en la fanpage no es así.

Quizá lo que está haciendo “Remedios Mágicos” es utilizar a “María” en Twitter como parte de una estrategia básica de relaciones públicas, “con el objetivo de

motivar a los públicos hacia los productos u/o servicios que se ofertan, puede aplicarse como instrumento para reforzar la identidad de la organización, la marca o enaltecer la imagen de una institución”.²⁷ De ser así, “María” también debería tener presencia en la fanpage para que así los usuarios se sientan familiarizados con el personaje.

Por lo que respecta al diseño, contenido y conversión es regular. Es decir, el CM tiene las herramientas para llevar a la cuenta de Twitter a un nivel más allá del que se encuentra, puede interactuar más con los stakeholders: si la organización considera que no es importante poner el logoimago tipo de “Remedios Mágicos”, entonces que el gestor de redes sociales virtuales saque ventaja de “María” para que así se consiga llegar más lejos de lo que están.

Si eso ocurre, entonces el contenido, la frecuencia de interacción y la respuesta esperada mejorarán. Como mencioné antes, quizá estos son factores para que el desempeño del CM sea regular, pese a ello, no puede dejar todo así, debe seguir con su trabajo y mejorar día con día. A final de cuentas, él y su organización también saldrán beneficiados.

“Remedios Mágicos” es mucho más que dulces llenos de “misticismo”: es un concepto que a muchas personas, ya convertidas en sus stakeholders, les ha agradado.

Los dulces son solamente un medio para llegar al fin: reír de la vida a pesar de las circunstancias.



Figuras 21 y 22.
Logoimago tipo y mascota

²⁷ Maribel Brull González, “La mascota, representación gráfica de la identidad organizacional”, p. 6

3.2 Sugarox Candy Studio

Existen personas que más allá de adquirir un dulce, buscan comprar una experiencia. Palabras de Isaac Bessudo, nombrado por la revista “Quién” como el Willy Wonka mexicano y es considerado como uno de los privilegiados *Candy Masters*²⁸ en el mundo.

Isaac decidió convertirse en emprendedor luego de pasar mucho tiempo creando la publicidad para algunas empresas. Después de realizar un minucioso estudio de las tendencias del mercado laboral y darse cuenta de que los mexicanos somos “dulceros” desde el principio de los tiempos, optó a que el giro de su negocio tendría que ver con la venta de caramelos. Pero no sólo a venderlos: tendrían un concepto “Rock Candy”, un concepto artesanal.

En 2010, Sugarox Candy Studio abrió sus puertas. Tal y como su nombre lo indica, se trata de un “estudio de caramelo” en el que se diseñan y producen dulces de diferentes sabores y colores de forma artesanal.

Ubicado en un centro comercial al poniente del Distrito Federal, una de las ventajas del local de Sugarox es que la gente puede observar la elaboración de los dulces. En palabras de Isaac, “es un recurso efectivo para llamar la atención de la gente y motivarlos a entrar para conocer el producto, enamorarse de él y al final, adquirirlo”.

El fundador de Sugarox tiene muy claro cuál es el público al que quiere llegar: son dulces creados para personas de un nivel económico medio-alto o alto, personas que estén dispuestas a pagar por la experiencia que él, mediante sus productos, está dispuesto a ofrecer.

Sabe, de igual forma, que el público adulto es quien ha demostrado más interés en el proceso de fabricación y busca sabores y colores más diferenciados.

²⁸ Díaz, Cristina. “Isaac Bessudo: El ‘Willy Wonka’ de México” en *Quién* <http://www.quien.com/espectaculos/2011/11/07/isaac-bessudo-el-willy-wonka-de-mexico> Fecha de Publicación: 7 de noviembre de 2011 a las 6:00. Fecha de Consulta: 22 de octubre de 2013 a las 1:42pm

Otro de los stakeholders de Sugarox es el mercado corporativo. Si alguna empresa desea adquirir los productos, estos pueden incluir el logoimago tipo de la misma, siempre y cuando no sea demasiado largo o incluya símbolos complicados. Sugarox cuenta con una división en la que se fabrican dulces que son utilizados, exclusivamente, como recuerdos de eventos especiales, incluso, pueden ser dulces personalizados.



Figura 23. Caramelos de miel, manzana, canela y frambuesa. Cada uno de ellos con diferentes colores y figuras en su interior.

Propiedad de “Sugarox Candy Studio”

“La clave para crecer y fortalecer nuestro concepto es seguir innovando con otros sabores, colores y formas” Isaac Bessudo.

Figura 24. Paleta mosaico.

Propiedad de “Sugarox Candy Studio”



3.2.1 Página web

El sitio web de Sugarox Candy Studio presenta un diseño sofisticado y elegante (así lo sugiere su logotipo). Al explorar la página, es fácil darse cuenta del objetivo que tiene Sugarox; ofrecer una experiencia: “Sugarox es más que una tienda de caramelo, es una experiencia que envuelve a todos los sentidos...”

Aparecen también los más de 60 sabores que hasta la fecha ofrecen, así como los precios de las diferentes presentaciones del producto.

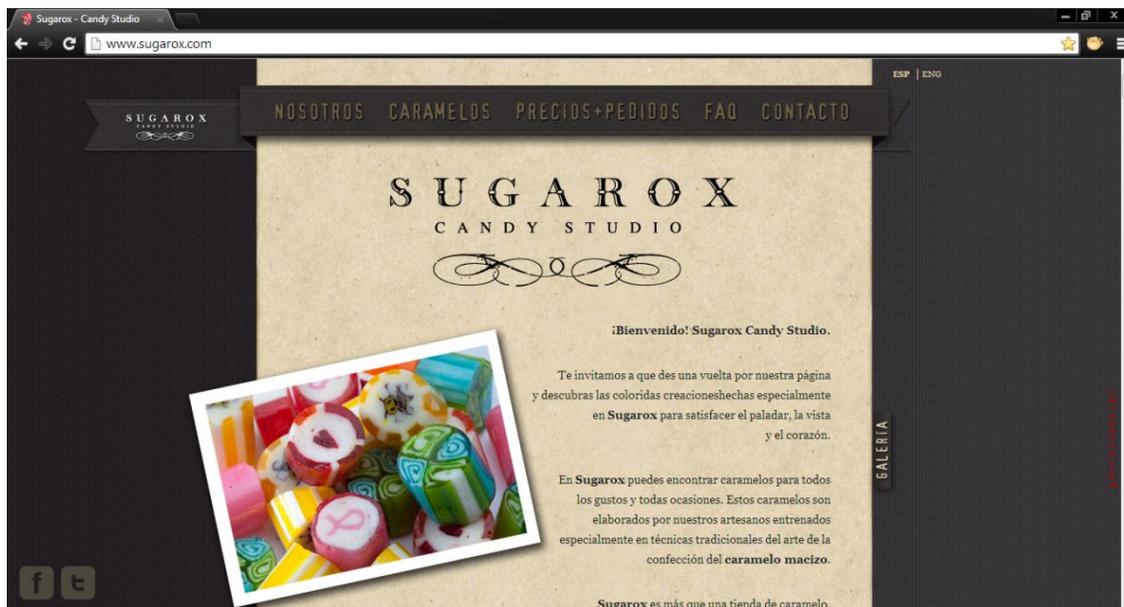


Figura 25. Página web de Sugarox Candy Studio

Así como la gran mayoría de PYMES que tienen presencia en las redes sociales virtuales invitan a sus stakeholders a visitar sus espacios en estas plataformas de la web 2.0, Sugarox coloca enlaces para que sus (futuros) stakeholders den clic en ellos y puedan ser dirigidos a cada uno de estos sitios.

En el caso de la página <http://www.sugarox.com/>, los enlaces aparecen en la parte inferior izquierda, tal y como puede observarse en la imagen de arriba.

Sugarox tiene una fanpage y una cuenta en Twitter, mismas que serán analizados a continuación.

3.2.2 Fanpage

Diseño

A diferencia de su página web, en la que se presentan varios tonos de café, en la fanpage se observa una foto de portada alusiva al día que se aproxima; en este caso, el día de muertos. La foto que se coloca como imagen de portada muestra caramelos en forma de calaverita. No es una imagen con colores llamativos, pero sí contrasta con la imagen de perfil, que siempre ha sido el logotipo de la organización.



Figura 26.Fanpage de Sugarox Candy Studio. Se puede observar en ella el número de likes que tiene, así como la dirección y datos de la misma.

En la imagen se aprecian diversos elementos que el CM ha sabido colocar de manera óptima para sus stakeholders. En la parte de información, que está debajo del logotipo, ha escrito la dirección de lugar, los teléfonos de contacto, así como los horarios en los que el local se encuentra abierto. Incluso, si se le da clic a ese recuadro, de inmediato se mostrará dicha información con más detalles y con un

pequeño mapa que sirva como orientación para las personas que quieran ir a realizar su compra.

A continuación se presenta la captura de pantalla de lo anterior.

The screenshot shows the Facebook page for Sugarox Candy Studio. At the top, there is a navigation bar with 'Sugarox' and 'Información' (with a dropdown arrow), and a 'Me gusta' button. Below this is a map showing the location of the business. A pop-up window over the map provides the following details:

- Paseo de las Lilas 92 local 34** Hoy, 9:00 - 18:00
- 05120 México, D. F.**
- Teléfono:** 01 55 5257 5207
- Dirección de correo electrónico:** info@sugarox.com
- Sitio web:** http://www.sugarox.com

To the right of the map, under the heading 'Información básica', the following information is listed:

- Se unió a Facebook:** 31/05/2011
- Rango de precios:** (10-30) \$\$
- Horario:** Lun - Vie: 9:00 - 18:00; Sáb: 9:00 - 15:00
- Para dejar el carro:** Estacionamiento

Below the map, there is a 'Sobre' section with the name 'Sugarox' and a 'Descripción' section with the text: 'Un estudio de caramelo artesanal, despertando todos los sentidos y la imaginación. Mezcla perfecta de color, sabor, y amor!'. At the bottom right, there is a 'También en' section with a link to Foursquare.

Figura 26.1 Información en la fanpage de “Sugarox Candy Studio”. Se observan los datos de contacto, así como la descripción del negocio y su link a otra red social virtual, en este caso, Foursquare.

Aparece la dirección de Sugarox Candy Studio, así como teléfonos, correo de contacto y sitio web. En la descripción indican que son “un estudio de caramelo artesanal, despertando todos los sentidos y la imaginación...” quizá le haya faltado al CM incluir el eje rector del negocio: “comprar una experiencia”.

En cuanto a la información básica, está la fecha en la que Sugarox se unió a Facebook: 31 de mayo de 2011, un año después de su creación. Un punto a favor del gestor de redes sociales virtuales fue el haber incluido en enlace a Foursquare²⁹. Así, los stakeholders que tengan presencia en ese servicio, sabrán que también lo tiene Sugarox y por lo tanto, la organización tendrá más presencia en la vida del stakeholder.

²⁹ Servicio basado en localización web aplicada a las redes sociales virtuales. La geolocalización permite localizar un dispositivo fijo o móvil en una ubicación geográfica.

El diseño que maneja es óptimo. Sugarox está dirigido a un público adulto, el diseño que debe ser serio y hasta cierto punto, formal. El color de los caramelos es llamativo, por lo tanto contrasta con el tono claro que aparece como fondo en cada una de las imágenes. Así los dulces son los protagonistas. Es un diseño simple, pero llamativo.

Contenido

Al tratarse de un lugar donde se fabrican y diseñan caramelos, el contenido de la fanpage da a conocer las nuevas creaciones, así como otros anuncios de interés (alusivos a la organización) que puedan ser de importancia para sus stakeholders.

Así como el público de “Remedios Mágicos” preguntaba sobre las franquicias que se podrían adquirir, el público de Sugarox Candy Studio también tuvo la misma inquietud. Por lo anterior, el Community Manager publicó la información, de manera en la que stakeholders de diversos lugares de la República puedan adquirir una franquicia y formar, de alguna manera, parte del negocio.



Figura 27. Publicaciones de Sugarox Candy Studio. La mayoría de ellas tocan el tema de las franquicias en la República Mexicana

Las imágenes de los caramelos también son parte del contenido, sin embargo no se hace ninguna descripción sobre ellos. Por tratarse de dulces, sería óptimo que se indicara el sabor del producto; son pocas las imágenes que sí lo tienen.

El Community Manager no puede dar por hecho que los stakeholders lo sepan sólo por la apariencia; además, sería interesante explicar el por qué de esos dulces, por qué se decidió hacer así ese diseño y no de otra forma.



Figuras 28, 29 y 30. Productos (propiedad) de Sugarox Candy Studio.

No hay duda de que Sugarox Candy Studio tiene un concepto e ideas originales para fabricar y diseñar dulces.

Sin embargo, en el momento en el que se tiene que exhibir a sus stakeholders mediante las redes sociales virtuales, debe indicar varios detalles, tales como sabor y precio.

El gestor de redes sociales de Sugarox Candy Studio también comparte publicaciones que tengan que ver con el tema de franquicias, o bien, artículos donde se mencione el trabajo de la organización. No obstante, los stakeholders no mostraron interés en ninguno de estos contenidos (al menos eso parece a simple vista ya que no hay “me gusta” alguno).

El error del Community Manager fue haber publicado los artículos sin hacer una breve descripción de lo que trataban. Quizá pensó (al igual que las publicaciones de los caramelos) que estas notas serían explícitas para los stakeholders. Sin duda, debió dedicar unas cuantas líneas de explicación.



Figura 31. Publicación de Sugarox en su fanpage referente a franquicias

Figura 32. Publicación referente a Sugarox Candy Studio donde es señalada como un caso de éxito.



El contenido de Sugarox Candy Studio es regular, ya que si bien mantienen al tanto al público de sus nuevas creaciones, falta detallar al usuario el por qué de cada una de ellas. Eso resolvería algunas dudas que llegasen a generarse.

Conversión

Como indiqué en el apartado de “Remedios Mágicos”, la respuesta esperada está relacionada con el contenido que el Community Manager publica en las redes sociales virtuales de la organización. En el caso de Sugarox Candy Studio, la respuesta de sus stakeholders es regular (al igual que su contenido).

Nadie pone en duda que el concepto que trabajan es original, sin embargo, en las plataformas de la web 2.0 hay elementos que el CM debe trabajar un poco más, como ya he explicado anteriormente. A pesar del número de likes que tiene la fanpage, los “me gusta” y contenido compartido de sus publicaciones son nada si se comparan ambas cifras.

Aunado a esto, los enlaces que se han publicado no son de interés para el público usuario o al menos el Community Manager no hizo nada para que al menos una persona mostrara gusto alguno. No invitó a sus stakeholders para saber un poco más respecto al tema de franquicias, simplemente se limitó a colocar un link sin mencionar de qué trataba.

Ni siquiera la publicación del enlace a su cuenta de Twitter tuvo algún like o contenido compartido. En este caso, hubiese escrito algo como: “Para quienes tengan Twitter, los invitamos a seguir nuestra cuenta” o una oración similar.

Frecuencia de Interacción

A pesar de que son pocos los comentarios que los stakeholders hacen llegar a través de la Fanpage, el gestor de redes sociales virtuales de Sugarox los ha respondido. El tema común entre estos comentarios fue el de las franquicias que como he mencionado con anterioridad, se publicaron algunos datos respecto a ello.

Un seguidor hizo un comentario referente al uso de las redes sociales virtuales. Destacó que se les debería dar más uso, a lo que el Community Manager respondió que estaban abiertos a sugerencias. Esto indica dos cosas: que más allá del gestor de redes, la organización está a disposición de su público; da a entender que tomará en cuenta los comentarios del público para mejorar y la segunda, la más importante: el Community Manager está reflejando a sus stakeholders un uso no óptimo de estas plataformas.



Figura 33. Comentario en la que uno de sus stakeholders hace hincapié en que debe haber más uso en las redes sociales virtuales de Sugarox Candy Studio.

Otros de los comentarios hacia la Fanpage fue de felicitación y muestras de agrado hacia el concepto maneja. Es importante señalar que el CM respondió a estas publicaciones luego de dos o tres días desde que fueron publicadas. Un CM que es óptimo en su trabajo está al pendiente día con día de las necesidades de sus stakeholders. Debe revisar diariamente la Fanpage aunque no publique contenido. La frecuencia de interacción es regular. El gestor de redes sociales debe impulsar la participación de sus stakeholders para que ambas partes salgan beneficiadas.

3.2.3 Twitter

Diseño

Así como en su Fanpage, el diseño que se tiene en la cuenta de Twitter de Sugarox es simple. No tiene colores llamativos, el background y encabezado están en negro. Lo único que sobresale es la imagen de perfil, que es la foto de los dulces de calaverita a propósito del día de muertos. No se hace uso del logotipo de la organización y eso le resta puntos al trabajo del Community Manager; el diseño no es regular.

Si tuviera el papel del CM en Sugarox, utilizaría la imagen de perfil como imagen de encabezado, y para el avatar el logotipo de Sugarox. Lo importante es que sus stakeholders identifiquen a la organización por el logotipo. Si bien es cierto que es vital e importante que la ubiquen por los productos que elabora, debe incluir en alguna parte de su diseño al logotipo.

Incluso, podrían darle un “poco de vida” al diseño si, en vez de un background negro, colocaran un collage de todas las creaciones de caramelos que han hecho o la más reciente. Eso haría un diseño óptimo y llamativo para sus stakeholders.



Figura 34. Diseño de la cuenta de Twitter de Sugarox Candy Studio.

Un elemento importante y que se debe destacar es la descripción que está en el encabezado. Dice: “Ingredientes: Imaginación, color, sabor, y mucho amor. Ingredients: Imagination, lots of color, amazing flavor, and love.”. Aquí no se recurre al concepto de comprar una experiencia. El uso del idioma inglés será determinante para el contenido que mostraré a continuación.

Contenido y Conversión

Con tan solo un aumento de 25 follows al mes (cifra que se arrojó en el tiempo del monitoreo), se observó que el contenido que se comparte es igual al de la fanpage. Hasta ese punto, eso es óptimo, sin embargo se publica también de la misma forma: son pocas las imágenes que tienen alguna descripción y otras publicaciones solo tienen el enlace de la imagen.

Hubo, además, dos cosas particulares y que, reitero, van de la mano con la conversión o respuesta esperada: algunos de sus tuits están en inglés e, increíblemente, la mayor parte del contenido no obtuvo respuesta alguna por parte de los stakeholders.



Figura 35. Tweets del Community Manager de Sugarox Candy Studio.

Fueron redactados exclusivamente en inglés. Fue la misma información que dio a conocer la fanpage, sin embargo, en la red social virtual de los 140 caracteres no tuvo el impacto o respuesta esperada.

 **Sugarox** @Sugarox 11 oct
Wicked!!! pic.twitter.com/gXgDPuh40A
Ocultar foto Responder Retwittear Favorito Más



2 FAVORITOS 

Figura 36. Publicación de Sugarox Candy Studio en su cuenta de Twitter.

La respuesta por parte de los stakeholders no fue la esperada por la organización.

Es poco el contenido que los stakeholders marcaron como favorito o se haya dado RT.

Por lo que respecta a la conversión, ninguno de los enlaces que se compartió recibió alguna muestra de que haya sido leído por alguno de los stakeholders. Al igual que en la fanpage, se compartieron sin hacer descripción alguna del contenido de dichos artículos.

 **Sugarox** @Sugarox 15 oct
biz-tec.mx/2013/08/caso-d...
Ocultar resumen Responder Retwittear Favorito Más

 Biz-Tec

Caso de éxito: Sugarox, una dulce experiencia

México se ubica como el primer consumidor de golosinas en América Latina, donde cada año se comercializan más de 150,000 toneladas de este producto. Lejos de las consecuencias que esto pueda ...

[View on web](#)



Figura 37. Enlace publicado en Twitter sin tener respuesta alguna. No hay descripción previa sobre el mismo.

5:29 PM - 15 oct 13 · Detalles

Reportar archivo

Responder a @Sugarox

La conversión es mala a pesar del contenido que comparte. El Community Manager debe crear un vínculo con sus stakeholders para que estos, si no llegasen a compartir el contenido, marque como “favorito” el tweet que ha posteado.

Frecuencia de Interacción

Si la conversión o respuesta esperada es mala, la frecuencia de interacción también lo es. Si el Community Manager se percatara de que sus stakeholders no son participativos, debe entonces generar esta interacción por medio de pequeños sondeos, hacerles preguntas como: “¿qué les parece este nuevo diseño?”, “¿qué sabores les gustarían?”, “¿De qué creen que sea este nuevo caramelo?”, “Los invitamos a que nos visiten en nuestra sucursal”. El gestor de redes sociales virtuales debe incluir a sus stakeholders.

Por otro lado, el CM de Sugarox no utiliza Twitter diariamente. Hay un intervalo entre 2 y 5 días en cada publicación. El gestor de redes sociales virtuales debe revisar a diario cada una de las plataformas para así saber las demandas y/o peticiones de sus stakeholders. Durante el monitoreo realizado, sólo se observó la aclaración de dudas a un usuario.

3.2.4 Conclusiones “Sugarox Candy Studio”

Hoy en día se busca personalizar los alimentos que se consumen. Existen negocios donde se hacen helados con los ingredientes que el cliente prefiera, lugares donde se preparan ensaladas pero al estilo que el comprador decida. No hay que ir lejos, existen los “subways” que son al gusto del consumidor.

Isaac Bessudo tuvo el atino de diseñar y fabricar dulces personalizados. Si bien se trata de algo relativamente nuevo, ha llegado lejos con su concepto. En México existen muy pocos negocios dedicados a este rubro y él supo cómo iniciarlo.

Tal y como lo describe en su cuenta de Twitter, la imaginación y “mucho amor” han sido las palabras clave para este camino que inició en 2010. Cada uno de sus caramelos tiene un diseño especial. Ninguno se repite o se parece al anterior. Eso le gusta al público, ya que de no ser así, el negocio habría fracasado en sus inicios.

Desde el comienzo Sugarox Candy Studio tuvo claro a qué público habría de dirigirse: personas con un nivel económico medio-alto o alto, gente que estuviera dispuesta a pagar más que por un caramelo, por una experiencia. Y efectivamente, lo ha logrado con el paso de los años.

Sin embargo, no todo es perfecto. Por lo que respecta a las redes sociales virtuales, el Community Manager tiene aún mucho trabajo por hacer. Ambas cuentas comparten el mismo contenido, eso hasta cierto punto es óptimo ya que los stakeholders de ambos sitios estarán al tanto de lo que se está generando en Sugarox Candy Studio, pero por otro lado, el gestor de redes solo postea la información sin mencionar a sus públicos de qué trata.

Sí, las imágenes que se comparten son de los caramelos y los stakeholders darán por hecho de que es una nueva creación, sin embargo, no está de más indicar el sabor de algunos de ellos y el precio. Esos factores son determinantes para que el (futuro) stakeholder decida adquirirlos.

En la plataforma de la web 2.0 donde el desempeño del Community Manager es regular es en Facebook. El contenido, conversión y frecuencia no son óptimos, pero tampoco se podrían calificar como malos. Si el gestor de redes sociales dedica tiempo a hacer las descripciones ya mencionadas e invita a la interacción con sus stakeholders, su Fanpage sería óptima por completo.

Twitter es el espacio en el que se tiene que trabajar más. Y básicamente los mismos aspectos que en Facebook: invitar a la interacción y las descripciones a cada una de las imágenes. A esto se sumaría la creación de hashtags y/o adaptación de los que ya existen en las tendencias del momento para la creación de tweets originales.

Sugarox es una grata experiencia, sin embargo, esta experiencia también debe ser óptima en sus redes sociales virtuales, así sería un caso de éxito en todos los aspectos.



Figura 38. Logotipo

3.3 Dream & Bite. Cupcakes Boutique

Hace un par de años comenzó la moda, por así llamarla, de los cupcakes, esas pequeñas porciones individuales de pastel decoradas con varias cubiertas de chocolate. Hoy en día son muy populares entre los jóvenes y existen varios modelos y sabores: algunos diseños son de personajes como “El come galletas”, “Elmo” e incluso con temática de “The Beatles”.

Si bien es cierto que en México ya hay diversas organizaciones dedicadas a comercializar estos productos, existe una que desde sus inicios, allá por 2009, se ha mantenido en el gusto del público, esto gracias a que renuevan sus sabores y diseños constantemente y esto hace que los cupcakes, en palabras de su creadora, sean una “delicia difícil de resistir”.

Fabiola Galván, secretaria cuya pasión es la cocina, decidió convertirse en emprendedora allá por 2005, cuando empezó a hacer pedidos de estos pequeños pasteles para fiestas familiares y eventos independientes. Desde el primer momento, supo que debía tener presencia en Internet, para que sus posibles clientes la pudiesen contactar. Fue entonces que creó un blog en el que los pedidos más pequeños eran de una docena.

Después de un pedido de 250 cupcakes y unas cuentas docenas más que apenas lograron ser cocinadas en la cocina de su hogar, Fabiola decidió que era el momento de adquirir un local comercial para convertir este negocio en lo que se conoce hoy como “Dream & Bite. Cupcakes Boutique”. En octubre de 2009 abrió sus puertas en su actual ubicación, en la Plaza Hacienda en la Colonia Nueva Oriental Coapa en la Ciudad de México.

Para estar siempre un paso adelante de la competencia, Fabiola menciona que en cada temporada ofrecen nuevos sabores. Adaptan los ingredientes para cada ocasión para que así el resultado sea el mejor. Por ejemplo, en septiembre se puede obtener un cupcake de chocolate con chipotle o arroz con leche y en noviembre pan de muerto relleno de nata.

Los precios van desde los 30 pesos hasta los 35, esto dependiendo del sabor y especialidad. Se pueden vender solo una pieza, media docena o la docena completa. Se tienen precios preferentes si se adquieren más de 12 piezas de estos pequeños pasteles.

En un inicio se pensó que el público de Dream & Bite Cupcakes Boutique serían los niños, ya que algunos diseños tienen personajes que son del gusto de los pequeños, sin embargo, sus stakeholders van desde los más pequeños hasta los personajes del espectáculo.



Figura 39. Productos (propiedad) de Dream & Bite Cupcakes Boutique

Pedido de cupcakes con la temática del “Capitán América” para una fiesta infantil.

Figura 40. Productos (propiedad) de Dream & Bite Cupcakes Boutique

Diseños varios.



Dream & Bite Cupcakes Boutique cocina alrededor de 300 cupcakes diarios y alrededor de 9000 piezas al mes. Fabiola considera que las redes sociales virtuales son vitales para el crecimiento del negocio. En el análisis a cada una de sus redes, tanto Facebook como Twitter, se dará a conocer el trabajo de su CM y se sabrá si la importancia que menciona se ve reflejada.

3.3.1 Página web

Cuando se entra al sitio <http://cupcakesmexico.com/>, lo primero que se piensa son dos cosas: compromiso y que la persona creadora del negocio es una mujer. ¿Por qué? Por los colores que son parte de la gama cromática³⁰; el uso del color rosa es asociado con la feminidad, además de reflejar bondad, calma y tranquilidad. El color café, es utilizado para dar una buena impresión y que ésta permanezca estable en el tiempo, además de sugerir compromiso, responsabilidad y equilibrio. “En publicidad se destaca en productos asociados al público que está acostumbrado a obtener calidad a un precio razonable (...) es perfecto para resaltar la calidad sugerida en chocolates, caramelos, galletas, helados (...)”³¹

Más allá del uso correcto de la gama cromática, aparece una presentación en movimiento de los productos que elaboran e invita a sus (futuros) stakeholders a dar clic y conocer más a fondo a la organización.

Dream & Bite Cupcakes Boutique coloca los enlaces de sus redes sociales virtuales en la parte inferior central. En las siguientes líneas se comenzará el análisis de las mismas.

³⁰ En Comunicación Organizacional, la gama cromática se refiere a los colores que son utilizados de forma institucional en una empresa.

³¹ Vial Kauk, Michelle. “La psicología del color: el café o marrón” en *El Naveghable* <http://www.elnaveghable.cl/admin/render/noticia/15702> Fecha de publicación: 20 de octubre de 2008 12:10, Fecha de consulta: 27 de octubre de 2013 14:00 hrs.



Figura 41. Página web de Dream & Bite Cupcakes Boutique

3.3.2 Fanpage

Diseño

Octubre es el mes de la lucha contra el cáncer de mama y Dream & Bite Cupcakes Boutique da a conocer a sus stakeholders, mediante su imagen de portada, que se unirá a la causa donando al FUCAM gran parte de las ganancias que se generen de la compra del cupcake elaborado especialmente para la campaña.

A diferencia de las PYMES anteriores, que en su imagen de portada agradecían el llegar a un determinado número de likes o solo colocaban la imagen de sus productos alusivos a fechas importantes, Dream & Bite Cupcakes Boutique no deja de lado sus productos, pero tampoco la labor a la que se ha sumado. Hábilmente ha diseñado una imagen en la que se muestre el cupcake especial, así como la información sobre el mismo y colocar el logotipo de la organización. De la misma manera, su avatar es el logotipo de la organización pero con un listón rosa incluido.



Figura 42. Fanpage de Dream & Bite Cupcakes Boutique. Con motivo de la lucha contra el cáncer de mama, la foto de portada de la página indica que las ganancias sería destinada al FUCAM

Otro de los elementos que el Community Manager ha colocado en su fanpage es la descripción del negocio. La fundadora de Dream & Bite alguna vez llegó a comentar que mucha de su competencia se autoproclamó pionera en cuanto a cupcakes se refiere, pero que gracias a la preferencia del público sabía que eso no era así. Dream & Bite Cupcakes Boutique fueron los primeros en incursionar en el negocio de pasteles gourmet en México. Quizá este fue uno de los motivos por los que el gestor de redes sociales virtuales decidió colocar en la descripción: “Nosotros Sí somos los primeros y mejores cupcakes en México”. Y es probable que tengan razón: sus productos han sido objeto de reportajes en diversos programas de revista.

Dream & Bite no se limita a invitar a sus stakeholders a que visiten la tienda y compren alguno de estos singulares pastelillos, sino que les comparte un poco de la magia que rodea su creación. El CM ha compartido con su público dos recetas de estas pequeñas porciones de pastel. Y con la respuesta esperada, ya puede visualizarse que tuvo buena aceptación por parte de los usuarios.

Notas de Dream & Bite

Dream & Bite



RECETA CUPCAKE DE VAINILLA

PAN DE VAINILLA (Receta para 20-24 cupcakes)
INGREDIENTES 2/ ¾ tazas de harina 2 cucharaditas de polvo para hornear 200 g. mantequilla sin sal a temperatura ambiente 1 ¾ tazas de azúcar

Me gusta · Comentar · Compartir **40** **9** **1** 8 de noviembre de 2012 a la(s) 10:42 ·

Figura 43. Recetas de algunos cupcakes que el Community Manager ha compartido a sus stakeholders.

Dream & Bite



RED VELVET

RED VELVET (Receta para 12 cupcakes) INGREDIENTES: 1 ¼ tazas harina cernida 1 cucharadita de polvo para hornear ¼ cucharadita de sal 1 cucharada de cocoa en polvo ¼ taza (57 gramos) ma

Me gusta · Comentar · Compartir **84** **39** **16** 31 de octubre de 2012 a la(s) 9:37 ·

El diseño de la fanpage de Dream & Bite Cupcakes Boutique es óptimo. Respeta la gama cromática utilizada en el sitio web. La página de Facebook es, en primera instancia, la carta de presentación del Community Manager; con 716 likes al mes y un aproximado de 24 “me gusta” diarios, se deduce que el trabajo del gestor de redes no deja qué desear. No es necesario ser un experto para darse cuenta de que es una página bien administrada, sin embargo, es menester de este trabajo mostrar cómo se desarrollan las actividades del CM en cuanto a contenido, conversión y frecuencia de interacción se refiere.

Contenido

Al igual que Sugarox Candy Studio, Dream & Bite Cupcakes Boutique comparte con su público las nuevas creaciones que tiene en cada uno de sus establecimientos o los pedidos especiales que ha hecho para fiestas de cumpleaños ya sea infantiles o de algunas personas del medio del espectáculo.

Sin embargo, el Community Manager no se limita a que el contenido de la fanpage sean los cupcakes: también “da los buenos días” a sus stakeholders, algunas de

las publicaciones hacen referencia a que ya se espera con ansia el día viernes o que ya está por iniciar la semana; también recuerda si se celebra alguna fecha especial como el día del niño o día de los abuelos. El gestor de redes trata de transmitir esa cordialidad y amabilidad para que el stakeholder sepa que la organización lo tiene presente así como sus dudas y comentarios.

Otro de los contenidos de la Fanpage son los “menús” diarios que hay en cada una de sus tiendas.



Figura 44. La manera en la que se publican los cupcakes que preparan es original. Utilizan “frases” que estén de moda en el argot de los stakeholders.
Desde este momento se puede observar que la respuesta esperada o conversión es óptima, misma que se mencionará más adelante



Relajate ahora, mañana es Lunes.



Me gusta · Comentar · Compartir 22
A 54 personas les gusta esto.

Figura 45. Desde siempre, las personas se quejan de que se aproximen los días lunes. En Facebook, diversas páginas postean alguna imagen relacionada al tema. Dream & Bite Cupcakes Boutique hace lo propio. Invita a sus stakeholders a “relajarse” ya que un día después comienza la jornada laboral.



Figura 46. No hay un día de la semana en el que esta tienda de pastelillos deje de publicar las novedades o “menú” de cada uno de sus locales.

Menú del Día BOUTIQUE: Nutella Vainilla, Choconutella, Berries, Cajeta Vainilla, Chococajeta, Cookies & Cream, Rainbow, Red Velvet, Tiramisú, Devil´s Food, Chocoqueso, Smore´s, Black Forest, Triple Chocolate, Strawberry & Cheese, Napolitano, Limón, Blueberry, Banoffee, Caramel Apple y Zanahoria.

Especiales del Día: Rock Chocolate Mountain, Sacher Ferrero Rocher, Tiramisú Especial, Marley y Choconaranja.

Me gusta · Comentar · Compartir
A 10 personas les gusta esto.

La mayor parte de sus publicaciones incluyen una imagen. Esta siempre tiene alguna descripción o frase para que el stakeholder sepa lo que el gestor de redes desea transmitir. Son muy pocas las imágenes que fueron compartidas y que no llevan algún pequeño texto.

El contenido de Dream & Bite Cupcakes Boutique es óptimo. Se presenta de una manera original, buscando que los stakeholders tengan interés por conocer estos

peculiares pastelillos. El Community Manager tiene empatía con su público usuario, además de generarle confianza y amabilidad.

Conversión

En las imágenes anteriores se puede observar que los “me gusta” o likes de las publicaciones tienen números altos, así como la cantidad de veces que el contenido fue compartido.

Como ya he mencionado, el CM no limita el contenido de la página a solamente publicar fotos de los pequeños pasteles, sino que busca la manera en la que el stakeholder se identifique con el contenido. El resultado ha sido el que se esperaba: además de dar like a las nuevas creaciones, las otras imágenes también han sido del agrado de su público que incluso, lo han compartido con sus contactos en Facebook.



Figura 47. La primera publicación que hizo el Community Manager el día 20 de octubre fue un “buenos días” a sus stakeholders seguida de una invitación a probar lo que había ese día en uno de los locales.

Como puede observarse, la temática de los cupcakes era a propósito del día 31 de octubre.

La publicación recibió 93 likes así como dos contenidos compartidos.

Cuando se trata de subir nuevas imágenes a un álbum de fotos ya existente en la página, los likes, comentarios y contenido compartido suelen aumentar. Esto es un arma de dos filos para el Community Manager: primero, da a conocer al público diseños que antes no había visto y, segundo, en el momento que sus stakeholders dan like, los contactos de estos pueden visualizar el contenido y pueden llegarse a convertir en consumidores de Dream & Bite.



Figura 48. Respuesta del contenido generado en la fanpage de Dream & Bite Cupcakes Boutique

La conversión o respuesta esperada es óptima. El gestor de redes sociales virtuales sabe la manera en la que debe publicar su contenido para que sea del agrado de sus stakeholders. Si sigue generando buen contenido, sería también del agrado de personas que no son precisamente stakeholders pero que logran visualizar el contenido gracias a las personas que sí lo son

Por otro lado, y como lo he mencionado líneas arriba, el CM busca que el stakeholder se sienta cómodo o atraído con las publicaciones y en efecto, lo logra. De no ser así, ninguna publicación tendría algún like y si los tuviera, serían muy pocos. Desde mi punto de vista, el CM está logrando que Dream & Bite Cupcakes

Boutique no sólo sea un caso de éxito como negocio, sino también como caso de éxito en redes sociales virtuales.

Frecuencia de Interacción

Además de publicar de una forma en la que el público sepa que es tomado en cuenta por parte de la organización y actualizarlo con las novedades que hay en la tienda, el Community Manager también resuelve las dudas o responde los comentarios que le hacen llegar los stakeholders ya que, finalmente, esa es una de las principales funciones de este personaje.

A diferencia de sus iguales en Sugarox o Remedios Mágicos, el gestor de redes de Dream & Bite Cupcakes Boutique interactúa todos los días con sus stakeholders. En al menos una publicación que hace en el día surgen dudas y el CM procura no tardarse en dar una respuesta, a lo mucho, contesta al día siguiente. Ese es el lapso más grande en que llega a tardarse en contestar.



Figura 49.

El stakeholder externó su duda, no sabía de qué sabor era el cupcake que se presentaba en la imagen.

El gestor de redes dio la información que le solicitaban casi de inmediato, excepto por la última respuesta.

Especiales del día: Sacher Ferrero Rocher y Rock Chocolate Mountain.

Cupcake FUCAM

Me gusta · Comentar · Compartir

A 4 personas les gusta esto.

Hola! Y el pan de muerto para cuando??
23 de octubre a la(s) 14:16 a través de celular · Me gusta

Dream & Bite Hola Gloria, hay pan de muerto en todas nuestras sucursales con regularidad, pero hay días en que se acaba más rápido. Esperemos que en tu próxima visita lo encuentres. Saludos
24 de octubre a la(s) 8:24 · Me gusta · 1

Gracias!! Espero que si!!!
24 de octubre a la(s) 8:32 a través de celular · Me gusta

Figura 50

Luego de publicar el menú del día, uno de los stakeholders hizo la pregunta de para cuándo estaría el pan de muerto.

En esta ocasión, el CM tardó solo un día en responder. El comentario que emitió dio detalles precisos para la conformidad de su stakeholder.

Uno de los aspectos importantes para saber si la frecuencia de interacción entre el Community Manager y sus stakeholders es óptima, es que el primero indique al segundo que su comentario ha sido escuchado y tomado en cuenta por la organización.

En el caso de la fanpage de Dream & Bite Cupcakes Boutique, se puede observar que el Community Manager lee la mayoría de los comentarios que le hace llegar su público usuario, incluso, aquellos comentarios que expresan el desagrado por alguna publicación.



Figura 51

Todos los comentarios son contestados por el CM, incluso aquellos que expresan desagrado con la publicación.

En la imagen se puede observar que el gestor de redes “dio like” a cada uno de los comentarios que algunos de sus stakeholders hicieron al respecto de la publicación donde aparecía un cupcake con un trozo de pan de muerto en su interior. El primer comentario fue el de una mujer quien escribió: “GROSEROS”. Ignorando el por qué de esta expresión, el Community Manager le indicó a su stakeholder que su comentario fue leído.

La frecuencia de interacción del gestor de redes sociales virtuales de Dream & Bite Cupcakes Boutique con sus stakeholders es óptimo. Revisa la fanpage de manera diaria, está al tanto de las opiniones de sus públicos, trata de contestar en el menor tiempo posible las dudas que se van generando conforme las publicaciones son compartidas y da la mayor cantidad de información posible para que el stakeholder quede satisfecho con la respuesta obtenida.

3.3.3 Twitter

Diseño

Con el nombre de usuario @CupcakesMexico, Dream & Bite Cupcakes Boutique ha conseguido (hasta el día en el que se están escribiendo estas líneas) un total de 28,344 followers. Con poco más de 600 nuevos seguidores al mes, ha trasladado el mismo diseño de la página web a la red social virtual de los 140 caracteres.

Así como en el sitio y la fanpage la gama cromática de la organización fue respetada, también en su cuenta de Twitter ha mantenido cada uno de estos colores y ha sabido distribuirlos de manera óptima. Por lo que respecta a la imagen de fondo o background, predomina el color café, incluyendo a dos pajarillos: uno rosa y uno azul. El primero con un poco de crema batida y una cereza en la cabeza y el segundo con un toque blanche.³² En medio de estos animales se encuentra el logotipo de Dream & Bite Cupcakes Boutique.

³² Gorro utilizado por los cocineros o chefs.

En cuanto al encabezado, se encuentra el cupcake de pan de muerto, a propósito de la temporada del año. A diferencia de la imagen de portada en la fanpage en la que se mostraba el cupcake alusivo a la lucha contra el cáncer de mama, en Twitter lo único que han mantenido con esta temática es el logoimagnetipo con un listón rosa.

En la descripción o biografía de la cuenta, puede leerse: “Cupcakes 100% GOURMET desde 2005. Contamos con más de 70 sabores en nuestro menú. Franquicias disponibles. Info a franquicias@dream-n-bite.com”. El Community Manager ha decidido colocar la fecha en la que se empezó la historia de la elaboración de los pastelillos, aunque se expandieron hasta 2009.

De igual manera coloca un correo de contacto en el que las personas interesadas en formar parte de este negocio puedan escribir para expresar su interés en la franquicia. Esto suma puntos al trabajo del gestor de redes, ya que está consciente de que algunos de sus stakeholders, aquellos que quieran convertirse en emprendedores, preguntarán sobre el tema.

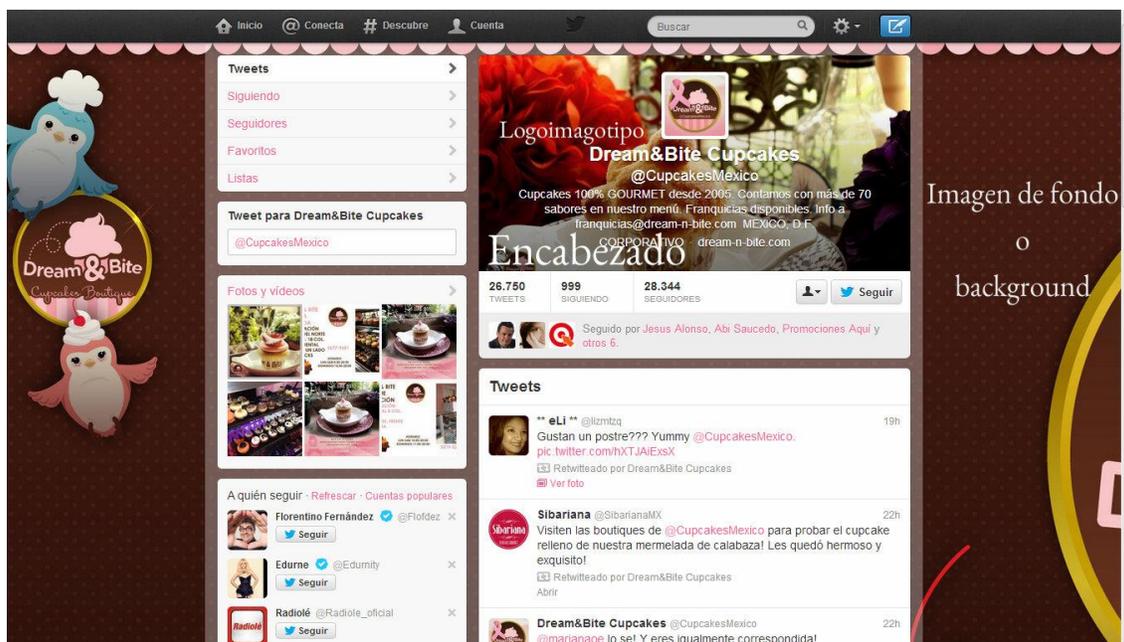


Figura 52. Cuenta de Twitter @CupcakesMexico de Dream & Bite Cupcakes Boutique

Como se indicó en las primeras cuartillas de este apartado, cuando se crea una cuenta en Twitter, el usuario (en este caso el Community Manager) tiene la posibilidad de asignar un color a los enlaces que publica, así como a los hashtags que aparecen en su página de inicio. Cuando se visita la cuenta de Dream & Bite, puede observarse que el color de estos links es rosa.

De manera general, el trabajo del Community Manager en cuanto a diseño es óptimo. Sabe que debe transmitir a sus stakeholders el concepto de la organización en todas sus cuentas en las redes sociales virtuales. Aunque el stakeholder no sepa por qué los colores institucionales de la PYME son el café y el rosa, debe familiarizarse con los mismos y con todos aquellos signos identificadores de la organización.

Al tener más libertad en el diseño en Twitter, el gestor de redes ha sabido sacar provecho de cada uno de los elementos que se pueden personalizar: desde el background, hasta el color de los enlaces. Esto refleja que buen desempeño del Community Manager en la organización.

Contenido

A diferencia de su fanpage, el contenido que comparte el Community Manager no incluye las imágenes para los “buenos días”, “por fin es lunes” o similares. El contenido en su mayoría son fotografías de los cupcakes y la dirección de cada una de las sucursales.



Figura 53. Contenido en la cuenta de Twitter

En lugar de colocar una imagen de otras figuras tal y como lo hace en Facebook, el gestor de redes prefiere invitar a sus stakeholders a iniciar su día probando alguno de los cupcakes que ofrece.

La respuesta de los stakeholders es óptima: se marcaron 5 favoritos y 3 RT's.

A diferencia de sus colegas de “Remedios Mágicos” y Sugarox Candy Studio, el CM de Dream & Bite Cupcakes Boutique no se limita a compartir con sus stakeholders los contenidos que produce; también comparte los comentarios de algunas personas que ya son clientes y expresan su simpatía hacia la organización. El contenido es óptimo, el gestor de redes toma en cuenta a sus stakeholders y los hace, de alguna forma, generadores de publicaciones.



Figura 54. El CM no se limita a responder, también comparte con los demás stakeholders los comentarios que le hacen llegar.

El gestor de redes de Dream & Bite Cupcakes Boutique comparte con su stakeholders algunos de los comentarios que se generan alrededor suyo en la red social virtual de los 140 caracteres.

Esto refleja el interés que tiene la organización a su público usuario, en este caso, sus clientes.

Conversión

A pesar de que Twitter es la segunda red más usada en México, suele suceder que algunos de los usuarios no son tan asiduos a utilizarla. Una de las tareas del Community Manager es que si algunas personas que son sus stakeholders están en un caso similar, logre sacarlos de esa inactividad y hacerlos partícipes de las novedades que se generan en esta plataforma. Ambas partes deben poner interés para que esto suceda, sin embargo, quien tiene más peso es el CM, ya que en él recae que la organización tenga una presencia óptima en la web 2.0 y genere más stakeholders.

Si menciono esto es porque una de las maneras para lograr lo anterior es generando contenido que sea de interés y calidad para los seguidores. ¿Cómo saber qué cosa le agrada a un stakeholder y cuál no? Como mencioné en los primeros análisis de este apartado, una de las métricas para saber cuál es el grado de aceptación, al menos en Twitter, es a través de los “favs” o “RTs” En el caso de Dream & Bite Cupcakes Boutique, la respuesta esperada es óptima, al menos para el contenido que se refiere a nuevos diseños de pastelillos.



Figura 55. Respuesta de los stakeholders.

A pesar de que la conversión no se compara con la que se genera en la página de Facebook, el Community Manager ha logrado mantener la respuesta en cada una de sus publicaciones, es decir, la mayor parte de ellas cuenta con RT y también con favoritos, mientras que en los dos casos anteriores, esto no ocurría .

Frecuencia de Interacción

Además de revisar a diario cada uno de sus perfiles en las plataformas vituales, el Community Manager entabla conversación con sus stakeholders. Independientemente del comentario, el gestor de redes sociales virtuales ofrece una respuesta que sea satisfactoria para su público usuario.

La interacción es diaria y siempre de la manera más amable y amena posible.



Figura 56.

Después de haber publicado una imagen donde se incluía el logoimatipo de la organización, una mujer expresó el agrado hacia el mismo

El Community Manager agradeció el cumplido.

Figura 57. Al emitir la respuesta, el CM se “pone triste” al darle a conocer a posible cliente que no hay entregas fuera de la Ciudad de México.

Esto lo hace para transmitir al stakeholder que siente una especie de culpa al no poder satisfacer su necesidad.



Como puede observarse, el Community Manager trata de ponerse en el lugar del stakeholder para así dar una mejor respuesta. En el segundo ejemplo, una joven expresó el deseo de que se hicieran entregas fuera del Distrito Federal. El gestor de redes debe prestar atención a este tema de interés, ya que, a pesar de tener presencia en otros estados como lo es Puebla, existen muchos más lugares en los que les gustaría tener el gusto de adquirir los productos.

Así como en la Fanpage, la frecuencia de interacción es óptima. El gestor de redes sociales sabe que no debe desatender a los stakeholders de esta plataforma. Debe estar atento a sus necesidades.

Conclusiones “Dream & Bite Cupcakes Boutique”

El negocio que Fabiola Galván comenzó hace 7 años como una manera de ingreso extra a la que ya tenía, ha logrado el éxito a lo largo de los años, no sólo como nueva opción de comercio, sino también como estrategia en las plataformas de la web 2.0

Tanto en su fanpage como en su cuenta de Twitter, el Community Manager demuestra un trabajo óptimo. Cada uno de los elementos que fueron presentados en este último de éxito arrojaron resultados satisfactorios. En ambas plataformas se demuestra interés por sus stakeholders, ya que les resuelve sus dudas, acepta sugerencias, así como publicarles el menú diario de cada una de sus tiendas (para que así sepan qué hay en la sucursal que les queda más cerca).

El hecho de que el trabajo del gestor de redes sociales virtuales sea óptimo refleja un buen ambiente organizacional o que esta figura de la organización se siente bien en su trabajo, de no ser así, probablemente sus publicaciones no ería constantes y la interacción con sus stakeholders sería mala. El CM transmite que en la organización se tiene trazado y se sigue un claro objetivo: Mantenerse como la mejor boutique de pasteles gourmet en México



Figura 58. Logotipo

Conclusiones del capítulo

Luego de analizar el diseño, contenido, conversión y frecuencia, tanto de las cuentas de Facebook como de Twitter de cada una estas tres pequeñas y medianas empresas consideradas como casos de éxito, se observó lo siguiente:

A pesar de ser consideradas como una buena opción de negocio, y que se les ha ido mejor de lo que quizá esperaban, su presencia en las redes sociales virtuales no es óptimas, como pudiera pensarse. Sí, de tres organizaciones mostradas, solamente una tiene elementos que pueden calificarse como óptimos, mientras que los elementos de las otras dos son regulares o malos en su totalidad.

¿Qué es lo que puede provocar que el Community Manager no pueda desempeñarse de manera óptima en su trabajo? Pueden existir varios factores: motivación, agrado, no se siente identificado con la empresa... Independientemente de cuál sea el motivo, lo ideal sería que tratara de mejorar, ya que al final de cuentas es la cara de la organización en el mundo de las redes sociales virtuales y tuviera presente el bien común: no sólo se beneficia él, se benefician también sus compañeros de trabajo.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, por lo que respecta a las fanpages, los elementos de Remedios Mágicos y Dream & Bite Cupcakes Boutique son óptimos, mientras que los de Sugarox han sido considerados como regulares. En el único aspecto en el que han coincidido es en el diseño.

TABLA COMPARATIVA. DE LOS ELEMENTOS ANALIZADOS EN CADA UNA DE LAS FANPAGE DE LAS PYMES ELEGIDAS.			
Fanpage	Remedios Mágicos. Los legítimos y originales artilugios del poder.	Sugarox Candy Studio	Dream & Bite Cupcakes Boutique
Diseño	Óptimo	Óptimo	Óptimo
Contenido	Óptimo	Regular	Óptimo
Conversión	Óptimo	Regular	Óptimo
Frecuencia de Interacción	Óptimo	Regular	Óptimo

Fuente: Propia

Datos muy distintos arrojó el análisis de las cuentas de Twitter:

TABLA COMPARATIVA. DE LOS ELEMENTOS ANALIZADOS EN CADA UNA DE LOS PERFILES DE TWITTER DE LAS PYMES ELEGIDAS.			
Twitter	Remedios Mágicos. Los legítimos y originales artilugios del poder.	Sugarox Candy Studio	Dream & Bite Cupcakes Boutique
Diseño	Regular	Regular	Óptimo
Contenido	Óptimo	Regular	Óptimo
Conversión	Óptimo	Malo	Óptimo
Frecuencia de Interacción	Malo	Malo	Óptimo

Fuente: Propia

A excepción de Dream & Bite Cupcakes Boutique, tanto Sugarox Candy Studio y Remedios Mágicos no se esfuerzan en mantener en Twitter la misma calidad que tienen en la fanpage. Es obvio que estas dos organizaciones tienen descuidada esta red, a pesar de que tienen presencia en ella.

Un aspecto que es preocupante, ya que es una de las funciones más importantes del CM en cuanto a la relación con el stakeholder, es la frecuencia de interacción. Mientras una de las organizaciones procura a sus stakeholders todos los días, los otros dos gestores de redes no lo hacen, son pocas las veces en las que se presta el diálogo y más cuando no ingresan diariamente a las plataformas para ver o atender las necesidades que pudieran generarse.

Si bien es cierto que la interacción debe surgir de ambas partes, el Community Manager debe motivar al stakeholder para que también participe. Tiene que pensar formas para impulsar esa interacción para que las dos figuras (tanto la empresa como su <futuro> cliente) puedan salir beneficiadas.

Por otro lado, ¿por qué dos de estas PYMES sí tienen una respuesta óptima esperada por parte de sus stakeholders y otros no? El secreto está en la dedicación que se tenga al postear. No es solo escribir contenido porque se debe o se tiene que hacer. Crear contenido va mucho más allá: es pensar en el público al que va dirigido, pensar si le gustará o no.

No importa si se venden dulces, pasteles, chocolates, galletas... Lo importante es publicarlo de una manera atractiva y que, sobre todo, el público consumidor o futuro consumidor se sienta identificado.

De acuerdo a lo observado, la figura del Community Manager debe mejorar su interacción con sus stakeholders y mejorar su contenido, sobre todo en Twitter, ya que en estos tres casos fue la plataforma que arrojó resultados no óptimos.

Lo que puede hacer el gestor de redes, es:

1. Enviar al menos 3 tweets diarios con un toque de humor (eso le falta a Sugarox Candy Studio).
2. Retweetear diariamente 2 tweets interesantes relacionados con el sector de la empresa (Dream & Bite Cupcakes Boutique lo hace siempre. Es un área de oportunidad para las otras dos PYMES).
3. Seguir al menos a 10 usuarios nuevos cada semana relacionados con el sector de la organización.
4. Agradecer cada mención o retweet, justo como lo hace el gestor de redes de Dream & Bite.

El papel del Community Manager apenas va comenzando, es relativamente nuevo. Es hasta cierto punto normal que los personajes de estos tres casos de éxito sepan exactamente cómo dirigirse a sus stakeholders, incluso no tengan la preparación necesaria para hacerlo. Sin embargo, el director de la organización debería introducirles un curso o motivarlos más, para que se esfuercen el doble y los resultados que se presentan en la web 2.0 sean completa y verdaderamente óptimos.

Conclusiones Generales

El campo de la Comunicación Organizacional abarca diversas áreas: desde la comunicación interna hasta la logística de eventos; comunicación externa, consultoría y relaciones públicas. Hoy en día se puede sumar una más: el Community Management.

Si bien es cierto que es un área relativamente nueva (el boom de la figura del Community Manager en México se ha desarrollado y/o aumentado en los últimos 5 años), y que alrededor del gestor de redes sociales virtuales giran diversas interrogantes, las grandes marcas y organizaciones ya están más conscientes del impacto que este personaje puede provocar. Sin embargo, con las PyMES la situación no pasa exactamente lo mismo.

La figura del Community Manager (CM) es, para este tipo de organizaciones, un papel nuevo. Como he mencionado líneas arriba, a pesar de que los grandes corporativos ya la dominan e incluso tienen en su negocio la presencia de otros personajes “social media”, las PyMES tienen, hasta cierto punto, miedo de apostar por lo nuevo (cuando su identidad es monolítica) o no invierten el tiempo suficiente en sus stakeholders de la web 2.0, tal y como fue el caso de dos de las tres PyMES que fueron analizadas.

Entonces, la pregunta sería ¿Por qué no invertir dinero y tiempo en una persona que representará a la organización en medios virtuales? Existen diversas razones; la que yo considero como una de las principales es debido a que la figura del Community Manager no termina de ser entendida óptimamente por las pequeñas y medianas empresas.

Por desgracia, mucha gente considera que las funciones del gestor de redes sociales virtuales son simplemente “estar todo el día pegado a Facebook y Twitter”. Por lo tanto, consideran innecesario tener a alguien a quien consideran está “perdiendo el tiempo”. Como he expuesto en este trabajo de investigación, un Community Manager que se jacte de ser bueno en lo que hace, él nunca pierde

el tiempo y el hecho de que su trabajo sea desarrollado en las plataformas de la web 2.0 no es en vano.

Para que el gestor de redes sociales virtuales tenga una relación óptima con sus stakeholders no basta con sentarse en frente del monitor y empezar a publicar cosas “solo porque sí”, es necesario que esté consciente de lo que quiere la organización y lo que quieren sus stakeholders, es por eso que el Community Management se desarrolla tanto en la comunicación interna como en la comunicación externa: en la primera porque debe estar al tanto de las labores que desempeñan sus compañeros de trabajo así como sentirse identificado con los objetivos, misión y visión de la empresa, ya que toda esa ideología será transmitida a sus stakeholders.

Y es justamente en ese punto donde aparece la comunicación externa: como ya he referido anteriormente, el CM es un publicirrelacionista de la organización desde la web 2.0; mantiene la reputación online de la empresa.

Es importante que la persona encargada de llevar el timón de la organización en las redes sociales virtuales, sepa escuchar para estar al tanto de lo que ocurre dentro de su lugar de trabajo y lo que la empresa misma desee transmitir; entender y comprender señales o inquietudes que presentan los stakeholders y traducirlos en prioridades hacia adentro de la organización en acciones concretas. Tener habilidades para transmitir óptimamente información por las redes sociales virtuales es un requisito que no está de más mencionar.

Ahora bien, ¿todas estas características son visibles en la realidad? ¿Realmente los Community Managers se preocupan por mantener una buena relación con sus stakeholders y buscan transmitir las necesidades de éstos a sus organizaciones?

De acuerdo a los datos arrojados por el Segundo Estudio sobre Redes Sociales “MKT Digital y Redes Sociales en México 2013”, entre los sitios más utilizados por las organizaciones se encuentran Facebook y Twitter.

El 92% de las empresas encuestadas tiene presencia en Facebook, el 51% postea diariamente y el 28% realiza 4 o más publicaciones al día. En cuanto a Twitter, el 50% se encuentra en esa plataforma, el 52% postea diariamente y el 22% realiza 4 o más publicaciones al día. ¿Esto puede visualizarse desde las PyMES expuestas?

Facebook se mantiene como la red social virtual por excelencia entre personas y organizaciones, no por nada estas últimas apuestan por abrirse un espacio en esta plataforma (aunque algunas de ellas abandonen su uso por razones que ya han sido explicadas). Una vez dentro, deben comenzar a interactuar con sus grupos de interés. Para atraer su atención, la identidad visual debe ser óptima. Los tres casos de éxito cumplen con este primer paso.

Dentro de ese 51% que postea diariamente, se pueden ubicar a dos de las PyMES. Tanto el contenido y respuesta esperada como frecuencia de interacción, demuestran que el Community Manager busca mantener una buena relación con sus stakeholders.

En cuanto a Twitter, sólo una de las tres organizaciones tuvo resultados óptimos en cuanto a los elementos ya mencionados: diseño, contenido, conversión y frecuencia de interacción. Las otras dos mostraron un uso de esta plataforma bastante irregular, ya que si tenían buen contenido, la frecuencia de interacción con el stakeholder era mala.

¿Qué es lo que ocurre entonces? Que a pesar de que los estudios señalan que la mitad de las organizaciones encuestadas utilizan esta red social, no todas la usan de manera óptima. Y eso se refleja en el análisis: es evidente un descuido por parte del Community Manager.

Este es un aspecto preocupante, ya que es una de las funciones más importantes del CM en cuanto a la relación con el stakeholder: la frecuencia de interacción. Mientras una de las organizaciones procura a sus stakeholders todos los días, los otros dos gestores de redes no lo hacen, son pocas las veces en las que se presta

el diálogo y más cuando no ingresan diariamente a las plataformas para ver o atender las necesidades que pudieran generarse.

Si bien es cierto que la interacción debe surgir de ambas partes, el Community Manager debe motivar al stakeholder para que también participe. Tiene que pensar formas para impulsar esa interacción para que las dos figuras (tanto la empresa como su <futuro> cliente) puedan salir beneficiadas.

Por otro lado, ¿por qué dos de estas PYMES sí tienen una respuesta óptima esperada por parte de sus stakeholders y otros no? El secreto está en la dedicación que se tenga al postear. No es solo escribir contenido porque se debe o se tiene que hacer. Crear contenido va mucho más allá: es pensar en el público al que va dirigido, pensar si le gustará o no.

¿Qué si el CM de alguna de las organizaciones que no posee óptimos todos los elementos analizados puede lograrlo? Claro que sí. Se demostró que de esas tres PyMES una no sólo ha logrado mantenerse en el público como la favorita, sino que también ha sabido hacerse camino en la plataforma de la web 2.0 gracias al buen trabajo de su gestor de redes sociales virtuales.

La directora de este negocio ha sabido reconocer el trabajo de este personaje. Sabe que necesita de él para abrir otras posibilidades dentro de su negocio. El papel del Community Manager ya no es un lujo y/o capricho dentro de las organizaciones: ya se ha convertido en una necesidad fundamental en cada una de las empresas del país.

¿Qué es lo que hace falta entonces? Más información sobre ellos. Las PyMES deben saber la razón de ser de este personaje, estar consientes de que ellos están para ayudarlos, para acercarlos con un público que quizá no podrían alcanzar si no estuviesen presentes en la web 2.0 y quisieran buscarlo de la manera tradicional.

Considero que este trabajo de investigación ofrece, aunque de forma mínima, un acercamiento a este personaje que ha sabido ganarse un lugar; una figura cuyo

trabajo puede parecer fácil a la vista de todo el mundo y que por eso puede llegar a ser menospreciado justamente por personas que no tienen claro a qué se dedica. Con el análisis presentado en el último capítulo demostré que si se tiene la información necesaria, este personaje puede lograr grandes cosas para su organización.

El objetivo de este trabajo se cumplió. Se dio a conocer y se explicó por qué es necesario que las PyMES en México utilicen las herramientas que les brinda la web 2.0, como son las redes sociales virtuales, para así implementar en su negocio la figura del Community Manager.

Después del análisis realizado a tres organizaciones consideradas como casos de éxito en la actualidad, concluyo que la hipótesis “El papel del Community Manager como gestor de Redes Sociales Virtuales dentro de las PyMES promoverá de manera óptima su comunicación organizacional con sus stakeholders”, es correcta.

Glosario

AERCO

Asociación Española de Responsables de Comunidad Online. Entidad sin fines de lucro compuesta por profesionales relacionados con las comunidades virtuales y que tiene la misión de atender las necesidades de los responsables de comunidades online, proporcionando a los asociados una serie de servicios de calidad. Nace en 2008 por iniciativa de un grupo de profesionales motivados por la creciente importancia que las comunidades virtuales empezaban a tener en las empresas españolas, y por la necesidad de respaldar, ayudar y potenciar el puesto de Community Manager en las mismas.

AMIPCI

Asociación Mexicana de Internet fue fundada en 1999; integra a las empresas que tienen influencia en el desarrollo de la industria de Internet en México. Entre sus objetivos se encuentran promover y cabildear la legislación adecuada para el impulso del Internet en México, realizar estudios de mercado que orienten y favorezcan el crecimiento del Internet, ser una plataforma de relaciones en la industria para la generación de negocios, así como fomentar el uso de las nuevas tendencias de investigación y desarrollo en materia de Internet.

Avatar

En internet, una representación gráfica, generalmente humana, que se asocia a un usuario para su identificación. Los avatares pueden ser fotografías o dibujos.

Blogs

Un blog es un sitio web que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente. Los lectores pueden escribir sus comentarios y el autor darles respuesta, de forma que es posible establecer un diálogo.

Community Manager

Persona responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con clientes en el ámbito digital (redes sociales virtuales como Facebook y Twitter), gracias al conocimiento de las necesidades y planteamientos estratégicos de la

organización y los intereses a los clientes. Sus funciones principales son escuchar, entender y comunicar.

Comunicación

Creación, análisis y difusión de mensajes. Proceso complejo donde intervienen no sólo un receptor y un emisor que comparten un código al intercambiar mensajes, sino que implica toda una visión del mundo. Es la transmisión de señales mediante un código común al emisor y receptor. Es interpersonal todo el tiempo, además de integrar relaciones con las demás personas y con los entornos.

En el contexto de este documento, es todo tipo de método utilizado para compartir información con los stakeholders, en general, a través de procesos unilaterales y no iterativos.

Comunicación Estratégica

Marco ético, conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional. Aborda la gestión integral de la comunicación instalándola en la alta dirección, sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, que es imprescindible diferenciar de la comunicación de nivel táctico. Se propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe.

Comunicación externa

Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una identidad favorable o a promover sus productos o servicios.

Comunicación interna

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de

diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Organizacional

Es una disciplina cuyo objeto de estudio es la manera en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. Es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Facebook

Empresa creada por Mark Zuckerberg. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Actualmente es la red social virtual de mayor popularidad.

Fanpage

Herramienta que se utiliza en Facebook para promocionar una marca y/o empresa para generar mayor exposición. Al ser una red social virtual consultada todos los días por miles de personas, se convierte en una fuente imprescindible para captar futuros clientes para el negocio. Las Fan Pages tienen como finalidad lograr 2 cosas: establecer relaciones a largo plazo con los usuarios y crear una comunidad interactiva entre los propios usuarios donde todos puedan participar, aportar y compartir. Para que esto se pueda dar es clave escribir contenido que resulte interesante.

FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, se refiere a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una

herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Foursquare

Servicio basado en localización web aplicada a las redes sociales virtuales. La geolocalización permite localizar un dispositivo fijo o móvil en una ubicación geográfica.

Gama Cromática

En Comunicación Organizacional, la gama cromática se refiere a los colores que son utilizados de forma institucional en una empresa.

Google+

Servicio de red social virtual operado por Google Inc. El servicio fue lanzado el 28 de junio de 2011, integra los servicios sociales como Google Profiles y Google Buzz, e introduce los nuevos servicios Círculos, Intereses y Mensajes. Está disponible como una aplicación de escritorio y como una aplicación móvil en los sistemas operativos Android e iOS.

Imagen ideal

La forma en la que la organización quiere ser percibida. Surge del corazón ideológico. ¿Hacia dónde quiere llegar?

Imagen real

Cómo perciben los públicos a la organización

Imagen organizacional / institucional

Percepción que tienen los públicos de la identidad de una organización. Construcción perceptual que se genera a través de los sentidos. No puede controlarse. Lectura pública de una institución

Imagen corporativa

Es la opinión que se gana una organización (institución, empresa o cualquier otra agrupación). No se debe confundir con la identidad corporativa.

Intranet

Sistema de cómputo que sirve para comunicarse con los empleados y otras personas del interior de la organización.

Identidad conceptual

Forma parte de la identidad corporativa. Se enfoca en aquellos elementos que hacen única a la organización a nivel texto y nivel idea. Es decir, está comprendida por la historia, misión, visión, valores, filosofía, código de ética, manuales, reglamentos, organigrama.

Identidad corporativa

Es todo un trabajo de diseño que engloba el conjunto de rasgos o informaciones que individualizan o distinguen a la organización y conforman qué es realmente y lo que se dice que es. Es lo que caracteriza y hace única a la organización. Está constituida por la identidad conceptual e identidad visual.

Identidad monolítica

La organización utiliza un nombre y un estilo visual únicos en todas sus manifestaciones.

- Se identifican donde quiera que estén
- Denotan solidez
- Alto reconocimiento
- Longevidad
- Mayor penetración de los mercados.

Identidad de respaldo

La organización consta de un grupo de actividades o empresas a las que respalda con el nombre y la identidad del grupo.

- Respaldarse en una empresa mayor
- Adquisiciones
- Diversificaciones, respaldo

Línea de respaldo de manera monolítica. Generalmente las empresas que patrocinan son monolíticas.

Identidad de marcas

La organización opera por medio de una serie de marcas que pueden ser independientes entre sí y con respecto a la sociedad. Cada producto se maneja monolíticamente

Identidad visual

Forma parte de la identidad corporativa. Se enfoca en aquellos elementos que componen el estilo visual de la organización, son los elementos sensoriales de la misma ya que estos son percibidos y reconocidos a través de estímulos. Está compuesta por el logotipo, imagotipo, logoimagotipo, gama cromática, aplicaciones como la señalización o señalética, entre otras.

Imagotipo

Representación gráfica que puede sustituir al logotipo de una marca u organización. Funciona de manera independiente, siempre y cuando el público al que va dirigido logre reconstruir mediante su identificación el nombre o razón social sin la necesidad de que el componente verbal aparezca. Por ejemplo, identificar a Comercial Mexicana a través del pelícano o a Mc Donalds a través del arco de la "M".

LinkedIn

Sitio web orientado a negocios, fue fundado en diciembre de 2002 y lanzado en mayo de 2003 (comparable a un servicio de red social virtual), principalmente para red profesional. Sus fundadores son Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly y Jean-Luc Vaillant.

Links

Texto o imágenes en un sitio web que un usuario puede darle click para tener acceso o conectar con otro documento por medio de la dirección URL. Los enlaces conectan dos sitios web o dos páginas web. En el navegador aparecen como palabras subrayadas.

Logoimagotipo

Neologismo que logra definir las dos partes que constituyen las marcas diseñadas con la integración de elementos de tipo verbal e icónico. Es decir, se utiliza imagen y texto para representar a una marca u organización.

Logotipo

El logotipo es la forma más común de representar una marca debido a su carácter fonético, pues a diferencia de las marcas icónicas, éste se puede leer.

Mascota Organizacional

Representación visual del individuo no sólo en objetos, cosas y animales, sino también mediante el dibujo de una figura humana, que sirva para distinguir un producto o una línea de productos, y que sea diseñada con fines promocionales.

Organización

Entidad formalizada que comprende un conjunto de dos o más personas reunidas con un fin común. Sin embargo, a pesar de tener el mismo objetivo, los integrantes de éstas tienen cierta jerarquía dentro de la institución misma. Este orden o rango puede ser observado mediante el organigrama, aunque algunas veces, éste no llegue a respetarse.

PyME

Acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados

Relaciones Públicas

Esfuerzo planeado y deliberado para establecer y mantener una comprensión mutua entre las organizaciones y sus públicos. Enfoque básico de comunicación entre una organización y sus públicos.³³

³³ Salvador García Liñán, 2011

ROI

Return of Investment. Indicador financiero de la efectividad de la inversión de mercadeo en la rentabilidad o ganancia de la empresa. Se utiliza para definir valores financieros tangibles de la participación de los planes de sus resultados en la variación del margen o el beneficio de una empresa, marca o producto.

Skype

Software que permite la comunicación ya sea por medio de texto, voz y/o video. Fue desarrollado en 2003 por el danés Janus Friis y el sueco Niklas Zennström. Los usuarios de Skype pueden hablar entre ellos gratuitamente. El 10 de mayo de 2011, Microsoft anunció la compra completa de Skype por 8.5 millones de dólares. Desde ese momento, Skype empezaría a quitarle el trono como servicio de mensajería a Windows Live Messenger y que culminaría con la desaparición de éste.

Spam

Mensajes no solicitados, no deseados o de remitente desconocido (correo anónimo), habitualmente de tipo publicitario, generalmente enviados en grandes cantidades (incluso masivas) que perjudican de alguna o varias maneras al receptor

Stakeholders

Personas o grupos de personas que se ven afectados por las acciones que tome una organización. Las empresas pueden tener muchos tipos de stakeholders y cada uno de estos con un nivel diferente de compromiso.

Troll

En internet, persona que publica mensajes provocativos, irrelevantes y fuera de tema en una comunidad en línea, como un foro de discusión, sala de chat o blog, con la principal intención de provocar o molestar, con fines diversos y de divertimento, a los usuarios y lectores en una respuesta emocional, o de otra manera, alterar la conversación normal en un tema de discusión, logrando que los mismos usuarios se enfaden y se enfrenten entre sí.

Tweet (tuit)

Mensaje que se envía a través de Twitter. Son limitados y sólo pueden ser de 140 caracteres (este número reduce cuando se comparte un enlace, baja a 118).

Twitter

Servicio de microblogging, con sede en San Francisco, California, Estados Unidos creado en marzo de 2006. Se estima que tiene más de 200 millones de usuarios, generando 65 millones de *tweets (tuits)* al día y se manejan más de 800,000 peticiones de búsqueda diarias.

Web 2.0

Término acuñado por Tim O'Reilly en 2004 para definir una nueva generación de la web, basada en comunidades de usuarios, redes sociales, blogs, wikis, que fomentan la colaboración e intercambio ágil de información entre los mismos.

Youtube

Sitio web en el cual usuarios pueden subir y compartir videos. Fue creado por tres antiguos empleados de PayPal en febrero de 2005. En octubre de 2006 fue adquirido por Google Inc. a cambio de 1.650 millones de dólares y ahora opera como una de sus filiales.

#MarketerosNocturnos

Hashtag en Twitter en dónde se comentan cuestiones referentes al marketing y otros temas de la misma vertiente. Los usuarios participantes son en su mayoría mercadólogos, publicistas y comunicólogos. En este espacio se propone un tema y se inicia la interacción con los demás usuarios. Esta dinámica tiene una duración de 1hr, aunque hay ocasiones en que se prolonga debido a que la interacción y los aporte por parte de los usuarios se tornan más interesantes.

Bibliografía

- **AERCO-PSM (Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media)** *Community Manager: Gestión de Comunidades Virtuales*, s. ed., España, 2012, 196 p.
- **ANSETT, Sean.** “Boundary Spanner: The Gatekeeper of innovation in partnerships” en *Accountability Forum* 6, 44 p.
- **ARGADOÑA, Antonio.** *La teoría de los stakeholders y el bien común*, Documento de Investigación No. 355, Universidad de Navarra, 1998, 15 p.
- **BAENA Paz, Guillermina.** *Metodología de la Investigación*. 11ª ed., Grupo Editorial Patria, México, 2007, 181 p.
- **BRULL González, Maribel.** *La mascota representación gráfica de la identidad organizacional*, 12 p. Archivo PDF
- **BURGOS, Enrique,** Javier Cerezo et al. *Del 1.0 al 2.0: claves para entender el nuevo marketing*, Creative Commons, España, 2009, 273 p.
- -----, Marc Cortés Ricart, *Iníciate en el marketing 2.0 Los social media como herramienta de fidelización de clientes*, Netbiblo, España, 2009, 157 p.
- **ESTUDIO “HÁBITOS DE LOS USUARIOS DE INTERNET 2013”** realizado por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI)
- **ESTUDIO “MKT DIGITAL Y REDES SOCIALES EN MÉXICO 2013”** realizado por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI)
- **FAERMAN, Juan,** *Faceboom. Facebook, el nuevo fenómeno de masas*, Alienta Editorial, Argentina, 2009, 124 p.
- **FERNÁNDEZ Collado, Carlos.** *La Comunicación en las organizaciones*, 2ª ed., Editorial Trillas, México, 2007, p. 12
- **GÁMEZ Gastélum, Rosalinda, et al.** *Organizaciones y Políticas Públicas: Una mirada desde el noroeste*, Cuerpo Académico de Procesos Organizacionales y Políticas Públicas en el Noroeste de México, México, 2006, 367 p.
- **GARZA Mercado, Ario.** *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*, 7ª ed., El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cossío Villegas, México, 2007, 380 p.
- **HALL, Richard.** *Organizaciones. Estructura y Proceso*, tr. de Alberto León Betancourt, 3ª ed., Editorial Prentice Hall Internacional, Colombia, 1983, 353 p.

- **JIMÉNEZ, Juan Carlos.** *Diálogo 2 punto 0. Un tweet-book sobre redes sociales para gerentes y emprendedores*, COGRAF Comunicaciones, Caracas, 2011, 60 p.
- **KRICK, Thomas,** Mayra Forstater, et al. *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. 2006, 136 p.
- **LOZANO Rendón, Juan Carlos,** *Teoría e Investigación de la Comunicación en masas*, Longman Editores, México, 1996, pp. 20-35
- **MADARIAGA Orozco Camilo,** Raimundo Abello Llanos, et al. *Redes sociales: Infancia, Familia y Comunidad*, Ediciones Uninorte, Barranquilla, 2003.
- **ROJAS Orduña, Octavio Isaac,** José Luis Antúnez et al. *Web 2.0 Manual (No Oficial) de uso*, Edit. ESIC, Madrid, 331 p.
- **ROJAS Soriano, Raúl.** *Guía para realizar investigaciones sociales*, 33ª ed., Plaza y Valdés Editores, México, 2006, pp. 57-367
- **ROJAS, Pedro.** *Community Management en una semana*, Edit. Gestión 2000 Grupo Planeta, Barcelona, 2011, 168 p.
- **SCHEINSOHN, Daniel.** “Comunicación estratégica” en *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, Cuaderno 28, 2009, pp. 145-150
- **WHEELEN, Thomas L.,** J. David Hunger. *Administración estratégica y política de negocios*, tr. de Miguel Ángel Sánchez, revisión técnica por Guillermo van der Linde y Humberto Mejía, 10ª ed., Editorial Pearson Educación, México, 2007 768 p.
- **ZORRILLA Salgado, Juan Pablo,** “La importancia de las PyMES en México y para el mundo” en *GestioPolis.com*, Fecha de Publicación: Mayo 2004, Fecha de Consulta: 13 de marzo de 2012, 10:54 pm

Fuentes electrónicas

- **PÉREZBOLDE, Guillermo,** “Community Manager, el nuevo miembro del equipo” en *Merca2.0* Dirección URL: <http://www.merca20.com/ommunity-manager-el-nuevo-miembro-del-equipo/> Fecha de Publicación: Mayo 25, 2010, Fecha de Consulta: 10 de febrero de 2012
- **s/a** “Denis McQuail” en *Infoamérica*, Dirección URL: <http://www.infoamerica.org/teoria/mcquail1.htm> Fecha de Consulta: 27 de mayo, 5:37 pm

- s/a “Miquel de Moragas i Spà” en *Infoamérica*, Dirección URL: <http://www.infoamerica.org/teoria/moragas1.htm> Fecha de Consulta: 26 de mayo, 4:23 pm
- **THOMPSON, Ivan.** “Tipos de Organizaciones” en *Promonegocios.net*, Dirección URL: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>, Fecha de consulta: 12 de febrero de 2012, 10:33 pm
- **Vial Kauk, Michelle.** “La psicología del color: el café o marrón” en *El Navegable* <http://www.elnavegable.cl/admin/render/noticia/15702> Fecha de publicación: 20 de octubre de 2008 12:10, Fecha de consulta: 27 de octubre de 2013 14:00 hrs.
- ¿Qué carajos es Remedios Mágicos? en *Remedios Mágicos*, <http://remediosmagicos.com/>, Fecha de Consulta: 7 de octubre de 2013, 9:30am
- <http://cupcakesmexico.com/>
- <http://definicion.de/pyme/>
- <http://remediosmagicos.com/>
- [http://www.pepeytono.com.mx/casos de exito](http://www.pepeytono.com.mx/casos_de_exito)
- <http://www.sugarox.com/>
- <https://twitter.com/CupcakesMexico>
- <https://twitter.com/remediosmagicos>
- <https://twitter.com/Sugarox>
- <https://www.facebook.com/business>
- <https://www.facebook.com/OriginalCupcakesMexico?fref=ts>
- <https://www.facebook.com/pages/REMEDIOS-M%C3%81GICOS-Los-leg%C3%ADtimos-y-originales-dulces-del-poder-/22405354958?fref=ts>
- <https://www.facebook.com/sugaroxcandy?fref=ts>