



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

COMMUNITY MANAGEMENT. LAS CARACTERÍSTICAS DEL
MANEJO DE COMUNIDADES DE PYMES EN REDES SOCIALES EN
MÉXICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A

FAUSTO ALBERTO ORTIZ MONCADA

ASESORA: MTRA. MARÍA MAGDALENA ÁVILA LARA



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.

DE DICADO...

A mis hijos, Jessica y Sebastian, por quienes no he cesado en mi necesidad de querer ser mejor.

A mis hijos, Luis e Isabel, quienes ya no están físicamente conmigo, pero que nunca han dejado de estar en mi mente.

A Mamá, Tía Evelia y Paloma, pues nunca me dejaron tocar el fondo.

IN MEMORIAM...

De Humberto Benjamín López y Susana Giovanini, mis profesores que ya se adelantaron. Gracias por haberme enseñado el camino.

De Luis Alberto e Isabel Alessandra. Los hijos a los que no pude disfrutar, pero que me inspiraron a seguir.

De mi padre, el primer publicista en mi familia. Lo siento, no pude evitar seguir tus pasos.

AGRADEZCO...

A mi madre, quien al final del camino no ha dejado nunca su lugar a mi lado y a quien admiro profundamente. Decidí cumplir tu sueño... a mi manera. Espero que estés orgullosa de ser tan buena madre.

A Paloma, porque nunca dejó de creer en mí, a pesar de todas las peripecias de este viaje. Gracias por estar ahí siempre y no dejar que perdiera la brújula.

A Tía Evelia, quien es de esas tías alcahuetas de las que quedan muy pocas. ¡Te debo muchas!

A Gerardo, Silvia y Emilia, por todo el apoyo en los momentos difíciles. Valoro muchísimo el que hayan rescatado mis sueños.

Al Doctor Gerardo Ortiz, por aterrizar tantas cosas para mí. Muchas cosas no serían posibles en mi vida sin tu auspicio.

A la Maestra Magdalena Ávila, por todas sus sabias enseñanzas y su apoyo incondicional a lo largo de estos dos años de trabajo conjunto clase, servicio social, adjuntías y la dirección de esta tesis. Han sido en verdad muy valiosos.

A mis sinodales, los profesores Othón Camacho Olín, S. David Guzmán Jiménez, María Elena Hernández Huerta y Norma Angélica Rosas López. Todos ellos invirtieron una gran cantidad de tiempo en leer este trabajo y expresarme sus comentarios. Además, a todos los conocí en el aula y la experiencia fue grata.

A los buenos profesores que me enseñaron a lo largo de los 9 semestres que pasé en clases, pero especialmente a E spartaco Rosales, Jorge Lizama, Gabriela Flores, César Rodríguez y José G. Sandoval.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por estos años de maravillosas experiencias y enseñanzas.

A la señora Micaela, por confiar en lo que hago y por darme su apoyo tantas y tantas veces.

A Alex García. Por tu impulso inicié esta aventura cuando ya no pensaba hacerlo.

A los amigos que acompañaron mi viaje por Tlalpan estos 5 años: Marlene, Erick, Daniel, "Maiko", Enrique, David Trejo, y Humberto Castillo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México. Son tantos años en tan diferentes situaciones, que ya te considero mi casa.

A MCM Studios, por darme el apoyo y las oportunidades durante y después de mis estudios. Gracias Alex, Charly, Felo, y Moy.

Ah! Y también a todos aquellos que no creyeron en mí. Con sus piedras hice esta pared. Procuren no poner grafiti en ella.

*“E siste un solo modo per guardarsi dalle adulazioni: gli uomini devono capire che non ti offendono quando ti dicono il vero.” **

Niccolò Machiavelli, *Il Principe*. 1513.

“Con esta obsesión por llegar favorablemente a difundir la propia imagen, no es extraño que uno de los modos más habituales de iniciar un episodio sea por medio de un álbum fotográfico. Si no hay evidencia, no existió el fenómeno.”

Armand Mattelart, *Como leer al Pato Donald*. 1972

“Los verdaderos estudiosos seguirán leyendo libros, sirviéndose de Internet para completar datos, para las bibliografías y la información que anteriormente encontraban en los diccionarios; pero dudo que se enamoren de la red.”

Giovanni Sartori, *Homo Videns*. 1997

*“No hay otro medio para preservarte del peligro de la adulación más que hacer comprender a los sujetos que te rodean que ellos no te ofenden cuando te dicen la verdad.”

INDICE

Agradecimientos	2
Introducción	11
Capítulo 1. Bases teóricas del <i>Community Management</i>.	17
1.1 ¿Qué es <i>Community Management</i> y cuál es su vinculación a la publicidad?	17
1.2 La Mercadotecnia detrás de las redes sociales	18
1.3 <i>Community Management</i> en México.....	21
1.4 Las teorías de la comunicación de masas y el <i>Community Management</i>	21
1.5 Las teorías de la publicidad y el <i>Community Management</i>	24
1.5.1. Teoría del Color.	24
1.5.2 La Teoría del Consumo.....	26
1.5.3 La Teoría de la Motivación Humana.....	28
1.5.4 La Teoría de la Disonancia.....	29
1.5.5 La Teoría Hedonista.....	30
1.5.6 De la publicidad tradicional a la publicidad en redes.....	31
1.5.7 La importancia de las redes sociales para la publicidad.....	33
1.6 Las Relaciones Públicas (RRPP).....	34
1.6.1 De las relaciones públicas tradicionales a las relaciones públicas en redes.....	35
1.7 Teoría de Grafos y el <i>Community Management</i>	36
1.8 Teoría de Redes y el <i>Community Management</i>	37
1.9 Teoría de los Seis Grados y el <i>Community Management</i>	39
1.10 Modelo de comunicación pyme – Comunidad y su aportación a las Ciencias de la Comunicación.....	42
1.11 Las redes sociales en México.....	44
1.12 Las pymes en las redes sociales.....	47
Capítulo 2. Las redes sociales.	49
2.1 ¿Qué son las redes sociales?.....	51
2.2 La diferencia entre las redes sociales y los otros medios.....	55
2.2.1 Bidireccionalidad.....	55
2.2.2 Sincronicidad.....	56
2.3 La importancia del <i>Community Management</i> para las pymes. ¿Por qué la necesitan?.....	57
2.4 Ventajas del <i>Community Management</i> para las pymes.....	58
2.5 La técnica en <i>Community Management</i>	60
2.6 Trabajo de 24 horas.....	63

Capítulo 3. El <i>Community Manager</i>.	65
3.1 ¿Quién es el <i>Community Manager</i> ?	66
3.2 ¿Cuál es la formación profesional del <i>Community Manager</i> ?	75
3.3 ¿Cuál es la función del <i>Community Manager</i> en una pyme?	76
3.4 Las responsabilidades del <i>Community Manager</i> .	77
3.5 El equipo alrededor del <i>Community Manager</i> .	81
3.6 Las herramientas básicas del gestor de redes.	82
3.6.1 Agregador de feeds y de noticias.	83
3.6.2 Publicación de imágenes.	84
3.6.3 Publicación de textos online.	85
3.6.4 Publicación de video y audio.	86
3.6.5 Monitorización y medición.	87
Capítulo 4. Contenidos en redes sociales para pymes.	89
4.1 El proceso para definir los contenidos.	89
4.1.1 Escuchar.	90
4.1.2 Participar.	92
4.1.3 Escalar.	93
4.1.4 Integrar.	94
4.1.5 Transformar.	95
4.2 La planeación y calendarización.	97
4.3 Lo que se debe incluir y lo que se debe evitar.	100
4.4 ¿Actualizar constantemente o no?	104
4.5 El análisis del contenido.	105
Capítulo 5. El usuario de redes sociales.	107
5.1 El Usuario.	107
5.2 El <i>Buyer Persona</i> .	109
5.3 La Comunidad.	111
5.4 El Seguidor.	112
5.5 Fan o cliente.	113
5.6 El embajador de marca o evangelizador.	116
5.7 Usuarios influyentes.	116
5.8 Lo que busca el usuario de redes sociales en la página de una pyme.	118
5.9 Escuchando al usuario.	120

Capítulo 6. El acercamiento a la comunidad.	122
6.1 Analizando la comunidad.....	123
6.1.1 La Comunidad Virtual en Internet.....	124
6.1.2 Los objetivos de la CVI.....	125
6.2 Los pasos para crear una CVI.....	126
6.2.1 Las herramientas de acercamiento.....	127
6.2.2 Los principios de creación de una CVI.....	127
6.3 Los elementos fundamentales del <i>Community Management</i>	130
6.3.1 <i>Emotional Engagement</i>	130
6.3.2 De la pyme hacia la comunidad.....	133
6.3.3 De las redes sociales hacia la pyme	134
6.4 La atención personalizada.....	135
6.4.1 Atención B2B: <i>Business to business</i> . (Negocio a negocio).....	136
6.4.2 Atención B2C: <i>Business to customer</i> . (Negocio a consumidor).....	137
6.5 La relación a largo plazo.....	138
6.6 El programa de fidelización.....	138
6.6.1 Los aspectos principales del plan de fidelización.....	140
Capítulo 7. Los casos de crisis.	143
7.1 La crisis aguda.....	144
7.2 La crisis crónica.....	146
7.3 La pyme como punto de partida de una crisis.....	147
7.4 La campaña como punto de partida de una crisis.....	148
7.5 Los agentes externos.....	150
7.5.1 El comentario negativo.....	150
7.5.2 El <i>troll</i> y el <i>hacker</i>	151
7.6 La cordura y la madurez en el trato con el usuario de redes.....	153
7.7 Los pasos básicos a recordar en una crisis.....	155
7.7.1 Previsión.....	156
7.7.2 La crisis.....	157
7.7.3 Las acciones post-crisis.....	158
7.8 La planeación y ensayo de un plan de crisis.....	159
Capítulo 8. Las expectativas de la pyme en el <i>Community Management</i>.	162
8.1 La identidad de la marca.....	163
8.1.1 La imagen corporativa.....	163
8.1.2 Construcción de la imagen.....	165
8.1.3 Mantenimiento.....	166
8.2 La presencia en medios digitales.....	167
8.3 ROI (<i>Return of Investment</i>). La recuperación de la inversión.....	169
8.4 La comunicación entre el consumidor y la pyme	171
8.5 ¿Qué puede esperar una pyme del <i>Community Management</i> ?.....	172

Conclusiones.	175
¿Hacia dónde va el <i>Community Management</i> ?.....	175
La aportación del <i>Community Management</i> a las Ciencias de la Comunicación.....	176
Fuentes	178

Introducción

Hoy en día, el uso de las redes sociales en Internet o *social media* para hacerse publicidad o para manejar las relaciones públicas se ha convertido en una herramienta de uso generalizado para cualquier compañía que quiera tener amplio alcance en la población sin que por ello tenga que invertir grandes cantidades de dinero como se hace en los medios *ATL (ABOVE THE LINE)*, tales como la radio o los medios impresos. En particular para una pyme mexicana, el darse a conocer en las redes sociales puede resultar relativamente sencillo y económicamente accesible; además de ser mucho más atractivo, pues se puede tener contacto directo con el consumidor del producto o servicio que se ofrece con efectividad y rapidez.

En la actualidad, empresas de plataformas de redes sociales como *Google+*, *Pinterest* o *Facebook* ofrecen la facilidad de crear perfiles y páginas para negocios con las cuales no solo se puede publicitar un producto o servicio, sino que también se puede monitorear a los potenciales consumidores, sus gustos e inclinaciones y la frecuencia con la que interactúan con la marca. Por si fuera poco, los costos son reducidos en comparación con lo que se tiene que invertir en medios masivos.

Por esta razón, hoy en día encontramos que empresas de todo tipo y alcance económico pueden tener acceso a las redes sociales, y decidir el presupuesto que invierten a partir de resultados fehacientes y comprobables a corto, mediano y largo plazo. Esto ha generado, en consecuencia, la aparición de una nueva forma de publicidad y relaciones públicas, esto es, la gestión de redes (*Community Management*, por su nombre en inglés).

Community Management es el término por el que se conoce al manejo de comunidades en Internet, especialmente en redes sociales, aunque es una

ocupación que va más allá, ya que permite configurar la imagen pública, tanto de comunicación como de publicidad y de relaciones públicas de empresas, instituciones e individuos por igual.

En el presente trabajo se enfocó la investigación a la aplicación y uso de esta nueva ocupación en Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) de forma bibliográfica y hemerográfica. En este aspecto, se debe entender el concepto de pyme como “pequeña o mediana empresa”¹ y que se refiere a aquellas compañías que generan menos de 250 MDP anuales y con un máximo de 250 empleados. Estas empresas tienen, en su mayoría, un alcance de ventas local, lo que les limita a ciertas características mercadológicas. Independientemente de su localidad, el hecho de que son empresas que facturan entre 4 y 250 MDP anuales² no siempre les permite hacer grandes gastos en materia de publicidad.³ Para ellos, la publicidad *BTL* ha sido la gran alternativa a través del uso de volantes, anuncios móviles en mantas, carteles y gallardetes entre otras opciones; empero, con una reducida capacidad de recordación y, en muchas ocasiones, sin generar diferenciación entre la propia marca y las otras.

En una investigación de este tipo es esencial llevar a cabo una recopilación de los trabajos presentados hasta la fecha a partir de la revisión de diversos medios, revistas especializadas en particular; por lo cual es necesario hacer el análisis de contenido de diversas publicaciones tanto en su edición material como virtual. Esto debe ser complementado con una adecuada documentación bibliográfica que de un correcto sustento teórico al tema, el cual no ha sido desarrollado a plenitud hasta la fecha, pero que poco a poco va adquiriendo una base de este tipo que podrá servir como referente para futuros trabajos en el área.

¹ **Diario Oficial de la Federación**. Recuperado el 25 de enero de 2015 a las 22:20 pm. http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849

² *Ídem*.

³ Datos de la consultora SIC Marketing indican que en México existe un registro de 5 millones 144 mil empresas de las cuales 99.8 por ciento son pymes, las cuales generan cerca del 52% del Producto Bruto Interno (PIB) del país y alrededor del 72% del empleo nacional.

GONZÁLEZ ROLDÁN, Fernanda. “pymes en digital” en *Merca2.0*. Agosto 2013. 52.

Además del trabajo documental, se ha hecho una breve investigación de campo para presentar casos que ejemplifiquen el trabajo hecho a la fecha con pymes y las expectativas que halla en las mismas.

En un momento en el que el crecimiento acelerado de las relaciones comerciales a través de las redes sociales se ha extendido a lo largo y ancho del planeta, la generación de un proyecto de investigación que defina claramente los alcances y limitaciones de esta nueva rama de la publicidad y de las relaciones públicas toma importancia por su relevancia para la economía a nivel mundial. Se debe considerar, en particular, la necesidad de capacitar a los nuevos profesionales del área, a la vez que se les proporcionan los elementos básicos que hoy en día se transmiten, en su mayoría, a través de infografías y comentarios de *boca en boca*; los cuales se sustentan en el aprendizaje empírico con poco refuerzo teórico.

Por lo mismo, es probable que en este momento se estén desarrollando proyectos paralelos a este en otros países, pero siempre será más útil generar el trabajo que se adapte a las condiciones económicas, sociales y laborales con las que se rige México. Esto se debe formular a partir de la interacción empresa – consumidor dentro y fuera del país, evitando seguir modelos extranjeros que pudiesen presentar diferencias respecto a las necesidades nacionales. En especial, se debe diseñar un modelo que apoye a la pyme mexicana, con sus propias características y necesidades.

Por sus características y contenido, éste trabajo puede ser de utilidad para las nuevas generaciones de estudiantes de publicidad, relaciones públicas y mercadotecnia en México. Además, este documento busca conjuntar en una sola obra, los elementos básicos que muchos profesionales solamente han integrado en documentos separados tales como infografías, artículos o libros relacionados al texto, pero que no lo desarrollan en esta aplicación particular; es decir, con relación a las necesidades de las pymes mexicanas.

Cabe mencionar que la investigación no estuvo enfocada a los casos que cuentan con grandes presupuestos, sino que se adaptó a aquellos las

características de los alcances económicos de las pymes mexicanas, especialmente las de la capital del país.

Para la construcción de este trabajo se partió de la pregunta general: ¿Cuáles son las características del *Community Management* para pymes mexicanas? Y de las preguntas particulares

1. ¿Qué elementos son necesarios para poder llevar a cabo el manejo de comunidades de pymes mexicanas en redes sociales?
2. ¿Cómo se debe llevar a cabo el manejo de comunidades de pymes mexicanas en redes sociales?
3. ¿Cuáles son los puntos clave en el desarrollo del manejo de comunidades de pymes mexicanas en redes sociales en el ámbito de la publicidad y las relaciones públicas?

Los objetivos que se persiguieron fueron:

General

Desarrollar un manual de manejo de comunidades en redes sociales de pymes mexicanas para entender la interacción que se propicia entre éstas y consumidores.

Particular

- 1.- Establecer con claridad el perfil profesional del *Community Manager* y el manejo de comunidades de pymes mexicanas en redes sociales.
- 2.- Definir los puntos clave en el desarrollo del manejo de comunidades de pymes mexicanas en redes sociales en el ámbito de la publicidad y las relaciones públicas.
- 3.- Elaborar un marco teórico para *Community Management*, así como describir la vinculación con la teoría de la publicidad basada en su evolución histórica.

4.- Definir las redes sociales y su vinculación a la publicidad y las relaciones públicas por las tendencias de las pymes hacia las mismas.

5.- Sistematizar la información en los contenidos publicitarios y de relaciones públicas en torno al manejo de comunidades de pymes mexicanas en redes sociales.

6.- Evaluar los posibles tipos de crisis que se pudiesen presentar así como el protocolo a seguir en caso de una crisis durante la gestión de redes a fin de preservar la buena imagen publicitaria de la empresa.

7.- Evaluar las ventajas y beneficios que se obtienen con un manejo de comunidades adecuado en redes sociales con fines publicitarios y de relaciones públicas.

La hipótesis de la que se partió fue la siguiente:

Si las pymes mexicanas y los consumidores tienen una interacción como categoría de análisis desde la comunicación cada vez más amplia en redes sociales, entonces la gestión de las mismas propiciará el desarrollo de la publicidad y las relaciones públicas como vehículo de difusión que requiere ser identificado y delimitado adecuadamente a partir de un modelo de comunicación.

A partir de esta hipótesis, el siguiente trabajo está dividido en áreas de análisis correspondientes a cada uno de los elementos que constituyen el trabajo de *Community Management*.

De esta manera, el capítulo uno explica las bases teóricas del *Community Management*, proporcionando los elementos clave para comprender el trabajo en medios digitales a partir de las principales teorías que fincan esta nueva disciplina que tiene su objetivo actual en las pymes.

Por otra parte, el capítulo dos hace referencia a los elementos principales que conforman las características de las redes sociales, haciendo especial hincapié en la forma en la que una pyme puede verse beneficiada por la gestión de imagen en redes sociales por parte del profesional del *Community Management*.

En el capítulo tres, se aborda uno de los elementos más importantes de este trabajo; es decir, la figura del profesional de las redes sociales y los medios digitales a quien se identifica como *Community Manager*. En este capítulo, se profundiza en las características y talentos que esta nueva figura debe tener.

En el Capítulo Cuatro se detallan los puntos base para generar contenidos en medios digitales y las formas más adecuadas de abordarlos, así como su participación en la gestión misma de la imagen frente a la comunidad con la que se trabaja.

Para el siguiente capítulo, el quinto de este trabajo, se busca definir al objetivo principal, el usuario de los medios digitales. Con esta explicación, se busca conformar un perfil general de los objetivos que se deben tener en cuenta al elegir a la audiencia meta o *target* con la que se conformará una comunidad.

El Capítulo Seis busca explicar los elementos claves del acercamiento a la comunidad y la utilidad que esto conlleva, además de poner bien en claro el papel fundamental que la relación entre la pyme y el usuario pueden llegar a tener a partir del trabajo del *Community Manager*.

Un capítulo más, el séptimo, provee un aspecto que todo profesional de cualquier área debe tener en cuenta y que hace la diferencia entre el amateur y el profesional mismo: la posibilidad de enfrentar una crisis en el área de trabajo; en este caso, en los medios digitales.

Por último, el octavo capítulo hace una breve reflexión de las expectativas que una pyme puede llegar a tener en el *Community Management*, así como algunas de las pautas más importantes que un profesional de los medios digitales debe tener en cuenta al desarrollar su ocupación, así como ciertos puntos clave puestos en su ocupación.

De esta manera, el presente trabajo busca ser un referente para una profesión que poco a poco toma su propio molde y crea profesionales, todo en cara a una posible evolución desde dicha ocupación. 📖

Capítulo 1. Bases teóricas del *Community Management*.

Describir una ocupación requiere un contexto que permita saber sus alcances y posibilidades, por lo que se torna necesario hacer una evaluación de la misma. En el caso del *Community Manager* en particular, la observación teórica de ésta nueva disciplina puede llevar a su evolución práctica y útil para la sociedad y las empresas que requieran sus servicios. Igualmente, uno de los aspectos clave de esta ocupación está en su configuración teórica a partir de modelos ya conocidos y su adaptación a esta disciplina de la publicidad y de las relaciones públicas desde su conformación en los planes de Marketing y hasta su aplicación en el intercambio de información con las comunidades resultantes.

1.1 ¿Qué es *Community Management* y cuál es su vinculación a la publicidad?

La publicidad ha generado una amplia gama de definiciones a partir de la perspectiva con la que se le analiza. En un trabajo como este es importante encontrar una definición que pueda apegarse a las características del mismo ya que las formas no se apegan a los modelos publicitarios tradicionales.

En las palabras de Alfonso Durán Pich, la publicidad

“es un fenómeno a través del cual alguien intenta comunicar algo a un conjunto de personas, que llamaremos población objetivo, con objeto de persuadirlas a actuar en un sentido determinado.”⁴

La población objetivo, el grupo de personas que comparten un interés de consumo, es precisamente en la que este trabajo se enfoca, y a quien se busca

⁴ DURÁN Pich, Alfonso. *Psicología de la Publicidad y de la Venta*. Ediciones CEAC. Barcelona, 1989.

persuadir de ser parte de una comunidad de seguidores de una marca en las redes sociales. De hecho, su delimitación como nicho de mercado obedece a los intereses informativos donde la empresa puede mantener el flujo de comunicación con su comunidad.

Por eso mismo, se puede encontrar otra definición, la de Russell y Lane⁵, quienes indican que la publicidad es simplemente

“...al igual que todas las funciones de los negocios, un instrumento de comunicación.” (Russell y Lane, 2001, 23)

Quizá la definición pueda ser demasiado burda, pero si se busca simplificar la concepción de esta disciplina, se entenderá que vista como instrumento, ésta ofrece sus propias aplicaciones y ventajas al aplicarlas a las formas en las que las redes sociales interactúan con los nichos de mercado.

En particular, este tipo de publicidad aplicada en las redes sociales es un fenómeno del que poco a poco se comienza a documentar tanto en definición como en usos y sus ventajas y desventajas. Esto a su vez lleva al presente trabajo en *Community Management*, donde se requiere particularizar ciertas definiciones.

A partir de esto, la publicidad en redes sociales se puede considerar un instrumento para comunicar las características de una marca con el fin de persuadir al *buyer persona* de consumirlo.

1.2 La Mercadotecnia detrás de las redes sociales

En este aspecto, se debe tener en mente la importancia de las redes sociales y de los medios digitales en general para los planes de desarrollo económico de las empresas, ya que, de ningún modo, se puede considerar que las redes sociales pasaron desapercibidas para aquellos que planean las campañas de Marketing.

⁵ RUSELL, J. Thomas y Lane, W. Ronald. *Publicidad*, Pearson Educación, México, 2001.

En la medida en la que las redes sociales se extendieron en su uso para fines diversos, la publicidad encontró su propio lugar en ellas. Esto a su vez le asignó un lugar en la rueda del Marketing a las plataformas que generan las redes sociales de Internet.

Por principio de cuentas, se debe tomar en cuenta que el Marketing tiene entre sus objetivos descubrir los gustos y necesidades de los consumidores de una marca con la finalidad de producir algo que pueda satisfacer dichos requerimientos. Las redes sociales permiten a las personas encargadas de la planeación de producción de una marca acercarse directamente al "laboratorio social" y tomar ciertas muestras complementarias de sus estudios de mercado. De ahí la importancia del trabajo de *Community Management*, el cual permite conocer los mercados a partir de las contribuciones de los usuarios, independientemente de si estos son consumidores o simplemente seguidores de la marca.

Para una mejor comprensión de esto, se puede hacer uso de la definición de Marketing provista por la Asociación Americana de Mercadotecnia (AMA por sus siglas en inglés), la cual dice que

"La mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general."⁶

Esta definición aporta una aproximación muy efectiva a la vinculación del *Community Management* con el Marketing, ya que explica, en primer término, una de las características esenciales de esta ocupación: Comunicar.

Cuando se usan las comunidades virtuales para establecer comunicación, como ya se mencionó con anterioridad, se va más allá del mensaje unidireccional que

⁶ *Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.* (Approved July, 2013). **AMERICAN MARKETING ASSOCIATION.** Definition of Marketing. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> Recuperado el 18 de enero de 2015 a las 12:56 pm.

originalmente se utilizaba. Ahora, el proceso de Marketing es más completo al tener en sus manos la posibilidad de obtener información del consumidor para poder establecer un parámetro de *buyer persona*⁷ mucho más completo.

De igual manera, la intencionalidad de alcanzar a clientes, consumidores, socios y a la sociedad en general parece tener posibilidades mucho más amplias al tener a las comunidades virtuales como parte de las ya existentes y que conformaban las características del *buyer persona* anterior al uso extendido de Internet con fines publicitarios y de mercadotecnia.

Por otra parte, no se puede dejar de lado un aspecto que el profesor Philip Kotler hace latente cuando dice que

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus iguales”

Este intercambio de productos como *proceso social* es solamente una de las facetas de uso de las redes sociales en Internet, pero que atañe directamente a esta tesis desde la perspectiva de la comunicación; en un trabajo que busca establecer las relaciones de vinculación social de las redes sociales.

En general, la interacción de la mercadotecnia como punto guía para la aplicación de la publicidad y las relaciones públicas a través de los medios digitales obedece a un interés tanto comercial como social, lo cual expresa claramente la importancia de contar con profesionales con una formación sólida en estas disciplinas, ya que el conocimiento de solo una de las tres no alcanza para poder desarrollar esta ocupación que florece gradualmente en el mundo.

⁷ Una definición completa de *buyer persona* se ha incluido en el apartado 5.2 de esta obra. Baste con explicarlo como el prototipo con el que se busca conocer al público meta de una campaña publicitaria.

1.3 Community Management en México

Al observar los planes de mercadotecnia, no se puede menos que pensar en su injerencia en los medios digitales y su alcance, tanto global como local. El *Community Management* es cada vez más común en México; por lo que más personas están dispuestas a llevarlo a cabo. Esa pueda ser una de las muchas razones por las que esta disciplina no se ha consolidado de manera apropiada, ya que puede haber muchos interesados en tomar parte de esta actividad, pero no siempre tienen la mejor idea de cómo hacerlo.

México es un país que ha tenido un reciente ingreso al mundo de la publicidad en las redes sociales como muchos otros donde se ha evolucionado hacia la aplicación de nuevas tecnologías y, en general, de las nuevas opciones de Internet. En este aspecto, la profesión del *Community Manager* es la evolución de ciertas profesiones, las cuales se han adaptado a los nuevos requerimientos tecnológico-sociales: Dichas necesidades se aplican a partir de muchos conceptos ya conocidos con objetivos y perspectivas nuevos. Las teorías de la comunicación, de la publicidad y de las redes sociales tienen una aplicación un tanto distinta a la tradicional. De igual manera, la Teoría de los Seis Grados⁸ y la Comunicación Integrada de Marketing⁹ encuentran usos fundamentales en las redes sociales y su manejo para el ámbito publicitario y de las relaciones públicas en el *Community Management*, por lo cual tendrán un lugar esencial en el desarrollo de este trabajo.

1.4 Las teorías de la comunicación de masas y el Community Management

Ahora bien, para iniciar la evaluación del *Community Management*, necesitamos sustentar su existencia y practicidad con diversas teorías; partiendo de las Teorías

⁸ **WATTS**, Duncan J. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. W.W. Norton Publishing. New York. 2004.

⁹ **ARENS**, William F. *Publicidad*. McGraw Hill. México. 2007. Pp. 220 - 225

de la Comunicación de Masas, que están vinculadas a esta disciplina por el hecho de ser una forma de interacción con una comunidad de muy variable tamaño de una manera que llega a ser personalizada.

Primeramente, se requiere iniciar esta evaluación con la Teoría de Sentido Común, la que, en palabras de Denis McQuail

“...se refiere a las ideas que todos tenemos sobre los medios de comunicación de masas en virtud de nuestra vivencia y uso directo de ellos como parte de audiencia o público.”¹⁰

Aplicada a las comunidades de Internet, se puede determinar que todo usuario de redes sociales tiene una idea propia de las características, uso, aplicación, función, connotación y relación de éstas con respecto al individuo mismo. Dicho de otra manera, cualquier persona ha desarrollado un concepto propio de las comunidades en redes sociales a partir de su experiencia con ellas. Esto queda de manifiesto toda vez que se surge el tema en una conversación y las distintas personas expresan su sentir respecto a las plataformas de redes sociales y a las redes mismas. Más aún, para muchos el hecho de poder expresar su opinión respecto a cualquier tema los ha llevado a establecer contacto con otros individuos que comparten sus intereses, lo que en una perspectiva general, explica el porqué la necesidad de manifestar sus puntos de vista respecto a diversos temas ha originado la popularidad que hoy en día las redes sociales 2.0¹¹ ostentan.

¹⁰ **McQUAIL**, Denis. *Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas*. Editorial Paidós, México, 1983. Pp. 18.

¹¹ Uno de los aspectos de las redes sociales más importantes está en los alcances de comunicación que se pueden obtener. Con anterioridad, el alcance era unidireccional (tecnología 1.0) y sólo podía ser un medio de difusión, lugar común de sitios web y blogs. Sin embargo, a partir del momento en que el usuario de Internet tiene acceso a la bidireccionalidad y a la oportunidad de aportar información a las fuentes originales, la tecnología que la sustenta recibe el nombre 2.0. Dicho espacio consiste en la posibilidad de que el usuario se comuniquen con la aplicación (sin importar si quien lo recibe es una persona o un servidor) y del cual las redes sociales son el mayor referente que existe hoy en día.

En relación con el *Community Management*, esta teoría es importante al planear contenidos en redes sociales ya que la imagen que un individuo tiene de los medios de comunicación se va conformando por sus vivencias con los mismos; y en este caso, también de su experiencia con la marca¹². Eventualmente, esto se traduce en la forma en la que se da la interacción del usuario de redes con la marca y su presencia digital, por lo cual se debe tener siempre en mente el efecto positivo o negativo que esto genera en el usuario.

Igualmente, es necesario reconocer en este trabajo la Teoría Operativa, la cual corresponde a los profesionales de los medios de comunicación, en particular el *Community Manager*, y las ideas que sostienen “acerca de los objetivos y la naturaleza de su trabajo y sobre cómo se consiguen determinados efectos.”¹³

Las consideraciones que un profesional debe tener respecto a su público meta están basadas en los posibles gustos, intereses y necesidades, combinados con un planteamiento ético por parte del responsable del medio. Si se ve esto desde la planeación de contenidos en *Community Management*, una de las principales cuestiones será precisamente como satisfacer a usuarios y marca desde ambos lados. Es la responsabilidad de un *Community Manager* poder mantener una campaña de relaciones públicas a la vez que la de publicidad en redes para cumplir ambos objetivos, lugar donde la ética del profesional no puede ser alterada por la lucha de intereses que puedan llegar a ser contrarios. Por ello, el estudio de la audiencia meta a través de estudios psicográficos y sociográficos permitirá la cabal aplicación de este principio.

¹² *Brand experience*. Término frecuente para hacer referencia a la experiencia que el usuario puede tener en su contacto con la marca, aunque no necesariamente se refiere a su contacto con el producto.

¹³ **McQUAIL**, Denis. *Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas*. Editorial Paidós, México, 1983. Pp. 18

1.5 Las teorías de la publicidad y el *Community Management*

El manejo de las teorías de la publicidad es una de las partes esenciales del trabajo publicitario en redes sociales. Si bien hay una interacción de diversas disciplinas y enfoques, las teorías de la publicidad encuentran en el *Community Management* una aplicación importante en cuanto a la relación inicial entre la marca y el usuario, ya que es este punto en el que parte el Plan de Marketing aplicado a redes.

En realidad, la principal mención que se puede hacer en éste aspecto es el hecho de que el *Community Management* deriva de la publicidad y aplica sus principios esenciales, pero los particulariza en la incorporación directa de las relaciones públicas en conjunto con la revisión constante del Plan de Marketing.

La aplicación de diversas teorías va ligada a los distintos tipos de trabajo que se presenten, pero con un hilo conductor aplicado a la publicidad enfocada a la venta en los casos de las pymes, las cuales buscan que su producto o servicio se dé a conocer.

Destacan en esta consideración teórica la Teoría del Color, la Teoría del Consumo, la Teoría de la Motivación Humana, la Teoría de la Disonancia y la Teoría Hedonista, las cuales comúnmente encuentran cabida en las campañas de productos y servicios.

1.5.1. Teoría del Color.

El primero de los aspectos que ha dado relevancia a las redes sociales es la posibilidad de trabajar con imágenes de alta resolución y calidad. Este atractivo formato, quizá inimaginable 30 años atrás, es uno de los elementos que permite grandes ahorros en costos publicitarios, ya que su transmisión digital mantiene la calidad de imagen sin generar los costos que los anuncios espectaculares, por ejemplo, requieren. Con ello, se han desarrollado nuevas técnicas para su uso en todos los tipos de publicidad, pero con mayor incidencia en Internet,

especialmente por la posibilidad de desarrollar imagen digital de mayor calidad, como podemos apreciar en la figura 1.1.

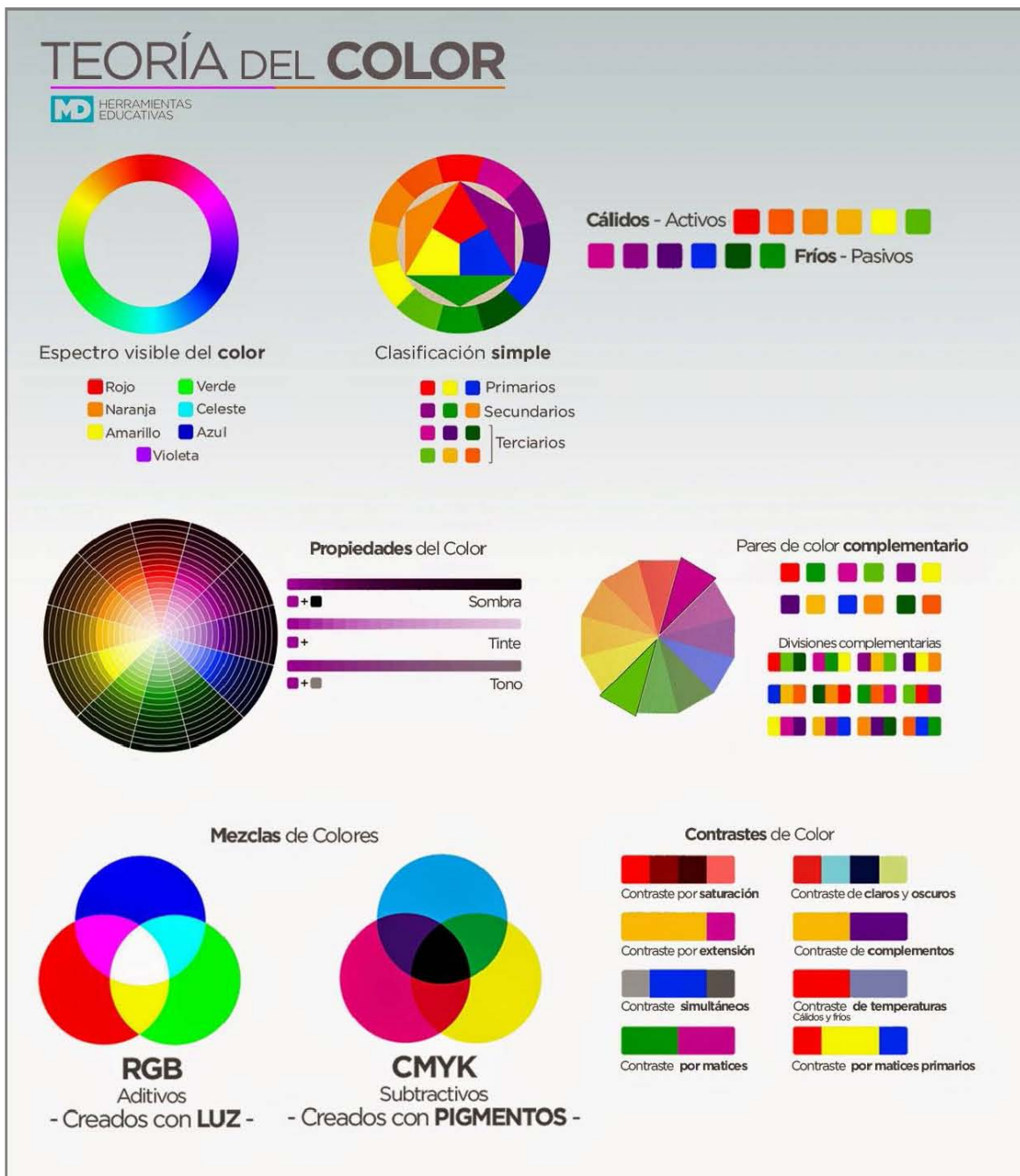


Figura1.1 La Teoría del Color. Tomada de <http://2.bp.blogspot.com/-GWD-cfkf-U/VRNUxPyxR8I/AAAAAAAAAJ8/Bo34ywylybA/s1600/color%2Bteoria%2BI%C3%A1mina.jpg> el 25 de julio de 2015 a las 11:00 am.

Por otra parte, el color como elemento de un mensaje tiene una gran importancia en cualquier medio visual como representación de conceptos que van desde lo ideológico hasta lo emocional, pasando por el aspecto iconográfico de la imagen de una marca o el tipo de producto o servicio a ofertar.

Técnicamente hablando, el color es

“un hecho de la visión que resulta de las diferencias de percepciones de ojo a distintas longitudes de onda que componen lo que se denomina el ‘espectro’ de luz blanca reflejada en una hoja de papel. Estas ondas visibles son aquellas cuya longitud de onda está comprendida entre los 400 y los 700 nanómetros...”¹⁴

El hecho de considerarle una percepción (y su consiguiente subjetividad), lleva a pensar en las posibilidades fijas al mensaje, las cuales deberán cumplir con uno más de los rasgos del uso del color; es decir, la estimulación. Cuando ésta última se da a nivel emocional, el mensaje con el que se apela al usuario de redes entra a la consideración del individuo mismo respecto a sus decisiones basadas en la asociación que se pueda generar.

Es bien sabido que uno de los principales elementos con los que la publicidad moderna cuenta es el color y su capacidad de evocar o apelar emociones.

1.5.2 La Teoría del Consumo.

Pensar en el objetivo principal de la publicidad y el marketing requiere una breve atención antes de poder dar paso a la explicación de los diversos métodos de acercamiento al consumidor/usuario. En la conformación de un concepto de consumo que pueda sustentar esta tesis, uno de los autores que puede aportar elementos clave es Durán Pich.

¹⁴ Nociones básicas del Diseño. Teoría del Color. <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1901/1/teoria-del-color.pdf>
Recuperado el 25 de enero de 2015 a las 15:08 pm.

Respecto al consumo, el autor menciona que

“En el fondo, las unidades de consumo se constituyen en la finalidad última del proceso productivo, pues si no existieran no existiría proceso de producción.”¹⁵

Esta visión es útil en cuanto al proceso lineal que se lleva a cabo desde la cadena de producción. Sin embargo, uno de los aspectos de más importancia que esta tesis propone es la observación del proceso a través de la retroalimentación de la marca a partir del consumidor/usuario de redes sociales, quién devolverá con su participación los elementos necesarios para poder decidir si el consumo fue o no la finalidad última del proceso productivo, o sólo el cierre de un ciclo. Esta parte del desarrollo del proyecto corresponde en lo general al encargado de marketing, pero es responsabilidad del *Community Manager* proveer los datos que permitan ir más allá de la campaña de publicidad.

Al respecto, la creación de cadenas de valor responde precisamente a los esfuerzos mercadológicos en los que las pymes pueden apoyarse para mantener a sus consumidores fieles a la marca. Dichas cadenas se sustentan en aspectos que van mucho más allá de los intereses de consumo ya que una vez que se ha hecho uso del producto o servicio, se espera que el individuo haya tenido una experiencia de marca que lo tenga satisfecho. Esto se puede extender cuando se lleva a la persona a interactuar con otros para intercambiar puntos de vista a la vez que comparten intereses comunes; todo esto guiado por el *Community Manager*.

Los resultados obtenidos a lo largo de todo este proceso son de gran ayuda para el diseño de futuros productos, marcas y sus respectivas campañas. Por ende, es necesario recordar otro elemento mencionado en la obra de Durán, esta vez con respecto al consumo desde la perspectiva económica, de la cual explica que

¹⁵ **DURÁN PICH**, Alfonso. *Psicología de la Publicidad y de la Venta*. Ediciones CEAC, Barcelona, 1989.

“La utilidad se mide por la cantidad de satisfacción obtenida tras el acto del consumo, y viene condicionada por las disponibilidades del mercado y las propias limitaciones económicas del sujeto consumidor.”¹⁶

Éste planteamiento es uno de los pilares que refuerzan la practicidad del *Community Management* ya que la cantidad de satisfacción del usuario ya no estará limitada al acto del consumo por sí mismo, sino que irá de la mano de la experiencia de marca que se le pueda brindar al individuo, sea comprador o usuario final de la marca. Esto también puede contribuir a conocer las limitaciones del sujeto consumidor, como lo denomina Durán Pich, para saber la mejor manera de mantener la lealtad de su consumo a través de promociones que favorezcan esto último.

1.5.3 La Teoría de la Motivación Humana.¹⁷

Ahora bien, partiendo de las posibilidades de consumo de un individuo, no se puede pasar por alto uno de los puntos en los que se sostiene la publicidad como un incentivador hacia el consumo: La Teoría de la Motivación Humana, la cual se conoce mejor por la pirámide de necesidades con la que se le representa.

La pirámide de necesidades desarrollada a partir del artículo escrito por Abraham Maslow destaca los distintos niveles de importancia que cierto tipo de necesidades tienen. Si bien el artículo se desarrolló a partir de otras bases ajenas a la publicidad, y la pirámide no fue creada como aporte para la publicidad, la gran practicidad que ambos tienen como elementos evaluativos al momento de generar todo tipo de campañas no puede ser pasada por alto. Es indispensable conocer a cualquier comunidad a la que se vaya a vincular a una pyme para poder entender sus necesidades y así crear los contenidos que, en combinación

¹⁶ *Idem*.

¹⁷ **MASLOW**, Abraham. “A Theory of Human Motivation”. PDF. <https://docs.google.com/file/d/0B-5-JeCa2Z7hNjZINDNhOTEtMWnkyi00YmFhLWI3YjUtMDEyMDJkZDExNWRm/edit> Recuperado el 21 de abril de 2014 a las 21:04 pm.

con las teorías mencionadas arriba, procuren el tráfico de información al interior de las comunidades desde la pyme. Esto se puede entender en las palabras de Maslow:

“...un acto es psicológicamente importante si contribuye directamente a la satisfacción de necesidades básicas. Mientras menos contribuye directamente, o mientras más débil es su contribución, menos importante deberá ser concebido este acto desde el punto de vista de la psicología dinámica.”¹⁸

A partir de esta perspectiva, se puede considerar que el efecto que un trabajo publicitario tenga sobre el consumidor debe ser decisivo en la elección que este haga de productos y servicios, objetivo clave para toda empresa y que requiere mantenerse en los medios digitales y no sólo en los medios tradicionales. Esto es, en la medida en la que se puedan satisfacer las necesidades del consumidor con el producto y con la experiencia de marca que pueda encontrar en la presencia digital de la pyme para la que se trabaja, el éxito de una campaña devolverá la lealtad del usuario/consumidor.

1.5.4 La Teoría de la Disonancia.¹⁹

Para sustentar la teoría anterior basta con considerar las razones para que se genere la disonancia: dichos motivos pueden ser varios, pero uno de los que más éxito puede tener en el ámbito de las redes sociales se da cuando se ofrece información novedosa de la marca, la cual motivará al usuario de las redes sociales a incorporarse a una comunidad, y eventualmente al consumo de la marca. En estos casos, la comunidad responde al llamado de distintas maneras, aunque el objetivo principal es precisamente lograr que consuman el producto o servicio ofertado.

¹⁸ *idem*

¹⁹ **FESTINGER**, L. “La Teoría de la Disonancia Cognoscitiva”. PDF. <http://www.psicothema.com/pdf/873.pdf> Recuperado el 21 de abril de 2014 a las 22:42 pm.

Festinger plantea al respecto un aspecto confirmante:

“Un determinante obvio de la magnitud de la disonancia estriba en las características de los elementos entre los que hay relación de disonancia. “Si dos elementos son disonantes el uno con el otro, la magnitud de la disonancia estará en función de la importancia que tengan estos elementos”.²⁰

Esta disonancia llegará al usuario de las redes sociales a través del mensaje publicitario y en la forma de participación exclusiva en una comunidad que lo puede diferenciar de otros, siendo así como funciona la publicidad tradicional. Sin embargo, la modificación del paradigma está en el hecho de que también el usuario puede crear la disonancia en la pyme cuando hace sentir su influencia en las comunidades, especialmente ante un posible error por parte de la empresa. Aquí, la posibilidad de perder influencia en su comunidad es un verdadero caso de disonancia aplicada en forma inversa a lo típico y con un efecto poco experimentado hasta hace pocos años. Por esta razón, el publicista en la figura del Community Manager estará obligado a mantener una constante movilidad con respecto a la experiencia de marca con la finalidad de mantener la curiosidad del usuario de las redes sociales a fin de mantener su atención e incrementar su necesidad de contenidos en la comunidad de la marca.

1.5.5 La Teoría Hedonista.

Indefectiblemente, cuando se ha logrado entrar a las necesidades, deseos y capacidades del consumidor de una marca, también se puede procurar proporcionarle placer; así sea el placer de la compra por status o por realización, o el placer que el producto le puede producir al satisfacer sus necesidades; sean estas las que sean.

Doble placer es lo que las comunidades pueden ofrecer en su acercamiento a las comunidades para hacer su labor publicitaria. Por un lado, el disfrute que como

²⁰ *idem*

medio de entretenimiento, las redes sociales virtuales ofrecen. En ellas, muchos individuos han encontrado la forma de hacer contacto con otras personas con lazos e intereses en común. Por otra parte, la posibilidad de expresar puntos de vista respecto a una marca, sobre todo cuando esta ha ingresado a las preferencias del individuo y le ha satisfecho. Este punto de interacción entre la pyme y el consumidor se denomina *Brand experience* y es uno de los aspectos más prometedores que los medios digitales buscan ofrecer al elaborar sus planes de medios.

Nuevamente, Durán Pich explica uno de los aspectos más relevantes de las teorías que conforman esta tesis, al explicar que

“...las decisiones del hombre son cálculos conscientes para mantener un simple equilibrio entre el placer y el dolor.”²¹

De hecho, uno de los aspectos más cuestionados de la publicidad radica precisamente en que se dice que ésta incita al ser humano al consumo, en ocasiones innecesario o irracional de marcas. La labor de un publicista, independientemente de las valoraciones éticas de las cuales se hablará más adelante, está precisamente en incentivar al consumidor, sea potencial o cautivo, a elegir la marca que él representa por encima de las otras. Pues bien, el *Community Manager* es un publicista; en este caso, en los medios virtuales de comunicación.

1.5.6 De la publicidad tradicional a la publicidad en redes

Tras analizar los aportes que las principales teorías de la publicidad pueden proporcionar para un mejor conocimiento de las comunidades en las plataformas de redes sociales, bien vale la pena hacer un breve comparativo con las formas tradicionales.

²¹ **DURÁN PICH**, Alfonso. *Psicología de la Publicidad y de la Venta*. Ediciones CEAC, Barcelona, 1989.

Quizá el aspecto más relevante es la incorporación del trabajo de relaciones públicas aplicado a la imagen de marca, para poder mantener la fidelidad de los seguidores de la misma. Con el uso de las nuevas tecnologías y la gran popularidad de las redes sociales a lo largo del siglo XXI, el consumidor (y nuevo usuario de las redes sociales) descubrió que podía manifestar su punto de vista, tanto positivo como negativo, respecto a las marcas que conoce. Tal empoderamiento generó una cierta ruptura con las formas tradicionales, lo que a su vez dio paso a la creación de nuevos conceptos de mercadotecnia, publicidad y relaciones públicas.

Esto es lo que hoy en día conocemos como Comunicación Integrada de Marketing, lo que en palabras de William F. Arens es:

“el proceso de establecer y reforzar relaciones mutuamente provechosas con los empleados, con los clientes, con otros interesados en la empresa y con el público en general, para lo cual se formula y se coordina un programa estratégico de comunicación que les permita tener un encuentro constructivo con la compañía/marca a través de varios medios o de otros contactos.”²²

Aplicado a este trabajo, se refiere a la planeación de contenidos que se hace para redes sociales y sus distintas aplicaciones a partir de la vinculación que se consiga con la comunidad de la marca. La Comunicación Integrada de Marketing varía en la forma y el nivel con los que la marca se ha relacionado con el usuario-consumidor; en los niveles mencionados por Arens, quien a su vez parafraseaba a Tom Duncan: la imagen unificada, la voz uniforme, el buen oyente y el ciudadano de clase mundial.²³

²² **ARENS**, William F. *Publicidad*. McGraw Hill. México. 2007. Pp. 220 - 225

²³ *ibidem*

1.5.7 La importancia de las redes sociales para la publicidad

Precisamente, desde un punto de vista comercial, las redes sociales han venido a tomar un lugar preponderante en la forma en la que la mercadotecnia (generalmente conocida como *Marketing*), las relaciones públicas y la publicidad se llevan a cabo, razón por la cual se han convertido en un gran campo de estudio y experimentación para los expertos de cada área. Sin embargo, es remarcable el hecho de saber que la integración de las tres disciplinas es la que permite un trabajo integral en las mismas.

En lo que se refiere a la publicidad, el desarrollo de la misma ha tomado una importante vertiente donde cada vez más se tiene contacto con el público meta. De esa manera, las campañas publicitarias deben incluir su presencia en redes, no solo para poder servir de enlace como publrrelacionista, sino que también para dar a conocer información que va más allá del simple emisor-mensaje-receptor. Dichas campañas permiten crear lazos más sólidos y duraderos con las audiencias a partir de una constante y que por lo general es de publicidad seleccionada por el usuario mismo. Al respecto se encuentran términos como *branding*, *brand loyalty*, *brand awareness* y *love-brand*, algunos de los cuales se emplearán más adelante para hacer referencia a varios de los elementos principales de la publicidad a través de las redes sociales y la importancia de ello. De hecho, su significado para las campañas se ha vuelto la esencia de las mismas cuando de Internet se trata.

En México, las redes sociales han abierto un camino accesible y de costos mucho menores a los que ya existían en los medios tradicionales. Las redes sociales se han convertido entonces en la principal alternativa publicitaria para las medianas empresas, las cuales poco a poco se han ido envolviendo en este trabajo. Sin embargo, no solo las medianas empresas pueden hacer uso de las redes sociales cuando éstas han tenido tanto auge en México, especialmente *Facebook* y *YouTube*.

Una campaña en Internet puede incluir un video promocional, o fotografías; mensajes cortos o hasta cupones de descuento, lo que facilita el acercamiento a

las comunidades que a la vez buscan tener una identidad propia, productos y servicios que estén más al alcance de la mano y servicio y atención personalizada. Frente a las constantes quejas que se presentan en las grandes compañías respecto a servicios, precios, y otras características de dichas empresas, la oportunidad de que una campaña para una pyme le dé al usuario una cierta identidad local al sentirse parte de un servicio más personalizado y cercano es siempre una gran alternativa que promete ampliar los alcances de muchas pequeñas y medianas empresas. Esta ventaja competitiva no puede, por ningún motivo, ser minimizada o ignorada ya que es precisamente lo que permitirá que la pyme pueda colocarse en una situación de ventaja con respecto a su competencia.

1.6 Las Relaciones Públicas (RRPP)

En cuanto a las relaciones públicas, un *Community Manager* deberá estar familiarizado con algunos aspectos clave de las mismas. La opinión dada para las relaciones públicas por Russell y Lane considera que

“las relaciones públicas van de la mano con el marketing, y son un elemento básico. Las RP recalcan nuestros mensajes de marketing. Siempre hay ocasión de transmitir esos mensajes, ya sea en un caso en una campaña nueva de marketing, un nuevo producto, o nuestro informe anual de ventas.”²⁴

Considérese que las relaciones públicas contribuyen ampliamente a que una marca y su audiencia meta se integren una a la otra, especialmente si se toma en cuenta que no son de reciente inclusión en los planes de comunicación de Marketing de la mayor parte de las compañías. Una de las definiciones más recientes y de utilidad en esta investigación dice que

²⁴ **RUSELL**, J. Thomas y Lane, W. Ronald. *Publicidad*, Pearson Educación, México, 2001.

“Las relaciones públicas son un proceso estratégico de comunicación que construye relaciones de mutuo beneficio entre las organizaciones y sus audiencias”²⁵

Para las pymes mexicanas, como para cualquier otra en el mundo, una relación benéfica con su público es clave para poder consolidar su imagen en el competitivo mercado mexicano. Las relaciones públicas contribuyen en una gran parte en la formación del concepto y manejo del trabajo de *Community Management*.

1.6.1 De las relaciones públicas tradicionales a las relaciones públicas en redes.

De igual manera, las relaciones públicas han visto su aplicación en redes sociales modificada, especialmente en cuanto a su agilidad se refiere. No basta con un canal unidireccional para poder generar un plan de esta disciplina. Con la aparición de las redes sociales, las manifestaciones respecto a las marcas han sufrido cambios significativos, lo que requiere que el trabajo de *Community Management* se mantenga al día en los diversos aspectos que a la comunidad le interesan.

Una novedad que se puede poner de manifiesto es la velocidad con la que el servicio al cliente se puede agilizar y la versatilidad con la que esto se puede dar debido a las características mismas de las plataformas de redes sociales, de blogs, de los sitios web y la optimización de la atención personalizada a través de los canales tradicionales.

Dice Xifra que

²⁵ “Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics”

CORBETT, Gerard. “A Modern Definition of Public Relations”. en Public Relations Society of America *online*: <http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/>
Publicado el 1 de marzo de 2012. Recuperado el 12 de abril a las 11:42 am.

“El doble proceso de influencia puede operar en torno a una idea nueva o para modificar las ideas ya recibidas. Por ello Wilcox y otros (1999) establecen cinco etapas que deben superarse: la atención, la búsqueda de información, la evaluación, la experimentación y la adopción.”²⁶

El uso de los recursos de Internet favorece el entendimiento de esta postura cuando se considera que la dualidad del proceso proviene del constante flujo de información bidireccional que se puede tener con las tecnologías 2.0, las cuales favorecen la comunicación entre el usuario y la plataforma en Internet. A través de este medio se puede establecer un canal de comunicación mucho más amplio y ágil para acelerar los procesos de relaciones públicas. Todos los elementos que el usuario puede llegar a requerir en un momento dado están a su disposición en la red. De no ser así, la exigencia del individuo puede ir desde la petición del mismo hasta el distanciamiento entre la empresa que busca tener presencia en redes sociales y el consumidor.

1.7 Teoría de Grafos y el *Community Management*

Para formalizar, medir datos provenientes de las redes sociales y analizarlos, podemos hacer uso de dos teorías importantes: la Teoría de los Grafos, operando a partir de productos cartesianos con los grafos como representación, y la teoría matricial, a partir de las sociomatrices como matriz de datos inicial.²⁷ Sin embargo, un buen *Community Manager* podrá trabajar de la mano de un *Social Media Planner* cuando ambos puedan detectar los nodos de articulación esencial; es decir, los líderes de opinión de una comunidad y su vinculación a otros usuarios con menor participación o liderazgo. De igual forma, la posibilidad de identificación de los nodos primarios de comunidades ya establecidas llevará a un acercamiento más conciso para el profesional de las redes sociales.

²⁶ XIFRA, Jordi. *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Paidós, Barcelona. 2005

²⁷ WATTS, Duncan J. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. W.W. Norton Publishing. New York. 2004.

Para muchos casos, el poder conocer las formas específicas en las que una comunidad en particular se vincula es clave al desarrollar contenidos que lleven al grupo a uno de los aspectos más deseados por todo profesional de las redes: la viralización positiva de la marca.

Si bien se retomará el tema más adelante, es importante saber que la Teoría de Grafos explica la forma en la que un grupo de usuarios puede alcanzar a un grupo que desconozca la marca (o que tenga poco interés en ella). La recomendación de boca a boca va más allá de los límites *online*, lo que no se puede dar dejar pasar por alto. Conocer las características de contacto entre los miembros de cualquier comunidad, sea esta *online* u *offline*, permite medir los alcances tanto positivos como negativos de una campaña y sus efectos con respecto a la pyme que se representa.

Poder conocer los elementos básicos de una red (una diada, una triada, un grupo y un subgrupo) siempre será un buen punto de partida para el profesional de las redes, quien comprenderá las relaciones que se generan al interior de las comunidades y mantendrá un constante análisis formal, independientemente del análisis de contenido que requiere este tipo de actividad.

1.8 Teoría de Redes y el *Community Management*

La interacción existente entre usuarios es lo que sustenta el fenómeno mundial de las redes sociales, debido a que ha logrado conectar a una gran cantidad de seres humanos en tan solo pocos años. En este aspecto, la Teoría de Redes aplica para las dos disciplinas fundamentales del *Community Management*, las cuales son la *Publicidad* y las relaciones públicas. En el caso de la publicidad, la facilidad que un grupo de usuarios puede aportar para la *viralización* de una campaña inicia con el conocimiento adecuado de la Teoría de Redes. De la misma manera para las relaciones públicas, el hecho de poder prevenir o controlar una crisis en redes sociales depende de la consciencia que el *Community Manager* tenga de la teoría misma para poder actuar de la manera más adecuada.

Carlos Lozares define las redes sociales como:

“Un conjunto bien delimitado de actores – individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc. – vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales.”²⁸

Los conceptos principales del análisis de las redes sociales son explicados por Wasserman y Faust, destacando la relación que de ellos hacen al delimitarlos a los actores sociales, los lazos relacionales, la díada, la tríada, el subgrupo y el grupo²⁹; donde se debe enfatizar que los últimos casos son los tipos de relación con los que un *Community Manager* debe estar familiarizado al desarrollar su trabajo.

Por supuesto, el conocimiento básico de esta teoría no exime al profesional de las redes del conocimiento de los aspectos de interacción entre individuos a la que también hace mención Lozares, quien menciona que:

“La idea central del análisis de redes reside en el supuesto de que lo que la gente siente, piensa y hace tiene su origen y se manifiesta en las pautas de las relaciones situacionales que se dan entre actores, aponiéndose así a la idea de que los atributos o las características de los actores individuales están a la base o son causa de las pautas de comportamientos y, por tanto, de la estructura social.”³⁰

No puede considerarse al individuo como un ente único e inalterable, por lo cual, las redes sociales ofrecen una interminable gama de posibilidades respecto al comportamiento de un individuo (nodo) y una eventual díada; por solo poner el ejemplo básico más probable.

²⁸ **LOZARES**, Carlos. *La Teoría de Redes Sociales*. Departament de Sociologia. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, 1996. Pp. 6

²⁹ **WASSERMAN**, Stanley y Katherine Faust. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press. New York, 1994. Pp. 17 - 24

³⁰ **LOZARES**, Carlos. *La Teoría de Redes Sociales*. Departament de Sociologia. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, 1996. Pp. 8

En un evento donde dos puntos de relación tienen un punto en común, sin importar si este es positivo o negativo, tenemos la primera conformación de un grafo. Una vez que cada uno de los extremos de esta relación incluye en la situación de ejemplo a un nuevo contacto, el grafo crece.

Aplicado a un caso en particular, se puede imaginar al nodo número uno como un cliente satisfecho con su experiencia en un hotel de cuatro estrellas, el cual será a su vez el nodo del extremo opuesto de la diada. Entre ambos nodos existe una línea de relación, la cual podrá extenderse a otros nodos a partir de los dos vértices originales. En un primer caso, el cliente satisfecho podrá hacer a un conocido participe de su experiencia de marca, lo que convertirá la diada original en una triada, en la cual el nodo central será el cliente satisfecho, haciendo una recomendación. Esto conforma un grafo básico, el cual podría extenderse indefinidamente en la medida en la que haya algún interés por compartir la información respecto al hotel de la situación. Cada nuevo cliente que provenga de éstas recomendaciones se integrará al nodo que representa al hotel, lo que generará nuevas oportunidades de recomendación, la posibilidad de extender el grafo a un subgrupo y, eventualmente, a un grupo.

1.9 Teoría de los Seis Grados y el *Community Management*

Una vez que se entiende la teoría general, se debe profundizar en los aspectos particulares. De hecho, un elemento fundamental en el manejo de comunidades en redes sociales debido a la forma en que se da la interacción entre seres humanos, grupos, comunidades e instituciones es la Teoría de los Seis Grados. Si bien esta teoría fue mencionada por vez primera por el escritor húngaro Frigyes Karinthy³¹, quien la presentó en un cuento llamado "Cadenas", es el sociólogo

³¹ **KARINTHY**, Frigyes. *Chains*. Ryanwiki. Recuperado el 11 de febrero de 2015 a las 22:28 pm. https://djjr-courses.wdfiles.com/local--files/soc180%3Akarinthy-chain-links/Karinthy-Chain-Links_1929.pdf

Duncan Watts quien la estudia formalmente.³² En su trabajo, *Six Degrees: The Science of a Connected Age* (*Seis Grados: La Ciencia de una Era Conectada*), Duncan explica que una persona puede llegar a estar vinculada a cualquier ser humano en el mundo por un promedio de seis contactos intermedios; es decir, cualquier celebridad, campesino o pastor anglicano de cualquier lugar del mundo puede ser contactado por cualquier persona al pasar un mensaje por seis intermediarios en promedio. Así que para que cualquier individuo pueda comunicarse con cualquier otro ser humano en el orbe, sólo deberá encontrar la ruta entre sí mismo y la persona.

Esta idea se obtuvo ante la consideración de que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de nodos en la cadena. De esta manera, sólo un pequeño número de enlaces es necesario para que el conjunto de conocidos se convierta en la población del orbe entero, por lo que si cada persona conoce en promedio cien individuos entre familiares, amistades y conocidos, y cada una de estas personas está a su vez vinculada a otros 100 individuos, bastaría con pedir a cada contacto que transmita un mensaje a todos sus conocidos para que este llegase a 10,000 personas en una primera retransmisión; un millón en la segunda, 100 millones en la tercera, 10 billones en la cuarta, y 1,000 billones en la quinta.

En la actualidad, la Teoría de los Seis Grados tiene un gran peso en el manejo de la publicidad en redes sociales ya que facilita la *viralización* de contenidos en las mismas a través de pocos contactos, efecto que se puede percibir en campañas sociales y denuncias por igual. Estos podrán ser el vehículo a otros usuarios, lo que simplifica la forma en la que las herramientas de segmentación de las redes sociales trabajan. Con esto en mente, siempre se pueden desarrollar contenidos mucho más específicos y efectivos para segmentos locales que de otra manera habrían sido colocados en grandes segmentos como se ha venido haciendo en medios impresos, radio o televisión.

³² **OZÓN** Górriz, Javier. Grado Seis de Separación. Departamento de Matemática Aplicada IV, Universitat Politècnica de Catalunya. ozzy@mat.upc.es

Los procesos de especialización de los algoritmos usados por las plataformas de redes sociales y el proceso de viralización parten de esta teoría. Los ejemplos de la viralización pueden ser tan diversos y variados que podemos generar una cantidad inimaginable de grafos para representarlas; ya sea que se apliquen a la política, la ideología, las noticias o la publicidad.

Algunos ejemplos que se pueden rastrear por el impacto que tuvieron y la representatividad que mantienen. Se puede recordar el caso del Ejército Zapatista de Liberación Nacional, el cual ganó reconocimiento a nivel mundial precisamente por un caso temprano de viralización. Otro caso que se recuerda en México por la velocidad con la que se reprodujo y el escándalo político que generó es el de la hija de el entonces precandidato a la Presidencia de la República Enrique Peña Nieto, quien, ante la falta de un *Community Manager* que le asesorara respecto a lo que se puede o no incluir en un perfil personal, ocasionó revuelo tras una desafortunada presentación de su padre en 2011³³ y la reacción pública que esto había originado.

En el caso de la publicidad, también se han presentado casos de viralización a favor o en contra de las marcas. Un caso con eco viral fue el de una cadena de cines, la cual se relata en la revista especializada Merca2.0 en noviembre de 2013

“En junio de 2010, se publicó, en una posible confusión entre cuentas, el mensaje: ‘Tengo un sueño obscuro, pero obscuro en serio...’ seguido de apalabras (sic) altisonantes, provocando una avalancha de burlas...”

Merca 2.0 publica que el alcance fue de 67, 523 tweets y de 206,761,701 impresiones totales a nivel nacional.

Estos ejemplos, demuestran la capacidad viral que las redes sociales tienen y sientan un antecedente de consideración ante los beneficios que pueden dar y las consecuencias de un trabajo mal desarrollado.

³³ **CNN México.** 05 de diciembre de 2011 a las 17:50 pm. <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/12/05/enrique-pena-nieto-ofrece-disculpas-por-un-retuit-ofensivo-de-su-hija> Recuperado el 18 de septiembre de 2014 a las 12:39 am.

Puede entonces decirse que la Teoría de los Seis Grados no es sólo un modelo matemático, sino la base de análisis de muchas situaciones que se presentan en las comunidades virtuales, razón por la que este trabajo se enfocará a los diversos aspectos por los que es útil su reconocimiento práctico con la población de contactos que una persona pueda tener en su agenda personal. Eventualmente, esto le confirmará al lector la legendaria frase: “El mundo es un pañuelo”.

1.10 Modelo de comunicación pyme – Comunidad y su aportación a las Ciencias de la Comunicación.

A partir de la teorización de la comunicación mencionada hasta este punto, la cual se genera entre una pyme y la comunidad que la conoce y le sigue, se requiere encontrar un modelo de interpretación del proceso de comunicación adecuado. Para ello, el modelo propuesto para este trabajo está basado en la obra de Kenneth Berlo³⁴, quien define los elementos principales de comunicación a partir del modelo creado por Shannon y Weaver. En su obra, Berlo menciona que existen seis elementos principales para poder establecer modelos de comunicación. Para analizar cada uno de dichos elementos, es necesario recordar que es el mismo autor quien manifiesta que cada situación es distinta y los elementos se entremezclan o se superponen unos con otros. Para este trabajo en particular y para sus aplicaciones en lo general, el modelo propuesto consiste en los mismos seis elementos, interpretados como sigue:

1.- Dada la bidireccionalidad de este modelo, se considerarán dos posibles fuentes en un medio donde la conversación siempre está abierta. La primera es la pyme, la cual generará información al seguir su propio plan de comunicación externa, aplicada a las relaciones públicas y a la comunicación. La segunda será el usuario de redes sociales en general, quien se sabe en la posibilidad de

³⁴ **BERLO**, David Kenneth. *The Process of Communication: an introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston. Michigan State University, E.U.A. 1960. Pp. 23 – 70.

entablar la conversación con la empresa, razón por la cual podrá generar la información en cualquier momento.

2.- El segundo elemento consiste en la encodificación, función que no ocurre de la misma manera que en el caso anterior, ya que mientras que para el segundo caso, el usuario se mantiene como encodificador de su propia información, será el *Community Manager* quien lleve a cabo esta tarea a nombre de la marca.

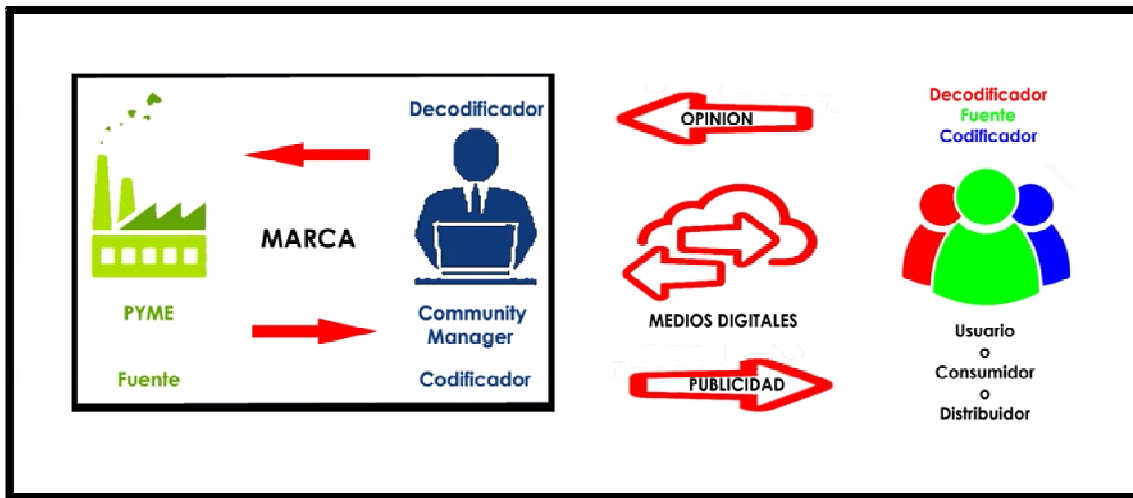
3.- El mensaje también obedece a dos propósitos distintos, ya que mientras la pyme genera contenidos informativos y de interés de tipo publicitario y de relaciones públicas para la comunidad en general, el usuario genera mensajes de tipo personal con sus inquietudes, molestias o propuestas.

4.- De todos los elementos, el que soporta la bidireccionalidad es el canal, el cual es el mismo para ambos casos; es decir, los medios digitales, lugar común para la transmisión y difusión de los mensajes. Éstos pueden ser los blogs, los sitios web o las plataformas de redes sociales, representación estereotipo de los canales digitales.

5.- El quinto elemento corresponde a la decodificación, donde se encuentra al *Community Manager* como punto de entrada de la recepción de mensajes para la pyme, mientras que en el lado opuesto del modelo será el usuario quien decodifique los mensajes que se le envían.

6.- El destino final, sexto elemento de este modelo vuelve a reflejar la bidireccionalidad de todo este modelo al tener a la pyme como objetivo receptor del mensaje del usuario, situación que se repite del lado de éste último cuando se convierte en el objetivo meta de los mensajes emitidos por la marca a través del trabajo del *Community Manager*.

Modelo de comunicación pyme – Comunidad



(Figura 1) En este diagrama, la figura de la marca se representa con la empresa que la crea y la persona que la publicita; es decir, el *Community Manager*. Este emisor envía un mensaje a su audiencia meta o *target*, quien se convierte en el receptor del mismo. Los medios digitales se convierten en el canal por el cual fluye el mensaje. La bidireccionalidad de los medios 2.0 permite que el usuario establezca conversación con la pyme a través del *Community Manager*, quien decodificará el mensaje para la empresa. Esta última se convierte en receptor del mensaje enviado por el usuario. (Alberto Ortiz. 2015)

Como se puede observar en la figura 1, la consideración de la bidireccionalidad que es típica de la conversación directa ha modificado la forma típica de comunicación que se había usado en los medios tradicionales. Éste cambio es lo que ha originado el cambio en el tipo de medios digitales, evolucionando de ser 1.0 por su unidireccionalidad a 2.0 por la posibilidad de intercambio de información a través de dichos canales.

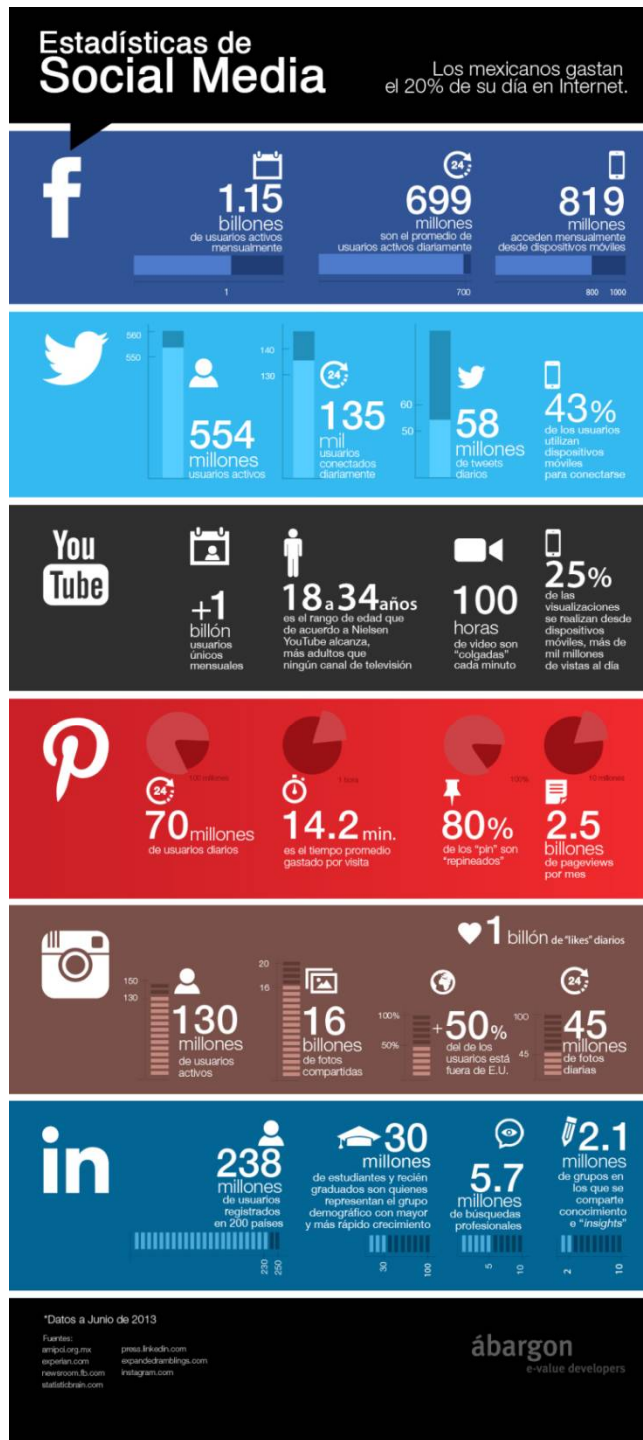
1.11 Las redes sociales en México.

Un argumento importante respecto a la función del tridente Marketing-Publicidad-relaciones públicas es considerar como es que los medios digitales proporcionan elementos clave para el desarrollo de pymes mexicanas. Por principio de cuentas, debe recordarse que las redes sociales han logrado un desarrollo importante tanto en México como en la gran mayoría de los países del hemisferio occidental,

lugares donde la libertad para la publicidad es mucho más amplia que la existente en países como China, Irán o Siria, por mencionar algunos. Debido a esto, la sociedad mexicana ha adoptado el uso de las redes sociales como un elemento usual de la cultura comunicacional, lo que a su vez ha llevado a la aplicación de nuevas técnicas y esfuerzos publicitarios.

Las redes sociales comienzan a tener un mayor peso en la sociedad mexicana con la aparición de *Hi5* y *MySpace*, las cuales terminarían cediendo espacio a otras más adaptadas a los requerimientos locales como *Facebook*, *YouTube*, *Twitter* o *LinkedIn*. Entre 2012 y 2014, las redes sociales han hecho varios movimientos hacia las pymes, entre los cuales destacan la creación de productos diseñados especialmente para poder desarrollar campañas publicitarias adaptables a empresas pequeñas, no solo grandes transnacionales o empresas medianas. En la figura 2 se puede apreciar la evaluación al año 2013 del uso de las redes sociales de parte de los mexicanos, lo cual justifica la creciente necesidad de desarrollar campañas publicitarias dirigidas a este tipo de públicos.

Estas ventajas han propiciado un uso más frecuente de las redes por parte de pequeños empresarios, emprendedores y particulares que antes sólo podían hacer uso de medios BTL para dar a conocer su marca. En consecuencia, se ha generado un mayor interés por participar en este nuevo ámbito aun si se desconoce el mismo. Como en muchas otras disciplinas, los amateurs toman la delantera, aunque seguramente el desarrollo profesional, las regulaciones y la ética de esta ocupación tarde o temprano tendrán repercusión en estas incursiones.



http://archivo.e-consulta.com/blogs/eureka/wp-content/uploads/Abargon_InfoSocialMedia_Final.jpg

Fig. 2. El uso de las redes sociales en México a junio de 2013. (Abargón)

1.12 Las pymes en las redes sociales

En el caso de las empresas con menor poder adquisitivo, el recurso amateur parece ser una necesidad y no necesariamente una necesidad. La realidad de muchas empresas pequeñas y medianas es que tienden a desaparecer en los primeros dos años de existencia, hecho que no tiene una sola causa. No obstante, entre esas causas, se puede encontrar la gran limitante económica para acceder a la publicidad. En estos casos, una compañía de bajo presupuesto se verá obligada a buscar los medios para subsistir, y entre sus alternativas está encontrar el difícil camino de darse a conocer en la comunidad a la que pertenecen con medios bajo costo y alcance.

Desafortunadamente, la publicidad tiene más valor en una sociedad próspera que en una con evidentes carencias y esto no parece simplificar las cosas para las pymes. Los costos verdaderamente elevados en medios masivos de comunicación han hecho de muchos servicios publicitarios algo inalcanzable para la gran mayoría de este tipo de empresas. Por ello, la utilidad de otros canales de publicidad puede ser la solución para generar el mismo tipo de beneficios para las mismas, ya que las redes sociales han dado a este tipo de empresas la posibilidad de cubrir ciertos costos, ahora mucho más accesibles, en presencia en medios, publicidad, relaciones públicas e incluso a la promoción de ventas.

Por ello, muchas empresas buscan presentar sus productos o servicios en Internet, en la expectativa de consolidar un efecto positivo en las audiencias. Al respecto, Russell y Lane explican:

“La relación causal entre la conciencia de la marca y las ventas suele ser difícil de rastrear, pero no cabe duda de que la publicidad juega un papel muy importante en llevar a los consumidores de la conciencia de la marca a la preferencia por un producto y, al final, a la compra.”³⁵

³⁵ RUSSELL, J. Thomas y Lane, W. Ronald. *Publicidad*, Pearson Educación, México, 2001. Pp. 677

Aunque lo saben muchas empresas, esto es de una manera empírica y un tanto intuitiva; y sucede de una manera parecida con los publicistas amateur. Sin embargo, la confirmación no requiere la acción de un profesional, aunque si su intervención. Para ello, el profesional de las redes sociales requiere conocer estos aspectos tan bien como la conformación de un *copy* o los costes de una publicación en alguna plataforma de Internet.

En resumidas cuentas, el conocimiento adecuado de las redes sociales no se refiere exclusivamente a ser participe de las plataformas y comentar en ellas. Se requiere tener una idea concreta de las redes desde lo teórico, desde lo técnico y desde su gestión misma en todos los sentidos. 🖥

Capítulo 2. Las redes sociales.

La gestión de redes o *Community Management*³⁶, como se le conoce en el argot publicitario, es hoy por hoy una de las formas más representativas de publicidad en línea, apoyada por un extenso trabajo de mercadotecnia y relaciones públicas, y que permite generar campañas publicitarias con contacto directo con los consumidores. *Community Management*, como muchos otros términos que se emplean en publicidad y mercadotecnia, han pasado a ser parte de un glosario global y parte aceptada de la terminología de ambas disciplinas.

Para poder comprender el trabajo que se desarrolla en *Community Management* es importante determinar los elementos que tienen un papel esencial en esta disciplina de comunicación empresarial e institucional.

Para empezar, es esencial mencionar que toda compañía o institución puede hacer uso del *Community Management* para poder dar a conocer su producto, servicio o ideología; y eso ciertamente incluye uno de los puntos clave de este trabajo; es decir, a las Pequeñas y Medianas Empresas (de aquí en adelante **pyme**). Para tal propósito, la empresa debe contar con un gestor de redes,

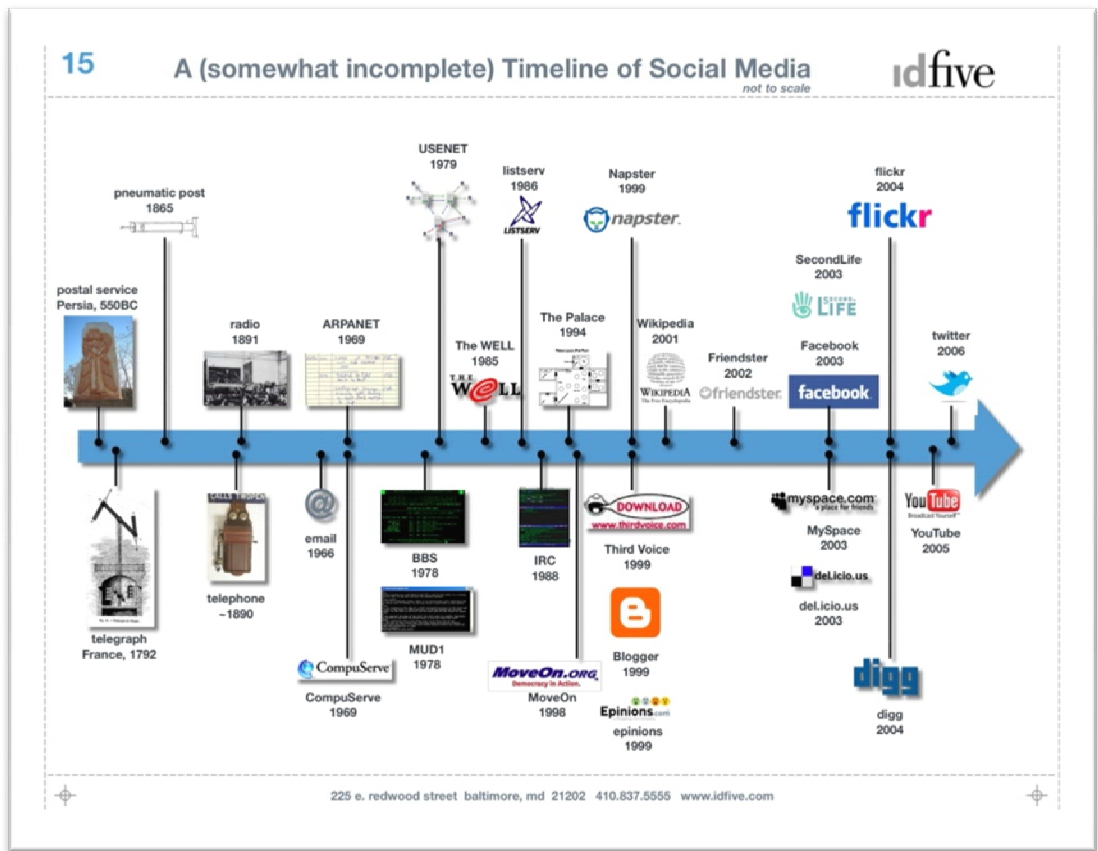
³⁶ ¿Por qué el término *Community Management* no se maneja en su versión al español?

En México, una gran parte de la terminología que se ocupa en publicidad, relaciones públicas y mercadotecnia mantiene su vocablo original en inglés; y no se ha adaptado al español por motivos diversos. De estos destacan la disparidad de conceptos entre ambas lenguas (como es el caso del *briefing* de medios), lo que dificulta su adaptación entre idiomas; la falta de practicidad del término en su adaptación (*BTL* significa *Below The Line*, que en nuestro idioma significa "debajo de la línea"). El caso del *Community Management*, la situación es la misma, ya que éste es el manejo de comunidades, donde el vocablo *community* no se aplica a todas las comunidades en general sino a las existentes en las redes sociales en particular. De igual manera, el término *management*, que se traduce como "manejo", se adaptó al castellano como "gestión". Los esfuerzos por establecer un término adecuado en español han sido un tanto infructuosos, en parte por la falta de una palabra que cubra el significado que tiene en inglés; aunque podría ser traducido como "manejo de comunidades", "gestión de redes" (uno de los términos más aceptados entre la gente que busca mantener la pureza del español)

generalmente llamado en la terminología de publicidad o *Marketing Community Manager*.

Esencialmente, el *Community Management* depende del tipo de contacto que se quiera hacer, ya que esta actividad es un importante canal de comunicación del interior de una empresa o institución hacia el exterior y viceversa, en cuyas necesidades de comunicación está supeditado el uso de la misma. De hecho, en el caso particular de su uso para fines publicitarios, la gestión de redes debe desarrollarse con los mismos parámetros de una campaña de publicidad y apegado al Plan de Marketing general y al Plan de Marketing Digital en particular.

Fig. 2.1 Una muestra representativa de las redes sociales en la historia de la humanidad.



http://www.tumblr.com/photo/1280/frakyeahsocialmedia/1499170824/1/tumblr_lbfoorhYCT1qcml50

2.1 ¿Qué son las redes sociales?

A últimas fechas, escuchar de redes sociales parece referirse a las plataformas de Internet donde convergen diversos grupos de personas con intereses comunes y con la posibilidad de compartir archivos electrónicos de diversos formatos; sin embargo, esto va más allá como se puede apreciar en la Figura 2.1.

Las redes sociales pueden verse como un conjunto bien delimitado de individuos, grupos, organizaciones, o comunidades vinculados unos a otros a través de una o varias relaciones sociales. Los medios sociales; es decir, los canales de comunicación de Internet no se limitan a las plataformas de redes sociales, como Cristina Aced aclara cuando explica que

“...los medios sociales (*social media*) son medios en los que los contenidos son creados por los usuarios. El término ‘medios sociales’ surge en contraposición al de ‘medios masivos’.”³⁷

Esta breve explicación puede demostrar que no sólo *Facebook* o *Pinterest* son redes sociales. La familia de cualquier persona, su agenda de teléfonos o su lista de clientes son ejemplos de redes sociales, las cuales están vinculadas entre sí por el individuo mismo; es decir, él o ella será el punto de articulación y contacto en una serie de individuos y grupos que a su vez pueden interactuar entre sí por otros medios en su entorno.

Se considera que las redes sociales virtuales aparecen en 1995 con la creación del sitio web *classmates.com* de Brandy Conrads. Esta primera red tenía como objetivo recuperar relaciones que se hubiesen tenido en los años escolares y mantenerlas. Sin embargo, las primeras redes populares que fomentaban nuevos amigos aparecen hasta el año 2003 con la creación de *Friendster*, *Tribe* y *Myspace*. En los siguientes años, las empresas con buscadores como *Yahoo!* y *Google* crearon sus redes sociales aunque pronto aparecieron plataformas como

³⁷ **ACED**, Cristina. *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC. Barcelona, 2013.

Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn e Instagram, las cuales han logrado un alcance global.

Las redes sociales hoy en día pueden ubicarse en dos grandes clasificaciones: las redes sociales verticales y las redes sociales horizontales.³⁸ Las primeras normalmente giran en torno a una temática o contenido común a todos sus usuarios como es el caso de *YouTube, Pinterest o Instagram*. Aplicadas a la publicidad, este tipo de redes sociales puede ser útil a pymes con una sola inclinación de contenido, especialmente aquellas que pueden apoyarse en imágenes o videos para sus ventas debido a la posibilidad de crear un concepto uniforme. En el caso de las segundas, las redes sociales horizontales, la situación es distinta ya que suelen tener contenidos más generales y tocar muchos temas, aún si están enfocadas a un solo ámbito. Ejemplo de estos casos son *Facebook, Twitter o LinkedIn*, ya que en ellas se pueden compartir diversas temáticas y diversos tipos de archivos, lo que puede dar una cierta variedad a los contenidos que se ocupen para una campaña publicitaria para pymes.

De hecho, Pablo Slough, CEO de Google en México indicó que

“la publicidad permite a las pymes diseñar mensajes cada vez más segmentados y efectivos, ya que ofrece la posibilidad de trabajar desde diferentes plataformas considerando los nuevos hábitos multipantalla de consumo de información.”³⁹

Por lo mismo, se debe considerar que el tipo de contenidos que mantienen los vínculos de una comunidad también aportan datos para planear las campañas publicitarias, tanto en lo general como en lo particular, ya que es el entorno de los clientes el que permite desarrollar estudios psicográficos y sociográficos útiles a esta disciplina.

³⁸ **CARRERAS**, Roberto y Pedro Jareño. “Los medios sociales y la cultura 2.0” en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 62

³⁹ **GONZÁLEZ ROLDÁN**, Fernanda. “Pymes en digital” en *Merca2.0*. Agosto 2013. 52.

El propósito de este trabajo, es considerar a los individuos y a las comunidades conformadas con ellos que tienen como interés común una pyme, no solo como consumidores sino también como proveedores, usuarios, seguidores y eventualmente como vehículos de difusión de la marca.

Otro punto importante a mencionar es a su vez el rasgo más característico de las redes sociales: el hecho de que éstas son "conceptos, definiciones y procesos en los que las unidades sociales aparecen vinculadas unas a otras a través de diversas relaciones"⁴⁰. En este aspecto, este trabajo considera el hecho de que dichas unidades sociales son los consumidores de la pyme, sean fidelizados, eventuales o potenciales, pero todos ligados por una relación en común: la marca.

Sin embargo, los autores españoles Roberto Carrera y Pedro Jareño aportan una definición aún más cercana a este trabajo:

"Una red social es un conjunto organizado de personas formado por dos tipos de elementos: seres humanos y conexiones entre ellos."⁴¹

A partir de los detalles mencionados, se puede desarrollar una definición propia de valor para este trabajo:

"Las redes sociales son aquellos sitios de interacción social donde los individuos que a ellas pertenecen comparten un rasgo de interés común a su propio entorno a través de sus propias conexiones, con lo que se puede hacer un estudio que permita desarrollar un constante análisis de datos a fin de incorporarlo a un Plan de Marketing Digital para una marca en particular."

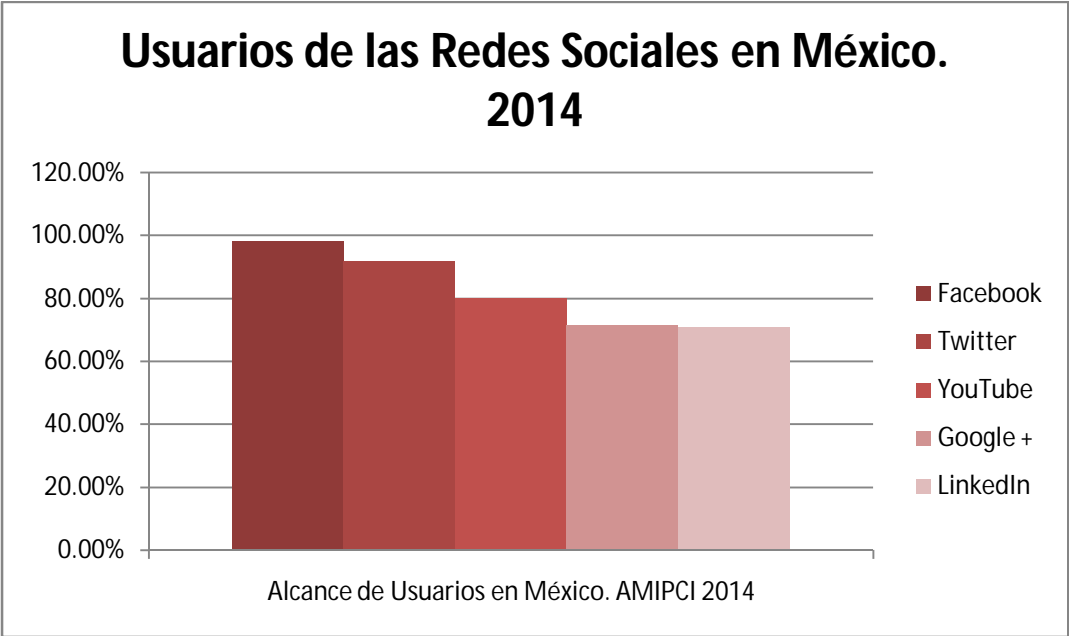
⁴⁰ **WASSERMAN**, Stanley y Katherine Faust. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press. New York, 1994. Pp. 6

⁴¹ **CARRERAS**, Roberto y Pedro Jareño. "Los medios sociales y la cultura 2.0" en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 55

Esta definición aplica a cualquier empresa, organización, marca, evento o figura pública, razón por la cual aplica también a cualquier pyme, elemento clave en este trabajo de investigación.

Para fines prácticos, es también importante limitar este trabajo a las redes sociales en Internet, aunque se consideraran para la mayoría de los casos algunas de las más comunes. La variedad de éstas hoy en día tiene gigantes como lo son *Facebook, Twitter, Pinterest, LinkedIn, Youtube, o Google+* entre muchas otras. En México, éstas han logrado una gran aceptación entre los usuarios (fig. 2.2) , lo que las ha convertido en un medio de comunicación muy efectivo que ha tomado un lugar importante en la sociedad del siglo XXI, no solo en grandes ciudades sino que también al alcanzar comunidades cada vez más pequeñas, aunque siempre supeditadas al acceso a Internet.

Figura 2.2 El alcance de usuarios en México en el 2014.



Adaptado del sitio web de la revista Vuelo Digital. 11 de marzo de 2015. (Alberto Ortiz. 2015)
<http://www.vuelodigital.com/el-top-10-de-las-redes-sociales-mas-populares-en-mexico/>

2.2 La diferencia entre las redes sociales y los otros medios.

Las redes sociales son, entre muchas cosas, el cambio hacia un nuevo rumbo en materia de difusión de la información. Lo creado en ellas tiende a ser propiedad de las comunidades que las conforma y no de un individuo en particular. Con ellas se ha logrado el intercambio de datos que antes eran de un solo sentido. Para entender este fenómeno, se requiere comprender dos conceptos que son fundamentales al momento de establecer los puntos de comparación entre los medios tradicionales y los de las nuevas tecnologías: la bidireccionalidad y la sincronización.

2.2.1 Bidireccionalidad

Como su nombre lo indica, la bidireccionalidad habla de la doble dirección, algo que las redes sociales utilizan ampliamente debido a que se ha hecho posible el intercambio de una gran cantidad de documentos de audio, texto, video o imagen. Con esto en mente, un plan de mercadotecnia, de publicidad o de relaciones públicas hará posible que no solo haya un gran alcance de audiencia, sino que además facilitará la retroalimentación por parte de la misma. El hecho de que se pueda manifestar una opinión de forma inmediata y se pueda contestar incluso en tiempo real ha cambiado la velocidad a la que se mueven los planes arriba mencionados, ya que una respuesta inmediata podrá generar otra a su vez.

Estas consideraciones son de suma importancia para los Planes de Marketing Digital hoy en día. La bidireccionalidad contribuye a la comunicación entre la marca y el consumidor de la misma a través del intercambio de información, la cual que a su vez provee de elementos de análisis de invaluable relevancia, ya que un estudio de mercado será menos particular, aún si la opinión de un solo usuario no puede representar la opinión de la mayoría. Dicho de otra manera, no se puede esperar a que sustituya a un estudio de mercado completo en cuanto a segmentación y desarrollo. Más bien, será la forma concreta de recabar

información en particular de un usuario/consumidor para hacer un análisis más completo.

2.2.2 Sincronicidad.

Una de las grandes ventajas que las redes sociales pueden ofrecer a sus usuarios en general es el hecho de que la información transmitida no requiere que se le perciba en el momento de su emisión como es el caso de la radio o la televisión. En general, la información en Internet es asincrónica, es decir, no hay necesidad de que los individuos se encuentren en comunicación al mismo tiempo, lo que permite que dos o más usuarios de redes sociales puedan mantener la comunicación en tiempos distintos sin que por ello ésta se vea interrumpida.

Esta característica es una gran ventaja cuando se aplica a *Community Management* y a *E-commerce* en general ya que amplía las posibilidades de registro por parte de los potenciales receptores de un anuncio o estrategia de relaciones públicas al mantener el mensaje por un tiempo mucho más largo del que podría tener un spot televisivo, por ejemplo. Éste último requiere ser repetido con cierta frecuencia, lo que genera gastos millonarios e inalcanzables para la gran mayoría de pymes en México.

Por ello, con el uso de las redes sociales, las pymes tienen la posibilidad de implementar un Plan de Marketing Digital que incluya su propia campaña publicitaria y un plan de relaciones públicas. En conjunto, la pyme tiene un alcance que se puede combinar con otros tipos de publicidad y el costo de todo sigue estando por debajo del gasto de una campaña en medios *ATL* (*Above the line*). La asincronicidad es entonces la gran ventaja para el anunciante, quien encuentra en esta posibilidad las bondades del anuncio en publicaciones con los beneficios que las redes sociales ofrecen hoy en día.

2.3 La importancia del *Community Management* para las pymes. ¿Por qué la necesitan?

En una sociedad que ha cedido gradualmente al influjo de las nuevas tecnologías y ante la fuerza de las compañías transnacionales, una pyme requiere de los distintos tipos de apoyo que pueda tener para crecer y mantenerse. El hecho de que muchas pymes desaparezcan en los primeros años de su formación es algo que puede contrarrestarse de cierta manera con el manejo de su imagen a nivel local.

El conocimiento de la gestión de redes no es solamente necesario para el *Community Manager* en particular. Debido a la importancia que tiene en distintos enfoques de mercadotecnia, publicidad y relaciones públicas, este área creciente puede ser de utilidad e interés para directores de mercadotecnia, directores de relaciones públicas, investigadores, directores de planeación estratégica, directivos de cuentas, planeadores, y tomadores de decisiones en el área digital y de redes sociales, entre otros. Sin embargo, el hecho de tener una idea adecuada de lo que se hace en esta naciente disciplina no significa que cualquier persona de entre las actividades arriba mencionadas pueda o deba llevarla a cabo. Para ellos la información es necesaria para poder ser parte de una estructura organizacional ya que un *Community Manager* podría ser considerado como un vigía de lo que acontece con la marca y como se desarrollan las actividades al interior de la misma. De igual manera, el trabajo de *Community Management* es necesario para empresas de todo tamaño, asociaciones, instituciones y gobiernos.

Con los avances en materia de comunicación y tecnología que se han hecho en los últimos 25 años, el trabajo del *Community Manager* ha venido a cobrar una relevancia significativa en el contacto con las audiencias meta de todo tipo de marcas. El hecho de que sea un trabajo multidisciplinario de relaciones públicas, publicidad y *Marketing* lo convierte en una piedra angular donde debe cimentarse una campaña bien desarrollada con el fin de que ayude a crear y mantener una imagen con una reputación intachable de ser posible.

Desde el punto de vista de la planeación de *Marketing*, el *Community Management* tiene un uso estratégico para considerar que directrices se pueden seguir en el lanzamiento y posicionamiento de un producto, aunque eventualmente éstos sean parte de la campaña publicitaria o de relaciones públicas. Igualmente, su uso permite sondear las opiniones de la audiencia con respecto a la marca aunque no sean más que una parte mínima y muy inexacta del universo de consumidores.

En cuanto a relaciones públicas se refiere, la relevancia de esta disciplina es el poder solventar los distintos tipos de crisis de imagen y reputación que puedan surgir, siendo esto último uno de los elementos más importantes a trabajar. Una campaña de relaciones públicas bien dirigida puede sacar ganancia de una crisis y atraer consumidores a la audiencia. Por si esto fuera poco, el cuidado de la imagen y la forma en la que esta se maneja puede contribuir a la *fidelización* de la audiencia con su consiguiente efecto positivo para la empresa.

2.4 Ventajas del *Community Management* para las pymes.

El argumento clave de la existencia de toda empresa debe ser la posibilidad de satisfacer las necesidades de sus consumidores. Para ello, las redes sociales ofrecen una gama de grandes ventajas para los *Community Managers* que trabajen para pymes.

Creación de relaciones positivas y duraderas con los consumidores. El hecho de que un consumidor pueda recordar una marca ya no solo depende de su propio uso. El intercambio de opiniones en redes sociales con otros consumidores genera la llamada "experiencia de marca" o *brand experience*. Poder atraer a las personas interesadas en una marca a un lugar común donde puedan interactuar con otros individuos de gustos e intereses similares es esencial para una pyme que busque consolidar su posición en el gusto de sus consumidores.

Mantenimiento de una conversación constante y activa. No solo son los consumidores los que tienen algo que decir. Distribuidores, proveedores y empleados pueden aportar una gran cantidad de elementos de retroalimentación que muchas pymes requieren para hacer mejoras. El hecho de poder acercarse a ese universo a través de sus comunidades en redes sociales es una oportunidad de crecimiento muy atractiva.

Conocimiento de las necesidades de los consumidores. La información es poder y el hecho de que las redes sociales permitan a la empresa saber lo que el consumidor necesita satisfacer es una gran ventaja por encima de la competencia. Conocer al cliente más allá de una mera cifra estadística es útil, sobre todo cuando se busca poner a una pyme en los primeros lugares de su entorno.

Generación de constantes innovaciones. Los cambios deben ser para bien, y el hecho de que un producto o servicio pueda renovarse constantemente y en la dirección adecuada no debe depender de la intuición de negocios de un propietario de una pyme. El que las redes sociales permitan mantener un adecuado posicionamiento depende en gran medida de la atención que se preste a lo que la comunidad de una empresa manifieste, y que mejor lugar para hacerlo que en la presencia de la pyme en Internet.

Adaptación de productos y servicios al mercado en el que se trabaja. Consecuencia del punto anterior, muchos productos y servicios tienen la posibilidad de hacer un constante análisis FODA⁴² que les lleve a una constante superación. Una pyme que provea lo que su mercado meta requiere tiene mayores posibilidades de éxito; y esto se puede lograr a través del análisis de contenidos en redes sociales de la comunidad que la empresa tenga.

Posibilidad de satisfacer las necesidades de los consumidores. Una de las mejores maneras de satisfacer las necesidades de los consumidores de una marca es a

⁴² Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se puedan encontrar en el entorno de una empresa.

través del uso de redes sociales para conocer sus inquietudes y puntos de vista. Una vez que se pueda satisfacer la necesidad del consumidor se puede pensar en que el mismo volverá a hacer uso de una marca, llevándolo a ser un cliente antes que un consumidor.

Atención y fidelización de los clientes con los que ya se cuenta. Mantener a un consumidor contento no es tarea fácil, y menos cuando se desconoce su punto de vista o sus necesidades. Una vez que esto se ha logrado se requiere que el individuo o compañía se convierta en cliente de la pyme por un largo periodo de tiempo. Esto se logra a través de programas de fidelización que muchas pequeñas y medianas empresas pueden tener a su alcance de manera costeable en las redes sociales.

Recordación en los consumidores a largo plazo. Un cliente contento recordará la pyme; y eventualmente hablará de ella. El hecho de que un individuo pueda recordar una marca con agrado es un trabajo combinado de un producto o servicio de buena calidad, funcional, bien publicitado y con una imagen sana. El trabajo del *Community Manager* es propiciar estos encuentros para que la marca permanezca por más tiempo en la consciencia del consumidor, apoyado por las redes sociales y las ventajas que estas ofrecen.

2.5 La técnica en *Community Management*.

Community Management es una actividad de reciente aparición que se ha ido conformando a partir del conocimiento empírico por parte de los pioneros de la disciplina; los que, como en cualquier otra actividad, han experimentado y descubierto los elementos esenciales de este tipo de manejo de relaciones públicas y publicidad.

Es precisamente a partir de esta dualidad que podemos dividir el trabajo del *Community Manager* en sus partes: la ofensiva publicitaria en conjunto con las relaciones públicas y la defensiva de relaciones públicas. En el primer caso, el

crear una campaña que vaya directamente dirigida a los usuarios de las redes sociales implica un proceso que va del interior de la marca (no de la empresa) hacia el público meta, sean estos los *Buyer persona* o el personal de la empresa, los potenciales seguidores o consumidores o incluso proveedores y asociados. Dependiendo del tipo de campaña, el uso de las relaciones públicas y la publicidad tendrán mayor o menor peso en la misma. Sin embargo, para el segundo caso, el elemento clave es simplemente el uso de las relaciones públicas, ya que a partir de las mismas se puede llevar a cabo un plan para prevenir cualquier tipo de crisis proveniente de aquellos usuarios que buscan manifestar sus opiniones o inconformidades de una manera que llegue a afectar la reputación de la marca.⁴³

Conocer las características principales a desarrollar en el trabajo del *Community Manager* es básico para entender esta nueva figura de las redes sociales. Por principio de cuentas, el procedimiento a seguir no consiste en simplemente sentarse frente a la computadora y conversar con la comunidad. Detrás del trabajo de un *Community Manager* está una extensa preparación que se requiere para poder ejecutar esta actividad.

Entre los primeros aspectos a considerar está la definición del público meta que formará parte de la comunidad, el cual debe conocerse lo suficiente antes de dar un paso en falso en el intento de generar un acercamiento.

En segundo lugar, e igualmente importante en la planeación de este tipo de proyectos está el desarrollo del plan de crisis, lugar común de las relaciones públicas y el Marketing. Este plan deberá contemplar desde el tipo de respuesta básico para casos de diferencias con un usuario hasta el procedimiento de acción en caso de que la cuenta sea *hackeada*. Es importante no dar por sentado que se conoce a la comunidad y a la marca. En ambos casos, dar por

⁴³ Ciertamente no se puede dejar de lado el hecho de que las redes sociales no son un buzón de quejas ni se puede permitir que se conviertan en ello. Por otro lado, la ética de la marca y del *Community Manager* no pueden dejar a un cliente insatisfecho por el mero hecho de querer evitar un escándalo hacia la marca. Se debe manejar la situación con tacto y se debe tener listo un plan de crisis que pueda ejecutarse a la brevedad y de manera adecuada.

sentado que se conoce lo que ambas partes quieren y esperan puede generar eventos dañinos para la reputación de la marca y la relación de la misma con la comunidad. Al respecto, un *Community Manager* que no se apegue al plan de crisis puede generar una aún más grande con resultados estrepitosos.

Ahora bien, una vez desarrollados los correspondientes planes de relaciones públicas y publicidad, es necesario generar un nuevo plan igual de importante; es decir, el plan de contenidos con su correspondiente calendarización. De la misma manera que se lleva a cabo cualquier planeación de proyecto, la preparación de este paso debe estar sujeta a cambios de último momento, por lo que se debe revisar todos los días con el fin de hacer los ajustes necesarios a lo largo de la campaña.

El siguiente paso es la interacción con la comunidad. Con las primeras inserciones de contenidos deberán aparecer los primeros puntos de contacto con los usuarios y la aplicación de los distintos planes que de antemano se han creado.

El paso anterior lleva al siguiente y en muchas ocasiones el proceso se torna un círculo. La razón es que tras el contacto con la comunidad, el *Community Manager* deberá llevar a cabo un análisis puntual de los eventos ocurridos en las redes sociales y página web o blog. Los elementos principales están en los cambios sufridos; pero de igual manera los encontramos en la continuidad de los elementos positivos y la mejora de la marca o incluso en una eventual desaparición de las amenazas para la marca. Este análisis FODA no puede o debe ser omitido, ya que de la frecuencia y atención con la que se mire depende el desarrollo de los siguientes contenidos y la prevención de posibles crisis.

Estas actividades, *grosso modo*, nos muestran que el trabajo del *Community Manager* puede estar lleno de actividades, ya que en una posterior explicación se podrá entender el trabajo general en esta ocupación, pero también el día a día.

2.6 Trabajo de 24 horas

El trabajo en redes sociales es algo que requiere una vigilancia constante; mientras más grande sea la comunidad, más atento debe ser el trabajo. Una comunidad con pocos miembros no puede ser menospreciada por ello, pero ciertamente un mayor número de seguidores generará mayores posibilidades de intercambio de puntos de vista, lo que a la postre pudiese tener un efecto negativo si no se le atiende a tiempo. Esto nos lleva a suponer una vigilancia constante y estrecha, sobretodo en dos tipos de casos: las inconformidades hacia la marca y los casos de agresiones entre usuarios de las redes sociales, lo que lleva al *Community Manager* a otro nivel de responsabilidad del cual se hablará más adelante.

Óscar Rodríguez comenta un detalle muy importante al hablar de tiempos de trabajo y responsabilidades:

“...el día a día de un *Community Manager* termina siendo, cuando menos, intenso y agitado. Desde que uno se levanta hasta bien entrada la noche hay muchas tareas que llevar a cabo y muchas responsabilidades que asumir.”⁴⁴

Por esta y otras razones es que se considera que las tareas del *Community Manager* no son una actividad de 8 a.m. a 5 p.m., ya que la velocidad a la que se mueven ciertas redes sociales permite que un comentario se difunda en muy pocos minutos y llegue a miles de personas en menos de una hora. Por ello, cuando se hace manejo de cuentas muy grandes se requiere que se les observe constantemente ante el posible surgimiento de una crisis; aunque aun una comunidad pequeña tiene los elementos que podrían generar una crisis de mediana magnitud que debe ser vigilada y superada como cualquier otra.

⁴⁴ **RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Óscar.** *Community Manager*. Ediciones Amaya Multimedia, Madrid, 2011. Pp. 95

De igual manera, la planeación de contenidos, su calendarización, su análisis, su desarrollo y el manejo mismo de la comunidad ocupan una gran cantidad de tiempo, aún si se trata de una cuenta mediana o pequeña, aunque con sus debidas diferencias ya que ciertos procesos de planeación y preparación no son muy diferentes de una comunidad a otra, requiriendo incluso un trabajo extra cuando de generar *brand awareness*⁴⁵ se trata.

Definitivamente, el trabajo de gestión de redes no es algo que se pueda limitar a un horario de oficina, aunque tampoco significa que se deba realizar en turnos. Simplemente requiere disponibilidad de 24 horas para poder atender cualquier crisis que surja de manera inmediata y eficaz. En estos casos, los dispositivos móviles cuentan con aplicaciones que han venido a contribuir a la movilidad del *Community Manager* y a la velocidad de reacción con la que éste puede reaccionar dado el caso de que una crisis se presente, ya que se puede hacer la revisión de una página desde cualquier lugar con acceso a Internet y a cualquier hora, lo que reduce significativamente el tiempo de reacción por parte de la marca. Ejemplo de esto es la aplicación de *Facebook Pages*, la cual se encuentra disponible de forma gratuita en las tiendas de aplicaciones y que permite el manejo de cualquier página desde un dispositivo móvil sin tener que acceder a la cuenta de perfil de usuario sino desde la página misma. 📱

⁴⁵ *Brand awareness* o “consciencia de marca” hace referencia a la creación de una imagen y su conceptualización en la mente del consumidor o del usuario de redes, trabajo común a todos los tipos de publicidad y de especial relevancia para las empresas que están buscando posicionar su marca o que quieran reforzar la ya existente.

Capítulo 3. El *Community Manager*.

“Sin duda las interacciones de entidades que son a su vez complejas producirían una complejidad de un tipo realmente inmanejable. Por fortuna, pese a lo caprichosos, confusos e impredecibles que son, en su mayoría, los seres humanos, cuando muchos de ellos se juntan, en ocasiones sucede que entendemos los principios organizadores básicos, pero continuamos ignorando muchos de sus complejos detalles.”⁴⁶

Esta cita lleva a la reflexión de cuán importante es no dar por sentado que se conoce a la gente y que se sabe que esperar de ella. En general, cualquier persona que desee trabajar con comunidades en redes sociales tendrá que vérselas con una gran audiencia y una de las tareas más difíciles de todo esto es tener la atención fija en cualquier detalle que se salga de control. Ciertamente no habrá gurú alguno que pueda predecir lo que ocurrirá como resultado de una campaña, de un comentario o de un evento que llegue a causar molestias, por lo que considerar a fondo cada decisión es la mejor opción.

A pesar de ello, muchos equipos de trabajo son muy grandes, a veces con poca experiencia y ávidos de éxito, lo que puede precipitar a una crisis que pueda afectar la reputación de una marca. En este aspecto, las redes sociales han venido a contribuir en la creación de una nueva figura que toma parte en la nómina de las campañas de Marketing, relaciones públicas y publicidad; esto es, la del *Community Manager*. Esta ocupación de reciente creación como tal no apareció de la nada, ya que empezó en la producción de contenidos para páginas web y blogs en la década de los 1990 y ha pasado a ser la versión electrónica del antiguo publicirrelacionista.

⁴⁶ **WATTS**, Duncan J. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. W.W. Norton Publishing. New York. 2004. Pp. 28

3.1 ¿Quién es el *Community Manager*?

El *Community Manager* es la figura de relaciones públicas en las redes sociales y en medios electrónicos que estará al pendiente de los asuntos de una marca en dichos medios, además de generar los instrumentos de comunicación con la audiencia hacia dentro y hacia afuera de la marca.

Cristina Aced, periodista y consultora de comunicación corporativa y digital española retoma la definición de la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales del Social Media (AERCO-PSM), la cual dice que el *Community Manager* es

“...la persona encargada de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes.”⁴⁷

Como en cualquier otra ocupación, el *Community Manager* tiene un perfil profesiográfico y psicológico en general. Los requerimientos no varían en líneas generales, aunque pueda ser que alguna cualidad extra sea bienvenida. En la percepción de Roberto Carreras y Pedro Jareño⁴⁸, existen tres tipos de *Community Manager*; los que son gestores de comunidades “per se”, los gestores de comunidades generadas por las marcas y los gestores de diferentes comunidades de diferentes marcas a través de una agencia.

En el primer caso, se hace referencia a los *Community Managers* que aparecieron con las primeras comunidades, aquellos que se dedicaron a dinamizarlas y a hacerlas crecer. Esta podría ser la primera versión del *Community Manager*, la cual no era una ocupación profesional como tal sino una actividad recreativa donde un individuo buscaba generar movimiento ideológico a favor de alguna

⁴⁷ **ACED**, Cristina. *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC. Barcelona, 2013. Pp. 53 y **RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**, Óscar. *Community Manager*. Ediciones Anaya Multimedia, Madrid, 2011. Pp. 76.

⁴⁸ **CARRERAS**, Roberto y Pedro Jareño. “Los medios sociales y la cultura 2.0” en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 35 - 38

causa u objetivo para mantener el interés en este último. Los casos más relevantes podrían ser los de los seguidores de celebridades de todo tipo y aun hoy en día, los que promueven causas de diversa índole por el puro interés de atraer la atención hacia sus intereses.

El segundo caso fue mucho menos genuino y pertenece a la marca que genera la comunidad. En estos casos, la comunicación corporativa, el Marketing y la publicidad, quienes han ocupado los diversos canales existentes para establecer puentes de comunicación entre marcas y consumidores, impulsaron la creación de estas figuras para acercar los productos y servicios a su cargo a los usuarios de las redes sociales. Aquí, los grandes corporativos son los que han tenido la posibilidad de crear sus propios departamentos de marketing, relaciones públicas y publicidad, los que a su vez tienen su propio personal de *Community Management*. La limitante de estos casos es el costo que implica tener un departamento de este tipo, exclusivo de la empresa y enfocado a desarrollar proyectos que a su vez generan grandes egresos.

Por ello, el tercer tipo de la clasificación ofrecida por Carreras y Jareño es el de mayor vinculación a este trabajo. La evolución y sofisticación de esta actividad mayormente ha corrido por cuenta de las agencias de publicidad y relaciones públicas, las cuales ahora ofrecen sus servicios a empresas de todo tipo. En este caso, los *Community Managers* no tienen que ser necesariamente parte de la nómina de ninguna empresa, sino de una agencia que les apoya con sus servicios. Esto a su vez ha propiciado la emergencia de *Community Managers* que desarrollan su actividad de manera independiente; aunque es de suma importancia considerar que el peso de muchas decisiones el trabajo de todos los aspectos del plan estarán bajo su responsabilidad, lo que lo orillará a buscar personal de apoyo, a limitarse a trabajar para una sola empresa o a hacer mal su actividad debido a las limitantes que esto pudiese conllevar.

Ahora bien, el hecho de requerir personal de apoyo no significa que el profesional de esta disciplina no pueda gestionar de manera simultánea las comunidades creadas en torno a varias marcas. Solamente se necesita especializar cierto tipo

de actividades para atender diversos mercados con un equipo de colaboradores que trabajen en los diversos aspectos del trabajo de *Community Management*.

Ciertamente, el trabajo con pymes y el desarrollo de sus campañas tendrán siempre la tendencia a ser una actividad más relajada en cuanto al tráfico de usuarios y las demandas que éstos generan. Esto da la oportunidad a muchas agencias a asignar varias cuentas a un solo *Community Manager*, lo que pueda ser práctico siempre y cuando se haga de manera adecuada y responsable. Esto puede llevarse a cabo de manera eficaz si se toma en cuenta el método **POST**, explicado por Óscar Rodríguez de esta manera:

People. Conocer cuál es la comunidad (*people*) a la que se va a dirigir la campaña.

Objectives. Conocer cuáles son los objetivos (*objectives*) a lograr a la hora de comunicar bidireccionalmente.

Strategy. Establecer una estrategia (*strategy*).

Technology. Establecer que tecnología (*technology*) se va a utilizar para lograr los objetivos.⁴⁹

De breve manera, se puede considerar que el primer tipo de gestor no será siempre el más adecuado para una pyme, sobre todo cuando el primer tipo de comunidades que apareció fue a partir de intereses comunes, pero no necesariamente comerciales. El segundo tipo de gestión parece ser más común hoy en día, y visto en las pymes, parece ser un error cuando los responsables de las mismas marcas no saben cómo gestionar su imagen, pues el riesgo de dañar su reputación siempre está latente si no se sabe cómo gestionar una crisis desde su aparición. Por estas razones, el tercer tipo, el creado por las agencias, parece ser ideal para las pymes; más aún cuando muchas de ellas no cuentan con la opción de crear un departamento de Marketing o de publicidad por el elevado

⁴⁹ **RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**, Óscar. *Community Manager*. Ediciones Amaya Multimedia, Madrid, 2011. Pp. 97

costo antes mencionado. Es por esto que la selección de la persona adecuada para ser un *Community Manager* es clave en la institución de una empresa dedicada a esta actividad.

A partir de estas consideraciones podemos formular la siguiente lista de los elementos principales a considerar para desarrollarse en esta profesión, los cuales permitirán un mejor desempeño laboral:

Nivel Cultural. Un rasgo común de las personas que se convierten en *Community Manager* es que no tienen la misma formación; pero eso no debe ser excusa para no tener un nivel cultural adecuado que les permita representar a una marca, una empresa o una persona. Idealmente, el *Community Manager* contará con una amplia gama de conocimientos generales para llevar a cabo su trabajo; esto por requerirse una constante aportación de elementos creativos a la planeación de contenidos. Mientras más cultura general se pueda tener, más fácil podrá ser el diseño de contenidos agradables, variados y efectivos.

Creatividad. Las buenas ideas no son ocurrencias, y eso lo sabe cualquier publicista profesional, por lo que el *Community Manager* deberá tener un adecuado grado de creatividad para desenvolverse adecuadamente en esta ocupación y la capacidad de generar contenidos que puedan sorprender a la comunidad con atractivo, buen gusto y apegado a las políticas de la pyme para la que trabaja y al Plan de Marketing que lo incluyó en el proyecto. En este aspecto, el constante ejercicio de actividades que fomenten la creatividad es responsabilidad del profesional de esta disciplina, independientemente de su constante actualización y la adecuada planeación de contenidos.

Convencimiento con respecto a la marca. El *Community Manager* es un enlace de la marca con sus seguidores, clientes, proveedores y con sus clientes potenciales. Todas las características, detalles y ventajas de la marca deben estar a consideración y en la mente del profesional. Para esto, un buen análisis F.O.D.A. contribuirá a saber donde se está trabajando y convencerse de la realidad de la pyme. Hacer esto es fundamental para hacer una adecuada planeación de contenidos, además de la generación del Plan de Crisis; pero sobre todo, para

poder generar lealtad hacia la marca. Si el *Community Manager* no está convencido de las bondades de la marca, su trabajo no será genuino, lo que puede llevarlo a sabotear la imagen que se le asignó a su cargo.

Proactividad. Un *Community Manager* no puede sentarse frente a la computadora a esperar a que las primeras respuestas aparezcan en su pantalla; como tampoco puede esperar que la audiencia busque su lugar en la comunidad. Esta actividad requiere hacer investigación constante, trabajo en equipo con muchas personas distintas y la constante búsqueda de innovación. Por ello, la falta de proactividad llevará a la campaña al estancamiento y a un eventual fracaso. Un ejemplo claro y sencillo de esto se puede dar con cualquier pyme ya que se pueden generar pequeñas promociones, campañas y llamadas de acción alrededor de la marca con la finalidad de mantener la atención de los consumidores en la marca, especialmente ante la búsqueda de ofertas y descuentos, elementos que podrán estar a cargo de un equipo de *Community Management* proactivo.

Don de gentes. Esto es algo que no se compra o se aprende en la escuela. El trabajo de relaciones públicas requiere de una persona que se sepa desenvolver naturalmente en cualquier ambiente y que pueda mantener una conversación a cualquier hora del día. Una persona que pueda hacer contactos fácilmente y generar empatía con grandes cantidades de gente. No se debe olvidar que cualquier empresa, pero especialmente las más pequeñas requieren hacer contacto con los potenciales consumidores y ampliar sus horizontes de venta, razón por la cual se requiere tener una persona que pueda generar contenidos atractivos para los públicos meta.

Buen manejo de códigos. Es necesario que el *Community Manager* sea capaz de manejar los códigos correspondientes a los diferentes públicos y atender sus necesidades aunque esto no implica que los contenidos se deban poner completamente a su nivel (sea este muy alto o muy bajo), sino encontrar el punto medio justo que permita la comunicación con todos. En líneas generales, esto requiere a su vez dos cosas: tacto y conocimiento de la audiencia meta.

Tener **tacto** no sólo significa saber hablar con cuidado al elegir términos. También implica el saber porqué. Cada comunidad tiene sus puntos álgidos, los mismos que deben conocerse y manejarse con cuidado y respeto. Muchas pymes tienen un alcance local muy limitado, lo que implica que se debe conocer bien el entorno de la empresa para poder entender los códigos de lenguaje. No se requiere un estudio de mercado extensivo ni un esfuerzo sobrehumano; de hecho, solo se debe hablar con el personal y con el público consumidor de la pyme y ser un verdadero observador de las cosas que les interesan y las que les molestan.

Esta capacidad de observación requiere de una persona que pueda entablar conversación con individuos pertenecientes a diversos grupos sociales a través de un adecuado **conocimiento de la audiencia meta**. El *Community Manager* debe hacer un breve pero conciso estudio sociográfico y etnográfico antes de involucrarse con una comunidad ya existente o de generarla; además de conocer los elementos clave para poder comunicarse con la comunidad en la forma con la que ellos se desenvuelven. De hecho, la terminología de la pyme es parte de ello, pero también es importante conocer los códigos particulares de la audiencia meta.

Valores.⁵⁰ El trabajo del *Community Manager* requiere de una de las herramientas máspreciadas en el mundo de las relaciones públicas; es decir, la capacidad de respetar y escuchar a los demás. Cuando se debe construir y manejar comunidades o tomar a cargo las ya existentes, el **respeto** se torna imprescindible. En consecuencia, la estrategia de manejo de redes no puede estar bien desarrollada si no se ha considerado la herramienta principal: un *Community Manager* con verdaderos valores. No se puede pasar por alto el hecho de que el profesional de las redes sociales debe tener valores personales y de marca; es decir, conceptos tales como la honradez, la lealtad, la colaboración, el sentido común, la diversidad y la profesionalidad.

⁵⁰ **ACED**, Cristina. *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC. Barcelona, 2013. Pp. 72 – 73.

La **honestidad** en una pyme es esencial para su desarrollo. Una empresa que carece de ella corre el riesgo de fracasar muy pronto; por ello, el responsable de la imagen de la misma en redes sociales debe planear contenidos que reflejen la honestidad de la empresa. Al mantener una actitud de honestidad, se dan pasos más grandes para llevar a la fidelización de los usuarios de redes en general. Sin embargo, el primero en mostrar **lealtad** hacia la marca y hacia la comunidad es el profesional de las redes sociales. El hecho de asumirse parte de la pyme es importante ya que la misma está en proceso de crecimiento y necesita de una figura que pueda tener lealtad a ambos lados para resolver cualquier crisis.

Esto a su vez, requiere de la **colaboración** del *Community Manager*, quien debe cooperar con la pyme para satisfacer las necesidades del consumidor, al tiempo que ayuda a la comunidad a resolver sus inquietudes con respecto a la marca.

Además, entre los valores del *Community Manager* debe estar el **sentido común**, cualidad que es esencial en cualquier ámbito de relaciones públicas cuando se tiene que mantener contacto con usuarios que, aunque comparten un interés, tienen personalidades y puntos diversos. El poseer esta cualidad beneficia a la marca no sólo a lo largo de la gestión sino desde la creación de contenidos, ya que cuando estos hacen uso del sentido común, la posibilidad de generar una crisis en las redes sociales se reduce por la calidad de un buen contenido que no sido producto de la planeación adecuada.

La **diversidad**, entendiéndolo desde la capacidad de tratar con usuarios de cualquier ideología y condición, irá de la mano del sentido común. Una persona que no tiene la capacidad de sentir empatía y respeto por la ideología o necesidad ajenas es alguien que eventualmente puede generar una crisis antes que solucionarlas. No basta con hablar de tolerancia, hay que ir más allá y tomar una postura de integración. La ideología de una persona o su postura frente a ciertas tendencias no debe ser razón para excluir a persona alguna siempre y cuando ésta se relacione de manera respetuosa con los demás. Una pyme incluyente, independientemente de su obligación social, podrá librarse de ciertos factores negativos en un medio de opinión tan amplio como son las redes

sociales si evita discriminar; evidentemente el trabajo de un Community Manager es factor clave en cuanto a la postura de la marca en redes sociales.

El conjunto de todas estas cualidades no debería ser ajeno a ningún ser humano; más aún cuando la actividad laboral conlleva en mayor o menor grado el trato con otros individuos. La **profesionalidad** que esto genera se convierte entonces en uno de los elementos que toda pyme requiere crecer y que el *Community Manager* puede aportar con su trabajo para contribuir al crecimiento de la empresa para la que trabaja.

Inteligencia Emocional. Estar en contacto con diferentes tipos de usuario requiere una cierta flexibilidad. Los seguidores pueden hacer cosas que no siempre son positivas y que pueden tomar desprevenido al *Community Manager*, por lo que la inteligencia emocional es muy importante. Se debe tener presente que lo que puedan comentar no es un tema personal, sino algo a favor o en contra de la marca. Con base en ello se debe tomar el lugar de la pyme que se representa, además de utilizar el protocolo del plan de crisis y las herramientas comunicacionales adecuadas en general para suavizar la relación o potenciarla. Si el *Community Manager* llegase a tomar cualquier comentario como personal, la respuesta estará contaminada por sus propias emociones. Por ello, se debe recordar que la imagen de la marca es algo así como un *alter ego*; es decir, una identidad alterna que el profesional de las redes sociales debe asumir y entender; con la consecuente reacción como ese personaje y no como el individuo mismo.

Capacidad resolutive. Una ocupación así requiere de capacidad de actuación, la cual se conjunta con la inteligencia emocional. El trato con la gente lleva a muchas situaciones que no están planeadas y que requieren de soluciones y decisiones inmediatas. Ciertamente habrá un plan de crisis, pero eso no implica que todo esté resuelto de antemano y para esos casos se necesita una persona con los pies en la tierra y la cabeza fría. Un comentario que surja de la buena intención de una persona puede tornarse en un comentario áspero para otro usuario y generar una situación no imputable a la marca o a la empresa, pero que se convierte en responsabilidad del *Community Manager*, quien deberá

aplicar su capacidad de resolución para llevar la situación a un desenlace adecuado para todas las partes.

Pasión. Pueda parecer contradictorio respecto al punto anterior, pero la pasión no se demuestra en el arrebatado al escribir, hablar o actuar. Este trabajo, como muchos otros, sólo se puede llevar a cabo con un gran entusiasmo e interés en lo que se hace por ser una actividad que pide muchas cosas y que no se rige por horarios. El usuario puede detectar la falta de interés en el manejo de las redes de muy variadas formas y darle la espalda a la campaña. En particular, el ritmo de la campaña de muchas pymes puede ser un tanto lento y tranquilo, al grado de parecer aburrido. Sin embargo, cuando un *Community Manager* está haciendo su trabajo verá que en realidad no hay tiempo para aburrirse y por ende encontrará las grandes ventajas de estar a cargo de una cuenta, por pequeña que ésta sea. Si el responsable de redes sociales de una pyme es capaz de crear experiencias agradables y sorprendentes para los clientes y seguidores de la marca, la respuesta se verá reflejada en los resultados de la campaña, evaluables tanto en las estadísticas como en el *R.O.I.*⁵¹

Buena redacción. Quizá aparezca al final de la lista, pero en realidad es uno de los elementos más importantes de este trabajo. La imagen en redes sociales consiste en contenidos y estos deben estar bien redactados. No basta conocer las reglas de puntuación y de sintaxis, como tampoco tener un amplio vocabulario. Un texto mal redactado puede producir confusión o situaciones incómodas. Se puede tener la mejor intención del mundo en un mensaje en *Twitter*, pero su brevedad puede llevar a algunos a utilizar términos inadecuados, giros de lenguaje con equívocos o hasta el uso incorrecto del lenguaje. Afortunadamente, se pueden tomar cursos de redacción que permitan corregir estas situaciones aunque siempre será mejor para cualquier persona que se dedique al trabajo en redes sociales que sea también un asiduo escritor.

⁵¹ Retorno de la inversión (*R.O.I.* = *Return of Investment*). Los detalles generales del mismo se explican en el Capítulo 7.

3.2 ¿Cuál es la formación profesional del *Community Manager*?

Una vez que se ha hecho un recuento de las características del *Community Management*, se pueden detectar las características esenciales para poder llevar a cabo dicha actividad. Ante la posibilidad de integrarse a esta actividad para satisfacer la necesidad de una compañía, muchas personas toman las riendas de una ocupación que en muchas ocasiones no logran llevar a cabo adecuadamente por tener una formación incorrecta.

Es en verdad importante saber que un *Community Manager* no es simplemente un usuario de las redes sociales, un creativo con un blog o un estudiante de alguna disciplina afín, pues esta naciente ocupación requiere una persona con una formación profesional. Eso tampoco significa que un asistente de gerencia, un diseñador gráfico o un programador podrán hacerse cargo de la imagen en redes de una compañía, pues cualquiera de ellos carecería de la formación adecuada para poder llevar a cabo esta actividad. Si bien estas personas pueden dar una gran aportación al trabajo, ciertamente se requiere algo más.

Hoy en día, el perfil que se requiere para convertirse en un *Community Manager* podría parecer ser algo inalcanzable cuando vemos la lista de requerimientos arriba mencionada. Quizá éstos no se conjuntan fácilmente en una sola persona, especialmente si las atribuciones dadas al *Community Manager* no siempre corresponden a la actividad que éste lleva a cabo. En un país con una economía más bien limitada y que genera ingresos más bien modestos para las pymes, los costos de publicidad no pueden ser elevados, lo que eventualmente llevará a propiciar sueldos proporcionales a los de las empresas. Esto de ninguna manera debe ser un motivo para dejar de lado la formación, pero tampoco para asignar la tarea a cualquiera.

A partir de las cualidades personales que se piden de un *Community Manager*, también se pueden percibir algunos de los requerimientos académicos que puedan solventar las situaciones laborales ya mencionadas. De hecho, se debe considerar que la persona que tomará a su cargo la imagen de una marca en redes sociales debe ser capaz de redactar adecuadamente, solo para empezar.

De igual manera, el conocimiento de los elementos clave de la comunicación, la publicidad, las relaciones públicas, y la mercadotecnia nunca estarán de más en conjunto con el manejo de paquetería a distintos niveles, para desarrollar contenidos gráficos, escritos y otros. Los conocimientos de procesamiento y análisis de información son pieza angular, por lo cual se debe saber de Estadística; así como el manejo de programas de edición de imagen, video y audio (o contar con la asesoría de alguien con estos conocimientos).

Al ver esta lista de detalles técnicos⁵², no se puede menos que pensar que una persona con estos conocimientos podría estar sobre cualificada, o en su defecto, que el perfil requerido es imposible de llenar. No es así. Hoy en día, las universidades y escuelas privadas comienzan a generar planes de estudio acorde a este tipo de necesidades. Ciertamente no es un curso de seis meses lo que se requiere, pero tampoco es algo que un universitario no pueda cubrir.⁵³

3.3 ¿Cuál es la función del *Community Manager* en una pyme?

El *Community Manager* puede llegar a tener una importancia muy grande en una empresa, detalle respaldado por las necesidades de comunicación de la misma. De hecho, una de las posibles funciones que puede cubrir es la de crear un equilibrio hacia el interior de la empresa, por ejemplo entre el personal y los directivos. Muchas pymes sólo constan de un número limitado de empleados, pero estos tienen contacto directo con los consumidores, lo que también es parte

⁵² Queda claro que no se ha hecho alusión alguna al nivel cultural del individuo, el cual debe ser, como el de cualquier publicista, extenso y en constante nutrición. Aun cuando se puede dar por sentado que cualquier universitario contará con una buena base de cultural, la experiencia le podrá proporcionar a más de uno las grandes carencias en éste ámbito entre los profesionales de muchas disciplinas.

⁵³ La carrera de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM cuenta con los elementos clave para conformar profesionistas con un perfil muy parecido al aquí mencionado, aunque como en cualquier disciplina en el mundo, la práctica en el campo laboral es el mejor terreno para aprender muchos pequeños detalles que aun no aparecen en los libros de texto.

de la imagen de marca que se debe considerar al momento de crear y desarrollar una campaña digital para micro y pequeñas empresas.

Más aún, la función hacia el exterior de la marca tiene entre sus actividades principales el de sondear los intereses y opiniones tanto generales como particulares entre los consumidores de una marca y sus seguidores en las redes sociales. Tanto las pymes como las grandes transnacionales dependen del contacto con sus consumidores hoy en día. Sin embargo, una pyme en la Ciudad de México requerirá mucho trabajo para abrirse paso entre la competencia de todo tipo, lo que obliga a crear lazos de fidelización con los clientes con los que ya se cuenta y puentes de comunicación con los potenciales clientes del futuro.

3.4 Las responsabilidades del *Community Manager*.

Desarrollar el perfil laboral para una actividad de reciente creación no es tampoco una tarea fácil. De hecho, la fuerza de trabajo destinada a esta labor generalmente carece de experiencia y tiene que adquirirla en el proceso.

La importancia del *Community Manager* radica en que se encarga de gestionar los sitios web 2.0 de la empresa; y su función principal es proyectar una imagen positiva de la marca en los usuarios de dichos sitios, así como estimular a las audiencias para que favorezcan a la marca a través del consumo de la misma. Por esto mismo, el *Community Management* debe estar considerado en el Plan de Marketing Digital desde la contratación o capacitación del encargado de la misma. Entre las ocupaciones que tendrá que desarrollar el *Community Manager* se encuentran las siguientes:

- 1.- *Conocer la marca*. El conocimiento de la marca con la que se está trabajando es fundamental para el *Community Manager*. De igual manera, se debe tener conocimiento del ramo en el que se desarrolla la pyme. Un *Community Manager* no puede desconocer las marcas, productos, el mercado; y en general, la

industria a los que la marca pertenece pues corre el riesgo de cometer errores que puedan ser perjudiciales para la marca.

Una de las mejores maneras de involucrarse con la marca es tener contacto directo con la gente de la pyme, no sólo los propietarios sino el personal a distintos niveles. Cabe recordar que las redes sociales también dependen de la gente que trabaja para la empresa, lo que se debe evaluar cuidadosamente incluso antes de aceptar cualquier trabajo; si el personal demuestra una actitud hostil hacia la empresa, la labor de relaciones públicas podría requerir un inicio hacia el interior antes que hacia el exterior.

2.- *Crear una imagen para el Community Manager.* No se debe olvidar que cada comunidad tiene su propio código de identidad y de ello depende el poder integrarse a sus miembros; de otra manera, se corre el riesgo de no generar empatía entre la marca y la comunidad, aún si entre ellas ya la había. El análisis psicográfico y sociográfico ayudará al *Community Manager* a establecer las bases esenciales de comprensión con su audiencia meta.

3.- *Calendarizar los contenidos.* Independientemente de los eventos y las fechas importantes, los cuales no pueden ser olvidados (no solo las celebraciones públicas, sino los días de cierre, el inicio y fin de promociones, entre muchos otros casos), la planeación de contenidos debe corresponder a una programación a partir de las novedades de la pyme. Es necesario tener en mente todo lo que se puede incorporar a la presencia en redes a través de las diversas herramientas 2.0 a fin de mantener una continuidad de trabajo en las mismas.

4.- *Analizar contenidos y estadísticas.* Esta es una de las partes que requieren más cuidado y conocimiento. El hecho de tener una persona carismática o creativa al frente de las relaciones públicas en redes no es suficiente. Es necesario hacer un análisis de contenido, un análisis estadístico y poder traducirlo a una planeación adecuada que permita maximizar los puntos óptimos y reducir o eliminar los peligros potenciales de una crisis de imagen. Con las nuevas herramientas de medición proporcionadas por plataformas como *Facebook*, *Google +* y *Pinterest*, entre otras, la capacidad de análisis del *Community Manager* se hace necesaria,

ya que no solo son números sino decisiones las que se tienen que tomar alrededor de la aplicación de la campaña digital. Esta evaluación no inicia con la primera publicación sino que se debe llevar a cabo para poder iniciar la campaña de publicidad, el plan de medios y el Plan de Marketing Digital y se debe poner por escrito para presentar resultados de tanto en tanto.

Con la adecuada capacidad de interpretación, el *Community Manager* debe ser capaz de explicar al anunciante los diversos avances y situaciones que se presentan en la campaña de una manera ya simplificada. Si se asume una postura demasiado técnica, no se podrá lograr uno de los cometidos más importantes de esta ocupación: la comunicación; en este caso, entre anunciante y el profesional de las redes sociales.

5.- *Monitorear los contenidos en las redes.* Este es el punto de partida de los contenidos de muchas publicaciones, ya que a través de estos se puede planear la actividad diaria, semanal o incluso mensual que se proporcionará. Además, este tipo de actividad siempre permitirá considerar el lenguaje que se está usando en ese momento, ya que en cada comunidad se manejan formas distintas. No está de más hacer énfasis en el hecho de que los tiempos y las formas de cada uno reflejan hoy más que nunca la frase de Marshall McLuhan: *El medio es el mensaje*. Un comentario en *Facebook* es mucho más rápido que uno en *Google +*, pero más lento que en *Twitter*. Sin embargo, permanecerá por más tiempo en las actualizaciones de *Facebook* que en las de *Twitter*. Esto pone de manifiesto que un *Community Manager* no puede pasar por alto lo que sucede en su área de trabajo sin arriesgarse a cometer un error.

6.- *Monitorear las redes.* Esta actividad podría ser la más importante de las responsabilidades del *Community Manager*, quien deberá estar pendiente de las diversas herramientas 2.0 a su cargo, tanto al escuchar activamente a la comunidad y sus vinculaciones como al monitorear toda información de importancia. Uno de estos casos está estrechamente ligado al conocimiento y evaluación de la competencia de la pyme con la que se trabaja, así como de las palabras clave del medio en el que se desenvuelve la actividad empresarial de la

pyme ya que con ellas se puede aprender mucho de las comunidades similares a la que se tiene a cargo, de las empresas que son competencia directa de la marca que se representa y del entorno mismo.

7.- *Estar al pendiente de las notas informativas.* Una de las primeras cosas que un *Community Manager* debe hacer al iniciar su día laboral (aún cuando esto sea previo al desayuno) es enterarse de los hechos relevantes del día y mantener esa actualización a lo largo del día. Los *trending topics* pueden llevar usuarios a la marca y el saber manejarlos como punto de integración en una conversación es de suma importancia.

8.- *Apegarse a una estrategia de mercadotecnia.* Todo *Community Manager* debe recordar que existe un Plan de Marketing Digital que se ha planeado de antemano; es decir, un programa que incorpora las acciones de publicidad, eventos, promociones y cualquier otro recurso de mercadotecnia que sea parte de la campaña. El *Community Manager* es parte de dicho plan, y aunque tenga una cierta libertad de acción y de decisiones, no podrá seguir su propia agenda para hacer a un lado el plan de Marketing.

9.- *Hacer seguimiento a las campañas y concursos.* Toda vez que la marca ha decidido iniciar una campaña en redes sociales, el *Community Manager* debe mantener la supervisión de la misma. Para el caso particular de una pyme, las campañas de promoción son de suma utilidad para mantener la comunicación con los consumidores de la marca. La credibilidad del concurso o promoción no puede caer en entredicho ya que uno de los valores principales de muchas empresas es precisamente la honestidad. Además, algunas redes sociales tienen reglas y condiciones especiales para la ejecución de concursos y promociones en sus plataformas.⁵⁴

⁵⁴ En el siguiente ejemplo, el lector encontrará las políticas de Facebook respecto a las promociones generadas en su plataforma.

10.- *Tener proactividad.* Es necesario recordar que el trabajo de cualquier comunicador tiene mucho trabajo detrás de las publicaciones. No basta con observar a la comunidad y escucharla; la clave es ofrecerle contenidos que mejoren la experiencia de marca (*branding*) y para ello se necesita una constante exploración de todos los aspectos relacionados a la marca. Del *Community Manager* depende el conformar su equipo de trabajo (colaboradores que pudiese llegar a necesitar) y su conjunto de herramientas 2.0 (redes sociales, buscadores, alimentadores y software) con los cuales podrá cumplir sus metas de representación de una marca. De igual manera, es importante reconocer el hecho de que el profesional del *Community Management* será parte de un equipo de trabajo y no un departamento aislado del resto del Plan de Marketing.

3.5 El equipo alrededor del *Community Manager*.

Como ya se mencionó con anterioridad, un *Community Manager* no siempre puede llegar a contar con el conocimiento de todos los elementos que se

1. Si utilizas Facebook para administrar una promoción o enviar comunicaciones acerca de ella (por ejemplo, un concurso o sorteo), serás responsable de que el funcionamiento de la promoción cumpla la legalidad vigente, lo que incluye:

- a. Las leyes oficiales.
- b. Los términos de la oferta y los requisitos para optar a la promoción (por ejemplo, restricciones de edad y lugar de residencia).
- c. El cumplimiento de las normativas que afecten a la promoción y a los premios ofrecidos en ella (por ejemplo, la comunicación a las autoridades pertinentes y la obtención de los permisos legales necesarios).

2. Las promociones en Facebook deberán incluir lo siguiente:

- a. Una exoneración completa de Facebook de toda responsabilidad por parte de cada concursante o participante.
- b. Un reconocimiento de que la promoción no está patrocinada, avalada ni administrada por Facebook, ni asociada en modo alguno a Facebook.

3. Las promociones podrán administrarse en las páginas o aplicaciones de Facebook. Las biografías personales no deberán utilizarse como medio para administrar promociones (por ejemplo, no se permiten "compártelo en tu biografía para participar" ni "compártelo en la biografía de un amigo para conseguir más participaciones" ni "etiqueta a tus amigos en esta publicación para participar").

4. No te proporcionaremos asistencia para la administración de tu promoción y, al utilizar nuestros servicios para administrarla, aceptas que lo haces bajo tu propia responsabilidad.

https://www.facebook.com/page_guidelines.php#promotionsguidelines

requieren para llevar a cabo su trabajo sin apoyo de otros profesionales. Por esta razón, el profesional de las redes sociales debe saber a quién recurrir en caso de necesitar de elementos ajenos a su área de experiencia.

Por principio de cuentas, se requiere de trabajar en conjunto con un diseñador gráfico, el cual podrá atender a las necesidades de diseño de manera efectiva y consistente.

De igual manera, siempre es útil contar con el asesoramiento de un abogado (aunque se espera que esto no sea necesario). Las legislaciones en materia de publicidad tienen líneas un tanto frágiles que vale no quebrantar; esto sin mencionar que las compañías que proporcionan soporte a las redes sociales son todas transnacionales apegadas a legislaciones nacionales y de su país de origen por igual, lo cual debe ser considerado para efectos de propiedad de derechos, permisos, alcances y otros aspectos.

Si el proyecto de redes es muy extenso o requiere de un trabajo de investigación más profundo, un asistente no estará de más. Esta persona también puede contribuir con su conocimiento a generar opiniones en cuanto al manejo de la cuenta de una pyme. En las agencias de publicidad digital también se cuenta con un equipo de profesionales que dan mantenimiento a las páginas web, *copywriters*, e incluso *Media Planners*, los cuales estarán por encima del *Community Manager*, no solo en jerarquía sino en nivel de responsabilidad.

3.6 Las herramientas básicas del *Community Manager*.

Como cualquier otra ocupación en el mundo, un *Community Manager* debe contar con una serie de herramientas que le permitan desarrollar su trabajo de manera adecuada. En este caso, el profesional de las redes sociales deberá contar con una computadora que le servirá no solo como punto de conexión a las redes sociales sino que le dará el respaldo a la información con la que cuenta. Ciertamente los dispositivos móviles han alcanzado un gran desarrollo y sus

capacidades no se ponen en tela de juicio; sin embargo, la mayoría de las aplicaciones con las que se manejan estos dispositivos no cuentan con todo el respaldo necesario para todos los archivos con los que se cuenta.

Algo recomendable es laborar con una computadora, sea de escritorio o *lap top*, y algún dispositivo móvil (puede ser un *smartphone* o una tableta). Ya mencionamos la practicidad de la primera, pero se debe recalcar que el segundo permite trabajar en otros sitios y en momentos en los que una computadora sería incómoda o impráctica.

Una vez que se tiene el equipo físico necesario, se debe tomar en cuenta el tipo de aplicaciones y software que se requiere para desarrollar la actividad en redes sociales. Debido a que los contenidos son diversos y en la mayoría de los casos pueden tener interacción con otros, se debe considerar la plataforma y la forma en la que se va a producir el contenido.

3.6.1 Agregador de feeds y de noticias.

Cuando se cuenta con un blog o un sitio web, las actualizaciones no siempre son tan rápidas como ocurre en las plataformas de redes sociales. Sin embargo, ocurren y no siempre hay alguien ahí para verlo. Para estos casos, nunca está de más aprender a manejar los agregadores de feeds, por lo que es necesario definirlos.

Un agregador recibe diversos nombres como lector de RSS, agregador de noticias, o lector y recompilador de contenidos. Éste software tiene como función principal el reunir contenidos y noticias publicados en aquellos sitios que tienen un software de redifusión web. Con esto, se pueden mostrar al usuario de Internet todos aquellos cambios que se han producido en esos sitios⁵⁵ en forma de

⁵⁵ La información producida en estos sitios recibe el nombre de fuentes web. Dicho de otra manera, cuando el sitio web de una PYME o su blog tienen una nueva publicación, esta se convierte en una fuentes web.

notificaciones a partir de la última fecha de lectura, así como un breve resumen del contenido del mismo.

Para una pyme, esta propuesta puede combinarse con una interacción entre plataformas. Un ejemplo de esto es *Blogger*, el cual es parte de *Google*, y que además permite que el blog tenga dominio propio, y agregador de *feeds*, lo que se puede completar con insignias de otras redes sociales o de la misma *Google +*. Estas opciones son cada vez más frecuentes y útiles para muchas empresas, por lo que se les debe considerar como una herramienta clave.

Para el *Community Manager*, esto no es una opción ya que siempre le proporcionará ideas, contenidos y noticias que puede ocupar para la planeación de publicaciones. De igual manera, lo puede mantener al tanto de los hechos que se dan en el mundo o en el entorno de la industria en la que se ubica la pyme.

3.6.2 Publicación de imágenes.

Este tipo de contenido tiene cabida en muchas redes sociales, aunque en algunas es el elemento principal de la plataforma, como en *Pinterest* o *Instagram*. Para esto, siempre es importante estar consciente de los requerimientos de formato de cada caso, lo que nos evitará trabajo innecesario.

Algunas plataformas no ofrecen problemas mayúsculos de imagen, excepto cuando estas son demasiado pequeñas o excesivamente grandes. En el caso de *Instagram*, normalmente se puede publicar cualquier fotografía obtenida en cualquier dispositivo móvil ya que la aplicación no está disponible para computadoras, lo que facilita la publicación. De igual manera, *Pinterest* tiene mucha accesibilidad para las imágenes; aunque la ventaja que tiene es que se puede publicar desde una computadora, con lo que se puede considerar la inclusión de carteles publicitarios. En el caso de *Facebook*, ciertas características

pueden facilitar la publicación de imágenes, elementos que se explicarán a profundidad en el siguiente capítulo.

La lista de plataformas sigue, pero lo importante es contar con los elementos adecuados para poder llevar a cabo el diseño de imagen en caso de que estas deban ser editadas de antemano. Algunas de las aplicaciones cuentan con editores de imagen básicos, los cuales permiten recortar, aclarar, oscurecer, definir o cambiar de tonalidad la imagen que se desea publicar. Sin embargo, otras aplicaciones requieren de la edición previa en otros programas, razón por la cual es necesario contar con un programa de edición de imagen adecuado.

Un último aspecto de la publicación de imágenes radica en la calidad fotográfica que se ocupe. Para registrar un evento, una fotografía desde un dispositivo móvil puede cumplir el cometido de ilustrar. Sin embargo, la fotografía publicitaria debe tener los estándares de calidad necesarios para los que se creó. La fotografía gastronómica, de retrato, arquitectónica y otras requieren imágenes que hagan lucir el producto o servicio que se ofrece a través de la marca y si la imagen fotográfica no es de calidad se corre el riesgo de deteriorar la imagen de la marca. Si el *Community Manager* no está familiarizado con los elementos esenciales de la fotografía, lo mejor será que se apoye en un fotógrafo profesional.

3.6.3 Publicación de textos online.

La realización de textos para redes sociales no es necesariamente una actividad que requiera de un programa sofisticado para la edición de texto. Sin embargo, nunca está de más poder contar con un traductor y un diccionario en línea.

Ahora bien, una de las características que tiende a ser común a la gran mayoría de las redes sociales es la de los textos que en ellas se publican. En este aspecto, no es frecuente encontrar limitaciones de extensión. Sin embargo, una de las redes sociales que más llama la atención es *Twitter*, una plataforma de micro-

blogging⁵⁶ que solo permite publicaciones de un máximo de 140 caracteres. El *Community Manager* deberá ser capaz de manejar una idea concreta y bien definida en este espacio de publicación tan limitado sin dejar fuera información relevante; por lo que el conocimiento y práctica de este tipo de mensajes debe ser desarrollado constantemente a fin de hacerlo eficazmente.

Otra característica de los mensajes de texto que el profesional de las redes sociales debe conocer es la forma en la que se pueden vincular los mensajes por medio de hipervínculos. En estos casos es necesario considerar la llamada *landing page*⁵⁷, la cual será el lugar a donde el hipervínculo se ha ligado. Normalmente, este tipo de mensajes con conexión a este tipo de páginas deben estar referido en el mismo texto y no permitir que sean un vínculo roto, dirigido inadecuadamente o simplemente inexistente.

3.6.4 Publicación de video y audio.

Los contenidos de audio y video requieren una elaboración menos sencilla que el trabajo hecho con los mensajes en cuanto a técnica se refiere. La producción de un video va más allá del simple uso de una cámara, aunque siempre se pueden obtener resultados agradables con una cámara de medio presupuesto. Sin embargo, la creación de un video profesional puede ir de los \$5,000 a los \$100,000 sin que esto signifique que el video es apto para su transmisión en televisión. Un video de estas cualidades puede ser, sin embargo, útil para su difusión en Internet. Al respecto, siempre es importante saber elementos clave para la publicación de videos en redes sociales.

Por principio de cuentas, los formatos más útiles son aquellos que tienen un tamaño menor a los 100 MB, aunque siempre puede haber variaciones al

⁵⁶ Micro-blogging: Publicaciones de extensión de caracteres muy limitada.

⁵⁷ *Landing page*: Sitio en Internet a donde se refiere al usuario de redes a través de un hipervínculo. Se recomienda la creación de un sitio web para la marca a donde se pueda publicar un contenido más extenso y ajeno a las plataformas de redes sociales, especialmente cuando se busca mayor amplitud o libertad de contenido.

respecto. *YouTube* facilita la publicación de material en video a través de la creación de un canal en la plataforma misma, el cual simplemente requiere videos con extensión *.avi* o *.MP4*, los cuales resultan muy útiles y pueden visualizarse en muchos dispositivos. Otras plataformas como *Vine* o *Vimeo* también facilitan la inclusión de videos con los mismos tipos de formato.

Ahora bien, otras plataformas que tienen otra base temática como lo son *Instagram*, *Pinterest*, *Facebook*, *Google +*, o *Twitter* también tienen sus propias formas de publicación de video, las cuales van desde espacios aparte para este tipo de material, pasando por soporte en las publicaciones mismas y llegando al simple vínculo a otras plataformas. Esto permite crear una interconexión entre distintas plataformas e incluso con una *landing page*.

De características no tan similares son los archivos de audio, los cuales se tienden a identificar más como *podcasts*, los cuales no tienen exactamente una plataforma comercial que los respalde. Si bien, se pueden publicar en *YouTube*, la plataforma requiere que se le incorpore imagen para completar el archivo como video (así sea una sola imagen). Para estos casos, un blog o un sitio a donde se pueda vincular el usuario será necesario para dar soporte al *podcast*. Este tipo de archivo puede tener la extensión *.MP3*, la cual es la de uso más extendido. Para estos archivos, lo adecuado será manejar el mismo tipo de vinculación entre redes que se ocupa con los archivos para facilitar su publicación.

3.6.5 Monitorización y medición.

Para concluir un día o una semana de trabajo, la medición de alcances y resultados es necesaria para decidir si la estrategia utilizada en la campaña digital es la adecuada. Las herramientas que algunas plataformas brindan son muy útiles y el *Community Manager* debe estar preparado para poder evaluar los resultados que estas arrojan y aplicarlos al plan de Marketing y al trabajo de *branding*. Los datos de alcance e impacto con que se trabaja ofrecen una forma fácil de evaluación siempre y cuando se les sepa interpretar. Para esto, las

nociones básicas de estadística podrán ayudar a más de uno. Sin embargo, lo que si se debe trabajar con más ahínco es el reporte de cada evaluación, sea para una persona de mayor jerarquía o directamente para el cliente.

Las herramientas de monitorización ajenas a las plataformas también son muy útiles, sobre todo cuando esta actividad no se puede llevar a cabo desde dentro de la misma plataforma. Aunque la mayor parte de las herramientas de monitorización tienen un costo, su utilidad aplicada a las comunidades de mediano y largo alcance se hace tanto necesaria como redituable. Con ellas, se puede medir el impacto inmediato y en tiempo real de una promoción, de un evento o de un comunicado y estar al pendiente de posibles cambios drásticos, los cuales no sólo se presentan en las grandes compañías con miles de seguidores. 🖨

Capítulo 4. Contenidos en Redes Sociales para pymes

Pudiese parecer que el contenido en las redes sociales obedeciese a la misma línea de publicidad que tienen las campañas en otros medios; y de alguna manera así puede ser. Sin embargo, el contenido principal de las mismas es lo que generará una gran diferencia, sobre todo en la manera en la que se trata el mensaje, tanto desde su planeación y su calendarización como en su aplicación y su evolución en redes y fuera de ellas. Los contenidos obedecen a ciertas diferencias que no se encuentran en los medios de comunicación como la radio o la televisión, especialmente la inmediatez de cada fenómeno en las mismas.

4.1 El proceso para definir los contenidos

Para poder desarrollar los contenidos, se debe seguir un proceso a largo plazo a la vez de apegarse a un proceso de renovación constante a partir de los *trending topics* que se vayan presentando y de los cuales se pueda obtener una ganancia en particular.

Algunas de las particularidades que no pueden ser olvidadas están en el entorno del mercado y todas aquellas fuerzas externas que tienen lugar en los mercados mismos. De igual manera, las nuevas tendencias, los segmentos de mercado, los microsegmentos y otras peculiaridades influyen en las formas en las que los contenidos se diseñan. Hacer esto requiere conocer bien muchos de estos aspectos y por lo general, un *Community Manager* debe aprender a desenvolverse en el nicho en particular debido a la gran cantidad de aspectos que este trabajo conlleva. Por lo mismo, se debe planear una estrategia completa que considere el uso de cada herramienta digital y su utilidad, con objetivos que se puedan alcanzar y planear.

Al respecto de las herramientas de comunicación, cada una de las opciones seleccionadas debe llevar a cabo su objetivo cabalmente y no debe ser incluida en la lista solo porque todo el mundo lo hace. Twitter no puede ser útil si no se generan contenidos frecuentes y Pinterest tampoco puede aportar nada a la campaña si no se cuenta con una constante alimentación de imágenes.

Por ello, toda esta estrategia debe tener coherencia tanto *offline* como *online* ya que un plan mal desarrollado estará mal ejecutado. Antes de llevarlo a cabo se requiere considerar todas las opciones posibles para producir contenidos y no cuando la campaña está fallando. Si se pueden incluir videos, promociones, acciones exclusivas, contenidos especiales o cualquier otro tipo de publicación, esto se debe hacer con la consciencia de que se necesita ser constante en su producción y no solo al iniciar la campaña. La imagen de una pyme puede ser muy frágil y sin una planeación adecuada la compañía simplemente no recibirá beneficios de su campaña en redes.

Es en este punto donde se esboza la creación de la comunidad a través de cinco pasos que van desde el reconocimiento de la comunidad hasta su incorporación a la marca como consumidores y seguidores de la misma.

4.1.1 Escuchar

En las palabras de Chema Martínez-Priego,

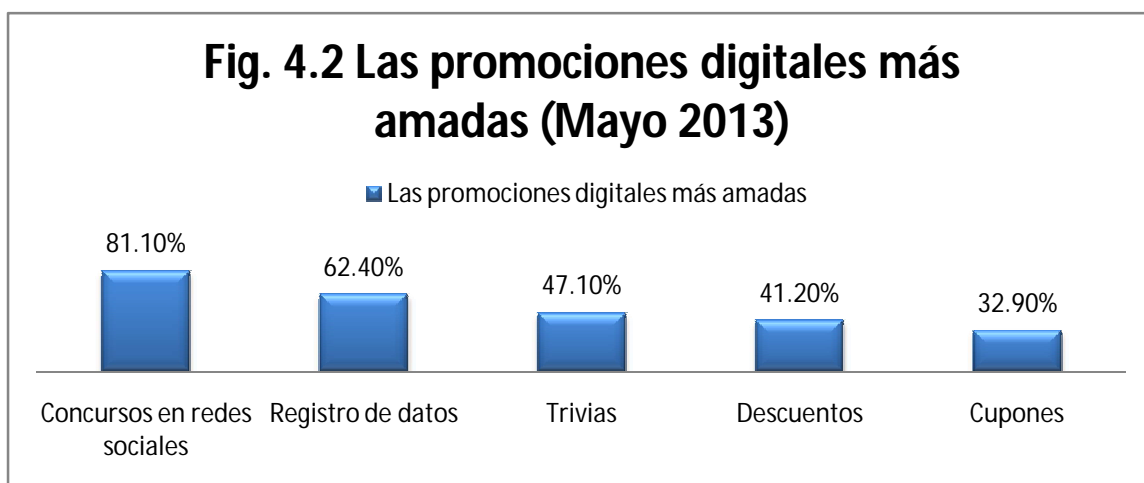
“...antes de empezar a definir una estrategia en medios sociales es conveniente pararse unos instantes a examinar que podemos esperar de ellos y en qué ámbitos de la actividad de la compañía pueden aplicarse”⁵⁸.

Definitivamente, cualquier persona que quiera tener una relación adecuada con otros necesita escuchar para conocer las inquietudes y necesidades de quienes

⁵⁸ **MARTÍNEZ-PRIEGO**, Chema. “Estrategias en Medios Sociales” en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 72

le rodean. Esto también aplica para las comunidades y la marca que las genera, razón por la cual se requiere trabajar ampliamente en conocer a la audiencia meta antes de generar una campaña, hecho común a cualquier campaña publicitaria. Además, el mantener los sentidos alertas a la evolución de la comunidad nos dará la pauta para poder desarrollar nuevos contenidos que irán siendo los nuevos referentes de conducta de la misma. En la figura 4.2 se pueden apreciar algunas ideas respecto a la opinión de los consumidores y sus preferencias.

De creación propia



Fuente: Departamento de investigación de Merca2.0 (Mayo 2013)⁵⁹

Escuchar también involucra aprender de las herramientas de Internet con las que se trabaja. La tecnología evoluciona constantemente y las redes sociales hacen fuertes inversiones en innovaciones que permiten acercamientos comerciales más sólidos. Por ello, la atención no deberá ir solamente hacia el exterior de la campaña sino que se deberá mantener una actualización constante con la finalidad de mantener un óptimo nivel de comunicación con las comunidades.

Por último, no se debe descartar el hecho de que las comunidades no solo están conformadas por consumidores. Los seguidores de la marca también pueden estar al interior de la pyme, y es a través de ellos que se pueden lograr mejores

⁵⁹ SÁNCHEZ, Verence. "El valor de las promociones digitales" en Merca2.0. Mayo 2013. Pp. 76.

trabajos de acercamiento a la comunidad exterior. Escuchar lo que el personal de la empresa tiene que decir y busca mejorar es esencial para evitar ciertos tipos de crisis. De igual manera, un empleado insatisfecho o recién despedido puede publicar comentarios negativos de la marca con el consiguiente efecto en la reputación de la misma.

Ciertamente un *Community Manager* no tiene a su cargo el manejo organizacional de la pyme, pero puede contribuir a ello desde la plataforma. Esto a su vez puede permitir una mejor integración entre el personal de la empresa y la marca que representa, lo que deberá reflejarse en la imagen que la pyme proyecte.

En lo que si tiene injerencia es en el desarrollo de un nuevo producto, ya que a partir de su capacidad de escuchar, el *Community Manager* tiene la posibilidad de contribuir con su conocimiento del mercado al desarrollo de nuevas versiones del producto o servicio, inclusive de nuevas opciones que la marca puede llegar a crear.

4.1.2 Participar

A pesar de la importancia de escuchar, tampoco se puede demostrar pasividad o ser simplemente un espectador del propio trabajo. La participación en las conversaciones que surgen al interior de la comunidad es una de las funciones esenciales de todo *Community Manager*, hecho que indiscutiblemente permitirá moldear los temas que en ella se manejen, así como el poder inclinar a sus miembros mantener su fidelidad hacia la marca y a todo lo que esta proponga o produzca. El trabajo de comunidad es un tanto como la conversación que se conjuga entre usuarios de redes y la marca. No siempre se requiere de un moderador respecto a los temas que se manejan en las redes sociales, sino que se requiere una persona proactiva que aporte elementos de conversación en la comunidad.

Los contenidos están para apoyar la conversación al interior de la comunidad. Cuando estos son buenos, los usuarios buscan hacer su propia aportación, lo que el *Community Manager* deberá aprovechar para reconocerlo y ampliar la conversación, pero sobre todo, la participación.

Ahora bien, cuando la comunidad tiene mucho que aportar, también se deben identificar los elementos clave para el mantenimiento de la armonía de la conversación. Las redes sociales permiten la bidireccionalidad de la información, con lo que los usuarios pueden manifestar una infinidad de comentarios. Ya no solo consiste en enviar el mensaje publicitario sino que ahora también se debe hacer una suerte de atención al cliente que antes era más frecuente en los *Call Centers* y que se ha volcado a las redes sociales. La participación incluye la cortesía y el interés por las necesidades de los usuarios, de entre los cuales se recomienda identificar a los líderes de opinión con la finalidad de tenerlos de parte de la marca y como apoyo en las conversaciones con la comunidad sin permitir que éstas sean monopolizadas por los líderes mismos.

El surgimiento de estas relaciones es importante por dos razones. La primera, los líderes de opinión con buenas intenciones pueden ayudar a la generación de contenidos y al manejo mismo de la comunidad si se pone la debida atención a lo que dicen o si se permite que aporten contenidos. La otra razón, más bien personal, es que estos usuarios pueden ser contactos clave cuando se debe trabajar a profundidad en otros proyectos para la misma marca ya que muchas veces ellos nos llevan a encontrar los principios con los que una nueva campaña se puede crear.

4.1.3 Escalar

Cuando se ha logrado integrar una comunidad, el esfuerzo principal estará en mantenerla y moldearla a modo. El desarrollo de una campaña en este nivel depende de lo que se pueda hacer para poder agrandar la cantidad de

seguidores a través de los contenidos publicitarios y del manejo adecuado de relaciones públicas en redes sociales tanto dentro como fuera de la pyme.

Esta parte de la campaña es donde verdaderamente se trabaja más arduamente ya que la comunidad puede crecer muy lentamente y no generar el posicionamiento en redes sociales que se espera, sobre todo en cuanto a ROI⁶⁰ se refiere. El hecho de poder escalar consiste en tener objetivos bien definidos a partir de la experiencia anterior y de los resultados en el día a día, manteniendo a los usuarios de las redes sociales interesados en la pyme y lo que esta puede ofrecer.

El desarrollo de contenidos, del cual hablaremos más adelante, puede tener cambios significativos en esta etapa, cuando se está tratando de alcanzar una nueva meta de seguidores y de resultados. Igualmente, es en esta etapa donde se trabaja estrechamente con las estadísticas y se llevan a cabo análisis de resultados a través de los programas de Analítica.

4.1.4 Integrar

Independientemente de los resultados de crecimiento de la campaña, en esta etapa se debe consolidar la elaboración de contenidos, incorporando usuarios que bajo otras circunstancias podrían no agruparse en torno a una misma comunidad. La capacidad de integración depende de la forma en la que se puedan mantener los nodos articulados. Ciertamente lo que congrega a un grupo de personas puede ser su interés común en un tema en particular. No es de extrañarse que algunos casos, los seguidores de una marca puedan pertenecer a grupos sociales muy diversos; y que de otra manera no estarían vinculados.

El proceso de integración que empezó en la selección de la audiencia meta continúa en las plataformas por diversos medios. En la mayoría de los casos, los

⁶⁰ Retorno de inversión. Ver capítulo 8 para una explicación detallada.

movimientos orgánicos de integración dependen de la forma en la que los usuarios pueden convertirse en embajadores de la marca; es decir, de su propia influencia e interacción con otras personas en redes sociales que pudiesen sentirse interesados por la marca. En estos casos, el flujo es lento y siempre supeditado a la capacidad de viralización de la red de seguidores.

Sin embargo, cuando la integración a la comunidad se da a partir de inserciones pagadas, los sistemas de búsqueda de las plataformas permiten un alcance directo y más selecto del público meta. El caso de *Facebook* merece mención aparte, ya que a partir del 1 de enero de 2015, el alcance orgánico ha sido modificado de tal forma que las cadenas de seguidores creadas con anterioridad no bastarán para poder viralizar contenidos, ya que los algoritmos de búsqueda trabajan de una forma nueva. Esto implica la necesidad de crear nuevas opciones de interacción y vías de comunicación, en donde se requiere invertir en inserciones con públicos segmentados a los cuales se pretende llegar.

Para poder integrar nuevos miembros a la comunidad de una pyme se puede recurrir a viejas formas de alcance fuera de las redes sociales, entre las que destacan las llamadas de acción para unirse a las comunidades (“Síguenos en *Facebook* y *Twitter*”, por ejemplo), la promoción de estas comunidades en redes sociales (la misma forma pero impresa) o la invitación directa (boca a boca). También se está considerando la fidelización a través de un sistema de *e-mail* masivo o de *newsletters*, las cuales pueden permitir nuevos vínculos de integración.

4.1.5 Transformar

El último paso en la consolidación de una comunidad consiste en llevar al usuario de la comunidad a los terrenos de la pyme.

El primero de estos pasos consiste en atraer al usuario de una red social al sitio web de la pyme, donde se podrá encontrar información mucho más detallada

de los productos o servicios que la empresa ofrece. Un ejemplo puede ser una empresa de ropa, la cual solo hará saber de sus promociones y anuncios clave en redes sociales, pero que contará con un sitio web que le permitirá proporcionar datos de contacto, detalles de sus productos, ideología y otras cosas disponibles en el sitio web. Se llamará entonces transformación al momento en que el usuario de una plataforma la deja para ingresar al sitio web o blog de una marca.

Una vez en este punto, el desarrollo de la campaña vuelve al Plan de Marketing, el cual puede seguir estando a cargo del *Community Manager* si este es el encargado del desarrollo de contenidos del punto de transformación o *landing page*. A partir de aquí, la atención del usuario se divide en tres puntos de interacción con la pyme; esto es en terminología de Marketing de contenidos, TOFu, MOFu y BOFu.

El primero de ellos se denomina TOFu (*Top of the Funnel* o entrada del embudo), en el cual solo se proporciona información general al usuario respecto al tipo de producto o servicio que está buscando. Esto puede ocurrir muchas veces en la plataforma de redes sociales antes que en el sitio web o blog de la pyme, y tiene como objetivo principal el resolver las dudas del *buyer persona*.

El segundo nivel de la transformación se conoce como MOFu (*Middle of the funnel* o medio embudo), en la cual se tiene una relación continua con el *buyer persona* y a quien se le pueden ofrecer contenidos exclusivos (por lo general se le pueden proporcionar *Newsletters*, *Whitepapers*, o algún otro tipo de información).

Por último viene lo que se conoce como BOFu (*Bottom of the funnel* o fondo del embudo). En esta etapa, los miembros activos de la comunidad manifiestan un interés continuo por la pyme y son candidatos a recibir cupones de descuento, una demostración del servicio (por ejemplo, una clase de prueba en una escuela) o algún tipo de incentivo por su consumo. Este último punto también tiene contenidos que incluyen al *Community Manager*, por lo cual es importante que se generen en colaboración con el personal de ventas o el de Marketing ya que con ellos se pretende cerrar la venta.

4.2 La planeación y calendarización

Uno de los aspectos más importantes de cualquier proyecto de negocios es la planeación, y cuando de publicidad se trata, la planeación es fundamental para mantener la línea original del Plan de Marketing.

Una campaña en redes sociales difiere en varios aspectos de las tradicionales líneas ATL y BTL, aún cuando pertenecen a este último tipo de publicidad, esencialmente en la velocidad con la que ciertos cambios se dan, especialmente en contenidos. Mientras que una campaña de televisión pueda estar considerada para durar varias semanas o meses, los contenidos en redes sociales son muy cambiantes y tienden a planearse bajo dos esquemas.

En el primer caso, el Plan de Marketing determinará el tipo de campaña que se requiere para poder estructurar un Plan de Medios adecuado. Óscar Rodríguez explica de éste último que

“... es un documento que trata de establecer los cimientos de la construcción de una comunidad por parte de una compañía. Su principal objeto es marcar una estrategia de presencia en plataformas sociales o cualquier otro medio de participación social que se favorezca el aprovechamiento de un nuevo canal de comunicación que puede aportar grandes beneficios.”⁶¹

La línea general de la misma deberá indicar los objetivos principales de comunicación que se deberán seguir a lo largo de su aplicación, siempre basados en las necesidades de la empresa; aunque también es necesario recordar que hay algunos objetivos de alto nivel⁶² que por lo general deben estar

⁶¹ **RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**, Óscar. *Community Manager*. Ediciones Anaya Multimedia, Madrid, 2011. Pp. 108 - 109

⁶² **MARTÍNEZ-PRIEGO**, Chema. “Estrategias en Medios Sociales” en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 72 – 73.

presentes en cualquier estrategia de *social media*; esto es, *branding*⁶³, *CMR*⁶⁴ y *SEO*⁶⁵

Para una pyme, esto puede parecer un trabajo demasiado complejo mientras más pequeña sea la empresa. Sin embargo, una vez que se desarrolla el calendario de contenidos, se puede percibir que, a pesar de las posibles variaciones que la campaña pudiese requerir, el desarrollo de un Plan Editorial puede cubrir muchos de los aspectos principales que puedan envolver a la campaña.

Nuevamente, Rodríguez Fernández⁶⁶ aclara los detalles al dar la pauta a seguir en cuanto a elementos de constitución del Plan de Social Media:

⁶³ *Branding*. El desarrollo, posicionamiento y reconocimiento de la marca para reforzar la imagen de la pyme. En la medida en la que estos aspectos de relación con la comunidad funcionen adecuadamente, la reputación y la influencia de la marca se verán directamente afectados.

⁶⁴ *CRM*. *Customer Relationship Management* (Manejo de las relaciones con el consumidor). "Social CRM es una filosofía y una estrategia de negocio, soportada por una plataforma tecnológica, reglas de negocio, procesos y características sociales, diseñado para conectar con los clientes a través de una conversación colaborativa de cara a generar un beneficio mutuo en un entorno de confianza y transparencia para los negocios. Es la respuesta de las compañías al actual control de conversación por parte del cliente." Paul Greenberg.

Esta definición, con una clara aplicación en Marketing, explica uno de los objetivos principales del trabajo del *Community Manager*, quien tendrá que generar los puentes de comunicación entre la pyme y el consumidor.

MOLINA, Carlos. Social Media Experience. <https://socialmediaexperience.wordpress.com/2011/04/11/las-20-mejores-herramientas-de-social-crm/> . 11 de abril de 2011. Recuperado el 6 de marzo de 2015 a las 12:43 am.

⁶⁵ *SEO*. *Search Engine Optimization* (Optimización de Máquinas de Búsqueda). La consecución de este objetivo permitirá que cada vez más usuarios de Internet puedan encontrar los sitios donde la pyme está presente. Un buen posicionamiento orgánico atraerá una cantidad mayor de personas a los sitios web de la empresa, potencializando el tráfico y eventual consumo de la marca.

Search Engine Land. <http://searchengineland.com/guide/what-is-seo> . Recuperado el 6 de marzo de 2015 a la 1:13 am.

⁶⁶ **RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ,** Óscar. *Community Manager*. Ediciones Anaya Multimedia, Madrid, 2011. Pp. 109.



- 1.- Definir los objetivos
- 2.- Definir la situación
- 3.- Definir el target
- 4.- Definir un posicionamiento
- 5.- Definir una estrategia

Por esto mismo, el segundo esquema de planeación deberá ser más conciso en cuanto a tiempos y contenidos ya que además se toman en cuenta detalles de temporada que en otro tipo de campañas no siempre se llegan a incluir, o que no son tan específicos. Un breve ejemplo de esto sería el caso de un restaurant con presencia en redes sociales, el cual tendrá que ejecutar su planeación a partir de elementos de tiempo como los fines de semana, los días de pago de sus comensales, las celebraciones locales, los periodos vacacionales y muchos otros. Este tipo de campañas tiene la ventaja de poder modificarse a partir de los resultados diarios, los cuales se pueden medir en tiempo real en cualquiera de los elementos de analítica que ofrecen las diferentes plataformas con las que se trabaja, o los *software* de *Analítica* a los que se puede tener acceso hoy en día.

Con todos estos diferentes detalles, se puede crear un calendario de contenidos fijos y un plan de crisis a partir del cual se evalúen cierto tipo de posibilidades de emergencia. Estas situaciones giran en torno a resultados negativos para la empresa en ROI ó cuando la imagen de la compañía se ve afectada por cualquier razón. En estas condiciones, independientemente de lo que se haya planeado de antemano, será necesario crear contenidos de emergencia basados en el plan de crisis que todo plan de medios en redes sociales debe tener considerado. Fuera de estos últimos casos, la planeación se desarrolla alrededor de los dos ejes de contenido principales que se mencionaron con anterioridad.

4.3 Lo que se debe incluir y lo que se debe evitar.

Desarrollar una campaña a partir de elementos diversos está en la formación de un publicista. En la conformación de un Plan de Social Media, el profesional deberá pensar en el movimiento que impulsa a la marca para la cual está trabajando a través del análisis cuidadoso de las variables que envuelven a cada empresa. Toda pyme tiene una personalidad de marca, la cual debe ser el punto de partida del Plan de Medios, de donde se pasará a la evaluación de objetivos y *buyer personas*, la historia corporativa, las características del usuario / consumidor y el movimiento mismo de la pyme. Este último está constituido por los hitos, las acciones colectivas, la identidad digital, el plan editorial, el calendario, el plan de lanzamiento y el modelo de verificación de objetivos.⁶⁷ Es decir, el movimiento se constituye a partir de las intenciones puestas en torno a la campaña y la pyme.

Una vez que se ha planeado donde y cuando se publicarán los contenidos se puede comenzar la labor de elaboración de los mismos a partir de los elementos clave del plan de contenidos; es decir, ¿qué se dirá? y ¿a quién? Estas preguntas no son nuevas en esta etapa de la planeación, pero es aquí donde se debe

⁶⁷ **MARTÍNEZ-PRIEGO**, Chema. "Estrategias en Medios Sociales" en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 80

tomar la decisión final, ya que a partir de este punto se iniciará el contacto con la comunidad de la marca. Lo adecuado es retomar la información que se tiene de la audiencia meta e iniciar el contacto con ellos. Las reacciones por lo general son buenas, aunque no son indicadores de resultados. Lo que sí proporcionan son datos de percepción de la marca y de la personalidad de la misma. Hay que recordar que una pyme tiene tres facetas: Yo Real (la identidad corporativa de la marca), Yo Ideal (compuesto por el plan estratégico y los objetivos a cumplir) y Yo Percibido (la imagen de marca que tienen los consumidores). Estos datos constituyen el punto de partida para los siguientes pasos de la planeación.

Es necesario recordar un detalle que puede alterar el plan de contenidos; esto es, que en ocasiones las audiencias son iniciadas con la lista de contactos con las que cuenta el *Community Manager* o el personal de la pyme, lo que puede ser un indicador incorrecto de las tendencias de crecimiento y de percepción de la marca, sobre todo cuando se involucran contactos personales y no de negocios. Si esto ocurre, los contenidos no mostrarán el efecto esperado o adecuado y esto puede llevar a una percepción errónea del trabajo llevado a cabo. Para evitar esto, es importante retomar el análisis sociográfico y el perfil del *buyer persona* que ya se había elaborado; evitando en lo posible incluir en el público meta a los contactos personales, a menos que estos sean parte orgánica del mismo. En el caso particular de *Facebook*, la audiencia pagada se puede desarrollar con la ayuda de un algoritmo que discrimina usuarios a partir de los intereses que ellos han manifestado, su sexo, o su ubicación geográfica. Esto puede ser de ayuda, pero siempre se debe considerar algo muy importante: las redes sociales por sí mismas no pueden hacer toda la labor de ventas, independientemente de las publicaciones y su calidad.

En resumidas cuentas, al incluir usuarios en la audiencia meta se debe considerar su vinculación a la pyme a partir de un estudio sociográfico adecuado. De igual manera se debe trabajar en la elaboración de nodos que permitan consolidar las comunidades existentes.

Una vez determinado el público meta, se dará paso al nivel previo a la publicación; es decir, la elaboración del Plan Editorial o de Contenidos, piedra angular de este trabajo. Martínez-Priego explica que

“...para generar una conversación de valor debemos tratar con contenido interesante y de calidad. El contenido es, sin duda, el principal foco de atención en las redes sociales... El plan editorial es una guía que nos ayuda a localizar los temas que se van a tratar durante los primeros meses del proyecto.”⁶⁸

En general, un Plan Editorial consiste en la selección de temas a incluir en los contenidos, una descripción de las prioridades de los temas a partir del contexto de la marca, la selección de las principales fuentes de información para cada tema, y una descripción de la mecánica de recolección de *feedback* desde las plataformas mismas y cómo se modificarán los contenidos a partir de las conclusiones obtenidas. A pesar de lo complejo que pueda parecer, la elaboración de este plan será muy sencilla si se ha buscado conocer a la pyme y se sabe obtener información proveniente de la empresa. Además, hay una cierta línea de contenidos que siempre puede servir de guía y que vale la pena tener siempre en mente.

Por principio de cuentas, el calendario nos dará siempre los elementos de partida para poder decidir algunos temas. Si una campaña se iniciara a finales de enero y durase tres meses en México, inevitablemente se encontrará con celebraciones como San Valentín, el inicio de la Cuaresma o las vacaciones de Semana Santa entre otras. Si además es un restaurant o un bar en zonas con población extranjera, podría considerar el Día de San Patricio en su campaña. De igual manera, si la pyme tiene alguna vinculación directa o indirecta con las celebraciones locales (ferias, fiestas patronales, eventos delegacionales o municipales, o de cualquier otra índole), se deberá incluir esta información en el Plan de Contenidos.

⁶⁸ **MARTÍNEZ-PRIEGO**, Chema. “Estrategias en Medios Sociales” en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 91

Otro aspecto a incluir en el plan mencionado es el lenguaje de la comunidad a la que se dirigen las publicaciones. Cada giro de negocios tiene su propio argot y se debe aprender de éste para poder hacer uso del mismo adecuadamente. Un ejemplo de esto es el mundo del teatro, donde la frase “mucho mierda” para desear suerte al elenco de una obra es común, pero sería absolutamente inadecuado en otras campañas. El uso de expresiones que se pueden considerar vulgares o soeces por ciertas audiencias debe ser objeto de autorreflexión y autocensura; hacer uso de ellas puede causar un efecto negativo en la comunidad en general si no se le conoce bien. Tampoco está de más asesorarse con la pyme misma respecto a ciertos códigos de lenguaje y cultura, ya que no se necesita ser un experto para detectar quien no pertenece al círculo inmediato a uno mismo, aún cuando ocurre todo lo contrario cuando se hace un intento de pertenecer al mismo.

Ahora, el mensaje de toda publicación en redes sociales tiene puntos en común con otros anuncios publicitarios y sus propias peculiaridades que no se pueden pasar por alto. Destaca, en primer término, la inclusión de un título atractivo y que invite a seguir leyendo, a tomar acción y a participar como miembro activo de la comunidad virtual. En segundo lugar, el apoyo gráfico es fundamental para un medio interactivo como lo es Internet; las opciones van desde la inclusión de una imagen hasta la publicación de un video o de material exclusivo en forma de documentos. Esto último debe permitir que el número de personas que interactúan con la marca aumente. Como complemento a estos dos puntos, se puede considerar incluir los detalles de la marca que la pyme ofrece, los detalles mandatorios, los avisos de privacidad, los permisos y otros; siempre en consideración del tipo de publicación que se está haciendo.

En cuanto a estilo, las campañas requieren una personalidad definida de antemano. Sin embargo, una característica que aporta beneficios en cuanto a atención es la generación de expectación. Los usuarios pueden sentirse atraídos e interesados en dar seguimiento a los acontecimientos que se van dando al interior de la comunidad. Un complemento útil es el recurso de *storytelling*, en el

cual se pueden transmitir ideas relacionadas a la pyme tales como las características de la marca, sus deseos, anhelos y metas.

El empleo de relatos que la audiencia puede seguir por etapas provoca efectos por lo general muy positivos en los miembros de la comunidad tales como *engagement* y *brand experience*. Este recurso da la posibilidad de enviar mensajes ideológicos que pueden vincular a la pyme con su comunidad si se ha sabido entender el perfil de la misma, aun al grado de captar nuevos miembros para la misma.

Con estas características, y quedando claro que el *Community Manager* conoce a consciencia la plataforma en la que va a trabajar, se llevará a cabo la publicación. Más adelante se mencionará la monitorización de contenidos.

4.4 ¿Actualizar constantemente o no?

Para muchas empresas pueda parecer frustrante el hecho de que su campaña en redes sociales no arroje resultados inmediatos y lo primero que se piensa es que no se están agregando suficientes publicaciones. Esto es un error, ya que para poder publicar, la compañía debe ser capaz de generar elementos para mensajes. Si esto no se da, la publicación simplemente estará vacía y no aportará nada ventajoso a la imagen de la empresa, con la posibilidad de dañar la imagen de la misma de manera sistemática.

Las actualizaciones tampoco deben abrumar al público meta, aun en aquellos casos en los que se necesita captar la atención de los usuarios urgentemente. Esto es un error fácil de cometer cuando se asume que la repetición constante de mensajes beneficiará la imagen de la marca. El usuario necesita un tiempo de refracción para poder generar lealtad, la cual no se dará si se le repite el mensaje como ocurre con los spots de radio. El usuario de redes busca novedad, pero no se puede obtener algo de este tipo cuando no se tienen cambios constantes en

el trabajo de una empresa, independientemente de cuantas publicaciones con un *hashtag*⁶⁹ puedan haberse generado alrededor de un tema.

4.5 El análisis del contenido.

Uno de los mejores puntos de partida para analizar las publicaciones propias está en el reflejo que tienen en la competencia, exactamente lo que se hace al analizar lo que ellos hacen para desarrollar la campaña que el *Community Manager* tiene a cargo.

Si bien se debe planear y ejecutar la publicación de manera cuidadosa y responsable, siempre cabe la posibilidad humana de cometer un error, o de descubrir que el mensaje es perfeccionable, nada fuera de lo común.

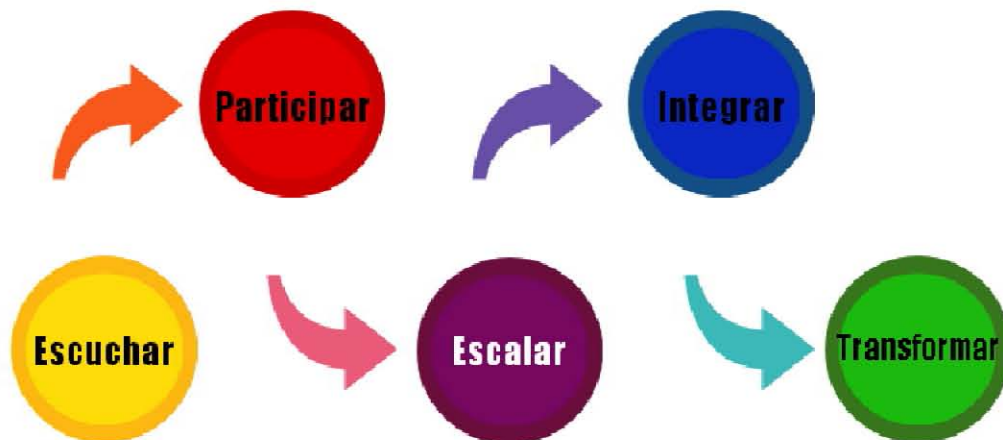
Para poder hacer un análisis de contenido se requiere tener ojo crítico, capacidad de autoevaluación y autocensura, y claridad al momento de analizar lo desarrollado. La comparación de los resultados obtenidos tanto *online* como *offline* permiten completar los datos que los instrumentos de análisis arrojan.

Con base en esta información, el *Community Manager* debe evaluar los contenidos que ha desarrollado hasta el momento y decidir si seguirá la misma línea editorial o si se apegará a otro tipo de fórmulas. Las posibilidades son muy variadas, incluso en el transcurso de una misma campaña, por lo cual se debe mantener la atención puesta en los mínimos cambios en cualquier aspecto de la campaña para evitar que degeneren en aspectos negativos para la misma. ☒

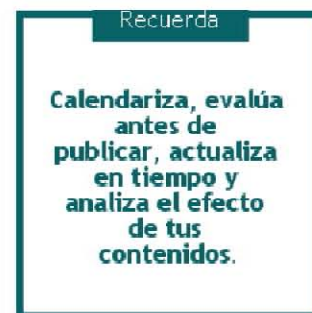
⁶⁹ Un *hashtag* (del inglés *hash*, almohadilla, y *tag*, etiqueta) es una palabra, o unas siglas, o una frase sin espacios entre palabras, en un *twit* que se encabeza con el signo almohadilla (#). Twitter las muestra como un hipertexto y son enlazables. Si pulsamos sobre ellas nos generará una página de resultados de una búsqueda en todo Twitter que encontrará los mensajes que contengan esa etiqueta.

Contenidos en redes sociales para PYMES

El proceso para definir los contenidos



Para poder desarrollar contenidos para la imagen de una PYME, se deben seguir cinco pasos esenciales en el proceso de digitalización: escuchar, participar, escalar, integrar y transformar.



Capítulo 5. El usuario de redes sociales.

Toda persona que hace uso de Internet y de las plataformas de redes sociales puede llegar a tomar parte en diversos grupos, lo que le llevará a ponerse en contacto con muchas personas con intereses similares a los suyos. En consecuencia, los vínculos así creados quedarán registrados en las plataformas de redes sociales, y a su vez generarán nuevos nodos de comunicación sustentados por los algoritmos de las mismas. Todo esto es, *grosso modo*, la conformación de una comunidad en Internet. Sin embargo, los detalles van más allá, aún si se les considera como una forma análoga a las relaciones personales fuera de la red. De la misma manera que se considera el grado de relación que hay entre una persona y otra en una agenda telefónica, también se pueden establecer conceptos de relación entre un individuo o empresa y una pyme. De alguna manera, saber estos datos equivale a conocer al interlocutor de una conversación, recordando que el receptor del mensaje en redes sociales es precisamente el usuario de Internet.

5.1 El usuario

En primer lugar, se considera usuario a cualquier persona con una cuenta o perfil en las diversas plataformas existentes en Internet, al igual que al visitante de los diversos sitios web que existen, aquellos que utilizan las máquinas de búsqueda y cualquier persona con una cuenta de correo electrónico en general. En general, el usuario de cada región del mundo tiene características que un *Community Manager* debe conocer para poder iniciar todo trabajo. Algunas de las

particularidades que presenta el perfil del usuario de redes sociales en México son:⁷⁰

El rango de edades	16 – 35 años (79.4% del total de internautas de alguna red social)
Género mayoritario	Ninguno (Acceso equitativo)
Dispositivo preferido para acceder a Internet	Computadora (90%). 46% de los usuarios también usan Smartphones y tabletas para acceder.
Otros medios	Reproductores de audio y consolas de video juegos.

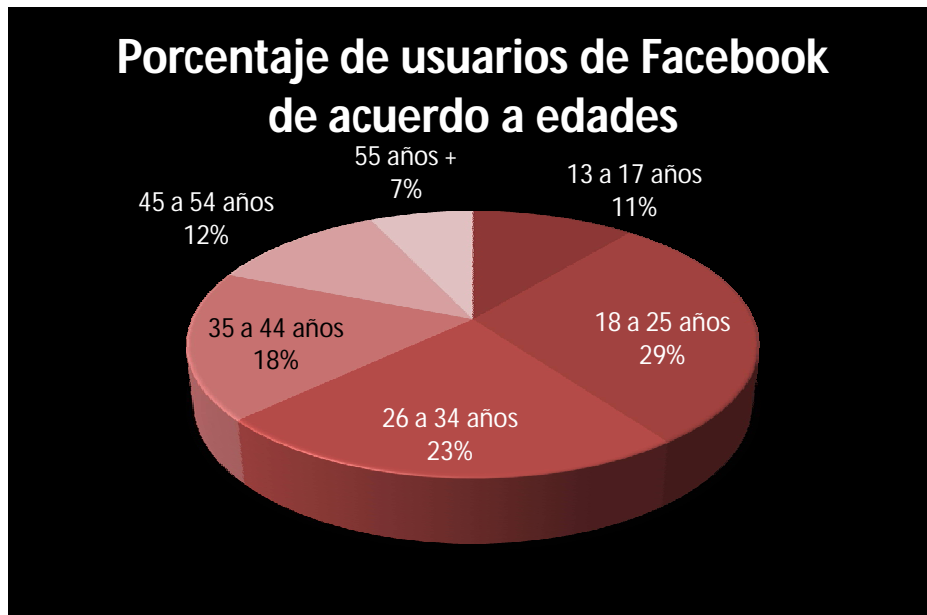
Estos son sólo algunos de los detalles más importantes del universo de donde se obtendrá la audiencia meta, por lo que se deben conocer sus características a consciencia con el fin de desarrollar toda una campaña que estará dirigida precisamente a este elemento del trabajo de *Community Management*. Dicho universo abarca a millones de individuos que día a día hacen uso de Internet, por lo cual se requiere establecer rasgos particulares respecto a la pyme con la que se trabaja con la finalidad de consolidar vínculos sólidos.⁷¹ Al respecto, la opinión de Chema Martínez-Priego es que

⁷⁰ **PIEDRAS**, Ernesto y Radamés Camargo. “Perfil del usuario de redes sociales en México” Word Press. <http://octavioislas.wordpress.com/2013/07/29/11214-ernesto-piedras-radames-camargo-perfil-del-usuario-de-redes-sociales-en-mexico/>. Recuperado el 24 de enero de 2015 a las 16:28 pm.

⁷¹ Según el sitio www.emarketer.com, el cual se especializa en investigación de Marketing digital, el número de usuarios de Internet para 2015 rebasará los 3,000 millones, cifra que presenta un crecimiento esperado de 6,2%.

E-Marketer. <http://www.emarketer.com/Article/Internet-Hit-3-Billion-Users-2015/1011602>. Publicado el 20 de noviembre de 2014. Recuperado el 22 de noviembre de 2014 a las 12:34 am.

“...a la hora de diseñar estrategias de social media conocer a nuestro público es crucial, pero es exactamente en este ámbito donde las reglas de agrupación demográfica se hacen más difíciles de aplicar. Por esta razón, para definir públicos o audiencias para los proyectos que se desarrollen es preferible trabajar con personas...”⁷²



<http://www.elecodetlaltenango.com/wp-content/uploads/2014/04/15-300x274.jpg>

5.2 El buyer persona

El *Buyer Persona* es la representación arquetípica de las personas que adquieren los productos o servicios que las marcas ofrecen. Toda empresa debe definir claramente las características de sus tipos de consumidores para poder definir los aspectos necesarios para satisfacerlos, lo cual se hace a partir de un estudio sociográfico elaborado por un *Social Media Planner*, por un experto en Marketing o por el *Community Manager* mismo. Dicho estudio deberá considerar elementos

⁷² MARTÍNEZ-PRIEGO, Chema. “Estrategias en Medios Sociales” en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 82

básicos diversos. Esta información puede provenir tanto de un estudio de mercado como de toda la experiencia que el profesional de las redes sociales tenga en un determinado mercado.

En Social Media Marketing, se aplica una técnica llamada el "método *persona*"⁷³ donde se busca crear un perfil ficticio que responda a los diversos segmentos del público. Esta ficha debe contener elementos de un perfil personal (nombre, situación personal y laboral, y un contexto de comportamiento ante la necesidad), objetivos del usuario (beneficios a obtener de la marca), objetivos de la marca (el ciclo de vida de la "persona" en este ámbito), un perfil socio-demográfico (descripción del segmento de público al que pertenece), grado de relación con la tecnología implicada (software, dispositivo y plataforma), y puntos de reunión habitual en social media (plataforma).

Cuando se define este patrón de intereses y conductas, el *Community Manager* conoce a fondo al *buyer persona* e inicia la búsqueda de usuarios que se integren tanto a las comunidades de consumidores de una marca como al capital social de la misma.

Las ventajas de estos perfiles es que contribuyen a conocer más al potencial consumidor de la marca en cuanto a sus hábitos de compra y a resolver eventualidades alrededor de la misma.

⁷³ **MARTÍNEZ-PRIEGO**, Chema. "Estrategias en Medios Sociales" en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 83

5.3 La Comunidad

Con el *buyer persona* (aunque por lo general no es uno solo) definido, se da paso a la conformación de la comunidad.⁷⁴ Ésta se integrará con un grupo de individuos con intereses comunes, y será la responsabilidad del *Community Manager* una vez que la genere, o que el mismo se haga parte de ella.

Los miembros de una comunidad, sea ésta un conjunto de personas o de empresas, tienen rasgos comunes que facilitan la creación de contenidos mucho más específicos, pauta que da homogeneidad a estos grupos de usuarios, con la consiguiente empatía que suele generarse en estas situaciones y con el potencial para el intercambio ideológico en común.

Se puede considerar que hay dos tipos de situaciones respecto a las comunidades. En uno de ellos, la comunidad ya se ha conformado con anterioridad a la campaña, producto de una lista de consumidores ya establecida, de alguna campaña en redes anterior o de la inclinación común hacia el tema de interés. En el caso de las pymes, se pueden encontrar pequeños grupos de consumidores con un interés por la marca, y es con ellos con quienes se pueden conformar comunidades más amplias.

La segunda posibilidad es la de crear una comunidad. El caso más frecuente de esto se da cuando una pyme es de nueva o reciente conformación y con la necesidad de darse a conocer. También cabe la posibilidad de que exista una comunidad potencial, pero que no ha llegado a consolidarse como tal ni dentro ni fuera de las plataformas de redes sociales. Esta última posibilidad puede requerir un cierto esfuerzo de investigación que puede valer la pena si se lleva a cabo de forma adecuada.

⁷⁴ Los principales aspectos de su conformación y manejo se explicarán en el Capítulo 5.

5.4 El Seguidor

Uno de los términos distintivos de entre los utilizados en este trabajo es el de seguidor o suscriptor de una comunidad, el cual toma parte en la conformación de la misma en mayor o menor grado. Estas formas de clasificación permiten identificar las unidades al interior de los conjuntos (comunidades) con las que se conforman nodos que son útiles para un análisis más profundo; esto, con la intención de crear relaciones a largo plazo a partir de las características individuales del usuario.

El seguidor en general tiende a contribuir a incrementar los números estadísticos de la marca con su visita al perfil o al sitio web. Para una pyme de pequeños alcances, esto es importante ya que su capital social no es tan extenso como lo puede ser el de una mediana empresa o el de una gran empresa. La posibilidad de que un video sea visto por un número creciente de personas en *YouTube*, por ejemplo, contribuye enormemente a la viralización de contenidos y al aumento de popularidad de la marca. Este tipo de situaciones es posible gracias al acumulado de usuarios, aún si la perspectiva aquí ofrecida pueda parecer impersonal y alejada del individuo per se.

Ahora bien, entre los usuarios se pueden encontrar algunos que generan movimiento comunicacional en las comunidades, a los que por lo general se les denomina líderes de opinión. Entre ellos, el *Community Manager* encontrará posibles aliados en el manejo de la red de usuarios ya que estos individuos en particular suelen manifestar puntos de vista que otros miembros pueden seguir como pauta de conversación. Si esta persona está inconforme con la marca o con su imagen, también se puede convertir en portador de una imagen negativa, lo que Víctor Manuel Quijano llama "el cliente exigente"⁷⁵. Este a su vez podrá generar "clientes contaminados"; es decir, aquellos que, aun sin haber sido afectados por el producto o servicio en forma alguna, se manifiestan de manera

⁷⁵ Quijano Portilla explica que este usuario se vuelve más exigente ante un mal servicio por parte de la empresa, lo que lo hace ser más susceptible a tener un trato áspero con la compañía.

QUIJANO Portilla, Víctor Manuel. *Calidad en el Servicio: Cuando la Actitud no es Suficiente*. Ed. Gasca SICCO. México, 2008. Pp. 4 - 5

adversa o desconfiada y que pueden ser generadores de crisis en la comunidad. Por esta razón, una de las primeras obligaciones del profesional de redes sociales está en identificar a los líderes de opinión y alinear ideología con ellos.

5.5 Fan o cliente

El hecho de que se pueda incrementar el número de seguidores o suscriptores a la comunidad que se tiene a cargo siempre es gratificante, ya que éste es el capital social de la pyme y de él se depende para crear situaciones de Internet, tales como *brand awareness*, la viralización de contenidos, o la optimización para SEO. Sin embargo, se debe ser consciente de algo muy importante: el hecho de tener un determinado número de seguidores no significa que todos ellos sean consumidores de la misma. En el caso de las pymes, la realidad es que el número de seguidores también está supeditado al número de contactos personales de otros miembros de la comunidad, entre los cuales tienden a estar los propietarios de la pyme, el *Community Manager* mismo y el personal de la empresa. Esto puede ofrecer números engañosos para el público en general y para cualquiera que quiera o deba cotejar los resultados de una campaña.

Por esta razón, se debe ser entender que el usuario, fan, seguidor o suscriptor de cualquier forma de presencia en Internet no será necesariamente un consumidor. Tampoco hay una forma certera de cuantificar a los usuarios/consumidores a partir de su participación en redes.

En una experiencia reciente con la imagen de una obra de teatro, un par de embajadores de la misma contribuyeron a incrementar el número de seguidores a través de sus propios perfiles en redes (Twitter y Facebook). Como recompensa por su lealtad hacia la comunidad, se les proporcionó un descuento de 50% para su acceso a la obra. Sin embargo, nunca lo hicieron válido. Al preguntarles por la razón de ello, simplemente dijeron que no podían asistir a las funciones.

Este ejemplo puede demostrar que un miembro de la comunidad no será necesariamente consumidor de la misma. En ocasiones, las razones para apoyar a una marca pueden ser meramente aspiracionales⁷⁶; en otras, como ya se mencionó con anterioridad, pueden obedecer a un rasgo de solidaridad con un contacto personal; y en otros casos simplemente puede ser un momento de simpatía temporal con una marca o imagen que no se conoce bien y a la que eventualmente se puede renunciar o simplemente mantener en la lista de intereses.⁷⁷ En ocasiones, estos casos pueden ser detectados en algunas plataformas como *Facebook* porque sus servicios pueden mostrar los datos negativos que se han registrado recientemente, con lo que se puede advertir que algunos seguidores pueden serlo solamente por un lapso de tiempo muy breve.

Estos argumentos deben bastar para explicar el porqué la interpretación de resultados debe ser llevada a cabo con cuidado y sin falsas promesas de crecimiento a través del capital social. Lo que se crea es la consciencia de marca (*brand awareness*) que la empresa necesita para mantenerse en la mente de los potenciales consumidores y de los clientes de la marca; y esto no se debe confundir con un compromiso de consumo. El hecho de tener 1000 visitas al catálogo en línea de una tienda de libros no significa que se tengan mil ventas. Hay que conocer el mercado y la forma en que se rige el sistema de ventas de la pyme antes de aventurar promesas que no se cumplirán.

Para estos casos, es importante que el responsable de la campaña en redes le haga saber a su cliente (el anunciante) que los resultados no son inmediatos ni de por vida. En el primer caso, es más probable que los anuncios sirvan para contribuir a la recordación de la pyme y su producto o servicio, pero que no representa un cambio drástico en los hábitos de consumo de la comunidad. En la

⁷⁶ El hecho de convertirse en seguidor de un artículo deportivo, por ejemplo, permite que el usuario proyecte una imagen de cuidado y ejercicio, aún si el individuo no lo lleva a cabo y mucho menos consume la marca. Este tipo de situaciones no son malas para la imagen de la empresa, pero pueden llevar a una interpretación errónea de los resultados de una campaña en medios si se permite que se haga una lectura inadecuada de los mismos.

⁷⁷ Uno de estos casos es el de los Alpha Socializers, grupo de usuarios que utiliza las redes sociales en intensos y cortos periodos de tiempo con el fin de conocer gente y entretenerse.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Óscar. *Community Manager*. Ediciones Anaya Multimedia, Madrid, 2011.

segunda situación, también se le debe hacer saber al anunciante que la movilidad y constante evolución de las redes sociales requiere trabajo y producción de contenidos con una constancia y frecuencia programada, donde en ocasiones el anunciante tendrá que poner de su parte para poder llevarlos a cabo⁷⁸.

Una vez que un consumidor puede recordar la marca y tener una experiencia agradable con ella (dicho sea, más allá del producto o servicio), se potenciará la ventaja competitiva de la que ya se ha hablado antes. En el pasado, algunas de las posibilidades estaban en mejorar la calidad de un producto o servicio, reducir los costos, aumentar el rendimiento de un producto y muchas otras estrategias de marketing. Sin embargo, los cambios que las redes sociales han impulsado son fundamentales para crear ese posicionamiento o recordación que se ha vuelto cada vez más difícil.

En el sitio web de *Emprende pyme*, se considera que

“... la ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo dentro del proceso tradicional de tu industria y que te da una ventaja exponencial sobre cualquiera de tus competidores.”⁷⁹

Se puede determinar que una ventaja competitiva debe ser difícil de igualar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones. Por estas razones, el uso de las redes sociales promete generar una cantidad de seguidores a partir de una experiencia de marca que se convertirá en la ventaja competitiva que fidelizará al usuario de redes.

⁷⁸ En estos casos, el anunciante debe tener en mente la posibilidad de ofrecer descuentos y promociones que deberá cumplir. Esto puede incluir algunos tipos de concursos, de los cuales se le tendrá al tanto en cuanto a costo y alcances para evitar malos entendidos o incumplimientos al consumidor con sus evidentes consecuencias.

⁷⁹ *Emprendepyme*. “La ventaja competitiva” en <http://www.emprendepyme.net/la-ventaja-competitiva.html> . Recuperado el 09 de agosto de 2015.

5.6 El embajador de marca o evangelizador

Otra forma de ver a ciertos miembros de las comunidades conformadas en redes sociales es la de los “embajadores de marca” o “evangelizadores”. Estos valiosos usuarios son aquellos que contribuyen a la viralización de contenidos gracias a su empatía hacia la marca, lo que eventualmente favorece la conformación de publicidad M2M⁸⁰. Estos seguidores fidelizados son por lo general personas entusiastas del trabajo que la marca lleva a cabo; como por ejemplo una escuela de baile, la cual puede adquirir una cierta popularidad orgánica a partir de los comentarios favorables de algún seguidor, de hacer pública su ubicación en alguna publicación (de hecho, Foursquare trabaja a partir de este tipo de información) o simplemente por algún tipo de mención en sus publicaciones. Los evangelizadores también contribuyen con su esfuerzo a hacer más extenso el campo de alcance de la empresa, y con ello su ideología e imagen.

Uno de los aspectos más relevantes es la forma en la que la Teoría de la Disonancia (mencionada en el Capítulo 1) llega a ser aplicada a este tipo de trabajo de evangelización de manera natural eventualmente. Los comentarios satisfactorios de un seguidor pueden generar curiosidad por una marca en redes sociales y llevar a otros usuarios a averiguar información acerca de la misma. Pueden surgir nuevos seguidores a partir de este tipo de situaciones ya que se considera que otro consumidor podría tener una postura más honesta con relación a una marca que la que puede aportar un comercial o cualquier tipo de campaña publicitaria.

5.7 Usuarios influyentes

Cuando el usuario de redes sociales se convierte en líder de opinión de una comunidad, tiene la posibilidad de contagiar al grupo y al embajador de marca

⁸⁰ M2M: *Mouth to mouth* (de boca a boca)

con sus opiniones. Cualquiera de estos usuarios puede ser considerado como influyente por el efecto que puede tener en otros, sea para bien o para mal.

En el primer caso, algunas cuestiones importantes a considerar están en el trato directo con esta persona. Una de sus características es la de ser de las primeras voces en hacerse escuchar, aún si no lo hace a nombre de la comunidad. Sin embargo, su influjo puede ser tanto positivo como negativo, degenerando en los otros tipos mencionados. Esta persona suele participar activamente en las conversaciones que se generan en la red, y llega a saber cosas que otros seguidores desconocen. Dicha información suele provenir su experiencia de marca previa, de su contacto con alguna persona al interior de la pyme, o incluso de ser parte de la misma. Un líder de opinión no siempre se reconocerá a sí mismo como tal, por lo que es mejor tenerlo como aliado para que ese momento no llegue, siendo el *Community Manager* quien deberá asumir un rol de liderazgo y de moderación sin imponer criterios, pero si generando contenidos.

Si la relación entre la marca y el usuario se da de manera adecuada, este último se puede convertir en un embajador de marca, el cual llevará el nombre y las características de la pyme más allá del alcance inmediato del *Community Manager*, generando lo que se conoce como un alcance orgánico.⁸¹ Este miembro de la comunidad por lo general contribuye de diversas maneras a la propagación de la imagen de la marca aunque la más común se da cuando hace mención directa de la misma en una publicación.

Para poder entender el último caso, tenemos que referirnos de lleno a la obra de Quijano Portilla, quien describe a un tipo de usuario que puede generar dos tipos

⁸¹ Un alcance orgánico consiste en que un mensaje pueda seguir llegando a nuevos usuarios gracias a la distribución de información proveniente de otro usuario que esté en contacto con el emisor original del mensaje o con algún usuario cercano al punto de partida del mensaje. Esto sustenta la Teoría de los Seis Grados, la cual da forma a este tipo de alcance.

A modo de comparación, entiéndase que un alcance pagado o patrocinado se apoya en las bases de datos de las plataformas para llegar a un grupo de personas con afinidad al *buyer persona* determinado por el *Community Manager*. Bajo las nuevas políticas de Facebook, este alcance será primordial para poder llegar a más usuarios a partir del 1 de enero de 2015, ya que el nuevo algoritmo creado por dicha plataforma hace menos posible un alcance orgánico genuino y obliga a todo anunciante a invertir en este negocio.

de conflicto que no están exentos el uno del otro. La primera situación surge aquí a partir de la posible molestia de algún consumidor, quien deliberadamente hará pública su inconformidad; el segundo caso es el del consumidor que, sin haber sido afectado, muestra su aversión a la marca que el *Community Manager* promociona, como ya se explicó más arriba.

En estos casos, lo ideal es buscar la forma tratar al usuario inconforme directamente y buscar llegar a una solución satisfactoria para ambas partes; de ser posible, antes de que contamine a una cantidad mayor de usuarios o consumidores que pudiesen llegar a conclusiones erróneas respecto a la marca que el *Community Manager* tiene a su cargo. Definitivamente, y para evitar estos desaguisados, como ya se indicó, se debe apegar al plan de crisis, el cual será explicado en detalle en el capítulo siete de este trabajo.

Esta perspectiva general de los individuos y empresas que se vinculan a una pyme en Internet permite identificarles por el papel que toman en el vasto mundo de Internet y las redes sociales que ésta genera; además de su modo de interacción con la marca. Sin embargo, también se les puede considerar como una forma semi personalizada cuyas distintas características de contacto o pertenencia con la comunidad son uno de los pilares de la creación de contenidos. De hecho, todas estas formas de ver a las personas que tienen contacto con la pyme contribuyen a incluirles en una o varias categorías, pero todas como usuario de Internet, aún si, como ya se explicó, no es la única forma de clasificarles.

5.8 Lo que busca el usuario de redes sociales en la página de una pyme

Por simple que parezca la respuesta a este cuestionamiento, al desarrollar una lista de posibilidades, el *Community Manager* puede darse cuenta de la variedad de casos a los que se puede enfrentar. Ciertamente, el asunto no está solamente en crear contenidos sino en ser capaz de resolver dudas a la brevedad posible, especialmente cuando la pyme está en “temporada” o tras una crisis en redes.

Una pyme no se parece a otra aun si son del mismo ramo. Cada una tiene precios a sus productos o servicios, opciones de pago, calidad, garantía y una infinidad de detalles que se debe considerar al ponerse frente a la imagen de la marca. Todo esto se debe considerar en el Plan de Marketing y se debe agregar al expediente que todo *Community Manager* debe tener a mano. Los imprevistos no terminan, y de ellos se aprende, pero cuando no se plantean los detalles necesarios para llevar a cabo el trabajo, entonces los retrasos en la ejecución del Plan de Medios aparecen y entorpecen el manejo de la comunidad.

Es importante llevar una bitácora de detalles a considerar antes de iniciar la campaña. Si el *Community Manager* aprende a llevar su propia bitácora de dudas, con el correr del tiempo se le facilitará desarrollar un plan más adecuado. Al entrevistarse con el anunciante, debe considerar los intereses de la pyme, sus alcances, sus limitaciones, y su entorno. De igual manera, tomará el perfil del *buyer persona* que ya habrá desarrollado y considerará que preguntas pueden surgir. Por último, deberá tener al alcance al anunciante o su representante para poder resolver dudas a lo largo de la campaña. Todo esto permitirá crear una experiencia de marca adecuada, con lo que se puede satisfacer al usuario de la comunidad.

Una parte de la lista de elementos de bitácora de *Community Manager* que se deben tener siempre en mente y a la mano son los siguientes:

- Características del producto o servicio en general
- Costo
- Opciones de pago (por ejemplo riguroso efectivo, o tarjeta de crédito)
- Lugar de venta (tiendas, adquisición por Internet, entrega a domicilio, entre otros) o de servicio (dirección física, atención a clientes por Internet, por vía telefónica, o servicio a domicilio)
- Responsable (en casos de servicios, garantías y patentes)
- Validez de la promoción o del concurso, de ser el caso.
- Posibilidades de facturación

- Información de la pyme en general (siempre y cuando no envuelvan información confidencial de clientes, proveedores, personal o propietarios).

Independientemente de la lista arriba mencionada, cada ramo de operación pudiese tener aspectos que se deben comentar con el personal a cargo de las ventas o atención al cliente de la pyme ya que ellos son los que pueden aportar información valiosa a la bitácora del *Community Manager*.

Ahora bien, hasta este momento solo se ha planteado la cuestión de la información general de la pyme; sin embargo, el usuario de la marca puede mostrar interés hacia otro tipo de aspectos relacionados con el ramo en el que la empresa se desenvuelve, hacia el tipo de opciones que la empresa puede ofrecer más allá de lo anunciado y otras cosas del mismo tipo. Igualmente, el tipo de eventos y situaciones en los que la pyme se pueda ver involucrado por su ramo (por ejemplo una feria gastronómica para un restaurant) pueden ser motivo para acercarse a la comunidad, en especial cuando no se pertenece a ella.

Tampoco se debe olvidar que un mal servicio o el incumplimiento de una promesa de venta pueden impulsar al usuario a establecer contacto con la comunidad o al *Community Manager*, en cuyo caso se deberá seguir un Plan de Crisis. Sin embargo. Es importante considerar que cada persona que se acerca a la comunidad busca algo, y la principal preocupación del *Community Manager* es resolver la duda o molestia del usuario hasta donde le sea posible en su posición y en el compromiso adquirido con la pyme. Al final del día, el *Community Manager* cumple objetivos distintos a partir de los proyectos individuales en los que su propia política y ética profesional lo involucran.

5.9 Escuchando al usuario

Aún cuando este breve apartado pueda parecer parte del anterior, la realidad del tema vale la pena ponerlo aparte.

En muchos casos, se asume que se le presta atención al usuario por el mero hecho de dedicarle una publicación o responder su pregunta, pero cuando se logra interacción con la pyme para la cual se trabaja y con la comunidad involucrada, se descubre que hay un pequeño pero muy valioso espacio que es el de la personalización de la atención al seguidor (no sólo el usuario). Esta forma puede ser intuitiva y sólo el *Community Manager* que conoce su trabajo bien es capaz de desarrollar.

Las formas intuitivas no son comprobables y si cuestionables, pero no se puede negar que la experiencia está basada en la capacidad de identificar las sutiles diferencias entre un caso y otro, algo que no es común a otros. Por esa misma razón, la experiencia acumulada para satisfacer al seguidor de una pyme en redes sociales siempre permitirá un trabajo más pulcro.

Escuchar al seguidor requiere atención y cuidado. Muchas veces, se puede malinterpretar un comentario y tener una respuesta inadecuada y dañina para la imagen que se tiene a cargo. Siempre se debe tener en mente que un mensaje escrito pierde intencionalidad, con lo que el lector del mismo puede interpretarlo de manera errónea.

¿Qué hacer en estos casos?

Analizar la información, y en caso de duda, profundizar en el contacto con el seguidor. Nunca está de más darle seguimiento a una duda, especialmente cuando esta parece despertar otras en el usuario de redes sociales.

Escuchar involucra tomar notas, sean mentales o escritas, de lo que un usuario busca. Dado el caso, lo mejor es evaluar el tipo de comentario y sacar de ello el máximo de retroalimentación. Además, se debe considerar como llevar al individuo a que la experiencia de marca en redes sociales sea satisfactoria para que regrese constantemente y aporte más allá de ser una estadística. 📄

Capítulo 6. El acercamiento a la comunidad.

En el capítulo anterior se mencionó la importancia del usuario como seguidor y como consumidor. De igual manera, en el capítulo dos se dieron las características del Community Manager. Ambas figuras representan los dos polos del esquema de la comunicación, donde ambos producen y reciben mensajes.⁸² Sin embargo, no se pueden obviar las condiciones en las que la comunicación se da ni los aspectos del acercamiento a una comunidad. Ésta, como grupo de individuos, se conforma a partir de algún rasgo común y eso es lo que se debe saber para empezar su conformación. A esto se refiere Gilberto Giménez cuando expone un punto clave respecto a las comunidades que dice:

“...La pertenencia a un grupo o comunidad implica compartir el complejo simbólico-cultural que funciona como emblema de los mismos, lo que nos permite reconceptualizar dicho complejo en términos de “representaciones sociales”.

“...pertener a un grupo o a una comunidad implica compartir – al menos parcialmente – el núcleo de representaciones sociales que los caracteriza y define.”⁸³

De esta manera, un *Community Manager* deberá entender desde un principio que la integración de una comunidad responde a un aspecto común, y en redes sociales éste no necesariamente se fincará en los alcances socioeconómicos, sino

⁸² **SHANNON**, Claude y Warren Weaver. “The Mathematical Theory of Communication”. University of Illinois. Disponible en: <http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf> . Recuperado el 24 de julio de 2014 a las 19:08 pm.

⁸³ **GIMÉNEZ**, Gilberto. “Materiales para una Teoría de las Identidades Sociales.” Marzo de 1997. docentes.uacj.mx (En línea). http://docentes2.uacj.mx/museodigital/cursos_2008/maru/teoria_identidad_gimenez.pdf . Recuperado el 31 de julio de 2014. pp. 7

en los socio-culturales. En consecuencia, debe quedar claro que no basta con hacerse miembro de una comunidad o crearla. De hecho, esto es como cualquier otra comunidad entre seres humanos: si se logra tener empatía con la gente, se logrará generar una conversación que no debe terminar en el momento mismo de empezar. Más aún, para ser parte de una comunidad, lo fundamental es encontrar la forma de acercarse a los miembros de la misma e interactuar con ellos, por lo que es vital generar la interacción entre ellos.

6.1 Analizando la comunidad

El trabajo que se desarrolla en Internet genera un caso particular de comunidad a la que se denominará CVI⁸⁴. Esta forma de denominar a la comunidad en torno a una pyme obedece a algunas de sus peculiaridades, esencialmente su carácter virtual y el canal de comunicación que envuelve.

Miguel Guinalíu Blasco menciona en su trabajo "*La Comunidad Virtual*"⁸⁵ que los principales rasgos para identificar a la CVI son el interés o necesidad común para pertenecer a la misma; la actitud participativa; el acceso a recursos compartidos; la reciprocidad de información, soporte y servicios entre los miembros; y una política de relaciones que les proporciona el ser parte de un mismo contexto y lenguaje.

En las siguientes páginas, se agregarán a estos rasgos descriptivos de la comunidad virtual otros aspectos que conforman la interacción entre la pyme, el *Community Manager* y la comunidad. Por ello es importante comprender cada aspecto del contexto en el que se desenvuelve el trabajo de *Community Management*, la comunidad.

⁸⁴ CVI: Comunidad Virtual en Internet.

⁸⁵ **GUINALÍU, Miguel** (2003): "La Comunidad Virtual", (en línea) 5campus.org, Sistemas Informativos Contables <<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comunidades>> Recuperado el 12 de febrero de 2015 a las 22:30.

6.1.1 La Comunidad Virtual en Internet

Para algunos autores, según explica Guinalíu Blasco, la CVI es un lugar, un símbolo y un punto virtual de interacción. Efectivamente, este tipo de comunidad hace referencia a un conjunto de individuos con un interés común y un deseo de comunicarse entre ellos al sentirse parte de una identidad común. Estos grupos hacen uso de las tecnologías de la información (IT) para mantener el vínculo entre sus miembros en un lugar virtual común que se asemeja al mundo real. Para el *Community Manager*, la CVI es la esencia de su trabajo y con la cual deberá lograr los objetivos de su campaña en Internet.

Una CVI⁸⁶ se deberá basar en dos principios esenciales⁸⁷; por una parte, que una comunidad se forma por un interés común y un deseo de relación entre los miembros; y por la otra, que debe existir la estructura para mantener la comunicación.

Respecto a estas necesidades, se debe tener bien claro que crear una CVI tiene ciertos parámetros que se deberán tener en mente, para lo cual se puede seguir el modelo de Guinalíu⁸⁸, en donde Miguel Guinalíu Blasco propone el siguiente modelo para la creación de una comunidad virtual:

- a) delimitar el valor, concepto, producto, marca, etc. que constituye un interés común susceptible de crear comunidad entre cualquier colectivo (clientes, empleados, fans...)
- b) delimitar si los miembros potenciales de la CVI están dispuestos a relacionarse entre ellos.
- c) definir la estructura de la CVI, esto es, la forma en la que los miembros quieren relacionarse.

⁸⁶ CVI: Comunidad Virtual en Internet

⁸⁷ **BUSTAMANTE**, Enrique. *Redes Sociales y Comunidades Virtuales en Internet*. Alfaomega Grupo Editor. México, 2008.

⁸⁸ **GUINALÍU, Miguel** (2003): "**La Comunidad Virtual**", (en línea) 5campus.org, Sistemas Informativos Contables <<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comunidades>> Recuperado el 12 de febrero de 2015 a las 22:30

Una vez que se ha creado la estructura de la CVI, se le debe hacer promoción en los espacios disponibles, tema del que se hablará más adelante.

6.1.2 Los objetivos de la CVI

Así como se deben conocer los objetivos de marketing, de publicidad o de relaciones públicas de la campaña, también se deben conocer los objetivos de conformación de una comunidad, ya que se corre el riesgo de asumir que es obvia la necesidad de formar una y fallar a ellos ante la aparente obviedad.

Se debe recordar, por principio de cuentas, que la CVI surge como un punto para intercambiar información. En el caso de la pyme a cargo, la información contribuye a proporcionar respuestas a todas las dudas e inquietudes de la comunidad con respecto a la empresa y su marca.

En segundo lugar, la comunidad conforma un vínculo emocional a diversos niveles que estará ahí para ofrecer apoyo o empatía. El hecho de que la pyme pueda tomar parte en las emociones y preocupaciones individuales y colectivas al interior de la comunidad es importante, pues la presencia en redes es la representación de la empresa misma.

Además, otro objetivo de la comunidad consiste en mantener un canal abierto de comunicación, pilar de la interacción pyme - CVI. La capacidad bidireccional de las redes sociales permite la comunicación fluida entre los elementos que conforman la comunidad, lugar donde el *Community Manager* debe estar presente tan frecuentemente como sea posible.

Por último, un objetivo más de la CVI es el de permitir el debate y la retroalimentación. Para la pyme podría ser de los cuatro, el más importante de ellos ya que a través de la comunidad se puede obtener información valiosa que permite mejorar la marca que produce. En estos casos, el trabajo del *Community Manager* está en moderar conversaciones y dirigirlas a puntos de interés común.

6.2 Los pasos para crear una CVI

Si bien un *Community Manager* puede integrarse a una comunidad, por lo general buscará crear una de su propio genio. Sin embargo, el profesional de las redes sociales debe recordar que cualquier CVI se conformará solo si los involucrados cuentan con el interés suficiente y los deseos de interactuar y compartir entre ellos.

Para poder definir esto último, se requiere tomar en consideración a los indicadores de evaluación (nivel de tráfico, participación en foros, encuestas, debates, intervenciones, y otros), los cuales serán evaluados de forma tanto cuantitativa como cualitativa. Además, se requiere fortalecer el sentido de comunidad, en donde no pocas pymes pueden hacer uso de recursos *offline* como los eventos BTL, promociones en punto de venta o alguna contribución a alguna causa social (lo que genera lazos fuertes entre algunos miembros de las comunidades).

Este par de aspectos se completan con el análisis de las necesidades de los miembros, el fomento de la participación y autogestión de la comunidad, y la disminución del control de la comunicación (aunque con la prevalencia del respeto a los demás). Con esto se logra dar autonomía y movimiento a una comunidad que no se sentirá limitada por la marca.

Por último, al crear una CVI se deberá buscar la creación de roles entre los miembros de la misma tales como un moderador (trabajo del *Community Manager*), un gestor de conocimiento (por lo general el profesional de las redes sociales), un líder de opinión (de quien se habló en el capítulo 4), y un instigador (cualquiera de los miembros de la comunidad que se pueda desenvolver de manera respetuosa al proponer la temática). Estos roles no pueden ser cubiertos todos por el mismo personaje pues se caería en un terrible problema de comunicación: el monólogo al interior de la comunidad. Estos roles se complementan bien a partir de las posibilidades de la infraestructura tecnológica, por lo general las características mismas de la plataforma.

6.2.1 Las herramientas de acercamiento

Cuando se llega al punto de crear un espacio virtual para la creación de una CVI, se debe hacer uso de algunos elementos tales como los foros de discusión, el contacto directo a través del e-mail, el mensaje de *inbox* o inclusive con e-mails grupales. Algunas plataformas como Facebook permiten la interacción a través de grupos, lugares donde se puede encontrar una combinación entre el foro y el e-mail grupal.

Un último elemento de interacción entre miembros de una típica comunidad mexicana es el chat, del cual también hay versiones 2015 en casos como Facebook o Google+. Estas formas de comunicación pueden ser individuales o grupales, lo que permite diversos tipos de acercamiento entre miembros de la CVI.

Quizá las formas de interacción entre las comunidades pueden parecer limitadas, pero en realidad son solo los puntos esenciales para entablar los primeros acercamientos a la comunidad y la conversación en sí. Sin embargo, las conversaciones tienden a generarse en las publicaciones en las diversas plataformas que lo permiten y contribuyen a crear un sentido de participación que poco a poco puede ir de menor a mayor participación.

6.2.2 Los principios de creación de una CVI

Para Roberto Carreras y Pedro Jareño⁸⁹, la creación de una comunidad no tiene recetas mágicas; y dejan bien claro el hecho de que la fórmula empleada con una comunidad sólo habría servido para esa situación en particular, descartando la posible repetición del procedimiento. En realidad, cuando se ha trabajado en contacto directo con grupos de gente, se puede saber que cada ser humano es

⁸⁹ **CARRERAS**, Roberto y Pedro Jareño. "Los medios sociales y la cultura 2.0" en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 38 - 39

distinto y eso implica diferencias en el acercamiento a los seres humanos.⁹⁰ A pesar de ello, se puede establecer una secuencia que Carreras y Jareño consideran lógica y la base práctica para la creación de una comunidad.

De entre los aspectos explicados con anterioridad se debe identificar el **target** o audiencia a la quien se dirigirá el esfuerzo del *Community Manager*. Después se iniciará lo que Carreras y Jareño llaman **el reclutamiento de usuarios**. Para estos casos, lo esencial es buscar a aquellos usuarios que sean parte del *target* seleccionado con anterioridad, considerando sus características y aspectos de identidad.

Si se ha hecho un buen trabajo de planeación, su eje de atención ahora girará en torno a tres elementos clave: la marca, la audiencia meta y el plan de contenidos.

Con respecto a la marca, solo queda recordar que para crear una comunidad de redes sociales se le debe dar una identidad, con la cual se representará a la marca junto a todo el trabajo de *branding*. La imagen de la marca debe ser entonces el elemento de cohesión en la identidad de la comunidad.

El segundo aspecto se detalló en el capítulo anterior, el de las *buyer personas*. Estas representaciones arquetípicas se deben definir adecuadamente para desarrollar mejores contenidos que ofrecer a la comunidad.

Al llegar al tercer elemento de la formación de una comunidad se trabajará en una estrategia que siga el proceso de creación, publicación y distribución de contenido útil.

Uno de los parámetros a seguir en la **creación de contenidos** es saber el objetivo de la campaña. Para muchas personas, la idea de la presencia de una pyme en redes sociales implica una estrategia de comunicación y publicidad; sin

⁹⁰ "Se trata de un conjunto de características tales como disposiciones, hábitos, tendencias, actitudes o capacidades, a lo que se añade lo relativo a la imagen del propio cuerpo.

LIPIANSKI, Edmond Marc. *Identité et Communication*. Presses Universitaires de France. París. 1992. pp. 122

embargo, ya se ha explicado que es la atención al cliente uno de los objetivos primordiales del trabajo del *Community Manager*. Estos dos aspectos de publicidad y relaciones públicas también guardan espacio para otros objetivos tales como la innovación y gestión del conocimiento (especialmente de todos aquellos aspectos concernientes a la pyme, aunque también se pueden llegar a manejar temas concernientes a la industria o a la comunidad y que reciben el nombre de cadena de valor⁹¹), el manejo de recursos humanos (aun cuando esto puede aparecer en menor medida, el proceso de selección y reclutamiento de muchas empresas ahora pasa por canales como la página web de la misma o el perfil de *LinkedIn* del interesado, entre otras cosas) o la intención de liderar un movimiento (los movimientos pueden surgir de intereses o necesidades y pueden ser encauzados por la pyme a través de su presencia digital).⁹²

Sin embargo, a pesar de todas las bondades antes mencionadas, un aspecto que está llamando la atención de los empresarios es la posibilidad de llevar a cabo promoción y venta en cualquiera de sus puntos de presencia en redes sociales. Para el *Community Manager* puede ser muy útil tener una perspectiva de ventas y saber aplicar modelos distintos a distintas campañas, sea a través de la venta directa (a través del sitio web de la empresa, por ejemplo, o con una *fan page*), de las promociones (concursos, cupones, descuentos, *pay-per-tweet*, entre otros casos) o de modelos de ventas sociales (descuentos ventajosos a cambio de visitas a la empresa, o de un determinado volumen de consumo, por mencionar sólo dos). Desafortunadamente, el empresario no siempre está consciente de que este tipo de trabajo también conlleva una inversión extra ya que será la pyme la

⁹¹ Con anterioridad se había mencionado la importancia de dichas cadenas, ya que el trabajo del *Community Management* puede aportar una gran cantidad de información a los diversos procesos de planeación de toda la cadena de producción, incluso más allá de los procesos de marketing de los que la publicidad es a su vez parte.

⁹² La importancia de liderar **un movimiento** radica en generar la interacción entre los miembros de la comunidad para beneficio de la pyme y del entorno físico y social de la comunidad. Cuando un individuo descubre que tiene algo que valga la pena en común con una comunidad, buscará acercarse a la misma. Por esta razón, es necesario crear una atmósfera donde sus seguidores encuentren un espacio de interés común más allá de la marca, tanto para fidelizar a sus seguidores como para atraer a otros. El *Community Manager* debe encontrar un tema que ponga en movimiento a la comunidad a través de la conversación, que le facilite ser parte de algún aspecto de su entorno y que fomente la integración de personas para trabajar por un bien común.

que tendrá que cubrir los gastos de descuentos y promociones. Por ello, al crear un plan de ventas de este tipo se debe estar en estrecho contacto con el personal responsable de estas para poder idear algo que beneficie a la empresa, además de que debe estar considerado desde el principio y no como una medida de emergencia no contemplada que pueda desmotivar al anunciante por el gasto que implica ya que los resultados pueden ser lentos en algunos casos, aún si las ventajas pueden ser duraderas.

6.3 Los elementos fundamentales del *Community Management*

Para un *Community Manager*, después de haber planeado una campaña, determinado un target y haber creado la comunidad, la tarea apenas comienza. Debe estar preparado profesionalmente para poder desenvolverse en la comunidad y desde la pyme como un medio de enlace, como confidente de una y como portavoz de la otra.

Aquí es donde el *Community Manager* deberá plantearse que tipo de relación estará generando con cada uno de los usuarios y como les brindará atención; esto es, creando un vínculo emocional (*emotional engagement*) dirigido a toda la comunidad o a cada uno de los individuos que la conforman, dando atención personalizada desde la pyme al consumidor, o creando relaciones comerciales que vayan de empresa a empresa.

6.3.1 *Emotional Engagement*

"La venta mantiene el negocio por un corto tiempo, el engagement es lealtad y por ende lo mantiene toda la vida." Luis Maram.⁹³

⁹³ **MARAM**, Luis. "El engagement es más importante que la venta" en el sitio web de Luis Maram. <http://www.luismaram.com/2015/01/07/el-engagement-es-mas-importante-que-la->

Para muchas personas, la idea de “enganchar” a la audiencia pueda parecer ambigua y limitada al protocolo de compra-venta o de satisfactor-resultado que se da entre el servicio o producto y la sensación que queda en el consumidor. Igualmente, para algunos pueda parecer una relación comercial de venta y despedida, como solía ser en el pasado.

Hoy en día, se considera que más allá del mero intercambio mercantil que la venta sugiere, las empresas deben luchar por mantener contacto con sus clientes después de la compra del producto o servicio. Sin embargo, para poder llegar a ello se debe generar un vínculo como el que se crea con una amistad: a través del respeto y la confianza mutua, sostenidos por la lealtad y las buenas acciones.

Independientemente de la consecución de los objetivos de campaña (y que se le hayan planteado con toda claridad al anunciante), al paso del tiempo se debe poder visualizar el trabajo conjunto de la pyme y del *Community Manager* a través de la continuidad de ciertos miembros de la comunidad de la empresa misma. Este tipo de vinculación entre ambas partes puede propiciarse y no solo esperar que sea una consecuencia natural de compartir tiempo en las redes sociales.

Para poder iniciar el proceso de vinculación emocional con el cliente, se pueden incluir algunos pasos que contribuirán a la consolidación de la relación entre ambas partes; tomando como punto de partida la conversación seguida de una posible acción. Una llamada de acción en una conversación debe tener efecto como lo hace la de un mensaje, y quizá aún más cuando se dirige directamente al consumidor. Cuando esto aplica a una persona que se acaba de conocer o quien se tiene poco contacto, siempre puede llegar hacer agradable el tener una conversación alrededor de un tema de interés común (en este caso la marca).

Esto también debe llevar a reflexionar al *Community Manager* respecto a cuan oportuno es el momento para hacer una publicación. Una publicación a mitad de la noche lleva el riesgo de no ser vista por nadie ya que las actualizaciones de las plataformas presentan lo más reciente, donde cabe la posibilidad de que un mensaje desaparezca de los puntos de importancia de algunas redes en el transcurso de algunas horas. Por esta razón, se debe hacer un seguimiento del mejor momento para poner una publicación. Las audiencias tienen distintos momentos para revisar actualizaciones y estar al tanto de ello es importante para iniciar el camino hacia lo que se llama *emotional engagement*. Mientras más se pueda llegar al *target*, más posibilidades de recordación habrá. ¿El punto de comparación? La posibilidad de ser visto y escuchado cuando y donde es oportuno y no solo al azar.

Otro aspecto para poder atraer la visita del usuario de redes sociales en Internet es el contenido preparado para el *target* y no uno copiado de otro perfil. Cuando el contenido aporta constantemente satisfacción a los miembros de la comunidad, estos buscarán estar más tiempo en contacto con la empresa. Por lo mismo, el contenido deberá ser atractivo y no sólo una manera de rellenar huecos de espacios. A la larga, eso puede aburrir al seguidor y alejarlo de la comunidad. El *Community Manager* requiere de una cierta soltura para poder establecer una conversación cada vez más larga y sostenida con su interlocutor. Cuando tiene algo interesante que decir, su audiencia escuchará con atención y hasta buscará más de ello.

El siguiente paso natural es el de hacer un momento feliz para el consumidor más allá del contenido amigable. Cuando este es rematado por una promoción, el cliente tendrá un doble motivo para sentirse contento de haber estado en contacto con la comunidad. Un pequeño obsequio es equiparable a una conversación agradable y un pequeño detalle por parte de una persona querida. Eso es lo que un *Community Manager* deber propiciar.

A estas alturas, varios seguidores (o muchos) estarán más dispuestos a ser parte de una comunidad. Si se ha hecho el trabajo de manera adecuada, el usuario

promedio se sentirá más vinculado a la empresa y tendrá mejor disposición para cooperar con una opinión respecto al producto o servicio proporcionado. Comparado con una relación de amistad, el pedirle consejo a un amigo se puede comparar con pedir la opinión del cliente. Esto debe reforzar su sentido de pertenencia a la comunidad.

Un último punto de comparación con una relación persona a persona: no saturar al miembro de la CVI. Dependiendo de la red social y de la marca, se deberá buscar una periodicidad que resulte agradable y no molesta o extraña. Saber elegir el momento para hacerse presente es esencial para un buen manejo de imagen que resulte en una vinculación emocional entre la CVI y la pyme.

6.3.2 De la pyme hacia la comunidad

Una vez que se ha desarrollado los aspectos principales del acercamiento a las comunidades, también se requiere evaluar la dirección en la que se mueven los contenidos. No se puede olvidar que el manejo de comunidades en Internet incluye una gran gama de aspectos tales como la imagen, los contenidos publicitarios y promocionales y el acercamiento a la comunidad de seguidores de la marca entre otras cosas. Sin embargo, esta ventana virtual también sirve en gran medida para vincular el interior de la pyme y su corazón ideológico con el usuario.

El punto de contacto directo entre el consumidor y la pyme ya no serán las redes sociales sino el sitio web de la empresa, al menos en lo que a presencia digital se refiere. A este sitio se le llama *landing page* y tiene como función primordial recibir al consumidor y propiciarle el acceso a la información clave para su consumo. Cuando la página ha sido desarrollada cuidadosamente, el usuario no se siente extraviado o confundido sino que puede encontrar la información que necesita de una manera fácil y accesible.

La pyme debe ofrecer un titular que sea claro y directo con palabras clave que sean útiles para su búsqueda en Internet (SEO); además de una imagen atractiva al lado de la llamada. Ésta última debe seguir los parámetros de cualquier *call-to-action* e inducir al usuario de la página a hacer lo que la pyme espera que haga.

El cuadro se completa con los beneficios que se pueden obtener al consumir en la pyme, testimonios que apliquen la técnica de *mouth-to-mouth* que se ha ocupado desde hace siglos y un refuerzo que permita un cierre de ventas exitoso, el cual puede ir desde un contacto telefónico o un vínculo con otras páginas que lo puedan traer de vuelta en el futuro (de ahí la función de las plataformas de redes sociales) hasta una invitación a probar la marca de forma gratuita.

Esto es lo que la pyme puede ofrecerle a la comunidad directamente, con la mediación inicial del *Community Management*, pero eventualmente con sus propios atributos.

6.3.3 De las redes sociales hacia la pyme

Por el contrario, un punto estratégico de las pymes está en la forma en la que el interior de la empresa puede interactuar con la presencia en redes, ocupando un amplio espectro la posibilidad de convertirse en exhibidor para conflictos al interior de la compañía. Claro está, también puede convertirse en una oportunidad de resolver problemas siempre y cuando el trabajo que se haga aporte los elementos suficientes para poder llevar a cabo una intervención. En estos casos, el Community Manager no está para tomar cartas en el asunto, pero debe mantener al tanto al anunciante, sobre todo cuando este tipo de eventos pueden llegar a afectar el trabajo que se esté desarrollando.

Para ciertas empresas, el incorporar al personal en el trabajo de redes implica tomar la oportunidad de fidelizar al mismo, creando un sentido de identidad con la pyme. Esta es uno de las ventajas principales que se pueden obtener con este trabajo ya que el Community Manager profesional tiene la capacidad de

manejar una comunidad, por lo que una empresa con interés en mejorar sus relaciones con sus colaboradores podrá recurrir a este sistema para hacerlo.

Otro punto digno de mención es el de la función del personal como embajador de marca ya que, a final de cuentas, son usuarios de redes sociales y como tales pueden contribuir al crecimiento y mantenimiento de la comunidad. En estos casos, siempre se debe hacer un estudio de actitudes y relaciones previo con la finalidad de conocer al personal y sus inquietudes e intereses. De no hacerlo, la posibilidad de que algo se pueda manifestar en redes estará latente.

6.4 La atención personalizada

Una vez más, cuando se han tomado en cuenta las generalidades, se debe pensar en la forma en la que el trato uno a uno se puede dar. No está de más recordar que el trato de usuario a usuario depende parcialmente del contexto de la comunidad, pero que variará notoriamente cuando se particularice la atención.

Tratar con cortesía a un miembro de la CVI, sea éste cliente, proveedor o trabajador de la pyme es un principio de la gestión de redes. El mero hecho de dirigirse atentamente a cualquier persona posibilita una relación y una interacción mucho más cordial y fluida. Con anterioridad se habló de las características personales del *Community Manager*, en particular su don de gentes. En estos casos, el trato será el que requiera esta cualidad para llevar a cabo esta faceta del trabajo.

Algunos aspectos que pueden tener repercusión directa en un trato cordial son el saludar y despedirse de la comunidad o del individuo en particular según sea el caso, compartir contenido exclusivo con los miembros de la comunidad (siempre que esto sea aceptado por la pyme), obsequiar al usuario (promociones), nunca tener un trato grosero o agresivo hacia la comunidad, tener interacción

constante y amena y proporcionarles trato como copartícipes de una comunidad y no sólo como clientes.⁹⁴

6.4.1 Atención B2B: *Business to business*. (Negocio a negocio)

La presencia en redes sociales no es solamente un punto de convergencia entre individuos. Cada vez más, las empresas buscan vincularse a otras a través de esta forma de comunicación, lo que les permite una amplia variedad de opciones para darse a conocer con otras marcas y, a partir de ello, llevar a cabo transacciones de todo tipo en lo que se llama comunicación *B2B* o *Business to Business*. De hecho, para cierto tipo de empresas, el consumidor final no es el objetivo, y su atención estará centrada en distribuidores o en fabricantes de otros productos, por lo que las líneas de comunicación se manejan de empresa a empresa a través de sus representantes, pero siguiendo las líneas de protocolo de compra-venta establecidas por la política de cada compañía.

En el universo de las pymes, las posibilidades de contacto entre empresas son muy amplias, incluso con empresas más grandes. Una compañía que tenga el interés de distribuir o vender sus productos debe considerar la posibilidad de tener un sitio web para *TOFu* con *landing page* que permita la conversión; además de tener presencia en redes para crear *brand engagement* y *brand awareness*; pero sobre todo, requiere de dar atención directa a cualquier empresa que demuestre interés en la pyme. Para esto, las posibles opciones de conversión son varias y se pueden combinar con buenos resultados.

Al hacer uso de una página de conversión o *landing page*, el usuario de redes tiene la opción de iniciar contacto directo con la empresa a través de su sitio web. Por su parte, el *Community Manager* de la empresa tiene en sus manos la decisión de llevar la conversación al correo electrónico o incluso a la llamada

⁹⁴ **ARIAS**, Sandra. "Humaniza tu empresa, pero hazlo con cuidado." SOLOMARKETING. <http://www.solomarketing.es/community-manager-humaniza-tu-empresa-%C2%A1pero-hazlo-con-cuidado/> 10 de octubre de 2012. Recuperado el 01 de diciembre de 2014 a las 23:39 pm.

telefónica. Esto se hace con la intención de dar trato directo a la empresa contraparte, pero también para alejar de la atención general cualquier tipo de transacción o acuerdo que pudiera darse entre las partes. En muchas ocasiones, el trabajo del *Community Manager* habrá terminado en la conversión, pero puede volver a tomar la situación en sus manos si la otra empresa hace uso de la plataforma de redes sociales para un nuevo propósito.

6.4.2 Atención B2C: Business to customer. (Negocio a consumidor)

Otro tipo de conversación que se genera en redes sociales es la que va de la marca a sus consumidores finales. Estos pueden consumir la marca y comentar la experiencia de marca en redes, o pueden tomar parte en conversaciones donde el elemento principal es la marca y su contribución a la vida del usuario.

La pyme que quiera mantener su presencia en redes deberá dirigir contenidos que amplíen la experiencia de marca del usuario, pero también requiere atenderlo personalmente ya que el individuo, si se permite la redundancia, busca mantener su individualidad, su unicidad. Para esto, el *Community Manager* aprenderá a ser parte de la comunidad, como ya se explicó antes; escuchará al usuario y le apoyará en el proceso de la experiencia de marca. Parte de la función de esto consiste en alargar el gusto por la pyme, con la consiguiente fidelización del usuario, pero también eleva las posibilidades de la publicidad M2M y de la conversión de seguidor a embajador de marca del usuario mismo. Los casos, al igual que los de la atención B2B, varían grandemente de pyme a pyme, pero los rasgos generales (aquellos que se mencionaron con anterioridad) tales como las características del servicio o producto, de la pyme o del servicio post-venta están en el común denominador de cada empresa.

Además de la capacidad de resolver dudas y crisis, o de la creación de contenidos atractivos, el *Community Manager* debe adecuar los medios de conversión para lograr generar un tipo de *engagement* más sólido. Esta faceta de la imagen de la pyme puede proporcionar materiales que

generen una relación muy duradera, ya que a través de este medio se generan formas de interacción posteriores a la conversión como el uso de *landing pages*, *e-mailing*, blogs y otros que acercan a los miembros de la comunidad a la marca misma.

6.5 La relación a largo plazo

Sentar los fundamentos de una relación de cualquier tipo siempre requiere algo más que buenas intenciones, y una pyme requiere de algo más que eso, tanto en su vinculación empresa - consumidor como en la que va de la imagen al seguidor. Evidentemente, el factor común entre ambas estará en el nivel de satisfacción que la pyme pueda proporcionar al cliente aunque las formas tengan sus diferencias.

El primer caso es algo que compete más al mercadólogo o al personal y que se sustenta a partir de la calidad que la marca ofrece por sí misma. En estos casos, el trabajo en redes se limita a lo obtenido por la empresa. Sin embargo, el segundo tipo de relación es la responsabilidad del Community Manager, quién deberá dar forma al proyecto, manejar las redes y establecer una relación duradera con los seguidores. Ciertamente, esto también debe tomar en cuenta lo que lleve a cabo la pyme al ser un trabajo de imagen el que se desarrolla.

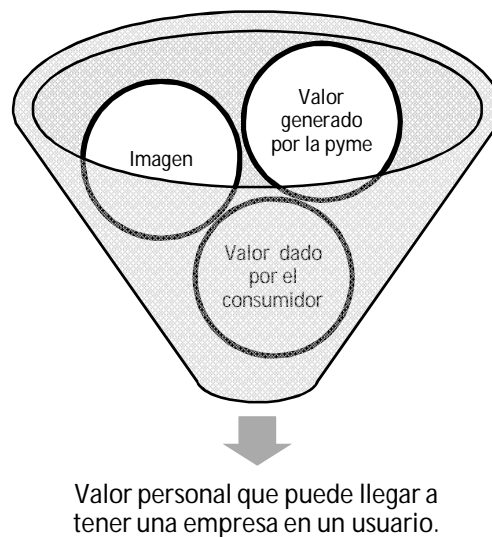
6.6 El programa de fidelización

Un aspecto que parece ser delegado a una breve mención debería ser, sin embargo, uno de los puntos de desarrollo más importantes; esto es, mantener al consumidor-seguidor en el entorno de la pyme. El consumidor del producto o servicio que la empresa ofrece puede llegar a crear vínculos de importancia con la misma gracias a que está satisfecho con lo que obtiene, y eso no se limita a lo pagable. Cuando el usuario tiene una experiencia de marca, sobre todo en redes

sociales (aunque puede ser en punto de venta), puede mantenerse en la esfera de la pyme por un largo tiempo.

Luis Maram hace referencia a esto cuando explica el valor personal que puede llegar a tener una empresa que forma parte de la vida cotidiana del usuario, y la forma en que esto se puede ejemplificar con el impacto que hay en un consumidor leal cuando su marca deja de existir.

El mejor valor que el consumidor pueda dar a la pyme será vital para mantener la lealtad del primero hacia la segunda. Parte del trabajo es de la empresa, la otra parte de la imagen (a cargo del Community Manager); y el todo de la marca.



Con estos elementos, se debe considerar como desarrollar un programa de fidelización adecuado para la pyme, el cual se integrará al briefing original si el programa incluye las redes sociales. De otra manera, el trabajo se dejará en manos de quién tenga a su cargo el Plan de Marketing.

Aquí se requiere considerar que aspectos se pueden explotar adecuadamente en redes y que beneficios podrán aportar, además de llevar el programa a cabo al parejo del trabajo de relaciones públicas y el de publicidad.

6.6.1 Los aspectos principales del plan de fidelización

Ciertamente, algo que no se debe pasar por alto es que este trabajo está enfocado a la actividad del Community Manager, razón por la cual ciertos puntos deberán limitarse a ello.

Parte de la dinamización está en la **fidelización** de los usuarios-consumidores, trabajo que es compartido con la marca misma, ya que no es útil tener una gran cantidad de seguidores que no consumen la marca. Aquí se puede reflexionar una vez más respecto a la practicidad del número de seguidores y su reflejo en las ganancias de la empresa, ya que el hecho de tener 6000 *fans* en una página de Facebook no garantiza que estos difundan la marca o siquiera la consuman. El aporte de toda esta gente tiende a ser altruista en muchos casos, por muy simple que parezca. Esto debe ser valorado, reconocido y hasta donde sea posible premiado, todo con la finalidad de crear un sentimiento de fidelidad.

Entre las opciones a seguir están la creación de contenidos útiles para la comunidad, la foto del día, el usuario más activo y otras de reconocimiento personal. De igual manera, se pueden otorgar pequeñas recompensas (siempre sujetas a las políticas de cada red social) que motiven a los usuarios a seguir contribuyendo. Esto también permite generar tráfico hacia los otros puntos de presencia de la marca, sean estos otra red social, el blog de la marca o el sitio web. Estas recompensas pueden ir desde archivos con contenido útil (*whitepapers*, *newsletters*, presentaciones) hasta cupones de descuento.

Un último recurso de recompensa es el de los concursos, los cuales pueden formar parte frecuente de los contenidos. No está de más recordar que se debe ser transparente en estos eventos, apegado a la legalidad y las políticas de las redes sociales al respecto, y cumplido. Este tipo de eventos pueden causar controversia y crisis de reputación, por lo cual se deben planear cuidadosamente. La ganancia de esto será la participación y la constancia entre los usuarios, y eventualmente su fidelidad hacia la comunidad y la marca.

No se debe olvidar que entre los primeros aspectos a incluir está la consideración de inversión en el proyecto. Entregar cupones, descuentos, y promociones implica hacer un gasto que se tiene que tratar con la pyme. Las opciones para llevar esto a cabo pueden incluir la contratación de servicios de empresas como GroupOn o Clickonero, las cuales permiten hacer distribución en Internet de promociones para los miembros afiliados. De hecho, muchas pymes hacen uso de estos recursos para extender sus campañas de Marketing. En caso contrario, se requiere pensar en las alternativas que se incluirán en los planes de lealtad a utilizar, tanto en la actual campaña como en las subsecuentes.

A partir de esto, se tomará la decisión más importante; es decir, ¿qué se puede hacer con el presupuesto asignado en materia de contenidos? La realidad de muchas pymes es que no se pueden dar el lujo de hacer grandes gastos y esto limita los alcances de la campaña. Sin embargo, el método más efectivo para que no se resienta esto como un gasto extra está en evaluar el tipo de recompensas que se darán, la cantidad, la periodicidad y el costo de todo para incluirlo en el presupuesto del Plan de Medios, eso si no se ha incluido en el Plan de Marketing. 🖨

La comunidad virtual (CVI)

Requerimientos de la CVI



Objetivos



Principios de creación



Capítulo 7. Los casos de crisis.

Quizá para cualquier profesional o experto en algún área, la prueba de fuego viene cuando tiene que enfrentarse a un conflicto que no estaba contemplado en su plan de trabajo. En cuanto a las disciplinas de Relaciones Públicas y de Publicidad se refiere, un plan de crisis es siempre parte de un plan de trabajo. Desafortunadamente, muchas personas que asumen el manejo de la imagen de redes sociales no cuentan con una formación adecuada para resolver estos casos y terminan empeorando la situación.

Para un *Community Manager*, los casos de crisis pueden provenir de diversos orígenes y presentarse de maneras distintas. Para todos esos casos debe haber una serie de elementos de respaldo, un protocolo de atención a crisis y la práctica detrás del plan de crisis; todo en conjunto con un *Community Manager* capaz de enfrentar estas situaciones de manera profesional y adecuada, lo que puede incluir casos donde no se contesta de manera oportuna o algunos donde no se sigue un protocolo de respuesta adecuado.

Para una pyme, la crisis puede ser una señal para mejorar o corregir algo dentro de la empresa, razón por la cual se debe mantener alerta a estos indicadores de una manera constante y no cuando la crisis ya ha dañado su reputación.

Es de considerar que entre estas dos figuras se encuentra una tercera, la de la CVI, la cual podrá tomar parte en la crisis a favor o en contra de la empresa, razón por la cual se deben considerar los dos puntos de partida de la crisis: la pyme (con todo lo que le concierne; sea su producto o servicio, su atención al cliente, la distribución, los costos, y otras cosas) y la campaña (incluyendo al *Community Manager*, pero sin dejar de lado otro tipo de publicidad o relaciones públicas, los contenidos o las actitudes).

La tabla 6.1 muestra los tipos de crisis a los que se puede enfrentar el *Community Manager*, con lo cual podrá evaluar la crisis y decidir los pasos a seguir a partir de ella.

TIPO DE CRISIS		Potencialidad de la crisis	
		Aguda	Crónica
Origen del conflicto	pyme		
	Campaña		

Tabla 6.1. Los tipos de crisis por su origen y su desarrollo. (Alberto Ortiz. 2015)

7.1 La crisis aguda

Una de las situaciones más complejas para cualquier persona que se tenga que enfrentar a una crisis es el hecho de no esperar que se presente tal conflicto. Para muchos, este cambio de perspectiva puede generar problemas más grandes a partir de una reacción inmediata.

Como en cualquier caso, lo recomendable es mantener la calma y no actuar de ninguna manera sin haber reflexionado. Aún en esos momentos en los que se necesita resolución y una respuesta inmediata, el *Community Manager* (y su equipo, de existir alguno) deberá conservar la tranquilidad y no entrar en pánico.

En segundo lugar, el *Community Manager* debe notificar a todas aquellas personas que puedan estar involucradas en la crisis, especialmente aquellas que estén en contacto con la comunidad o con los consumidores para que sepan la situación y que se espera que hagan. Mientras se desarrollan los primeros minutos de la crisis, es importante monitorear el entorno real y virtual por todos los canales

posibles. Ciertamente no es lo mismo un accidente en una empresa a un comentario negativo en las redes, pero siempre se debe considerar la situación con calma y responsabilidad.

Para ello, lo importante es averiguar que ocurrió y todos los detalles posibles. Mientras más lejos se haya dado el problema del campo de acción del *Community Manager*, más detalles se requerirán. Para obtenerlos, estas cuatro preguntas contribuirán con mucho:

- 1.- ¿Qué ocurrió?
- 2.- ¿Qué es lo que el público cree que ocurrió?
- 3.- ¿Cómo ha reaccionado el público?
- 4.- ¿Qué canales requieren atención inmediata?

En un último paso de la evaluación previa a la acción, se deben evaluar los daños que se hayan podido causar a la pyme. Las decisiones que se tomen no siempre estarán en las manos del *Community Manager*, pero las que si lo estén deberán considerar como afectarán al negocio, distribución y reputación. De estar en manos de alguien más, se debe ofrecer una visión del problema desde la imagen y cómo se perciben los posibles daños. La pyme debe ser notificada de todo esto y a partir de ello contribuir a una decisión sana y productiva.

El caso de una cadena de supermercados norteamericana presentó una situación de este tipo e México el 20 de marzo de 2012 cuando su equipo tuvo la ocurrencia de aprovechar un sismo de 7.9 grados en la escala de Richter para hacerse publicidad. La comunidad de Twitter criticó a la marca severamente, lo que obligó a la marca a disculparse inmediatamente. Curiosamente, esto le propició también comentarios positivos y un incremento en la cantidad de seguidores en tan sólo tres horas.⁹⁵

⁹⁵ **GONZÁLEZ**, Fernanda y Verénice Sánchez. "25 marcas reaccionan ante una crisis en redes sociales" en *Merca2.0*. Año 12, No. 141, noviembre 2013. Pp. 50

En este caso, se puede percibir que ante el fenómeno, los creativos de la marca generaron una crisis aguda al haber sido originada tras un hecho impredecible como lo es un movimiento telúrico. Este tipo de situaciones no pueden tomarse a la ligera ya que hay demasiados aspectos involucrados como para saltárselos a la ligera.

7.2 La crisis crónica

Como ciertas enfermedades, una crisis también puede ser crónica; es decir, puede ir creciendo en intensidad de forma más lenta y afectar a la imagen de la pyme. Este ADN de las empresas, el cual las muestra de forma orgánica y puede exhibir aquellos aspectos de estructuras sanas o enfermas, es ciertamente un punto de partida para efectuar un análisis de debilidades y fortalezas con el cual se pueden identificar los pros y los contras de las campañas anteriores y las que están en planeación.

Por eso mismo, si una empresa presenta una crisis, el análisis a su ADN deberá arrojar datos fiables, independientemente de las causas. Para ello, se requiere conocer las características del problema para poder encontrar una solución efectiva. De hecho, y a diferencia de la anterior, esta forma de conflicto no siempre se distingue a primera vista, sino que se nota cuando ya ha habido ciertos daños. En el mejor de los casos, alguien notará los daños en tiempo para prevenir algo peor y las cosas se podrán controlar como prevención y no como solución.

Los mejores indicadores de que algo no está bien son los reportes de productividad que tanto la pyme como el *Community Manager* deben desarrollar respecto a su área de trabajo. Un pequeño descenso en los números no debe ser motivo de pánico, pero si esa línea de descenso se mantiene, mientras más pronto se actúe, mejores resultados pueden obtenerse.

Lo mejor que se debe hacer en estos casos es sesionar con la pyme o con el equipo de creativos, según sea el caso y aplicar un plan correctivo que se

apegue a los demás planes de trabajo. Siempre habrá tiempo para decidir el tipo de medidas a tomar si las crisis de este tipo se detectan a tiempo.

7.3 La pyme como punto de partida de una crisis.

Por mucho que se quiera evitar un conflicto en redes sociales, es de recordarse que el trabajo de *Community Management* tiene un trabajo tanto de ofensiva (publicitaria, claro está) como de defensiva (para los casos de crisis, y función clave de las relaciones públicas); por lo que el representante de la empresa en redes sociales debe estar consciente de que su trabajo será estar al pendiente de ambos casos. Sin embargo, los casos de crisis se presentan en muchas formas y en momentos inesperados (de otra manera no deberían de suceder, ciertamente).

Cuando una pyme ha tenido un problema en su contacto con el consumidor de la marca y sin la intermediación del *Community Manager*, es importante hacerle saber a este último de estos eventos, sobre todo cuando no han quedado solventados. Desafortunadamente, cuando una pyme no consiste en un sólo local con pocos empleados sino en una negocio de sucursales y con un personal extenso, las posibilidades de este contacto se difuminan en el papel.

Dado que la posibilidad de que la empresa no contacte al responsable de imagen en redes es muy alta, éste se verá desprevenido frente a una situación inesperada. Por ello, además de tener cabeza fría y buen temperamento, el *Community Manager* deberá contactar a la empresa lo antes posible y conocer los detalles de la situación desde la versión de la empresa. De igual manera, deberá apearse al protocolo del Plan de Crisis para resolver todo de una manera adecuada.

Cuando una aerolínea se vio involucrada en un problema de la pérdida de una gatita, el tema pronto llegó a las redes sociales, situación que no estaba en la

agenda del equipo de redes. Sin embargo, el equipo diseñó una estrategia de publicidad donde se ofrecía una recompensa por la gatita perdida.⁹⁶

Este tipo de situaciones requieren que en el plan de comunicación y de crisis se tenga contemplada la ruta de comunicación e inclusive la libertad de acción para el equipo creativo a fin de responder adecuadamente.

7.4 La campaña como punto de partida de una crisis.

La pyme no es la única fuente de problemas que se puede encontrar en una crisis. Una campaña que no se ha desarrollado propiamente puede causar grandes conflictos a la pyme para la que está trabajando, lo que a veces no es percibido por la empresa en un momento adecuado.

Por principio de cuentas, y partiendo del supuesto de que el *Community Manager* tendrá la ética profesional para reconocer que su trabajo no se ha desarrollado de la manera adecuada, se espera que una campaña pueda desarrollarse de manera adecuada y que en el caso de que algo salga mal, el profesional de las redes sea capaz de rectificar y corregir sus propios errores.

Una campaña que presenta problemas puede ir desde la planeación incorrecta hasta la falta de tacto para responder en una situación. Para estos casos, el plan de crisis debe considerar la posibilidad de algún evento desafortunado y encontrar la forma de resolverlo de la mejor manera. Claro está, el *Community Manager* debe saber detectar los errores que se puedan presentar en su trabajo para poder tomar decisiones.

Cuando el error está en la planeación, el equipo de trabajo debe decidir una estrategia de respaldo que mantenga la esencia y la imagen pero que rectifique cualquier situación que así lo requiera.

⁹⁶ **GONZÁLEZ**, Fernanda y Verónica Sánchez. "25 marcas reaccionan ante una crisis en redes sociales" en Merca2.0. Año 12, No. 141, noviembre 2013.

Si el error proviene de los contenidos, el *Community Manager* deberá trabajar en las opciones que hay para corregirlos, lo que va desde la rectificación de algún comentario mal desarrollado hasta la disculpa pública cuando esto haya afectado a algún usuario. En ocasiones, esto atiende a un mal entendido sentido de competencia respecto a la velocidad con la que se debe publicar, pero sobre todo ante la premura de estar a la altura de la competencia.

Francesc Grau dice que:

“...se dan resbalones precisamente por primar esta velocidad exigida por delante la revisión o contrastación de lo publicado. Y no hablo solo de asegurarse verificar fuentes informativas solamente, sino también de publicar material audiovisual sin atender al contexto que lo rodea.”

Queda claro que una falta de planeación adecuada y un contexto mal interpretado, pueden generar un daño innecesario.

En cuanto a los problemas generados por una indicación incorrecta de alguna promoción o concurso, la campaña deberá resolver estos con apoyo de la pyme y no salirse del protocolo de crisis, brincando jerarquías o tomando decisiones que empeoren la situación.

Un ejemplo de lo sucedido con un concurso fue el de una conocida marca de toallas femeninas, la cual violó los términos y condiciones de uso en Facebook con una campaña que buscaba incentivar a sus seguidores a participar. Tanto la invitación a tomarse una foto con el producto como el pedir que las participantes agregaran una etiqueta a su publicación fueron cuestionados por los usuarios de la red como por la plataforma. Al final, aunque la marca se disculpó, la imagen de la empresa sufrió muchos comentarios adversos.⁹⁷

Tomando en cuenta la posibilidad de cometer errores costosos en algo que debió haber partido de un estudio etnológico, es de resaltar la ligereza con la que

⁹⁷ **GONZÁLEZ**, Fernanda y Verénice Sánchez. "25 marcas reaccionan ante una crisis en redes sociales" en *Merca2.0*. Año 12, No. 141, noviembre 2013. Pp. 47.

ciertos trabajos se toman y el riesgo que se corre de no haber una persona con experiencia a cargo del proyecto.

7.5 Los agentes externos

Desafortunadamente, también hay agentes externos que pueden estropear el trabajo de una campaña en redes sociales, para lo cual se requiere considerar dos aspectos: los comentarios y actitudes negativas por una parte, y los usuarios con actitud negativa o los que estén molestos con la marca.

En el primer caso, algunos comentarios pueden tener algún tipo de negatividad y se requiere conocer la fuente de esto, además del posible daño que causen ya que en muchas ocasiones no tienen malas intenciones, pero si malos efectos al partir de personas molestas con la marca.

Para el segundo caso, se puede considerar que un usuario tiene malas intenciones (*hackers* y *trolls*) por lo cual se debe proteger a la marca de estos individuos.

7.5.1 El comentario negativo

Como en cualquier relación, los desacuerdos son una posibilidad latente; y en muchos casos, dicha situación tampoco es causada por la comunidad o en su seno. Sin embargo, el trabajo del *Community Manager* consiste en solventar cualquier tipo de situación de este tipo a fin de mantener la armonía en la comunidad.

Cuando estos eventos se presentan, el plan de crisis deberá entrar en acción, aunque con ciertas peculiaridades que deben tomarse en cuenta. Entre estas, quizá la más importante está en nunca borrar los comentarios que se puedan presentar. La razón es que eso generalmente enardece a los usuarios y lo que no se ventila en la misma comunidad se discutirá en algún foro ajeno, lo que no

conviene a los intereses de la empresa. Además, la imagen de la pyme mostrará que hay algo que esconder y que el conflicto mostrado puede tener más cosas que saber.

Permitiendo que el comentario se mantenga en línea siempre cabe la posibilidad de demostrar que se llegó a una solución y la comunidad podrá verlo. En estos casos, es muy útil el apoyo de los seguidores defensores de la marca para crear un sentido de equilibrio en la comunidad.

7.5.2 El troll y el hacker.

Desafortunadamente, no todas las situaciones de conflicto tienen una solución amigable y en determinados momentos, el *Community Manager* se encontrará con gente indeseable y con un sentido de criminalidad cibernética, individuos a los que se les conoce como *trolls* y *hackers*.

En el primer caso, el individuo publicará mensajes en los espacios de la comunidad que van desde insultos obscenos y burdos hasta mentiras sutiles que buscan desequilibrar a la comunidad. Eliminarlos puede no ser tarea fácil y la marca puede resultar afectada en consecuencia.

Para poder neutralizar a este tipo de sujetos, tras haberlo identificado claramente, se debe empezar por repasar los comentarios de los usuarios. Dependiendo de su estrategia de abuso se le podrá identificar, donde la evidencia de las obscenidades lo hace detectable rápidamente.

En general, es necesario detectar la razón de su disgusto o agresión. Por lo general se pueden encontrar razones personales detrás de todo; casos como un mal servicio o incluso un despido. Al detectar la razón, lo ideal es conversar con el individuo y tratar de encontrar una solución conjunta, pero sobre todo, que evite que siga publicando comentarios negativos y de mal gusto. Si se trata de un individuo grosero o hasta violento, lo mejor es expulsarlo de la página y buscar la manera de evitar su reingreso con otro perfil.

De lograr enganchar a los usuarios, el *Community Manager* debe apelar a las buenas maneras y buscar que la comunidad en general aisle y expulse al individuo. Ante todo, no hay que seguirle el juego ni permitir que otros lo hagan.

Por otro lado, la posibilidad del *hackeo* siempre está latente para cualquier sitio de Internet. Para estos casos, las medidas de prevención son siempre necesarias, empezando con la atención dada a los sitios con presencia de la marca. Si no se tiene el cuidado suficiente y constante, siempre se corre el riesgo de que alguien tome el control de una cuenta y haga con ella daño a la imagen de la pyme para la que se trabaja.

La primera recomendación de prevención está en una constante modificación de contraseñas a fin de evitar su pronta detección. Igualmente, el *Community Manager* debe responsabilizarse de su equipo y del acceso que otros puedan tener a este.

Si de todos modos, la cuenta ha sido *hackeada*, se requiere apegarse al plan de contingencias, aunque en estos casos lo esencial es buscar la recuperación de la imagen. Uno de las primeras acciones a llevar a cabo es reportar a la plataforma de inmediato para que ellos se hagan cargo de cancelar la cuenta temporalmente.

El daño que se pueda llegar a hacer a la imagen de la pyme puede ser muy variable y puede ir desde la simple publicación de algo irrelevante o ridículo hasta declaraciones contrarias a las políticas de la empresa, su imagen o su reputación; independientemente del riesgo que pueda existir para los usuarios y su privacidad.

De ser necesario, se debe considerar si el daño exige una denuncia penal y cuáles son los pasos a seguir en ese caso.

En ambos casos, el del *troll* o el del *hacker*, se recomienda hacer del dominio público la situación y pedir al público en general que haga caso omiso de los infractores a fin de evitar otro tipo de daños.

Se puede tomar como ejemplo el caso de una reconocida marca de alimento para mascotas, en enero de 2013. El hackeo, que el grupo de hackers de protesta *Anonymus* se atribuyó, consistió en la publicación de imágenes sexuales explícitas para protestar por la experimentación con animales que la asociación le atribuyó a la empresa.⁹⁸

De este ejemplo se puede desprender una enseñanza valiosa, y es el hecho de poder recuperar las cuentas de manera oportuna y reaccionar con rapidez y cordura. El daño puede estar hecho, pero como ya se ha mencionado en ejemplos anteriores, también puede ser resuelto e incluso ocupado a favor de la pyme. La empresa tardó una hora en reaccionar, tiempo que puede ser dañino si se considera que en Twitter sólo se requieren 25 minutos para que un contenido se viralice. De ahí que la importancia de no entrar en pánico incluya la capacidad de reaccionar velozmente y de estar al pendiente de la imagen digital tanto como sea posible.

7.6 La cordura y la madurez en el trato con el usuario de redes.

Precisamente uno de los aspectos más importantes del manejo de redes sociales con fines sociales y de relaciones públicas es estar al pendiente del surgimiento de posibles crisis. Además, hay que recordar que las plataformas en redes sociales y blogs son distintas a la página web por el hecho de que los primeros permiten la interacción entre usuarios y la marca. La comunicación de dos vías genera el riesgo de sufrir una crisis de reputación, lo que debe estar previsto desde el momento mismo en que se inicia la presencia en redes sociales. A final de cuentas, para muchos usuarios, las redes sociales también se han convertido en el canal para manifestar su inconformidad frente al trato inadecuado de algunas empresas, sea por un mal servicio telefónico o por la mala calidad de algún

⁹⁸ **GONZÁLEZ**, Fernanda y Verénice Sánchez. "25 marcas reaccionan ante una crisis en redes sociales" en *Merca2.0*. Año 12, No. 141, noviembre 2013. Pp. 52

producto de comida rápida, aun si esto ocurre más allá del conocimiento de una marca.

No se puede exigir a ningún *Community Manager* que descubra todos los comentarios negativos que pudiesen aparecer en redes sociales, sobre todo si trabaja para una empresa de alcances medianos y grandes. Lo que si se le puede pedir es que cumpla con una de sus responsabilidades esenciales: reducir al máximo el impacto negativo de una crisis. Esto pondrá a prueba el temple del *Community Manager* y su capacidad para resolver los problemas que se presenten, así como su propio plan de contingencias. Sin embargo, lo que no está incluido en dicho plan, o en el curriculum vitae del profesional de las redes es la cordura con la que debe dirigirse al usuario.

El primer paso que debe dar es tratar de ponerse en los zapatos de la persona que tiene enfrente y escuchar porque está molesto. Las posibilidades de encontrarse con una persona agresiva y grosera siempre están ahí, pero al menos se cuenta con la ventaja de no tener que recibirlas directamente como en un *call-center*. Esto le dará unos instantes, quizá minutos para recordar algo muy importante y decisivo en este proceso: a pesar de lo que pueda parecer, el conflicto no es personal sino con la marca, la cual tiene una personalidad propia y con la que se debe mover también en estas situaciones.

A partir de este momento, el trato con el usuario de redes inconforme se deberá manejar bajo un protocolo de relaciones públicas del cual no debe salirse el *Community Manager* ni tratar de improvisar sin saber a dónde lo llevará tal decisión.

En éste protocolo, la rapidez con la que se actúe es esencial ya que una persona que tiene tiempo para pensar siempre llegará a estar más descontenta. Para resolver la situación a partir de este punto, Antonio Toca sugiere "...llevar la conversación fuera de la comunidad, y en terreno offline, si podemos empezar a intercambiar emails en vez de posts en el foro o tweets en abierto en nuestros canales. Incluso si podemos hablar con ellos por teléfono, mejor, ya que las personas suelen ser más comprensibles una vez que se puede charlar con ellos,

pidiendo disculpas y explicando por qué las cosas han salido mal o comentando dónde han estado los errores.”⁹⁹

La cordura en estos casos es pieza clave en la atención de una crisis. El poder responder con velocidad responde a la madurez que una persona pueda tener frente a una situación, especialmente si se considera que no sólo se debe responder pronto sino de una manera que mejore la situación.

Si se requiere, una buena idea es siempre tener un número de teléfono a la mano y ponerlo a disposición del usuario para poder tener contacto y que además vea la buena disposición que hay para resolver su situación. Pero sobre todo, para evitar que la comunidad se contamine con los comentarios negativos que surgen de este tipo de eventualidades..

Una vez que se pueda tener contacto con el usuario también se le debe dar una solución al problema que tiene ya que de no hacerlo se puede potenciar el conflicto y llegar a peores niveles de crisis.

7.7 Los pasos básicos a recordar en una crisis.¹⁰⁰

Ya se ha mencionado con anterioridad la necesidad de tener consistencia en el trabajo de redes sociales, no solo para producir contenidos, sino para poder resolver contingencias surgidas entre la pyme y su comunidad en redes sociales. El trabajo de relaciones públicas que se debe llevar a cabo es por lo general respecto a los momentos en los que un usuario está insatisfecho con el servicio o producto recibido. En estos casos, el hecho de desarrollar un plan de crisis es de suma importancia para poder enfrentar un conflicto eventual.

⁹⁹ **TOCA**, Antonio. “Como ser un Community Manager: Uno más dentro de la comunidad” en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 113 - 141

¹⁰⁰ **GONZÁLEZ**, Fernanda y Verenice Sánchez. “25 marcas reaccionan ante una crisis en redes sociales” en *Merca2.0*. Año 12, No. 141, noviembre 2013.

Cada aspecto del plan de crisis responde a un cuidadoso manejo que se sostiene con la vigilancia constante de las redes. Hasta hace pocos años, la posibilidad de monitorear las redes requería estar en contacto con ellas a través de una computadora. Sin embargo, con la aparición de los dispositivos móviles y su costo medianamente accesible, ahora es posible hacer un monitoreo más constante a lo largo del día y desde cualquier lugar donde se cuente con acceso a Internet.

De esta manera, los elementos principales del plan de crisis se pueden dividir en tres etapas: previsión, crisis y post-crisis.

7.7.1 Previsión

Cuando un proyecto tiene una planeación adecuada y considera diversas posibilidades, cualquier crisis puede ser disminuida en su efecto. Para esto, un detalle importante que ya se ha mencionado repetidamente es el escuchar a la comunidad para conocerle mejor ya que con esto se le puede dar un seguimiento adecuado y se le puede satisfacer antes que disgustar.

En el caso de una pyme, no se puede olvidar que hay un mundo de situaciones alrededor de la empresa y que no todas están vinculadas a las redes sociales. El trabajo llevado a cabo en la compañía puede tener efecto en la comunidad, y de la calidad con la que se lleve a cabo depende la reputación que se logre más que de la imagen creada en Internet.

En cuanto a los objetivos de comunicación, tanto el *Community Manager* como la pyme son responsables de generar una estrategia social adecuada al contexto e imagen de la misma. Sin embargo, lo más importante es que la constante comunicación entre ambas partes mantendrá la coherencia de la campaña. Esto puede reforzarse aún más con una bitácora de *Community Manager*, en la cual se llevará un registro de cambios en los que la campaña pueda verse envuelta.

Estos pasos de prevención pueden llevarse a cabo de una mejor manera si se mantiene un monitoreo constante, atendiendo las quejas que pudiesen surgir de manera oportuna y antes de que éstas puedan degenerar en una situación desagradable. Esto último, también puede simularse o considerarse, sobre todo cuando se puede echar mano de experiencias anteriores tanto *online* como *offline*. Si esto es posible, el Plan de Crisis puede estar a la altura de la campaña y respaldar al *Community Manager*.

7.7.2 La crisis

A pesar de las previsiones, las crisis están latentes, sobre todo cuando el trabajo en redes sociales no es responsable de la situación, pero le toca enfrentarlo. Un ejemplo de esto puede ser una escuela de idiomas, donde un grupo de consumidores de la marca puede demostrar su disgusto por un mal servicio. La necesidad de actuar rápido ante la posibilidad de que este grupo de usuarios tenga muchas cosas que decir es clave, donde el punto esencial es demostrar empatía y una actitud humana. El grupo que se ha utilizado como ejemplo no mejorará su actitud sólo por dar una excusa o una disculpa, pero reaccionará favorablemente cuando se busque darle un satisfactor en conjunto con la atención personalizada que requieren, especialmente si esto ocurre fuera del centro de la atención que es la plataforma. Una recomendación adicional es manejar este tipo de situaciones por correo electrónico o por vía telefónica; incluso en persona si la situación lo permite.

En este proceso de enfrentamiento directo con la crisis, es importante definir quien lidera el proceso de respuesta y una línea de mando. Se tiene que considerar que la pyme tiene una cadena de mando propia y ahí se incorporará el profesional de las redes sociales y su equipo; a menos que éste sea parte de la nómina de la empresa.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, cuando los errores provienen de la marca (entiéndase el conjunto pyme - *Community Manager*), ésta debe

reconocer el error abiertamente, utilizando siempre un tono empático y una disculpa honesta. Si la causa del conflicto proviene de la campaña, lo prudente es detener o cancelar cualquier pauta publicitaria para evitar que se dirija más tráfico hacia el conflicto. En éste caso, se debe tener presente como sacar de circulación cualquier tipo de anuncio, *online* u *offline* que pueda mantener el conflicto.

El tono empático también aplicará para cualquier otra razón que haya causado la crisis, buscando la apertura hacia los usuarios, sus dudas y comentarios. El seguidor de la marca buscará respuestas, muchas veces propiciadas por la curiosidad que la situación genera. En estos momentos se debe tener en mente el tipo de respuesta que se dará, pero sobre todo no se puede olvidar que si la crisis atrajo el tráfico hacia la marca, lo mejor es aprovechar la situación para mejorar la imagen de la misma y quizá ganar adeptos para la comunidad. Éstos casos, manejados con sangre fría y manteniendo la idea de sacar ventaja de todo lo posible pueden proporcionar algún beneficio a final de cuentas. Uno de estos puntos a favor está en el fortalecimiento de la relación con aquellos que defiendan a la marca porque son ellos los que en ocasiones contribuyen a neutralizar el conflicto y aún a amplificar los pronunciamientos de la marca a través de sus propios vínculos de comunicación. Este aspecto de viralización debe estar siempre presente en la agenda del *Community Manager*.

7.7.3 Las acciones post-crisis

Después de la tempestad viene la calma, dice la fraseología popular, y es éste el momento que se debe utilizar para analizar la situación que provocó el conflicto e iniciar un plan de mejoras en el área que lo provocó, así como para reforzar los aspectos positivos de la marca en la percepción de la audiencia.

Si los problemas provienen de la pyme, el personal a cargo deberá resolver la situación, quizá a puerta cerrada, pero manteniendo comunicación con el personal a cargo de la presencia en redes.

Por el contrario, si el conflicto surgió por el lado de la campaña y la gente involucrada, se deberá trabajar en la temática de la campaña y sobre todo con el asunto detonador de la crisis. Después de aislar este punto de conflicto se deben evitar las publicaciones que pudiesen retomar el tema y desencadenar la crisis de nuevo.

Para cualquiera de los casos aquí referidos, lo mejor es siempre contar con un script de emergencia que sea breve, conciso y que explique la situación de la mejor manera posible, especialmente si se considera que los miembros de la comunidad querrán saber qué es lo que ocurrió. Como en todos los casos de reputaciones afectadas, el más indicado para contar la historia es el que se ha visto afectado.

Por último, mientras mejor se conozca el área de trabajo propia del *Community Manager* y la de la pyme que se representa, más fácil será generar un plan de prevención y contingencias que resulte efectivo.

7.8 La planeación y ensayo de un plan de crisis.

Por mucho que se pueda decir que al ensayar se están afinando detalles, cualquier persona con experiencia sabe que al enfrentarse a la realidad no habrá un guión perfecto. Las consideraciones expuestas en este capítulo pueden cubrir la generalidad de los casos, pero no las particularidades que pueden surgir de cada industria. De ahí que el ensayo de crisis no dependa de repetir un texto de memoria, ni de tenerlo en una bitácora o en un papel pegado al monitor de una computadora. Las crisis se pueden resolver, una vez que se presentan con conocimiento de causa y si no se conoce la industria para la que se está trabajando, los problemas no cesarán. Lo mismo aplica para los asuntos de la pyme, de la campaña o de los canales de la misma.

Al ensayar el plan de crisis se debe pensar en los posibles detonantes de una inconformidad. Alguien que ha estudiado a su comunidad a consciencia sabrá en quien y como apoyarse para resolver eventualidades.

Por último, no se debe olvidar que la planeación de un protocolo anti-crisis debe incluir los siguientes datos:

- números y correos de contacto con la pyme y las personas que puedan aportar soluciones
- una guía detallada de opciones para solventar ciertas inconveniencias relacionadas con la pyme
- un organigrama y una cadena de mando que explique en detalle quien asume responsabilidades y decisiones, además de los alcances autorizados al *Community Manager*.

Estos elementos deben ser completados con las eventualidades que se pueden presentar en cada empresa o industria. Así, un profesional de las redes tendrá suficientes elementos para responder ante una eventualidad. 🖨

LOS CASOS DE CRISIS EN LA IMAGEN DIGITAL DE UNA PYME



El plan de crisis

PREVISIÓN. La planeación antes del posible evento.

LA CRISIS. La reacción adecuada y pronta al momento del evento.

ACCIONES POST-CRISIS. La evaluación posterior al evento y las posibles acciones a seguir.

Ehretuh Bergja 2015

Capítulo 8. La pyme y el *Community Management*.

En los últimos años, las formas de la publicidad han cambiado en muchos aspectos y se han extendido las posibilidades para las empresas, lo que a últimas fechas ha provocado que cada vez más compañías busquen tener presencia en redes sociales.

La figura del *Community Manager* ha pasado a ser una forma alterna de las relaciones públicas que se ha incorporado gradualmente al trabajo de la publicidad digital. En pocos años, las redes sociales han alcanzado un status que no deja de estar rodeado de mitos, lo que en ocasiones puede atraer problemas a los profesionales de las agencias digitales y *freelancers* que se dedican al *Community Management*. Por esa razón es importante que cualquier persona o empresa que se dedique a la publicidad digital esté consciente de los procesos, alcances y resultados probables antes de proponer un proyecto a una pyme. Una realidad es que no todas las pymes pueden verse beneficiadas por las redes sociales, o al menos no por las que están de moda.

Independientemente de las cuestiones económicas, se debe considerar que se trata de una cuestión de ética profesional y en ello va también la reputación de la agencia o del *Community Manager*, quienes también son una pyme. Por ello, se debe explicar a fondo lo que se puede obtener, el proyecto que se piensa desarrollar y los medios con los que se cuenta; además se debe plantear un costo, un tiempo de espera y en determinado momento, las aportaciones que se requieren más allá del plano económico.

8.1 La identidad de la marca

Ciertamente, en este trabajo se ha podido comprobar que la actividad desarrollada por el *Community Manager* no sigue la tradicional línea de Marketing, de publicidad o de relaciones públicas, aún cuando se sustente en esas tres disciplinas. Para el beneficio de una pyme con pocos recursos y muchas necesidades de imagen, una de las ventajas del manejo de comunidades en línea está en esta característica, particularmente cuando le interesa manejar su identidad de marca.

En estos casos, las posibilidades de mejorar la imagen de la pyme con un presupuesto más alcanzable favorecen que esta actividad pueda crecer como lo ha venido haciendo, aún si se hace todavía de una manera amateur. Aquí, lo que creará la diferencia entre esto último y el trabajo profesional estará en la capacidad que se tenga para mejorar sustancialmente la imagen de la pyme a partir del conocimiento de los varios aspectos de la misma.

Es necesario recordar que, a diferencia de una empresa con mayores alcances, muchas pequeñas y micro empresas no cuentan con elementos de identidad como logotipo, slogan, corazón ideológico u otros que componen la imagen de una empresa; inclusive, muchas no están constituidas legalmente. Por esta razón, al dedicarse a las micro y pequeñas empresas, el *Community Manager* tendrá que estar consciente de las limitaciones que encontrará y las expectativas que recaerán sobre él. Para estos casos, y si es su convicción seguir en estos grupos, el profesional de las redes requerirá conocimientos en el área administrativa o personal de apoyo que pueda llevar a cabo aquellas tareas que no están en su formación.

8.1.1 La imagen corporativa

Con anterioridad se ha hablado de la comunidad, de la interacción entre el *Community Manager* y los usuarios, incluso de los contenidos. Sin embargo, para

muchas empresas, la necesidad principal está en generar ventas más altas, lo que inevitablemente recaerá en su imagen corporativa; es decir, aquella por la que la gente les identifique y diferencie de otras empresas del mismo ramo y alcance. Por ello, la pyme misma tendrá que tomar las medidas necesarias para poder alcanzar los estándares básicos de imagen, trabajo donde el *Community Manager* con la formación adecuada podrá tomar parte.

Los primeros elementos que se requieren para iniciar la presencia en redes de una empresa son su logotipo, slogan y corazón ideológico¹⁰¹, junto con los colores y fuentes institucionales; y de ser posible, el manual de identidad, los cuales deben ser desarrollados de manera profesional y nunca tomados a la ligera. Cada uno de estos elementos es esencial para poder manejar una línea uniforme de imagen, sin la cual no se puede hacer que la empresa sea identificada por lo individual.

En segundo término, se requiere crear una imagen corporativa, la cual, en palabras de Cristina Aced

“...es cómo los públicos perciben e interpretan la identidad que la organización transmite.”¹⁰²

Esto implica que la imagen corporativa se desarrollará en redes al crear un personaje que representará a la pyme, su voz, su apariencia y su carácter, elementos que no le son desconocidos al publicista y que se utilizarán a lo largo de la campaña en general. De hecho, es necesario que se generen para poder consolidar la imagen de la pyme, incorporando el tono y el medio a los elementos arriba mencionados. En particular, vale la pena mencionar que de crearse una voz, ésta debe también tomar en cuenta las características del narrador (especialmente cuando se desarrollan comerciales en video). Sea una voz

¹⁰¹ El corazón ideológico o filosofía corporativa es clave y debe incluir la misión, la visión y los valores de la empresa, con los cuales tanto consumidores como empleados, gobiernos proveedores y socios comerciales pueden conocer a la compañía y su actitud frente al entorno que le rodea.

¹⁰² **ACED**, Cristina. *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC. Barcelona, 2013. Pp. 40

corporativa, figurativa o incluso personal, la selección debe seguir los patrones del personaje, el tono y el medio al que se incluirán.

En último paso, se incorporará la imagen corporativa al diseño de contenidos, haciendo uso del material creado o recolectado en los pasos anteriores. Por ejemplo, la foto de perfil de una página de Facebook puede hacer uso del logotipo de la empresa, definiendo desde el principio la imagen de la misma.

8.1.2 Construcción de la imagen

Toda empresa que aspire a tener presencia en redes sociales debe incluir la construcción de su imagen como un aspecto de valor, donde la pauta a seguir la conformará el tiempo de vida que tiene la pyme como marca. Se requiere tener siempre en cuenta que este trabajo dará forma a la reputación corporativa, la cual es

“la opinión que los demás tienen de la empresa, el prestigio que ésta tiene, que depende de dos factores: lo que la empresa dice de sí misma... y lo que los demás dicen de la empresa, a partir de su experiencia directa o indirecta con la misma”¹⁰³

En algunos casos, el trabajo en redes es para presentar una nueva marca, en otros será un relanzamiento y en otros será trabajo de reafirmación. Tal como se hace con cualquier producto o servicio, la pyme como empresa requiere un tratamiento parecido y a partir de ello se deberá elaborar el Plan de Marketing.

En segundo lugar, el *Community Manager* se hará cargo de desarrollar un *brief* publicitario que incluya la investigación previa de la marca, y donde se incluirá la información relativa a la industria a la que pertenece la pyme, los aspectos generales de la compañía, las características de la marca que se desea publicitar, los detalles básicos de ventas de la pyme (de estar disponibles y ser

¹⁰³ **ACED**, Cristina. *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC. Barcelona, 2013. Pp. 41.

adecuados), las pautas del mercado, las formas de distribución, las políticas de precios, los mayores representantes de la competencia, y el historial de promoción (aún si no hay antecedentes en redes, se deben tomar en cuenta otros tipos de publicidad). Estos elementos, que conforman un esquema primario de una campaña publicitaria también servirán para definir el tipo de personaje que se utilizará para desarrollar la imagen de la pyme en redes y la imagen misma de la empresa de ser necesario.

El último paso corresponde al monitoreo de la imagen creada, de ser posible y hasta donde lo sea, a través de un breve estudio de mercados o de medios, inclusive en colaboración con un sondeo en Facebook o en Twitter. Es importante que se considere cualquier tipo de modificación al diseño y concepto de la imagen antes de lanzarlo y no durante la campaña ya que esto puede representar un impacto negativo.

Esta serie de pasos deben arrojar los primeros resultados con los cuales el anunciante podrá visualizar los primeros rasgos de lo que será su presencia en redes, para lo cual se le presentará al anunciante a fin de incorporarle al trabajo que se iniciará en redes sociales. Entonces, se podrá establecer una diferencia radical con otros medios para dar a conocer la imagen de la pyme. Las promociones contribuyen de manera ideal para lograr efectos positivos a corto plazo en las ventas, pero la imagen creada en las redes sociales deberá tener un efecto duradero en la mente de los consumidores, denominada *brand awareness*.

8.1.3 Mantenimiento

Ya se ha mencionado la posibilidad de que una empresa busque mantenerse en el gusto y conocimiento (*brand awareness*) de la comunidad, razón por la cual la campaña se llevará a cabo de una forma un tanto distinta. Por principio de cuentas, el *Community Manager* deberá conocer los objetivos de mantenimiento de imagen y las posibilidades de renovación latentes. En segundo término, de no

haber un plan u objetivo desarrollado, el profesional de las redes sociales tendrá a su cargo el conformar una serie de objetivos que se presentarán a la pyme con la finalidad de consolidar el plan de contenidos que ya se mencionó con anterioridad.

Una vez desarrollados los dos primeros pasos del Plan de Medios (o de Marketing), el *Community Manager* conformará su trabajo en las redes sociales. Cabe recordar que el acercamiento a la comunidad es esencial en este punto, sobre todo si se ha tomado el trabajo iniciado por otra persona. En estos casos, siempre es importante mostrarle a la comunidad que hay un cambio positivo en la dirección de la campaña para lograr la renovación de las actitudes y valores del grupo con el cual se trabajará.

Igualmente posible es que la campaña en redes busque mantener la imagen de la empresa a la vez de generar presencia en medios. En estos casos, se deberá buscar la forma de atraer al público cautivo de la empresa para aprovechar los beneficios de una comunidad ya establecida, además de unificarlos en la imagen para redes sociales, con lo cual también se podrán incorporar los detalles publicitarios y de imagen con los que ya se contaba, además de los aspectos de interés común de la comunidad recién reorganizada. En ocasiones, el error al iniciar esta etapa está en no buscar el canal adecuado. Chema Martínez-Priego explica que:

“A pesar de que algunas de las redes sociales tienen el mayor porcentaje de penetración, no es necesario depender de ellas para llevar a cabo un plan de Marketing digital. Hay muchas redes especializadas en todo tipo de intereses que pueden estar mejor vinculadas a los objetivos de la empresa.”¹⁰⁴

Un *Community Manager* deberá aplicar sus conocimientos en estos casos para buscar el mejor canal de promoción y no sólo apegarse a Facebook o Twitter. El profesional debe conocer las opciones existentes para evitar desarrollar una campaña que no aporte beneficios a la pyme. Por ejemplo, para una empresa

¹⁰⁴ **MARTÍNEZ-PRIEGO**, Chema. “Estrategias en Medios Sociales” en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 91

que requiere dar a conocer sus productos en el extranjero, el uso de Facebook no podría aportar ventajas. Sin embargo, tanto Instagram como Pinterest ofrecen oportunidades de proyección e imagen que puede resultar mucho más útil para una pyme.

8.2 La presencia en medios digitales

Una de las expectativas de una pyme al contratar el servicio *Community Management* es el de tener presencia en aquellos medios presentes en Internet o digitales, y por principio parece ser algo "obvio". Sin embargo, para muchos empresarios, la idea de tener presencia en redes parece limitarse a Facebook y Twitter, lo que en ocasiones cierra las puertas a otras oportunidades de crecimiento y comercio, y da paso a un trabajo que pueda no retribuir la inversión hecha.

Para evitar estos casos, y como ya se mencionó con anterioridad, es recomendable estudiar otras alternativas de medios que puedan contribuir a incrementar las ventajas del *Community Management*. Un ejemplo de esto es Pinterest. Aún cuando en México no tiene resonancia ni una popularidad tan amplia, en Estados Unidos se le da uso extendido para promover productos y servicios. Para una empresa que busca ampliar mercados (y cuenta con los elementos para ello), esta alternativa puede ser benéfica. Hablando de un caso un tanto más particular, un buen ejemplo podría ser el de un hotel boutique, el cual puede darse a conocer por este medio y obtener grandes beneficios con una inversión pequeña, además de atraer consumidores del extranjero que pueden generar ganancias ventajosas en distintos ámbitos. Si el *Community Manager* conoce los canales adecuados y su uso, la campaña tiene muchas más posibilidades de ser exitosa.

Estas consideraciones confirman las palabras de Russell y Lane, quienes expresaron:

“La publicidad mejora la forma en que se percibe un producto en el mercado. En gran medida, la fama del producto en cuanto a su calidad y valor está determinada por la forma y el grado en que se lleva a cabo la publicidad de ese anuncio, y la calidad es el factor aislado más importante para realizar una venta.”¹⁰⁵

Efectivamente, las nuevas formas de publicidad están ahí para particularizar el contacto entre la marca y los posibles consumidores. Esta ha sido la clave del éxito de la publicidad y las relaciones públicas en redes sociales. Por eso mismo, no se debe olvidar que cambiar de un medio a otro sólo porque este es popular a nivel global no significa que pueda ser la mejor opción.

8.3 R.O.I. (Return of Investment). La recuperación de la inversión.

Todo negocio espera tener una retribución a cambio de su esfuerzo; más aún a cambio de su inversión. Cuando de medios publicitarios se trata, los anunciantes esperan grandes cosas de ello. Lo que siempre debe quedarles claro es que el trabajo de *Community Management* es parte de una campaña de diversas disciplinas que buscan el crecimiento de una empresa. Esta es la razón principal por la cual, toda empresa querrá tener en sus manos es el R.O.I. o la recuperación del capital invertido en los servicios de *Community Management*¹⁰⁶.

Ya que de este elemento depende la asignación de presupuestos, la renovación de contratos y, sobre todo, la contratación del servicio, la planeación del R.O.I. debe ser una actividad calendarizada y permanente que a su vez proporcione los argumentos adecuados para dicho efecto. De entre estos, uno de los más

¹⁰⁵ RUSSELL, J. Thomas y Lane, W. Ronald. *Publicidad*, Pearson Educación, México, 2001. Pp. 678

¹⁰⁶ “Existe una relación directa entre la cantidad de publicidad que se hace en un negocio y su éxito en el mercado. No basta con anunciar un producto: La cantidad de publicidad tiene incluso mayor importancia: Las empresas que se hacen más publicidad que sus competidoras obtienen mejores resultados. Programas extraordinarios obtienen resultados extraordinarios.”

RUSSELL, J. Thomas y Lane, W. Ronald. *Publicidad*, Pearson Educación, México, 2001. Pp. 679

importantes está en aclarar al cliente que la recuperación de la inversión no es inmediata y que las variables a medir a veces hacen complicada su ejecución.

De acuerdo con Óscar Rodríguez,¹⁰⁷ el cálculo del ROI se lleva a cabo a través de la siguiente fórmula

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$$

No obstante, hay algunas variables a incluir en la medición del R.O.I., como el caso de la participación, la influencia ejercida en el consumo, el número de visitas al sitio de la marca o empresa, el tiempo que llevan dichas visitas y otras que puedan requerir fórmulas específicas a partir de los objetivos específicos de la campaña.

Un ejemplo de este tipo de variables que está presente en la obra de Rodríguez es el siguiente:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{inversión}) + \text{el compromiso del usuario (nuevos clientes)} / \text{Inversión} \times 100$$

Esta fórmula puede ser adaptada a las variables arriba mencionadas o alguna otra que pudiese surgir. Es por ello importante saber cuál es el objetivo de la campaña en términos de la misma. Algunos de los beneficios esperados por los anunciantes son el tráfico hacia la página de la empresa, el número de fans, miembros o seguidores, o el número de menciones positivas.¹⁰⁸ Esto debe reflejarse en los ingresos de la compañía, lo que eventualmente se hará latente

¹⁰⁷ **RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**, Óscar. *Community Manager*. Ediciones Anaya Multimedia, Madrid, 2011.

¹⁰⁸ Es importante recordar un elemento importante para el cliente que busca aumentar el tráfico hacia su *landing page*, o el número de seguidores, y es el hecho de que muchas personas logran iniciar esto con su lista de contactos, los cuales tienden a solidarizarse con el mismo, pero que no siempre generan una ganancia económica para la compañía. Es por ello que se debe hacer el desarrollo de la campaña a través de las herramientas que las redes sociales proveen para la medición y evaluación de mercados, además de la segmentación adecuada y hacerle saber al anunciante en qué consiste la diferencia entre el uso de la agenda personal y el de las herramientas 2.0.

en la planeación de objetivos a mediano y largo plazo, ya que el R.O.I. mismo permitirá el desarrollo de los mismos.

Aún hay muchas dudas respecto a la forma adecuada de llevar a cabo las evaluaciones de R.O.I., sobre todo cuando hay tantas variables y objetivos en el medio. Dicha tarea se está llevando a cabo en el área de la administración de tecnologías, en el desarrollo de campañas de mercadología y de publicidad, así como en la planeación de medios con la finalidad de sentar las bases de un trabajo que poco a poco se está consolidando como una disciplina que se está acercando a la profesionalización rápidamente.

8.4 La comunicación entre el consumidor y la pyme.

Independientemente de la imagen y la comunidad que se logre desarrollar en redes y de sus alcances en el área de ventas, para una pyme siempre puede resultar benéfico el hecho de atraer opiniones, dudas y sugerencias a su interior. El aporte que la comunidad pueda darle a la empresa es vital para mejorar la calidad de la marca que se ofrece.

Por esta razón, siempre se debe buscar la oportunidad de crear canales que generen comunicación más estrecha con la comunidad. El primero de estos puntos es el mensaje uno-a-uno, el cual se puede dar a través de mensajes privados (*inbox*) en las principales plataformas. De no ser así, las dos siguientes alternativas son el correo electrónico y la llamada telefónica, lo que en ocasiones también permite un trato mucho más personalizado y que puede cimentar la relación pyme-consumidor. Por último, toda vez que sea posible, la posibilidad de la atención persona-a-persona sigue siendo una forma de contacto, siempre y cuando se cuente con el plan y la persona adecuada para dar la cara en estos casos.

8.5 ¿Qué puede esperar una pyme del *Community Management*?

Las expectativas de cualquier empresa es alcanzar un crecimiento y prosperidad que les permita estar en el mercado por mucho tiempo. Ciertamente eso los impulsará a buscar los medios publicitarios como una de sus cartas fuertes. El empresario que conoce su negocio y su entorno sabe que la publicidad es una buena inversión, pero que no siempre será económicamente accesible.

Ante la proliferación de opciones para publicitarse en Internet, los empresarios también buscan reducir costos de inversión en publicidad con resultados inmediatos, casi mágicos. La realidad es que la situación no siempre puede darse de esa manera.

Las expectativas de una pyme no pueden ni deben estar fincadas en ilusiones y falsas promesas por parte del equipo de publicidad digital. La ética exige que se haga del conocimiento del empresario que la presencia en redes sociales no siempre podrá adaptarse a cambios drásticos y que deja ver resultados a mediano y largo plazo, pero que no cambia las cosas de la noche a la mañana. Sin embargo, si se le puede hacer saber que puede contar con el desarrollo de una exposición social con posibilidades de construir o reforzar una marca y su posicionamiento local.

La pyme puede contar con una base de imagen sólida y firme que cuidará su imagen, remediando errores y situaciones que a veces surgen al interior de la empresa, pero sin hacer milagros. De igual manera, será un canal de comunicación con la comunidad muy valioso. Podrá, de igual manera, contar con la realización de un análisis FODA¹⁰⁹, un análisis de mercado o de la competencia, y la localización de las áreas para concentrar el valor agregado.

Por último, de entre las características que ya se han explicado con anterioridad, la pyme puede obtener ventajas al contratar los servicios de *Community Management* en cuanto a atención al cliente se refiere, ya que la comunidad de

¹⁰⁹ Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

seguidores y consumidores estará más a su alcance, proporcionando retroalimentación que puede ser más valiosa que la obtenida por otros canales. Esto puede generar ventajas de contacto como para pensar en instalar una tienda virtual en Facebook, en Pinterest o en el sitio web de la pyme. 🖥️

Expectativas

de una PYME en el

Community Management



1 La identidad de marca.
Logo, slogan y marca



2 La imagen corporativa



3 Construcción de
la imagen digital



4 Mantenimiento
de la campaña



5 Presencia en
medios digitales



6 R.O.I.
Return on Investment

¿Nivel de Éxito?



Bhettob Borgia 2015

Conclusiones

¿Hacia dónde va el *Community Management*?

Al iniciar este trabajo en 2013, las expectativas de uso de las redes sociales estaban en crecimiento. De igual manera, el número de usuarios de las plataformas como *Facebook*, *Twitter* o *Pinterest*; el número de pymes en México o el número de documentos que se escriben a diario respecto a este tema. Poder predecir el crecimiento de una de las ocupaciones que se generaron a partir del fenómeno de las redes sociales y que evolucionaron de los antiguos *webmasters*, *publirrelacionistas* y *diseñadores* es una tarea compleja. Antes que lograr hacerlo, lo ideal es seguirle la pista a una figura que bien puede desaparecer en unos años, evolucionar a nuevos *derroteros* o simplemente estancarse en sus límites actuales (situación que se ve poco viable).

Para explicarlo brevemente, la figura del *Community Manager* puede desaparecer en tanto profesional especializado para dar paso a una forma que desde un principio ha existido; es decir, el desarrollo *amateur* por parte de las empresas y por lo cual pugnan empresas, analistas y hasta gobiernos. En un futuro, la actividad no desaparecería, pero no sería un manual lleno de misterios sino una actividad que cada emprendedor o cada pyme podría desarrollar por su cuenta.

Por eso mismo, la evolución de las empresas también puede tener peso en esta ocupación, sobre todo ante la posibilidad de desarrollarse un creciente número de *gestores In-house*, quienes podrían reemplazar a una gran cantidad de profesionales independientes que actualmente están apareciendo en la escena de la publicidad y las redes sociales en Internet.

En segundo lugar, la evolución hacia otras formas dependerá de los nuevos alcances de las formas de comunicación, de la evolución de las tecnologías que dan soporte a Internet y por ende a las redes sociales. El cambio, reemplazo o evolución sólo se podrá ir midiendo a corto plazo y a partir de lo que surja mes con mes, incluso día a día, pero siempre con una línea creciente desde el punto de partida.

Respecto a este punto, no se puede olvidar el hecho de que de la misma manera que la tecnología en Internet avanzó de 1.0 a 2.0; es decir, de la unidireccionalidad a la bidireccionalidad de usuarios, en un futuro se podría esperar que los cambios lleven a nuevos niveles de interacción que revolucionarían de nuevo lo que apenas comienza a tomar forma bajo las formas actuales.

Por último, la posibilidad de que esta figura de reciente aparición se mantenga como está es muy poco probable. Las dos opciones anteriores parecen conjugarse para impedir que esto ocurra: sin embargo, a pesar de los cambios, la ocupación como tal podría adquirir un carácter diverso que permita la continuidad del *Community Manager*. Si eso no fuera suficiente, las formas económicas actuales que siguen apuntando a la globalización y su equivalente, la *glocalización*, pueden generar formas de trabajo muy diferentes a lo que ahora se tiene. Y no es necesario plantearlo a largo plazo, ya que en menos de una década, la situación de esta nueva ocupación puede ser radicalmente distinta y hacer este trabajo un documento, hasta cierto punto, obsoleto.

La aportación del Community Management a las Ciencias de la Comunicación

Este trabajo tuvo como inicio el interés de generar un manual que explicase las generalidades del *Community Management*. Sin embargo, a medida que fue tomando forma, el gran gigante que es el fenómeno de las redes sociales en Internet fue contribuyendo a demostrar que las redes sociales son sólo una extensión de las formas tradicionales de comunicación con modelos renovados y

más ágiles. Dentro de estos modelos se puede descubrir que los intentos de comunicación por parte de las empresas de todos rubros y alcances si sufrieron cambios remarcables, empezando por poner al alcance de la gran mayoría la posibilidad de acceder a una audiencia de potenciales consumidores de productos y servicios de una manera mucho más económica, accesible y, para muchos, confiable.

El aporte para las Ciencias de la Comunicación está en las nuevas posibilidades de exploración de formas de relación entre seres humanos a partir de sus motivos comerciales, aunque también se puede extender a una visión global de intereses personales, sociales y culturales; elementos que ya se están dando pero que no acaban de tomar su lugar en la temática que se maneja en las aulas debido a que los estudios al respecto y la bibliografía todavía no es la suficiente. Afortunadamente, esto parece que no llevará mucho tiempo, ya que cada vez más se puede encontrar gente con la inquietud de generar información que permita entender y explicar este fenómeno social.

Por primera vez en mucho tiempo, una gran cantidad de autores se muestra deseosa de aportar al conocimiento de la humanidad sin afán de guardarse secretos de cómo desarrollar esta nueva ocupación, particularmente en el área de la comunicación, tanto por la publicidad como por el marketing y las redes sociales. Gracias a ellos y a su desinteresado trabajo se logró conjuntar la estructura temática que conforma este trabajo y que siempre podrá ser perfectible a partir de los múltiples enfoques y posibles paradigmas que hacia el futuro se puedan encontrar para entender la siempre compleja comunicación humana. ☒

Tlalpan, México. Agosto 11, 2015

Bibliográficas

- ACED**, Cristina. *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC. Barcelona, 2013.
- ÁLVAREZ**, Ángel. "Organización de equipos e integración en la compañía" en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp 197 - 211
- ARENS**, William F. *Publicidad*. McGraw Hill. México. 2007. Pp. 220 - 225
- ÁVILA LARA**, María Magdalena. *Mediación e Interacción en la formación de lectores*. Tesis de Maestría. FCPyS. UNAM. México. 2004.
- BELTRÁN Y CRUCES**, Raúl E. *Redacción Publicitaria*. Editorial Trillas. México 2001.
- BERLO**, David Kenneth. *The Process of Communication: an introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston. Michigan State University, E.U.A. 1960. Pp. 23 - 70.
- BUSTAMANTE**, Enrique. *Redes Sociales y Comunidades Virtuales en Internet*. Alfaomega Grupo Editor. México, 2008. Pp. 136.
- CARRERAS**, Roberto. "Conceptos estratégicos y herramientas de colaboración web" en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp145 - 193
- CARRERAS**, Roberto y Pedro Jareño. "Los medios sociales y la cultura 2.0" en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 33 - 67
- COSTA**, Joan. *Identidad Corporativa*. Editorial Trillas, México, 2009.
- DIETERICH**, Heinz. *Nueva Guía para la Investigación Científica*. Editorial Planeta Mexicana. México. 2001

- DURÁN PICH**, Alfonso. *Psicología de la Publicidad y de la Venta*. Ediciones CEAC, Barcelona, 1989.
- ESPEJO**, Jorge y Laura Fischer. *Investigación de Mercados: Un enfoque práctico*. OPCOM, México, 2012. Pp. 12 – 18.
- FUENTES**, Mauro. “La figura del Community Manager” en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp 99 - 109
- HERNÁNDEZ** Sampieri, Roberto, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Interamericana, México, 2006.
- LIPIANSKI**, Edmond Marc. *Identité et Communication*. Presses Universitaires de France. París. 1992. pp. 122
- LOZARES**, Carlos. *La Teoría de Redes Sociales*. Departament de Sociologia. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, 1996.
- MACHIAVELLI**, Niccolò. *Il Principe*. Ed. Golpe et Lione. Torino, 1972. Pp. 46
- MARTÍNEZ ÑONTE**, Marco Antonio. *Plan de comunicación estratégica para una revista especializada en Comunicación Política que promueva la participación activa de los militantes afiliados y simpatizantes del PRD a partir del proceso electoral 2012 del Estado de México. Caso: Revista Debate*. Tesis de Licenciatura. FCPyS. UNAM. México. 2013.
- MARTÍNEZ-PRIEGO**, Chema. “Estrategias en Medios Sociales” en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 71 - 95
- McQUAIL**, Denis. *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Editorial Paidós, México, 1983
- MATTELART**, Armand. *Para leer al Pato Donald. Comunicación de masa y colonialismo*. Siglo Veintiuno Editores. México, 1987. Pp. 129
- QUIJANO** Portilla, Víctor Manuel. *Calidad en el Servicio: Cuando la Actitud no es Suficiente*. Ed. Gasca SICCO. México, 2008. Pp. 4 - 5
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**, Óscar. *Community Manager*. Ediciones Amaya Multimedia, Madrid, 2011.

- RUSSELL**, J. Thomas y Lane, W. Ronald. *Publicidad*, Pearson Educación, México, 2001. Pp. 677
- SANAGUSTIN FERNÁNDEZ**, Eva. "El Community Manager y los contenidos" en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp 215 - 236
- SARTORI**, Giovanni. *Homo Videns. La Sociedad Teledirigida*. Santillana Ediciones Generales. México. 2009. Pp. 62
- TASCÓN**, Mario y Mar Abad. *Twittergrafia: El arte de la nueva escritura*. México, 2012. Pp. 41.
- TOCA**, Antonio. "Como ser un Community Manager: Uno más dentro de la comunidad" en *Quiero Ser Community Manager*. ESIC, Madrid, 2012. Pp. 113 - 141
- WASSERMAN**, Stanley y Katherine Faust. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press. New York, 1994. Pp. 6 y 17 - 24
- WATTS**, Duncan J. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. W.W. Norton Publishing. New York. 2004.
- WATTS**, Duncan J. *Small Worlds: The Dynamics of Networks between Order and Randomness*. Princeton University Press, New Jersey. 1999
- XIFRA**, Jordi. *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Paidós, Barcelona. 2005

Hemerográficas y artículos

- CAMPOS**, Alan. "Ranking de agencias de RP" en *Merca2.0*. Junio 2013. Pp. 60 - 62.
- FERNÁNDEZ**, Francisco Mariano. "La novela del Marketing de contenidos" en *Merca2.0*. Junio 2013. Pp. 45.
- GIMÉNEZ**, Gilberto. "Materiales para una Teoría de las Identidades Sociales." Marzo de 1997. docentes.uacj.mx . (En línea). http://docentes2.uacj.mx/museodigital/cursos_2008/maru/teoria_identidad_gimenez.pdf . Recuperado el 31 de julio de 2014. pp. 7

GONZÁLEZ ROLDÁN, Fernanda. "PYMEs en digital" en *Merca2.0*. Agosto 2013. Pp. 52.

GRANOVETTER, M. "Threshold Models of Collective Behaviour", *American Journal of Sociology*. The University of Chicago Press. Mayo, 1978. Vol. 83. Pp. 1420-1443. Disponible en <http://www.cs.nyu.edu/courses/fall10/V22.0480-002/granovetter.78.pdf> . Recuperado el 11 de febrero de 2015 a las 21:45 pm.

JACKSON, Matthew y Brian W. Rogers. "*The Economics of Small Worlds*". California Institute of Technology. Mimeo. 2004. Disponible en <http://pages.wustl.edu/files/pages/imce/brogers/netsmall.pdf>. Recuperado el 11 de febrero de 2015 a las 21:52 pm.

OZÓN Górriz, Javier. *Grado Seis de Separación*. Departamento de Matemática Aplicada IV, Universitat Politècnica de Catalunya. ozzy@mat.upc.es

SÁNCHEZ, Verénice y Fernanda González. "25 marcas reaccionan ante una crisis en redes sociales" en *Merca2.0*. Noviembre 2013. Pp. 44 - 56.

SÁNCHEZ, Verénice. "El valor de las promociones digitales" en *Merca2.0*. Mayo 2013. Pp. 76.

SHANNON, Claude y Warren Weaver. "The Mathematical Theory of Communication". University of Illinois. Disponible en: <http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf> . Recuperado el 24 de julio de 2014 a las 19:08 pm.

SoloMarketing. Capítulos 2 y 7 en *Curso de iniciación. Community Manager*. (Whitepaper PDF). <http://www.solomarketing.es/news>.

Internet

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of Marketing. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
Recuperado el 18 de enero de 2015 a las 12:56 pm.

ARIAS, Sandra. "Humaniza tu empresa, pero hazlo con cuidado." SOLOMARKETING. <http://www.solomarketing.es/community-manager-humaniza-tu-empresa-%C2%A1pero-hazlo-con-cuidado/> 10 de octubre de 2012. Recuperado el 01 de diciembre de 2014 a las 23:39 pm.

CNN México. 05 de diciembre de 2011 a las 17:50 pm. <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/12/05/enrique-pena-nieto-ofrece-disculpas-por-un-retuit-ofensivo-de-su-hija> Recuperado el 18 de septiembre de 2014 a las 12:39 am.

CORBETT, Gerard. "A Modern Definition of Public Relations". en Public Relations Society of America *online*: <http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/> Publicado el 1 de marzo de 2012. Recuperado el 12 de abril a las 11:42 am.

Diario Oficial de la Federación. http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849 Recuperado el 25 de enero de 2015 a las 22:20 pm.

E-Marketer. <http://www.emarketer.com/Article/Internet-Hit-3-Billion-Users-2015/1011602> . Publicado el 20 de noviembre de 2014. Recuperado el 22 de noviembre de 2014 a las 12:34 am.

Facebook. https://www.facebook.com/page_guidelines.php#promotionsguidelines Recuperado el 16 de febrero de 2015 a las 20:51 pm.

FESTINGER, L. "La Teoría de la Disonancia Cognoscitiva". PDF. <http://www.psicothema.com/pdf/873.pdf> Recuperado el 21 de abril de 2014 a las 22:42 pm.

GRAU, Francesc. "Community Manager vs relaciones públicas 2.0" en Consultor en Diplomacia *online*: <http://blog.francescgrau.com/la-comunicacion-en-las-redes-sociales-exige-mucha-atencion-tambien-al-contexto> Publicado el 8 de marzo de 2015 a las 10:24 pm. Recuperado el 9 de marzo de 2015 a las 23:05 pm.

GUINALÍU, Miguel (2003): "La Comunidad Virtual", (en línea) 5campus.org, Sistemas Informativos Contables <<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comunidades>> Recuperado el 12 de febrero de 2015 a las 22:30.

KARINTHY, Frigyes. *Chains*. Ryanwiki. https://djjr-courses.wdfiles.com/local--files/soc180%3Akarinthy-chain-links/Karinthy-Chain-Links_1929.pdf Recuperado el 11 de febrero de 2015 a las 22:28 pm.

MADRIGAL, Benjamín. "Storytelling: Una efectiva manera de comunicar" en Revista Paredro online. <http://www.paredro.com/storytelling-una-efectiva-manera-de-comunicar/> Publicado el 12 de marzo de 2013 a la 1:03 am. Recuperado el 25 de junio de 2014 a las 16:39 pm.

MARAM, Luis. "El engagement es más importante que la venta" en el sitio web de Luis Maram. http://www.luismaram.com/2015/01/07/el-engagement-es-mas-importante-que-la-venta/?utm_source=Ene+13+2014&utm_campaign=Ene+13&utm_medium=email 7 de enero de 2015. Recuperado el 23 de enero de 2015 a las 19:34 pm.

MASLOW, Abraham. "A Theory of Human Motivation". PDF. <https://docs.google.com/file/d/0B-5-JeCa2Z77hNjZINDNhOTEtMWNkYi00YmFhLWI3YjUtMDEyMDJkZDExNWRm/edit> Recuperado el 21 de abril de 2014 a las 21:04 pm.

MOLINA, Carlos. Social Media Experience. <https://socialmediaexperience.wordpress.com/2011/04/11/las-20-mejores-herramientas-de-social-crm/> . 11 de abril de 2011. Recuperado el 6 de marzo de 2015 a las 12:43 am.

Nociones básicas del Diseño. Teoría del Color. <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1901/1/teoria-del-color.pdf> Recuperado el 25 de enero de 2015 a las 15:08 pm.

PIEDRAS, Ernesto y Radamés Camargo. "Perfil del usuario de redes sociales en México" Word Press. <http://octavioislas.wordpress.com/2013/07/29/11214-ernesto-piedras-radames-camargo-perfil-del-usuario-de-redes-sociales-en-mexico/> . Recuperado el 24 de enero de 2015 a las 16:28 pm.

Search Engine Land. <http://searchengineland.com/guide/what-is-seo> . Recuperado el 6 de marzo de 2015 a la 1:13 am.