



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“EL COMMUNITY MANAGER Y EL  
MANTENIMIENTO DE MARCAS VÍA  
INTERNET: CASOS CRUNCH Y REXONA EN  
MÉXICO”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN  
(CON OPCIÓN TERMINAL EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL)**

**P R E S E N T A:**

**BRENDA FABIOLA HUERTA AVALOS**

**ASESOR : MTRO. EFRAÍN PÉREZ ESPINO**



**Ciudad Universitaria, 2016**

**CDMX**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios por permitirme cumplir esta meta.

Gracias infinitas a la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme sus puertas, primero en el Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Oriente y posteriormente en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales; ambas instituciones colaboraron en mi formación académica, profesional y personal.

A mis **abuelos** (Ricardo e Irene) por su esfuerzo y dedicación hacia mi formación como persona y ahora como profesional, sin ustedes no hubiera logrado esto. Gracias, los amo .

A mis padres quienes me dieron la vida.

Gracias mamá por apoyarme en lo que usted puede a medida de sus posibilidades.

 Gracias papá por haber formado parte de mi vida durante 19 años, el camino ha sido difícil sin usted pero al fin llegué a la meta, a nuestra meta.



Gracias Joshua por ser mi pequeño hermanito, tu venida a este mundo me ha traído muchas alegrías y razones para seguir adelante.

## AGRADECIMIENTOS

A mi asesor de tesis Efraín Pérez Espino, gracias por el empeño e interés puesto en este proyecto. Sin usted el curso de la carrera no hubiera sido lo mismo; gracias por compartir su sabiduría y conocimiento en cada una de sus materias.

A mis profesores tanto del CCH Oriente como de la FCPyS, me llevo algo o mucho de la enseñanza de cada uno.

🌟 Gustavo, gracias por estar siempre ahí.

A mis compañeros universitarios (en especial a Jonathan (JB), Anita, Mara, Andy's Ruíz y Lorena). Gracias por los momentos juntos, los trabajos en equipo, los diagnósticos organizacionales, las risas... por ser la elite.

¡A todos ustedes muchas GRACIAS! 🌟

"¿Acaso en verdad se vive en la tierra?  
No para siempre en la tierra,  
sólo un poco aquí.  
Aunque sea jade se quiebra.  
Aunque sea oro se rompe.  
Aunque sea plumaje de quetzal se desgarrar.  
No para siempre en la tierra,  
sólo un poco aquí."

**Nezahualcóyotl.**

"La mayor deuda de gratitud que he adquirido en el curso de mi vida,  
de agradecimiento a esta Universidad,  
a esta institución que los universitarios llamamos con verdad casa y alma madre.  
Ella me ha permitido hacer cuanto he podido hacer en la vida;  
ella me ha sido protección y atalaya...  
Me autoriza a vivir con honor,  
en la libertad"

**Rubén Bonifaz Nuño**

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>1.- Comunicación organizacional.....</b>	<b>17</b>
1.1.- La comunicación y su proceso.....	17
1.2.- Comunicación organizacional.....	28
1.2.1.- Comunicación interna.....	43
1.2.2.- Comunicación externa.....	45
<b>2.- El mantenimiento de la marca en la organización.....</b>	<b>48</b>
2.1.- El concepto de marca.....	48
2.2.- Planeación y diseño para el mantenimiento de marca.....	53
2.2.1.- Técnicas publicitarias.....	59
2.2.2.- Técnicas de Relaciones Públicas.....	64
2.2.3.- Técnicas de marketing.....	71
2.2.4.- La búsqueda del impacto.....	76
<b>3.- El mantenimiento de la marca vía internet en la organización..</b>	<b>80</b>
3.1.- Técnicas publicitarias vía internet.....	80
3.2.- Técnicas de relaciones públicas vía internet.....	86
3.3.- Técnicas de marketing vía internet.....	92
3.4.- La búsqueda del impacto vía internet.....	98

3.5.- Las redes sociales (“públicos virtuales”).....	102
3.5.1.- “Facebook”.....	106
3.5.2.- “Twitter”.....	109
3.5.3.- “YouTube”.....	111
3.5.4.- “Instagram”.....	113
3.5.5.- “WhatsApp”.....	114
<b>4.- Origen y desarrollo del “community manager”.....</b>	<b>116</b>
4.1.- Origen y desarrollo.....	116
4.2.- Funciones del “community manager”.....	118
4.3.- La Profesionalización.....	129
<b>5.- El “community manager” y el mantenimiento vía internet de la marca “Crunch” en México.....</b>	<b>133</b>
5.1.- Tácticas y procedimientos utilizados.....	136
5.2.- Evaluación.....	158
<b>6.- El “community manager” y el mantenimiento vía internet de la marca “Rexona” en México.....</b>	<b>162</b>
6.1.- Tácticas y procedimientos utilizados.....	164
6.2.- Evaluación.....	177

<b>Conclusiones.....</b>	<b>182</b>
<b>Índice de esquemas, cuadros e imágenes.....</b>	<b>192</b>
<b>Fuentes.....</b>	<b>195</b>

## Introducción

En esta tesis se analizan las funciones, las tácticas y los procedimientos utilizados por el “community manager” para el mantenimiento de marca vía internet como una extensión de la comunicación externa, debido a que en la actualidad (2015) el uso de las “redes sociales” ha ido en aumento por lo que el flujo de información en éstas va tomando cada vez más relevancia debido al número de personas que se comunican por dichos medios.

Como consecuencia de esto para las marcas internet se ha convertido en un nuevo canal del entorno de negocios que logra un acercamiento con sus públicos y hace necesario que un “community manager” gestione de manera óptima estrategias digitales de comunicación, por lo que se analizaron y evaluaron dos casos, uno de éxito y otro fallido, de los productos “Crunch” y “Rexona”, que se comercializan en México.

El tema surgió de la inquietud de examinar el uso de las “redes sociales” con fines mercantiles y las consecuencias que esto ha traído al mundo laboral de la comunicación, como lo es el surgimiento de nuevos perfiles profesionales; entre éstos el de “community manager”, así como evaluar de qué manera se está desarrollando dicho puesto y hacia dónde se dirige.

El objetivo general de la tesis fue conocer y evaluar algunas de las estrategias de difusión, mantenimiento y conducción de la información utilizadas por el “community manager” dentro del entorno de la comunicación externa vía internet,

debido al auge que ha tenido la difusión y la publicidad de algunas marcas en las “redes sociales”.

Así, con el enfoque de un análisis comparativo se realizó la revisión de la actividad de dos marcas que hicieron uso de un tópico de importancia nacional: el antitranspirante “Rexona” como caso de éxito (ocurrido el 7 de noviembre de 2014) y el chocolate “Crunch” como caso fallido (acontecido el 9 de noviembre del mismo año) en México, en las que se analizaron las tácticas y procedimientos utilizados por el “community manager” correspondiente para el mantenimiento de marcas vía internet como una extensión de los programas y campañas de comunicación externa.

Para ubicar conceptualmente dicho tema fue necesario llevar a cabo una revisión teórica en la que se examinó la comunicación organizacional acompañada de algunas de sus herramientas como lo es la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la búsqueda de impactos y el mantenimiento de marca tanto en medios tradicionales como en internet, y el perfil profesional del “community manager”.

Lo anterior tomando en cuenta que en México actualmente el “84% de las empresas que utilizan Internet tienen contratado a un Community Manager mientras que 8 de cada 10 empresas tienen un perfil activo en Redes Sociales (92% en Facebook y 86% en Twitter).”<sup>1</sup>; lo cual permite visualizar la importancia de que las empresas cuenten con visibilidad en internet.

---

<sup>1</sup> iLifebelt Times, México. *Usuarios y uso de Internet en México 2013*, publicado el 2 de abril del 2013, disponible en <http://ilifebelt.com/usuarios-y-uso-de-internet-en-mexico-2013/2013/04/>, consultado el 21 de febrero de 2015.

Según *iLifebelt Times, México*, en nuestro país el 92% de los mexicanos que tienen acceso a internet visitan de manera regular alguna red social; el 64% de estos usuarios son mayores de edad; el 90% tiene una cuenta en Facebook (lo cual significa 41 millones de mexicanos con un perfil activo), 60% tiene cuenta en Youtube, 56% en Twitter y 34% en Google+.<sup>2</sup>

Sin embargo, pese a que la mayoría de las empresas en México cuentan actualmente con un “community manager” en redes sociales, las tácticas y procedimientos que éste pone en práctica no siempre tienen éxito o no logran causar buen impacto en sus públicos.

Por ello la hipótesis principal de este proyecto de tesis fue que el uso inadecuado de tópicos de importancia de la agenda nacional puede generar una crisis de imagen o un área de oportunidad; sin embargo la inmediatez con la que circula la información en internet y la capacidad que los “públicos virtuales” tienen de responder a las marcas crean un alto nivel de riesgo que puede llevar al éxito, lo que genera un beneficio en posicionamiento de imagen y por ende en ventas, o por el contrario una crisis digital que puede afectar la imagen de una marca e inclusive terminar con su existencia.

Otras hipótesis que fueron planteadas proponen que el “community manager” se ha convertido en un instrumento eficiente, eficaz, de bajo costo e indispensable para el mantenimiento de las marcas vía internet; que el mantenimiento de las marcas vía internet trabaja de manera paralela con las estrategias de comunicación externa de medios tradicionales, pero ahora trasladándose a un

---

<sup>2</sup> *iLifebelt Times, México. Ibídem.*

nuevo canal de comunicación y a una nueva plataforma tecnológica del entorno de negocios en México; que el “community manager” reutiliza información circulante, la procesa y sintetiza de acuerdo con la dinámica del espacio, tiempo y brevedad de internet; además de que el “community manager” no sólo tiene que seguir el plan estratégico de la comunicación externa sino que también introduce tópicos de interés para su público real y potencial, con el fin de lograr el mantenimiento de las marcas vía internet y, por último, que el “community manager” produce contenido con similares características del público virtual al que se dirige.

Para demostrar dichas hipótesis se tuvieron que plantear una serie de objetivos que fueron cumplidos en esta tesis, los cuales son: identificar y evaluar la función administrativa y de gestión del “community manager” en la comunicación externa; conocer y evaluar las tácticas y procedimientos de la creación de los puntos de interacción con el público real y potencial vía internet; identificar y evaluar la función estratégica del “community manager”; identificar y evaluar los procedimientos de la creación de un entorno atractivo vía internet y, por último, identificar y evaluar las diferencias y similitudes de la gestión de la comunicación externa en medios tradicionales con la realizada vía internet.

Para lograr dichos objetivos la presente tesis fue dividida en seis capítulos; el primero con una breve semblanza de la evolución de las ciencias de la comunicación hasta llegar a la comunicación organizacional y sus respectivas dos subdivisiones: comunicación interna y externa.

El segundo capítulo aborda el mantenimiento de marca y se desglosa en seis subcapítulos en los que se trata el concepto de marca, la planeación y diseño para el mantenimiento de marca, algunas técnicas publicitarias, técnicas de relaciones públicas, técnicas de marketing y la búsqueda del impacto en medios tradicionales.

Por su parte el tercer capítulo consta de diez subcapítulos que abarcan los mismos temas que el segundo bloque pero ahora trasladados a su ejecución en internet, con el fin de mostrar el desarrollo y la evolución que la publicidad, las relaciones públicas, el marketing y la búsqueda de impactos han experimentado; a este capítulo se le anexan los temas de las “redes sociales” (públicos virtuales), por lo cual se hace una pequeña reseña de las más populares (2015) como “Facebook”, “Twitter”, “YouTube”, “Instagram” y “WhatsApp”.

Para esto se tomó en cuenta cómo las Relaciones Públicas, el marketing, la publicidad y la búsqueda de impactos se llevan a cabo desde hace ya varios años en medios tradicionales, pero ahora trasladándose a un nuevo canal de comunicación y a una nueva plataforma tecnológica del entorno de negocios en México, lo cual lo convierte en un tema actual y práctico para el desarrollo de la comunicación externa de las empresas.

Por ello se describe de manera detallada las técnicas más sobresalientes de dichas áreas tanto en medios tradicionales como en internet y de manera específica en las “redes sociales”, debido a que éstas son utilizadas como instrumentos para el mantenimiento de marca a través de la comunicación externa

en las organizaciones, y por ende son la base del trabajo de un “community manager”.

Se analizan también las principales herramientas de trabajo de dicho profesional que son las “redes sociales”, las cuales aparecieron en contraposición de los llamados “medios masivos”, es decir, emergen como canales de comunicación alternativos a los convencionales como lo son la televisión, la radio y medios impresos. Una de las características más sobresalientes de los “redes sociales” es que sus usuarios crean contenido dentro de éstas, que puede ser utilizado ya sea a favor o en contra de alguna marca.

El cuarto capítulo hace referencia al origen y desarrollo del “community manager”, constituido por tres subcapítulos los cuales abarcan las funciones de dicho perfil y su profesionalización; debido a que este puesto se encuentra en construcción ante su reciente emergencia. Así las características que un “community manager” debe tener van evolucionando de manera rápida debido a la velocidad con la que se transforma internet, sus contenidos y usuarios, por lo que en esta tesis se hace una descripción de lo que en la actualidad (2015) se requiere para ocupar este puesto, tomando en cuenta que para ocuparlo siempre se debe estar en constante actualización.

En esta tesis el puesto del “community manager” es considerado como el de un profesional de la comunicación que se encarga de gestionar la imagen de las marcas de las organizaciones, productos, figuras públicas, políticos y artistas, entre otros, a partir del manejo de técnicas de publicidad, relaciones públicas y

marketing vía internet, con el fin de llevar a cabo distintos tipos de campañas; entre ellas las de mantenimiento de marca.

Lo anterior tomando en cuenta que internet se ha convertido en un nuevo canal del entorno de negocios logrando un acercamiento de las marcas con sus públicos, por lo que el “community manager” debe poner énfasis en las estrategias que utilice debido al alcance que tiene este medio.

Hoy el “community manager” ocupa un lugar relevante en el manejo de la comunicación externa de cualquier organización, y la estrategia que gestiona es un tema delicado debido a que es un proceso de difusión online que repercute en la imagen de las marcas por la relevancia que tienen en la actualidad (2015) las “redes sociales”.

Después de realizar una revisión teórica de los temas abarcados en los primeros cuatro capítulos se retomaron, analizaron y evaluaron las tácticas y procedimientos que el “community manager” realizó para el mantenimiento de marca vía online retomando los casos ya mencionados.

En el capítulo cinco es presentado como estudio de caso el mantenimiento de marca vía internet del chocolate “Crunch” en México, el cual consta de dos subcapítulos en los que se muestran sus tácticas y procedimientos que su “community manager” utilizó y la evaluación de éstos. El caso “Crunch” es emblemático en México debido a que los encargados de su comunicación virtual a través de sus principales instrumentos de trabajo, que son las “redes sociales”, provocaron un problema de dimensiones gigantes para la empresa y la marca de

un producto bien posicionado al utilizar un tema de actualidad muy politizado de manera incorrecta.

Posteriormente en el capítulo seis se abarca el mantenimiento de marca vía internet del antitranspirante “Rexona” en México, el cual consta de dos subcapítulos en los que se muestran sus tácticas y procedimientos utilizados por su “community manager” y la evaluación de éstos. En el caso de éxito de “Rexona” su “community manager” logró un triunfo para la marca debido a que le generó impactos positivos, al usar un tópico de la agenda de los medios de manera óptima.

A partir del análisis realizado en esta tesis se comprobó la hipótesis principal de este trabajo así como de las hipótesis secundarias que se plantearon para la realización de este proyecto.

Al final de esta tesis se muestran las conclusiones a las que se llegaron, las cuales permiten apreciar que la profesión del “community manager” es un arma de dos filos debido a que la difusión de una marca a través de las “redes sociales” puede llevarla al éxito o al fracaso y por ende a una buena reputación digital o a una crisis digital; por lo cual para que una marca tenga posibilidad de generar estrategias online óptimas, en algunos casos resulta adecuada la utilización de elementos de la realidad nacional para crear contenido de una campaña, pero siempre y cuando se acerquen a lo afectivo, gracioso, temas positivos, o lúdicos, entre otros; debido a que son poco politizables y tienen mayor tendencia a generar impactos óptimos para las marcas en “redes sociales”.

Esto aunado a que algunas marcas que han extendido su estrategia de comunicación externa a la web contratan agencias externas de publicidad, comunicación, marketing, entre otros servicios; las cuales es probable que no siempre se den a la tarea de conocer a fondo el “corazón ideológico” y cultura de la organización que renta sus servicios. Por lo que se debe tomar en cuenta que contratar a un “community manager” externo implica que éste se empape de dichos elementos.

Se puede concluir que no es más ni menos conveniente contratar a un “community manager” interno o externo, sino que cualquiera de los dos debe conocer la misión, visión, valores y cultura de la empresa para la que trabaja con el fin de que sus estrategias sean óptimas y coherentes con la comunicación organizacional global de la organización, por lo que es conveniente que ésta se dé a la tarea de inducir a su “community manager”, ya sea interno o externo, a dichos elementos para asegurarse de que su comunicación y reputación online estarán a salvo y evitar crisis digitales.

También se concluyó que el “community manager” en la actualidad debe ser considerado un punto importante que define en buena medida la imagen de cualquier organización pues hay una gran cantidad de usuarios de internet quienes buscan información sobre productos o servicios de determinadas marcas. De ahí la urgente necesidad de que las funciones, tácticas y los procedimientos que realiza el “community manager” se impartan en diplomados o seminarios, y de que en un futuro cercano se convierta en una especialidad de la comunicación en

la que se prepare a los profesionales a gestionar las nuevas estrategias de un entorno cambiante, complejo y volátil.

## **1.- Comunicación organizacional**

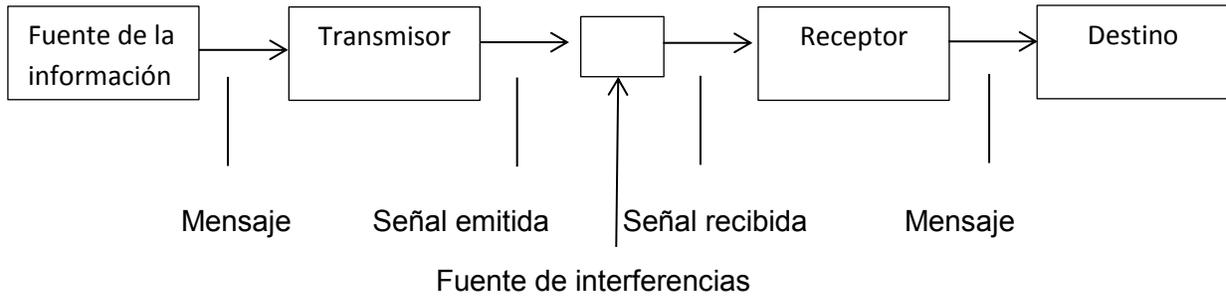
Para poder definir la comunicación organizacional primero se debe entender en qué consiste el proceso de la comunicación; el cual es fundamental para el desarrollo humano en todos los ámbitos. Pues sin éste los seres humanos no hubieran sido capaces de simbolizar y darle sentido al mundo que les rodea.

El análisis sobre el estudio de la comunicación ha sido diverso. Robert Craig ha identificado alrededor de 249 teorías y estudios distintos sobre la comunicación, por lo que, para uso práctico de este proyecto de tesis se mencionan y analizan las teorías y modelos más significativos que orientaron hacia una nueva dirección la investigación de esta área, hasta llegar a la comunicación organizacional.

### **1.1.- La comunicación y su proceso**

Los estudios de la comunicación iniciaron en la década de los años treinta del siglo pasado. Uno de los primeros paradigmas que marcó las investigaciones sobre la comunicación fue la “Teoría de la información” o “Teoría matemática de la información” de Claude Shannon y Warren Weaver en 1949, quienes se dedicaban a la ingeniería eléctrica y propusieron la dinámica de transmisión de señales provenientes de una fuente hacia un destinatario.

### Diagrama de Comunicación Electrónica de Shannon y Weaver

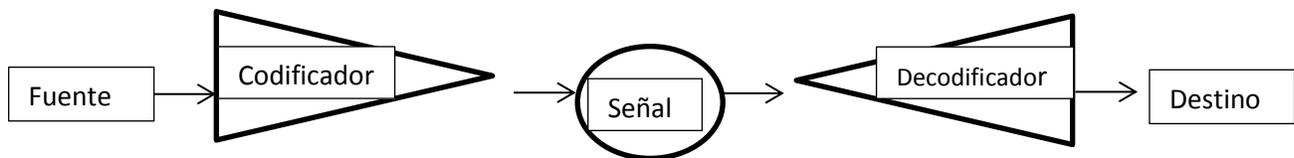


Esquema 1. Fuente: Claude E. Shannon y Warren Weaver. *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana University of Illinois Press, 1949.

Shannon y Weaver basaron su modelo en los sistemas de comunicación por radio, por lo que la fuente de información para ellos era el micrófono, el transmisor y el receptor soportes electrónicos y el destino el audífono; por tanto era complicado analizar la comunicación humana a partir de dicha lógica debido a que no se adaptaba por completo a la realidad de la convivencia humana.

Ante esto Wilbur Schramm adaptó la “Teoría de la información” de Claude Shannon y Warren Weaver a la comunicación humana, de manera que sustituyó el micrófono por un comunicador, el audífono por un perceptor y la señal por mensaje.

### Adaptación de Wilbur Schramm del Modelo de Shannon y Weaver



Esquema 2. Fuente: Wilbur Schramm. *Procesos y Efectos de la Comunicación Colectiva*, Quito, Ecuador, Ediciones CIESPAL.

En este modelo se nombran a los elementos del proceso de la comunicación de manera más adecuada para comprender la interacción humana. Bajo esta idea surgieron otras teorías como “La teoría de la comunicación de masas” y “La teoría de la bala mágica” o “La teoría de la aguja hipodérmica”, las cuales estaban basadas en el concepto de sociedad de masas.

El concepto sociedad de masas es el resultado de un siglo y medio de análisis, el cual partió de los efectos de la Primera y Segunda Revolución Industrial. Este término comenzó a utilizarse por el cambio de las relaciones entre los miembros de la sociedad.

“El término `masa´ fue usado para referirse a una sociedad en la cual las personas carecían de fuertes lazos sociales, y en la cual las fuerzas de la industrialización y la secularización habían separado a los individuos de sus comunidades y los habían transportado al frío mundo de la impersonalidad.”<sup>3</sup>

Esto en contraposición a la típica vida que se llevaba en los pueblos y las aldeas, donde las personas se identificaban unas a otras y donde las familias solían ser sólidas y las costumbres más arraigadas. El tipo de sociedad que se formó durante los últimos dos siglos pasados generó cambios en la manera en la que las personas se relacionaban y se comunicaban, lo que llevó al surgimiento de la comunicación de masas.

---

<sup>3</sup> Ernesto Rocha. *Investigación y teorías de la comunicación masiva. Hacia una comprensión de la Agenda- Setting México*, Ed. Arbor/UANL, 1996, p.42.

“La teoría de la comunicación de masas” plantea “que el aislado y despersonalizado individuo estaba a merced de aquellos que podían controlar los Medios”<sup>4</sup>, lo que preocupaba a los críticos y a los investigadores de la comunicación, por lo cual este estudio fue importante para el desarrollo teórico del proceso de comunicación, debido a que de este paradigma se desprende “La teoría de la bala mágica” o “La teoría de la aguja hipodérmica”.

“La teoría de la bala mágica” señala que “los mensajes enviados a una audiencia masiva podían ser recibidos e interpretados de una manera más o menos uniforme”<sup>5</sup>, debido a que las personas no poseen las herramientas psicológicas, emocionales y sociales para tomar el control de los efectos de los medios sobre los individuos.

La comunicación lineal que inició con Shannon y Weaver a partir de su “Teoría de la información” es el punto de partida de la adaptación de esta teoría a la comunicación humana por parte de Wilbur Schramm, así como de “La teoría de la comunicación de masas” y la “La teoría de la bala mágica” o “La teoría de la aguja hipodérmica”, las cuales para efectos del estudio de la comunicación humana se quedaban cortos.

Así, fue necesaria la evolución de los teoremas sobre el proceso de comunicación a partir de la propuesta de Norbet Wiener quien en 1948 publicó su “Modelo Cibernético de un Sistema de Comunicación” que por mucho tiempo fue ignorada

---

<sup>4</sup> Rocha. *Ibíd.*, p. 44.

<sup>5</sup> Rocha. *Ibíd.*, p. 45.

por los investigadores de la comunicación debido a que no se adaptaba a la lógica de la comunicación lineal.

Wiener, quien fue profesor de matemáticas en el “Massachusetts Institute of technology”, planteó la comunicación como un problema matemático de retroalimentación (“feedback”), mediante un trabajo de investigación que realizó durante la Segunda Guerra Mundial, “para mejorar la exactitud del fuego antiaéreo (...) en el cual cada proyectil lanzado era considerado un mensaje. El grado de aproximación al objetivo era percibido como información, que retroalimentaba la mira electrónica de un arma antiaeronaes.”<sup>6</sup>

Todo esto Wiener lo basaba en la cibernética, consideraba como la ciencia que estudia el control y la comunicación en los seres vivos y en las máquinas, lo cual llevó a que algunos de los estudiosos en este campo incorporaran el concepto de “feedback” a los modelos de la comunicación humana.

Dichas teorías en sus primeros modelos presentaban a la comunicación como un proceso lineal en el que el ser humano no tenía las armas necesarias para no ser impactado por los efectos de los mensajes, sin ningún tipo de retroalimentación, aunque posteriormente se agregó el “feedback”, el cual vino a completar el ciclo de la comunicación.

A partir de esto el concepto de comunicación se convirtió en un proceso teórico más completo y adaptable a la realidad. En la actualidad, ahora más que nunca,

---

<sup>6</sup> Rocha. *Ibíd.*, p. 37 - 38.

es necesario tomar en cuenta el concepto “feedback” ya que, si bien antes, en los medios de comunicación masiva era complicado que existiera una retroalimentación inmediata, por el contrario hoy, gracias a herramientas como el internet, se puede tener una respuesta más rápida, directa y verificable.

Para Jesús Salvador Cerrillo “la comunicación es el proceso en el cual el emisor y el receptor crean una interrelación o conexión en un momento, espacio y contexto determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información, significados o estímulos que en menor o mayor medida son comprensibles para los involucrados.”<sup>7</sup>

En esta definición de comunicación publicada en el año 2010 podemos ver implícitos los elementos ya mencionados en los principios más relevantes de dicha área. Otra cita que viene al caso y que representa de manera conjunta los principios básicos de la comunicación es la definición de Margaret y Melvin de Fleur, quienes la catalogan como “básicamente un proceso en el que el individuo inicia mensajes con símbolos verbales y no verbales para expresar significados, de forma que se generen significados paralelos o similares en todos los comunicadores que participan (...) con frecuencia, el receptor elabora un mensaje de regreso para proporcionar retroalimentación.”<sup>8</sup>

Por tanto para los fines de este proyecto de tesis, se puede concretar que el proceso de la comunicación tiene cinco elementos básicos: un emisor, mensaje(s),

---

<sup>7</sup> Jesús Salvador Cerrillo. *Taller de comunicación I*, México, UNAM, 2010, p. 27.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 26 - 27.

medio y receptor(es); los cuales interactúan entre sí para generar un intercambio de ideas y emociones a través de un “feedback” ya sea de manera inmediata o mediata.

El “feedback” constituye la esencia de la comunicación debido a que sin él no se completa su ciclo; éste vino a demostrar que dicho proceso es bilateral y no en una sola línea como se veía en sus primeros modelos y teorías.

Los estudios de la comunicación siguieron evolucionando durante la segunda mitad del siglo pasado, haciendo énfasis en los tipos de comunicación: verbal, no verbal, escrito, sonoro, visual, etc. Se debe entender que el proceso de comunicación integra múltiples comportamientos y acciones: la palabra, los gestos, la mirada, el espacio físico que hay entre las personas, la ropa, el tono de voz, entre otros elementos.

Para explicar la comunicación como un conjunto de varios factores se pueden tomar en cuenta dos principales tipos de lenguaje: el verbal y no verbal. Uno de los teóricos más importantes de la comunicación no verbal es Mark L. Knapp, académico en comunicación de la Universidad de Texas en Austin. Él llamó “etapa de interacción” al momento en el que los seres humanos se encuentran uno frente al otro, tomando en cuenta la conducta del tacto, las expresiones faciales, la postura, la conducta vocal (volumen de voz, tono de voz, silencios, risas, quejidos), el movimiento físico y la conducta verbal (estilo tímido, amable, cortante, sensible, seguro, entre otros.).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Mark L. Knapp. *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*, España, Paidós, 1980, p. 357 - 358.

En su libro *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno* menciona que “los sistemas no verbales no deberían considerarse como procesos aislados, independientes de la conducta verbal”<sup>10</sup>. La comunicación verbal y no verbal dependen la una de la otra, son un conjunto, es decir, la comunicación es un todo integrado.

A pesar de eso, de acuerdo con las investigaciones realizadas por especialistas la comunicación verbal transmite un mayor número de mensajes que la comunicación no verbal:

- “a) Mensajes verbales.....35%
- b) Mensajes no verbales.....65%
- c) Mensajes totales.....100%”<sup>11</sup>

Cuando una persona se encuentra hablando no sólo comunica lo que verbalmente está diciendo sino que esto se completa con su posición corporal, la dirección de su mirada, sus manos, entre otros. Inclusive la comunicación no verbal puede contradecir a la comunicación verbal; por ejemplo si una persona asiste a una entrevista de trabajo y en el momento de contestar algunas preguntas su voz tiene un tono seguro pero sus pies se mueven ansiosamente, esto último es lo que va a comunicar con preponderancia al entrevistador.

Para llegar a hacer este tipo de análisis que en la actualidad parecen simples, las teorías del proceso de comunicación poco a poco se tuvieron que hacer más

---

<sup>10</sup> Knapp. *Ibidem*.

<sup>11</sup> Cerrillo., *Op.Cit.*, p. 53.

complejas debido a que cada vez se le agregaron nuevos elementos y de manera paralela se adaptaron a la realidad de la convivencia humana.

Así el estudio de la comunicación no verbal ha sido extenso pero se pueden identificar tres principales áreas para su análisis:

- a) “Paralenguaje”
- b) “La kinesia”
- c) “La próxemica”<sup>12</sup>

El “paralenguaje” examina cómo se dice el mensaje, más no lo qué dice. Para Jesús Salvador Cerrillo Sánchez<sup>13</sup> sus principales elementos son: cualidades de la voz, vocalizaciones, errores al hablar y las pausas. Este tipo de elementos están ligados al lenguaje verbal, se enfocan en las características de éste y permiten comprender de mejor manera un mensaje.

Por ejemplo durante una pelea una de las partes en conflicto alza la voz y dice “no estoy gritando” por lo que, si sólo se ve lo qué dice el mensaje de manera verbal, se puede llegar a tener una interpretación sesgada e inclusive contradictoria. Por otro lado si se toma en cuenta el tono de voz en el que se está diciendo la decodificación del mensaje será más certera.

Por su parte la “kinesia” analiza los movimientos corporales. Respecto de lo cual Cerrillo Sánchez destaca que “el mensaje corporal debe ser interpretado siempre

---

<sup>12</sup> Cerrillo., Op.Cit., p. 55.

<sup>13</sup> Cerrillo., Ibídem.

tomando en cuenta el contexto”<sup>14</sup>. Este tipo de comunicación se emite de manera innata, por ejemplo cuando las personas suelen estar en desacuerdo con algo cruzan los brazos casi sin darse cuenta, mientras que en el momento en que se desea que una conversación termine las personas suelen voltear en repetidas ocasiones a ver el reloj, manos o pies inquietos denotan nerviosismo, entre otras actitudes.

Por último en 1963 el antropólogo Edward T. Hall acuñó el término “próxima” el cual es considerado como el manejo de los espacios personales y sociales<sup>15</sup>; es decir es el uso que se hace del espacio propio y el de los otros. Lo cual provoca que las personas no dejen que un desconocido se les acerque demasiado. La manera en que se establecen los espacios físicos refleja la capacidad de relacionarse con otros seres humanos, por lo que entre menos distancia exista entre una persona y otra, más cercanas son sentimentalmente.

El Doctor Hall realizó una subdivisión del espacio y estableció cuatro zonas distintas con el fin de estandarizar la “próxima”. La zona íntima va de 15 a 46 centímetros y es la zona que las personas cuidan más puesto que la más cercana e íntima; la zona personal es de entre 46 centímetros a 1,20 metros, como el espacio social que define la distancia que se tiene en una reunión, una oficina y fiestas; la zona social va de 1,20 a 3,26 centímetros como la distancia que nos

---

14 Cerrillo., *Ibíd.*, p. 56.

15 Cerrillo, *Ibidem*.

separa de los extraños y la zona pública que es a más de 3,26 metros constituye el espacio ideal para dirigirse a un grupo de personas.<sup>16</sup>

Este tipo de estudios busca hacer el análisis del área de la comunicación no verbal algo verificable y científico, pero no se necesita ser tan exactos para controlar los espacios físicos entre los seres humanos debido a que éste es un sentido territorial innato y a todas las personas les puede llegar a incomodar la presencia de un extraño o si alguien se acerca de más se teme inclusive por la seguridad.

La función que tienen estos tres elementos de la comunicación no verbal es meramente para teorizar y analizar esta área pero no para poder modificarla, puesto que este tipo de mensajes son difíciles de controlar debido a su naturaleza humana.

Dentro del proceso de comunicación el lenguaje verbal puede llegar a ser un obstáculo puesto que si el emisor y el receptor no hablan el mismo idioma no lograrán un intercambio de mensajes efectivo, aunque sí pueden llegar a intercambiar algunas ideas mediante el lenguaje no verbal debido a que éste es universal. En cualquier parte del mundo una persona llorando denota tristeza y una sonrisa alegría.

La comunicación es un proceso complejo en el que interactúan una gran cantidad de elementos, por lo que es casi imposible poder definir un paradigma único sobre esta área ante la existencia de diversas formas de comunicación y con el surgimiento de otras más como resultado de la aparición de nuevas tecnologías.

---

<sup>16</sup> Cerrillo, *Ibidem*.

## 1.2.- Comunicación organizacional

Durante las últimas décadas el estudio de la comunicación ha tomado diversas direcciones por lo que sus teorías se han ido especializando cada vez más en diversas áreas específicas. Para fines de este trabajo de tesis se mencionarán sólo algunos ámbitos en los que esta disciplina ha incursionado.

La comunicación humana es una de las áreas más estudiadas; para Carlos Alemany ésta “es un proceso que coge a toda (...) persona, que engloba experiencias pasadas, que supone determinada motivación (...) y que crea en nosotros actitudes concretas, así como expectativas”.<sup>17</sup>

La comunicación humana tiene dos niveles: interpersonal y grupal. Esta división se hace con fines teóricos puesto que en realidad se pueden encontrar más de uno al mismo tiempo.

La comunicación interpersonal “es la que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas. En ella pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación o respuesta inmediata.”<sup>18</sup>

Ésta se da cara a cara y es la que permite que los seres humanos se relacionen y vivan en sociedad, por lo que se puede decir que la comunicación interpersonal es una necesidad.

---

<sup>17</sup> Carlos Alemany. *La comunicación humana: una ventana abierta*, España, Edit. Desclée de brouwer, 2013, p.28.

<sup>18</sup> Alemany. *Ibíd.*, p. 132.

El siguiente nivel es la comunicación grupal la cual “ocurre cuando un conjunto de personas forman una unidad prácticamente identificable y realizan transacciones de mensajes para interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas.”<sup>19</sup>

Dentro de la comunicación grupal se encuentra la comunicación interpersonal, lo cual genera una red compleja de creación y recepción de mensajes entre más de dos personas hacia varias direcciones.

Por otro lado está el estudio de la comunicación de manera especializada la cual ha generado áreas como la comunicación política, comunicación publicitaria y la comunicación organizacional.

La comunicación política para Jacques Gestlé “inspira estrategias y conductas que varían según las posiciones de poder ocupadas y las situaciones vividas por los actores concretos de la vida política”.<sup>20</sup>

Ésta incluye una serie de procesos que predominan entre la clase política, es decir, gobiernos, partidos políticos, medios de comunicación y comunicólogos especializados en esta área. Algunos de sus elementos principales y de los cuales se vale son los estudios de opinión pública, encuestas, marketing político, mercadotecnia política y sondeos, entre otros. Así se puede decir que el fin principal de la comunicación política reside en la legitimación del poder de los actores políticos, el acuerdo y la toma de decisiones.

---

<sup>19</sup> Jesús Salvador Cerrilo. *Taller de comunicación I*, México, UNAM, 2010, p. 34.

<sup>20</sup> Jacques Gestlé. *La comunicación Política*, LOM Ediciones, 2005, p. 11

Por lo tanto la comunicación política es una herramienta efectiva para estabilizar gobiernos, puede contribuir al fortalecimiento de la democracia, a la difusión de los proyectos políticos hacia la audiencia ciudadana, entre otras funciones.

También está la comunicación publicitaria la cual es considerada por O'Guinn Thomas C., Allen Chris T. y Semenik Richard J. como "una herramienta esencial de mercadotecnia que ayuda a crear conciencia de su marca (...) es la forma en la que una empresa utiliza los medios masivos para ponerse en contacto con los consumidores actuales y potenciales."<sup>21</sup>

Cabe señalar que la mercadotecnia busca la óptima comercialización de productos, por lo que el fin principal de la publicidad es lograr la venta y posicionamiento de bienes o servicios.

Estas áreas en las que la comunicación ha incursionado se mencionaron con el propósito de llegar al fin principal de este capítulo que es la comunicación organizacional, la cual tiene sus orígenes en los modelos de la administración de los cuales se pueden distinguir cuatro escuelas teóricas fundamentales: "La teoría clásica", "La teoría humanista", "La teoría de sistemas y "La teoría de contingencia".

A finales del siglo XIX y a principios del XX debido a la Revolución industrial las organizaciones comenzaron a ser más complejas y diversas, por lo que los

---

<sup>21</sup> O'Guinn Thomas C.; Allen Chris T.; Semenik Richard J. *Publicidad*, México, International Thomson Editores 1999, p. 6.

estudios de investigación sobre la administración comenzaron a desarrollarse de manera formal y fundamentada.

Así surgió “La teoría clásica”, sus autores principales son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol quienes comenzaron a realizar modelos sobre cómo debería funcionar una organización y sus propuestas siguen teniendo trascendencia en la actualidad.

Weber determinó una forma de organización que funcionará para la sociedad industrial y sus necesidades. Los estudios que realizó en torno a esto lo llevaron a proponer su teoría sobre la “burocracia” la cual plantea la especialización del trabajo y la división precisa de las funciones. Su propuesta se resume en los siguientes puntos:

- Deben existir jerarquías bien definidas en las organizaciones.
- Contar con normas y reglas de operación estandarizadas.
- Cada empleado debe saber sus deberes y derechos.
- Delimitar la influencia del personal en la organización.
- Debe existir un trato impersonal y formal por parte de los funcionarios hacia los empleados.<sup>22</sup>

Muchas organizaciones siguen usando este esquema para su funcionamiento, pero no es recomendable que esto sea así puesto que la propuesta de Weber es demasiado formal y cuadrada por lo que las organizaciones que tienen esta

---

<sup>22</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1999, p. 38.

estructura suelen ser ineficientes, debido a la excesiva frialdad y ausencia del análisis de los flujos de comunicación.

Por otro lado está el punto de vista desde la administración científica de Fredrick Winslow Taylor quien fue el punto de partida de las escuelas del pensamiento administrativo, y cuyo postulado se basa en una ingeniería de la organización racionalista, pragmática y práctica.

Para él la prioridad era la producción de las organizaciones por lo que propuso analizar las operaciones de cada una de las tareas que se llevaban a cabo dentro de ellas con el fin de optimizarlas, con base en lo que llamó “tiempos y movimientos” y la división de “tareas manuales y mentales”.

Los cuatro principios básicos de este autor son:

- El personal debe ser seleccionado y capacitado de acuerdo a sus capacidades físicas e intelectuales.
- Los puestos deben ser analizados científicamente y no de manera intuitiva.
- Para lograr una adecuada integración de las funciones debe haber comunicación entre los que realizan “tareas manuales y “tareas mentales”.
- Todos los trabajadores y administradores deben tener responsabilidades por igual, cada uno en la tarea que realiza y según sus características.<sup>23</sup>

Para Fredrick Winslow Taylor las personas que se encuentran al frente de una empresa deben elaborar la ejecución para cada una de las operaciones en el

---

<sup>23</sup> Fernández Collado. *Ibíd.*, p. 40.

trabajo, seleccionar a los trabajadores y prepararlos, colaborar cordialmente con los empleados con el fin de que éstos laboren de acuerdo a los principios de las organizaciones, mientras el trabajo y las responsabilidades tienen que ser repartidos entre los jefes y los trabajadores.

Taylor es uno de los antecesores de la creación de los manuales de procedimientos y de lo que hoy en día se llama descripción de puestos, los cuales son unos de los elementos principales de las organizaciones.

Para este teórico también era importante el trabajo eficiente, la planeación y la predicción, donde observa una preocupación más profunda hacia el trato con los trabajadores entendiendo que si esto se realiza así la organización obtendrá mayor productividad y por ende un mejor futuro.

Este autor integra indirectamente en su modelo de administración la comunicación como un proceso técnico, de manera tal que los empleados cumplan con las instrucciones que se les dan, con el fin de que la producción sea eficiente. Por lo que se puede decir que con Taylor inició un estudio prematuro de la comunicación organizacional.

Otro teórico fue Henri Fayol quien era Ingeniero de minas y gerente en una empresa carbonífera, se preocupaba por una estructura adecuada y su buen funcionamiento, por lo que realizó “un enfoque de arriba hacia abajo, y del todo

hacia sus partes; un enfoque de síntesis y de división global de la empresa, bajo la dirección de un jefe principal”.<sup>24</sup>

Se puede ver que los principales autores de “La teoría clásica” coinciden en ciertos puntos como la división del trabajo, la selección y capacitación del personal así como la jerarquización de puestos, pero no toman en cuenta los flujos de comunicación y siguen una línea mecanicista sobre la administración en las organizaciones.

Hay que tener presente que dichas teorías surgieron en un entorno en el que las organizaciones sufrieron cambios drásticos debido a la urbanización y la industrialización de la sociedad, por lo que estos modelos ya no son aplicables a la realidad de la actualidad, pese a que muchas organizaciones siguen con este tipo de estructuras y por tanto su comunicación organizacional es ineficiente, así como su productividad.

Posteriormente surgió “La teoría humanista” a finales de los años veinte y a principios de los años treinta del siglo pasado, la cual se desarrolló a partir de que “La teoría clásica” no tomaba en cuenta al trabajador como un elemento humano.

“La teoría humanista” comienza a tomar en cuenta:

- El factor humano en las organizaciones.

---

<sup>24</sup> Héctor Felipe Álvarez. *Teoría de las organizaciones*, México, LIBRUNAM, 1999, p. 27.

- Los canales de comunicación.
- Y la psicología en las organizaciones.

Con este análisis comenzó a tomar relevancia la motivación del personal, aspectos de liderazgo, los lazos de comunicación informal y el desarrollo de los departamentos de recursos humanos.

A diferencia de “La teoría clásica”, “La teoría humanista” postula que aunque un trabajador cuente con buena condición física, esto no determinará su nivel de producción sino su capacidad de adaptación social es la que indicará su competitividad; por tanto entre más unidos estén los elementos de una organización mayor será la producción.

El teórico que inició con esta corriente fue Elton Mayo con base en la propuesta de Taylor, la cual estaba enfocada a medir las conductas de producción de los empleados de manera científica. Así Mayo planteó que las condiciones de trabajo, el impacto de los elementos psicológicos, la estructura de la organización, los grupos formales y los informales, influyen en el ritmo de trabajo de manera significativa.

Con base en esto otros investigadores comenzaron a tener interés en el estudio del comportamiento grupal, como Kurt Lewin quien se dedicó a indagar en la solución de problemas, la productividad, las relaciones grupales y en el impacto del liderazgo, entre otros. Sus estudios fueron muy breves pero abrieron paso a otros teóricos como Rensis Likert quien diseñó cuatro modelos de organización,

que incluyen elementos como el liderazgo, la motivación, control, toma de decisiones e interacción.<sup>25</sup>

Los cuatro modelos de Likert son “El autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo”<sup>26</sup>. Cabe resaltar que el autor muestra inclinación hacia el diseño participativo el cual postula una comunicación ascendente y confiable, sistemas de recompensas, búsqueda continua de la opinión de los empleados, apertura a la discusión de temas, confianza en los subordinados y comunicación en todos los sentidos<sup>27</sup>. Likert comenzó a ver por la satisfacción de necesidades de los empleados, así como la influencia de las prácticas grupales en la motivación de los mismos.

No hay que perder de vista que el objetivo de “La teoría humanista” sigue siendo el mismo que el de “La teoría clásica”, el cual es el buen funcionamiento de las organizaciones y su productividad, aunque la diferencia reside en los elementos que estudian, la importancia y la visión que le dan a cada uno de ellos.

Otro teórico que aportó a esta corriente fue Douglas McGregor quien se inclina hacia el autodesarrollo dentro de las organizaciones mediante “La teoría X” y “La teoría Y”. La primera que refiere al modelo Tayloriano, considera al empleado como un ser sin ambiciones y sin deseos de trabajar por lo que necesita de un control por parte de un superior que lo haga responsable y que lo obligue a realizar actividades, mientras que la segunda teoría plantea que todos los seres

---

<sup>25</sup> Fernández Collado. Op. Cit. p. 43 - 44.

<sup>26</sup> Fernández Collado. Ibíd. p. 44.

<sup>27</sup> Fernández Collado. Ibíd. p. 45 - 46.

humanos tienen la capacidad de aceptar responsabilidades y de autodirigirse en su trabajo.<sup>28</sup>

McGregor considera más congruente esta última y a partir de esto postuló “La administración por objetivos” “en la que el empleado es responsable y determina sus metas a lograr con la ayuda y colaboración de un superior – no con su supervisión.”<sup>29</sup>

Esta corriente estudia la importancia del elemento humano dentro de la organización dejando atrás a los modelos cuadrados y fríos de “La teoría clásica”, tomando en cuenta los flujos de comunicación dentro de las organizaciones e inclusive las dinámicas de grupos formales e informales y la estructura organizacional.

Poco a poco la comunicación organizacional fue tomando una dirección más sociológica, psicológica y humana; de ahí el nombre de teoría humanista. Posteriormente apareció “La teoría de sistemas” la cual ve a la organización como un conjunto de partes interrelacionadas con un fin común que vio la importancia del entorno debido a que considera que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes.

Esta escuela dice que las organizaciones son un sistema que a su vez contienen subsistemas, los cuales conforman un todo organizado. Esta teoría surgió del trabajo del biólogo Ludwing von Bertalanffy, a partir de su “metáfora de las

---

28 Fernández Collado. *Ibíd.* p. 47.

29 Fernández Collado. *Ibíd.*

organizaciones como sistema abierto, frente a la concepción tradicional de conceptualizarlas como sistemas cerrados.”<sup>30</sup>

Para Bertalanffy las organizaciones liberan energía hacia su entorno y al mismo tiempo reciben energía de éste, por lo que debe existir un equilibrio en dicho proceso debido a que si no es así las organizaciones tienden a morir.

Otro de los primeros autores de “La teoría de sistemas” fue E. Trist quien dice que todo sistema y cada uno de sus subsistemas es una unidad económica, técnica y social, los cuales deben ser analizados junto con sus posibles interacciones, con el fin de medir sus efectos en la conformación de la estructura, división de tareas y procesos del sistema en conjunto.<sup>31</sup>

Esta corriente se enfoca en la interacción de las organizaciones con su entorno y las relaciones de los elementos de las mismas de manera interna, por lo que más adelante Daniel Katz y Robert Kahn abordaron la interdependencia de los subsistemas así como su estructura y relación. Así ellos ven la división del trabajo, la realización de éste y su metódica dentro de la lógica de los subsistemas.

“La teoría de sistemas” complementa a “La teoría humanista” debido a que la primera considera a la organización como un todo organizado en el que la interacción de los elementos forman un solo sistema, lo cual encaja con la corriente humanista debido a que ésta plantea la importancia de la dinámica de

---

30 Mario Krieger. *Sociología de las organizaciones*, Argentina, Prentice Hall, 2005, p. 39.

31 Fernández Collado. Op. Cit. p. 49 – 50.

grupos, así como la relevancia de la opinión de los empleados debido a que de éstos depende la realización de los trabajos y que la organización no muera.

Se puede ver cómo “La teoría de sistemas” tiene sus bases en el proceso de comunicación, debido a que trata a las organizaciones como sistemas con subsistemas que se comunican entre sí y con su entorno a partir de un permanente intercambio de información.

Por último está “La teoría contingente” la cual hace énfasis en el impacto del contexto, mediante un conjunto de estudios recientes los cuales buscan delimitar nuevos elementos para lograr un conocimiento más complementario.

Dicha corriente menciona que el contexto es el “estímulo” que determina la manera en la que las organizaciones dan “respuesta” ante el entorno, lo cual se ve reflejado en cómo se conforman, en la forma de su estructura y en su capacidad de acción ante el cambio.<sup>32</sup>

Pero no todas las organizaciones responden de la misma manera al medio debido a que no todas cuentan con los mismos elementos y no se dedican al mismo giro, por lo que su capacidad de acción ante las demandas del día a día dependerá de su grado de desarrollo.

Uno de sus primeros teóricos fue Joan Woodward quién en 1958 encontró una correlación entre las tecnologías con las que puede contar una organización y su manera de estructurarse; como por ejemplo las empresas que gestionan

---

<sup>32</sup> Fernández Collado. *Ibíd.* p. 54.

estacionamientos, las cuales cada vez tienen menos empleados debido a la automatización del pago de las cuotas a través de máquinas.<sup>33</sup>

Posteriormente en la década de los setenta Paul Lawrence y Jay Lorsch llevaron a cabo investigaciones en empresas estadounidenses, las cuales arrojaron como resultado la delimitación de los impactos del entorno en distintas partes de la organización y cómo éstas deben responder de manera distinta y especializada ante éste.<sup>34</sup>

Aquí se puede ver la relación entre “La teoría de sistemas” con “La teoría de contingencia”, debido a que ambas plantean que se pueden encontrar distintos elementos con características diferentes dentro de una misma organización.

En esta última corriente se puede ver implícito el análisis de la comunicación organizacional de manera conjunta con el estudio de la administración, debido a que éstas trabajan de manera paralela para el desarrollo y funcionamiento óptimo de las organizaciones.

Ya se describieron de manera breve las cuatro principales corrientes de la administración las cuales son los antecedentes de la comunicación organizacional, ahora queda plantear de manera genérica qué es y en qué consiste esta área de estudio.

Para poder definir lo qué es la comunicación organizacional es necesario comprender el término organización. Para Ingrid Samantha Hernández Venegas

---

<sup>33</sup> Fernández Collado. *Ibíd.* p. 54.

<sup>34</sup> Fernández Collado. *Ibíd.* p. 55.

“las organizaciones son entidades formalizadas que comprenden un conjunto de dos o más personas reunidas con un fin”<sup>35</sup>, por lo que una organización puede ser una familia, una empresa, una escuela, una iglesia, una secta, un acilo, un gobierno municipal, un país, un continente, entre otros.

Así se puede ver que la sociedad se encuentra repleta de una infinidad de distintas organizaciones las cuales tienen la necesidad de comunicarse dentro de ellas mismas y con su entorno, y justo es este es el punto donde interviene la comunicación organizacional.

Para Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.”<sup>36</sup>. Dicha comunicación puede transmitirse en diversos canales: interpersonales, medios tecnológicos, medios masivos, canales verbales o no verbales.

Por tanto este tipo de comunicación se da en cualquier tipo de organización ya sea pública, privada, del tercer sector, religiosa, institucional, corporativa, entre otras. En las cuales el grado de comunicación que logre dependerá de sus fines y tamaño, por lo que a partir de eso se seleccionarán los canales mediante los cuales enviará mensajes tanto a su público interno como a su público externo.

---

<sup>35</sup> Ingrid Samantha Hernández Venegas. *El community manager: trascendencia en redes sociales*. Tesis que para obtener el título de licenciatura en ciencias de la comunicación (periodismo), México, UNAM, 2014, p. 16.

<sup>36</sup> Fernández Collado. Op. Cit, p. 30.

Tomando en cuenta que el proceso de comunicación es un elemento que se da de manera espontánea y natural en las organizaciones, se puede decir que éste es el elemento social más importante para los humanos debido a que la civilización no hubiera sido posible sin él. Por ende la capacidad que tenemos para simbolizar y de expresar nuestras ideas, así como conocer las de los demás, es lo que lleva a que no haya una organización sin comunicación, la cual es circunstancial en toda relación humana.

Para Homs Quiroga la comunicación organizacional consiste “en la creación y el mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información”<sup>37</sup> ya sea de manera interna o externa.

Así la comunicación que se genera en las organizaciones puede darse entre sus subsistemas, entre las personas que conforman a éstos, con otras organizaciones y con su entorno.

Por lo que debido a su importancia en las organizaciones, la comunicación organizacional es considerada por Andrade Rodríguez de San Miguel “como una disciplina cuyo objeto de estudio es (...) la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.”<sup>38</sup>

En la actualidad la comunicación organizacional estudia la manera en que el proceso de intercambio de mensajes se desarrolla hacia dentro y hacia afuera de

---

<sup>37</sup> Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*, México, Ed. Iberoamericana, 1990, p. 65.

<sup>38</sup> Op.cit., Fernández, *Ibidem*.

las organizaciones, por qué medios se realiza y en qué entornos. Así se puede decir que el fin de esta área es agilizar la comunicación de los públicos internos y externos de las organizaciones, con la intención de que éstas cumplan de manera eficaz y eficientemente sus objetivos.

Esto es posible lograrlo a partir de la implementación de tácticas y estrategias por parte de un comunicólogo organizacional, las cuales deben partir de una previa investigación o diagnóstico mediante el cual se conocerán las fortalezas, debilidades, amenazas y áreas de oportunidad de las organizaciones tanto de su comunicación interna como externa.

### **1.2.1.- Comunicación interna**

La comunicación interna se conforma por los flujos de comunicación que se dan dentro de las organizaciones entre sus públicos internos quienes pueden ser empleados, gerentes, voluntarios, entre otros; dependiendo del tipo de organización que se trate.

La principal labor de este tipo de comunicación es mantener estabilidad en las relaciones humanas que se dan en el interior de una organización y la productividad de trabajo a través de la motivación del público interno, propiciando un clima adecuado de trabajo y de que se conozca la identidad de la organización, es decir, su misión, visión y valores.

Para Fernández Collado la comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes

medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”<sup>39</sup>

Algunas de las herramientas de las que se vale este tipo de comunicación son revistas internas o “house organ”, en el cual se publican temáticas del entorno de la organización, logros, proyectos y concursos, entre otras actividades.

Otro elemento de la comunicación interna es la intranet la cual es una red digital de los públicos internos, utilizado debido a que “la información y comunicación aplicadas al software de gestión facilitan una coordinación óptima entre las unidades operativas, dando a la vez su verdadera dimensión, pertinencia y eficacia a la comunicación interna.”<sup>40</sup>

Este tipo de comunicación también lleva a cabo programas de motivación (los cuales pueden incluir incentivos), de integración y de liderazgo para el mejoramiento del clima, entre otros.

Todo esto con el fin de conseguir un flujo adecuado de información en la comunicación interna de las organizaciones, buen desarrollo de los públicos internos y la productividad de los mismos.

Estos esfuerzos son necesarios dentro de las organizaciones debido a que como menciona Cristina Aced, “los empleados son los mejores embajadores de la marca, puesto que la conocen de primera mano y tienen un contacto continuo con

---

<sup>39</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1999, p. 30

<sup>40</sup> Jesús García Jiménez. *La comunicación interna*, España, Edit. Díaz de Santos, 1998, p. 29.

ella. Por tanto, descuidar las relaciones con este público puede tener consecuencias negativas en la reputación de la compañía.”<sup>41</sup>

Es por eso que los públicos internos deben tratarse de manera estratégica, debido a que si una organización cuenta con buena comunicación interna ésta se verá reflejada hacia fuera y por ende tendrá influencia en la comunicación externa.

Por lo tanto la comunicación interna es un factor elemental para las organizaciones, puesto que de ésta depende la productividad, la estabilidad del factor humano de los públicos internos e inclusive una parte de la comunicación externa, debido a que las organizaciones necesitan estar bien por dentro para generar y difundir una imagen positiva.

### **1.2.2.- Comunicación externa**

La comunicación externa se compone por los mensajes que emiten las organizaciones hacia su entorno, y por ende a sus públicos externos como clientes, competencia, medios de comunicación y otras organizaciones, entre otros; con el fin de mantener una buena imagen.

Para Fernández Collado la comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia diferentes públicos externos,

---

<sup>41</sup> Cristina Aced. *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Barcelona, Editorial UOC, 2013, p. 43.

encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”<sup>42</sup>

Uno de los objetivos principales de este tipo de comunicación es transmitir la identidad y por ende la proyección de una buena imagen sobre las organizaciones, lo cual es benéfico para mantener y aumentar rentabilidad de cualquier mercado industria.

La comunicación externa otorga visibilidad, por lo que otro de sus propósitos es la presencia de las organizaciones en la mente de sus públicos, para lo cual se vale de varias herramientas como la publicidad, el “community manager”, las relaciones públicas y el marketing, entre otras, las cuales se abordarán en los siguientes capítulos.

Para poner en práctica dichas herramientas, las organizaciones suelen tener departamentos dedicados a diversas áreas de comunicación o en su defecto contratan agencias externas dedicadas a este fin, con el propósito de conocer y “gestionar las percepciones de los grupos de interés (“stakeholders”) de la organización y de establecer con ellos relaciones de confianza y de interés mutuo”<sup>43</sup> debido a que de estas acciones dependen en gran medida la sobrevivencia y mantenimiento de las organizaciones.

---

<sup>42</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1999, p. 32.

<sup>43</sup> Op.Cit., Aced, p. 113.

Una mala gestión de la comunicación externa puede llegar a ser fatal para cualquier organización, debido a que sin consumidores de productos o servicios la rentabilidad se vuelve nula. Recordemos que la comunicación externa trabaja en conjunto de la comunicación interna, por lo que su manejo debe hacerse de manera paralela, conjunta y coherente con la identidad de las organizaciones.

Las formas de la comunicación externa se han ido modificando junto con el entorno, esto debido al surgimiento de nuevos soportes tecnológicos de comunicación de manera principal el internet, por lo que el trabajo del comunicólogo organizacional también ha cambiado y como resultado se tiene un nuevo perfil de gestión de comunicación externa en las organizaciones: el “community manager”.

Así la comunicación organizacional ha ido mutando junto con las organizaciones y los medios de comunicación, por lo que se debe plantear que las tácticas y procedimientos que el comunicólogo organizacional realizaba en los medios tradicionales, ahora se lleva a cabo dentro de la plataforma web.

Como resultado de esto ha surgido una nueva tipología dentro de la consultoría en la comunicación organizacional, ahora se habla de consultoría en comunicación digital, lo cual abre un campo de trabajo para los comunicólogos y un nuevo campo para el desarrollo de las organizaciones.

## **2.- El mantenimiento de la marca en la organización**

Una marca es la identidad que se le otorga a un producto o servicio, con el fin de que sean identificados ante los demás que se ofrecen en el mercado, por lo que ésta debe ser única, original y creativa, de manera de que coincida con los valores, misión y visión de la organización a la cual pertenece. Para que esto sea posible las marcas deben de ser gestionadas a través de campañas, entre ellas las de mantenimiento.

### **2.1.- El concepto de marca**

Para Andrea Semprini “la marca es tan vieja como la noción de propiedad individual y colectiva”<sup>44</sup> que surge ante la necesidad de nombrar distintas entidades como una persona, un pueblo, una nación, hasta llegar a los planetas y las distintas galaxias; por lo que cada uno de estos elementos tiene un nombre que lo identifica.

Para fines prácticos de esta tesis se va analizar el concepto marca a partir de productos y servicios, aunque, cabe señalar que la marca no se limita a este campo puesto que existen conceptos como marca personal (en el ámbito profesional), ciudades marca y naciones marca (en el ámbito turístico), entre otros.

---

<sup>44</sup> Andrea Semprini. *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*, España, Paidós, 1992, p. 19.

En la actualidad es fundamental que un producto o servicio cuente con una marca, es decir, con un nombre, con ciertas ventajas competitivas, con cualidades benéficas, colores distintivos y estrategias de mediatización para difundirlo.

Para la mesa editorial de la revista *Mercado2.0* la marca “es una idea específica con la que se espera que el cliente conecte, un conjunto de lenguajes configurados para vender algo distintivo, que valga la pena”<sup>45</sup>, por lo que se puede decir que el objetivo principal de este concepto es la diferenciación ante la competencia.

Para que esto sea posible debe conseguirse la “notoriedad de la marca” la cual “se refiere a aspectos de concientización de la marca”<sup>46</sup>, es decir, que los consumidores la identifiquen de manera correcta, lo que a su vez genera la “conciencia de marca” que “hace referencia a la capacidad del consumidor para recordarla y reconocerla.”<sup>47</sup>

De manera ideal la marca tiene que ser recordada a partir de los valores que transmite, emociones y sentimientos que busca generar, de la empatía con los consumidores, estilos de vida que representa, así como sus atributos y sus beneficios, entre otros; y no por su mala calidad o errores de cualquier tipo en su gestión.

---

<sup>45</sup> Mesa editorial de Merca2.0. “¿Qué es una marca? 5 definiciones”. En: *Merca2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/que-es-una-marca-5-definiciones/>, consultado el 19 de abril del 2015.

<sup>46</sup> Paul Capriotti. *Gestión de la marca corporativa*, Argentina, La Crujía, 1999, p. 15.

<sup>47</sup> Capriotti. *Ibidem*.

Esto se logra a partir de la puesta en práctica de varios elementos. Para Carlos Ávalos la marca está compuesta por un nombre, “slogans”, historias, anécdotas, relatos y tono<sup>48</sup>. El nombre es el principal elemento que permite la distinción de la marca, mientras el “slogan” (lema de la marca) permite recordar las características del producto o servicio con más facilidad, lo que a su vez puede apoyarse en una narrativa que refuerce su permanencia en la mente de los consumidores, y finalmente todo esto debe tener un tono acorde con la identidad de la organización y con la del producto o servicio.

Para que estos elementos sean del agrado de los consumidores se tiene que llevar a cabo una investigación de mercado, con el fin de conocer las características del público objetivo, sus gustos y sus “insights” (percepciones ocultas); con el fin de crear una marca que tenga la identidad de su organización pero a su vez coincida con la de su público.

Desde hace ya varios años las marcas de distintos productos y servicios han venido divulgándose mediante campañas publicitarias en los medios tradicionales de comunicación como lo son la radio, la televisión, el cine, periódicos y revistas, entre otros; sin embargo durante los últimos años se ha trasladado a una nueva plataforma la cual es la web donde se comunican las características de la marca pero a partir del lenguaje y las dinámicas que se utilizan en este medio.

Para Paul Capriotti “las marcas se sienten a gusto en un ambiente virtual atravesado por los flujos informativos: ellas mismas no son otra cosa que un

---

<sup>48</sup> Carlos Ávalos. *La marca, identidad y estrategia*, Buenos Aires, La Crujía, 2010, p. 81.

puñado de valores que circulan por el imaginario de la sociedad, pequeños ramilletes de bits que construyen un significado al proponer una diferencia.”<sup>49</sup>

Así el fin principal de identificación de la marca sigue siendo el mismo sin importar por cuál soporte tecnológico se comunique, pues lo que cambia es el lenguaje y por ende las tácticas y procedimientos a utilizar para resaltarla; por ejemplo en radio se tiene que hacer énfasis en los elementos sonoros, mientras que en televisión lo más relevante es la imagen y en la web lo más conveniente es transmitir mensajes cortos, precisos y llamativos que puedan combinar el texto, el audio, el video y hasta la animación.

Así en la actualidad se considera a la marca como un elemento intangible de la organización, el cual está tomando gran auge dentro de todos los mercados industria del mundo; prueba de esto es la lista de las 500 marcas más valiosas del mundo que es realizada cada año por *Brand Finance*, lo cual se basa en el capital intelectual con el que cuentan las marcas, su inversión en marketing, las relaciones con sus consumidores y lo que significan para éstos.

---

<sup>49</sup> Capriotti, Op. Cit., p. 61.

Rank			Logo	Name	Country	Brand Value (USD \$ Millions)		Brand Rating	
2015	2014	2015				2014	2015	2014	
1	1	➡		Apple		128,303	104,680	AAA	AAA
2	2	➡		Samsung Group		81,716	78,752	AAA-	AAA
3	3	➡		Google		76,683	68,620	AAA	AAA+
4	4	➡		Microsoft		67,060	62,763	AAA	AAA
5	5	➡		Verizon		59,843	53,466	AAA-	AAA-
8	7	⬆		AT&T		58,620	45,410	AA+	AA
7	8	⬆		Amazon.com		56,124	45,147	AAA-	AAA-
8	6	⬇		GE		48,019	52,533	AA+	AA+
9	13	⬆		China Mobile		47,916	31,845	AAA-	AA+
10	9	⬇		Walmart		46,737	44,779	AA+	AA+
11	12	⬆		Coca-Cola		35,797	33,722	AAA+	AAA+
12	10	⬇		IBM		35,428	41,513	AA+	AA+
13	11	⬇		Toyota		35,017	34,903	AAA-	AAA-
14	15	⬆		Wells Fargo		34,925	30,242	AAA-	AAA-
15	17	⬆		BMW		33,079	28,962	AAA	AAA

Imagen 2. Fuente: Yanin Alfaro. *Las 15 empresas más valiosas del mundo del 2015*, disponible en <http://www.informabl.com/2015/02/19/las-15-empresas-mas-valiosas-del-mundo-del-2015/>, consultado el 19 de abril del 2015.

El listado del año 2015 es liderado por “Apple”, seguida por “Samsung Group”; el tercer puesto lo ocupa el buscador “Google”; el cuarto “Microsoft” y en quinto “Verizon”. Estos primeros cinco puestos tienen algo en común: se dedican a la producción de nuevas tecnologías, “softwares”, “Apps” y buscadores, que han logrado exponer sus cualidades y la creación de una buena relación con sus consumidores, lo cual les ha permitido posicionarse entre las marcas más valoradas del mundo.

En resumen una marca debe tener la capacidad de comunicar de manera conjunta todas las características de un producto o servicio, por lo que su diseño debe estar

a cargo de profesionales de la comunicación organizacional, con el fin de que ésta sea recordada por los consumidores.

Durante los últimos años los medios de comunicación por los cuales se posiciona una marca se han ido transformando y la web ha sido hasta el momento el medio más significativo dentro de esta transición, aunque su fin sigue siendo el mismo: la diferenciación ante la competencia en el mercado.

## **2.2.- Planeación y diseño para el mantenimiento de marca**

La construcción de una marca sólida es la meta de la mayoría de las organizaciones, debido a que una marca estable es capaz de generar mejores beneficios tanto para para sí misma como para sus clientes, lo cual establece una mayor lealtad.

Para la mesa editorial de la revista *Merca 2.0* el mantenimiento de marca consiste en una “campaña de publicidad cuyo objetivo es mantener el conocimiento de una marca, de una línea de productos o servicios que ya llevan en el mercado suficiente tiempo”<sup>50</sup>, por lo que este tipo de campañas son utilizadas para bienes que ya se encuentran posicionados y que por ahora necesitan mantener la fidelidad de sus compradores.

Cabe señalar que una campaña de publicidad consiste en un “cúmulo de mensajes publicitarios (...) con base en la técnica del buen uso de una imagen

---

<sup>50</sup> Mesa editorial Merca 2.0. “Campaña de mantenimiento”, En: *Merca 2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/campana-de-mantenimiento/>, consultado el 27 de abril de 2015.

atractiva, sea ésta impresa, auditiva o visual y de un lenguaje claro, breve y convincente, para llegar al público consumidor.”<sup>51</sup>

Una campaña de mantenimiento se caracteriza por ser utilizada cuando un producto o servicio ya se encuentran bien posicionados, por lo que su fin es conservar la fidelidad de los públicos e inclusive conseguir nuevos adeptos.

Ante esto las organizaciones deben conocer sus productos o servicios con el fin de poder promocionarlos y manejarlos de la manera más óptima; para David Aaker “además de conocer su propia identidad, cada marca necesita comprender su rol en cada contexto en el cual se desarrolla”<sup>52</sup>, con la intención de que también tenga coherencia con el entorno en el que se va a desarrollar. Por lo que los comunicólogos encargados de las campañas de mantenimiento deben saber a fondo cómo es la marca y los distintos escenarios donde interactúa.

Para que esto sea posible es necesario llevar a cabo una serie de pasos de planeación que permitan el diseño del mantenimiento de la marca. El primer paso que es conveniente llevar a cabo, y que muchos autores y publicistas omiten, es conocer a fondo la organización o corporativo al que pertenece la marca, desde su “corazón ideológico” con el fin de comprender la esencia de su identidad, hasta sus casos de éxito y de fracaso; los primeros para poder seguirlos como modelo y los segundos para evitarlos, con el objetivo de que las estrategias a ejecutar tengan coherencia con lo que es la organización y por ende la marca.

---

<sup>51</sup> Manuel de Jesús Corral Corral. *Comunicación y vida 2*, México, Edit. Edére, Segunda edición, 2010, p. 116.

<sup>52</sup> David Aaker. *Construir marcas poderosas*, España, Edit. Gestión 2000, 1996, p. 32.

Tomando en cuenta este primer paso que se agrega en la presente tesis, la propuesta que hace Kevin Lane Keller sobre la construcción de marca será considerada como los siguientes cuatro pasos para la planeación del mantenimiento de marca. Cabe resaltar que el segundo paso que presenta en esta tesis es considerado como el primero para Lane Keller.

Por lo que el segundo paso consiste en la identificación de la marca con los consumidores y que éstos la asocien con un producto o servicio; el tercer paso es establecer la marca en la mente de los consumidores; el cuarto propiciar la respuesta que se espera de los clientes y el quinto es transformar la respuesta de los consumidores en una relación de lealtad activa entre éstos y la marca.<sup>53</sup>

Dichos pasos son necesarios para que los clientes y los posibles clientes se inclinen hacia la marca y sean compradores de ésta e inclusive posteriormente se convierta en una “lovemarks”; concepto que hace referencia a la lealtad que los consumidores pueden llegar a tener hacia una marca al grado de llegar a ser seguidores de ésta, incluso “este amor por la marca hace que los consumidores incorporen sentimientos como el de perdonar fallos leves en el producto o en el servicio.”<sup>54</sup>

En la actualidad es un gran reto llegar a ser una “lovemarks” debido a que una gran cantidad de productos se distribuyen a nivel mundial, por lo que la competencia ha ido en ascenso y la variedad de productos cada vez es mayor, y

---

<sup>53</sup> Paul Capriotti. *Gestión de la marca corporativa*, Argentina, La Crujía, 1999, p. 13.

<sup>54</sup> Diccionario marketing. *Marketing directo*, disponible en <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/lovemark/>, consultado el 25 de abril de 2015.

las estrategias para lograr el mantenimiento de marca tienen que ser más creativas y emocionales con el fin de llegar a conquistar al público.

Ante este entorno competitivo no existe una fórmula inmutable a seguir para el mantenimiento de la marca, pero hay ciertos lineamientos que se proponen como el ya mencionado de Lane Keller que puede llegar a ser útil, aunque cabe resaltar que dichos puntos no se tienen que seguir al pie de la letra debido a que el entorno o determinadas circunstancias pueden generar una contingencia, y en estos casos deben surgir estrategias emergentes para subsanarla.

Así se pueden encontrar otros modelos de planeación para el mantenimiento de una marca; como los 10 puntos basados en la creación que propone Christian Regouby: en el primer punto la creación debe introducir una percepción inmediata, es decir, lo importante es lo que el público interpretó sobre la marca; el segundo principio es que la creación debe ser simple ante un entorno complejo; el tercero hace referencia a que la marca debe ser legítima; el cuarto punto dice que la marca debe ser coherente con todas sus expresiones de comunicación; el quinto postula que la marca debe ser seductora a partir de tres niveles: inteligencia, física (belleza, estética, pureza) y afectiva, es decir, interpelación emocional; el sexto punto dice que la marca debe memorizarse fácilmente; el séptimo principio hace referencia a que la marca tiene que ser duradera a través del paso del tiempo, el octavo dice que debe contar con una historia exclusiva, el noveno punto postula

que la imagen de la marca se crea a través del producto y el último punto hace referencia a la calidad de la producción del bien o servicio.<sup>55</sup>

Se puede ver cómo este modelo cuenta con más pasos que el presentado por Lane Keller, pero ambos hacen referencia sobre lo que el consumidor percibe respecto a la marca, sin embargo, los 10 puntos basados en la creación que propone Christian Regouby se encuentran más completos debido a que toma en cuenta el entorno complejo en el que se vive en la actualidad, por lo que la marca tiene que darse a conocer y mantenerse a través de mensajes simples, debido a que esto permite tener mayor éxito en el entorno de negocios contemporáneo.

Así para Christian Regouby “la validez de un concepto de marca reposa sobre su capacidad potencial de imponer, de forma dominante y exclusiva, la personalidad de la marca deseada”<sup>56</sup>. Después de lograr esto es importante mantener el posicionamiento con el que ya cuenta, pero no es una tarea sencilla debido a que se debe tener en cuenta el mínimo detalle dentro de la estrategia a seguir para que siga vigente.

El objetivo principal del mantenimiento de una marca es que ésta siga vigente en el entorno de negocios, por lo que, para que esto sea posible se necesita llevar a cabo una planeación estratégica la cual “es el proceso para determinar objetivos (lo que se quiere lograr), decidir sobre las estrategias (cómo lograr los objetivos), e

---

<sup>55</sup> Christian Regouby. *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*, París, Edit, Gestión 2000,1988, p.152, 153 y 154.

<sup>56</sup> Regouby., pág. 137.

implementar las tácticas (lo que le da vida al plan). Este ocurre dentro de un lapso específico de tiempo.”<sup>57</sup>

Cabe resaltar que cada marca va a seguir tácticas distintas para lograr mantenerse, y utilizarán como vector clave la diferenciación, por lo que dos marcas distintas no pueden realizar las mismas estrategias y tácticas aunque para todas el fin principal siempre vaya a ser el mismo: mantenerse en el mercado.

Así el mantenimiento de marca se da a través de una estrategia de medios en la cual se decide cuáles son los que se van a utilizar y cómo se va a hacer. Para el mantenimiento de marca es muy común que se utilicen cuatro distintos tipos de campaña según la revista *Merca 2.0*: “heavy up” consiste en el incremento de inversión para el mantenimiento de marca, por ende la presencia en medios incrementa; “continuity” es un periodo de actividad prolongado, por lo que hay continuidad en la campaña; se tiene un “flighting” si la campaña se interrumpe de acuerdo a ciclos de audiencia; y por último, se tiene un “hiatus” cuando la campaña es interrumpida por un lapso de tiempo no muy grande. <sup>58</sup>

Cabe señalar que en una estrategia “heavy up” se busca tener presencia en todos los medios posibles, por lo que la campaña de mantenimiento se extiende a todos éstos con el fin de lograr mayor visibilidad de la marca.

---

<sup>57</sup> William Wells; Sandra Moriarty; John Burnett. *Publicidad. Principios y Práctica*, México, Pearson, Séptima edición, 2007, p. 181.

<sup>58</sup> Mesa editorial Merca 2.0. “Campaña de mantenimiento”, En: *Merca 2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/campana-de-mantenimiento/>, consultado el 27 de abril de 2015.

Los modelos que se presentaron en esta tesis pueden ser utilizados por diversas marcas pero adaptándolos a sus necesidades, el posicionamiento con el que cuenten y posibilidades, debido a que no todas poseen los mismos elementos.

En la actualidad el posicionamiento de las marcas se logra a través de medios tradicionales y de internet, puesto que la inserción de este último elemento ha traído consigo la disminución de costos, la adaptación de las marcas al entorno digital, el surgimiento de públicos virtuales y la creación de nuevos perfiles profesionales como lo es el “community manager” dentro de las organizaciones.

Así el mantenimiento de las marcas vía internet trabaja de manera paralela con las estrategias de comunicación externa de medios tradicionales dentro de una estrategia de medios “continuity”, pero ahora trasladándose a un nuevo canal de comunicación y a una nueva plataforma tecnológica del entorno de negocios.

Dentro de estos medios de comunicación el mantenimiento de marca es posible a partir de la ejecución de técnicas publicitarias, de Relaciones Públicas y Marketing en internet, las cuales son presentadas en los siguientes subcapítulos.

### **2.2.1.- Técnicas publicitarias**

La publicidad es una herramienta de la comunicación externa, la cual contribuye a la promoción de bienes y servicios con el fin de que éstos sean adquiridos por el público, ayudando al posicionamiento y mantenimiento de marca al resaltar sus cualidades.

Para Wells, Mariarty y Burnet una definición contemporánea sobre publicidad es que ésta es “comunicación persuasiva pagada que utiliza medios masivos e impersonales, así como otras formas de comunicación interactiva, para llegar a una amplia audiencia y conectar a un patrocinador identificado con el público meta.”<sup>59</sup>

Como se puede ver en esta definición una de las principales técnicas de la publicidad es la persuasión, la cual busca que el público compre o consuma una marca determinada. Para Ana Muñoz la persuasión es “la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, siendo estas últimas representaciones mentales que resumen lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas”.<sup>60</sup>

Cabe señalar que la modificación de una conducta se lleva a cabo de manera gradual y no se puede obligar a un individuo de un momento a otro a que adquiera valores y concepciones que contradigan o que no se encuentren dentro de sus parámetros personales; por tanto un comunicólogo organizacional o un publicista debe conocer y aplicar de manera adecuada una campaña publicitaria con el fin de alcanzar la persuasión en el público.

A partir de la persuasión la publicidad ha desarrollado la presentación de una “premisa única de venta” la cual generalmente es una propuesta racional para

---

<sup>59</sup> Wells. Op. Cit., p. 5.

<sup>60</sup> Ana Muñoz. *Influencia social y persuasión*, disponible en línea en <http://cepvi.com/articulos/persuasion>, consultado el 25 de abril de 2015.

atraer a los consumidores; para Wells, Mariarty y Burnet existen cuatro tipos de premisas de venta: Beneficio: busca comunicar el rasgo que beneficia al consumidor; Promesa: es una predicción de que algo bueno obtendrá el público si consume la marca; El porqué: da razones benéficas para consumir el bien o servicio y la Propuesta única de venta: es una declaración de un beneficio único del producto<sup>61</sup>; por ejemplo una compañía telefónica podría promocionarse diciendo: este es el único celular que puede conectarte con 10 personas al mismo tiempo en una sola llamada.

La “premisa de venta” en cualquiera de sus cuatro variables es una de las técnicas más utilizadas en publicidad, por lo que es una de las maneras más eficaces por las que se puede persuadir al público para que se convierta en consumidor de una marca.

Por otro lado para Manuel de Jesús Corral “las técnicas publicitarias generan a la perfección eso que se ha dado a llamar comunicación persuasiva, es decir, la emisión del mensaje tiene como finalidad primera convencer al receptor de que adquiera el producto.”<sup>62</sup> A partir de esto Corral dice que el anuncio publicitario de un producto o servicio cuenta con tres técnicas principales o al menos con alguna de éstas:

- La primera es el “slogan” el cual es una frase corta, creativa, imaginativa, elocuente y por ende fácil de recordar lo que define o explica en el anuncio.

---

<sup>61</sup> Wells. Op. Cit., p. 341.

<sup>62</sup> Manuel de Jesús Corral Corral. *Comunicación y vida 2*, México, Edit. Edére, Segunda edición, 2010, p. 116.

- El segundo es el “logotipo” el cual indica la marca del producto.
- Y el tercero es el “imago tipo” en el que se conjuntan imágenes y tipografía con el fin de que la marca sea recordada y retenida.<sup>63</sup>

Estos elementos son indispensables para cualquier marca, es por eso que lo más conveniente es que un producto o servicio ejecute dichas técnicas de manera conjunta para que el posicionamiento sea el que se desea y posteriormente se pueda llevar a cabo una campaña de mantenimiento a partir de un “slogan”, “logotipo” e “imago tipo” bien identificados.

Corral agrega otros tres tipos de técnicas publicitarias las cuales se enfocan en el tipo de lenguaje que se puede utilizar para llegar a la persuasión del consumidor.

- La primera es la atribución en la cual se le asigna al producto un valor humano o abstracto. Por ejemplo “Chocomilk, tu gran compañero”.
- La redundancia permite la repetición de la marca. Por ejemplo “Rayovac es la pila... la pila es Rayovac”, “Apache, dura, dura, dura... Apache, dura, dura, dura...”, entre otros.
- Un mensaje imperativo ordena, manda, exige... Por ejemplo “Hágalo fácil con la lechera”, “Conéctate en infinitum”, entre otros.<sup>64</sup>

Se puede apreciar cómo el lenguaje que se utilice en cualquier campaña publicitaria definirá de cierta manera el éxito que puede llegar a alcanzar una marca, debido a que estos elementos pueden ser utilizados en un “slogan”, un

---

<sup>63</sup> Corral., *Ibíd.*

<sup>64</sup> Corral. *Ibíd.*, p. 118-119.

“imago tipo” y “logo tipo”, por lo que a partir de los seis elementos que Corral propone y que se mencionan en esta tesis una marca puede ser recordada.

El hecho de que los consumidores recuerden una marca puede llegar a ser el paso que defina si el producto o servicio es adquirido, por lo cual los anunciantes y las agencias de comunicación gastan en la aplicación de tests después de que las campañas son publicadas, así “los creadores de mensajes publicitarios son estudiantes cuidadosos de los ratings de reconocimiento, empleados con frecuencia para la evaluación de sus propios trabajos.”<sup>65</sup>

Así los comunicólogos no sólo deben tener la capacidad de realizar campañas con técnicas publicitarias adecuadas, sino también es conveniente que sepan si éstas tuvieron éxito o no a partir de la medición del reconocimiento de la campaña misma y de la marca promocionada. También se debe tener en cuenta que la campaña no sea más recordada que la marca en sí, lo cual determina que la elección de las técnicas publicitarias debe hacerse con minuciosidad debido a que de éstas dependerá la manera en que sea evocada.

A partir de esto y del número de ventas es como se puede saber si la marca está bien posicionada, bien identificada y así decidir la duración de una campaña de mantenimiento, su alcance, su frecuencia y las técnicas publicitarias que utilizará, por lo que este tipo de publicidad va dirigida a continuar con la fidelización que ya se cuenta por parte del público para aumentar su consumo y atraer nuevos adeptos.

---

<sup>65</sup> Darrel Blaine Lucas, Steuart Henderson Britt. *La efectividad publicitaria*, Argentina, Edit. El Ateneo, 1969, p. 47.

### **2.2.2.- Técnicas de relaciones públicas**

Las relaciones públicas forman parte de los instrumentos de comunicación interna y externa de las organizaciones debido a que pueden ir dirigidas a ambos públicos, teniendo como base la utilización de la comunicación de manera estratégica, por lo que se puede decir que su fin principal es precisamente afianzar sus relaciones con las distintas audiencias sociales, de manera tal que exista una relación de mutua comprensión entre ellas. Debido al tema a tratar en esta tesis se hará hincapié exclusivamente en las principales técnicas de relaciones públicas externas.

Para Carlos Bonilla “las relaciones públicas son consideradas como una técnica pragmática de carácter social, destinada a sondear la opinión pública e influir en el comportamiento de los grupos sociales y promueve el entendimiento recíproco mediante la aplicación de métodos y conocimientos administrativos, psicológicos, sociológicos y antropológicos.”<sup>66</sup>

Así las relaciones públicas generan una opinión en sus públicos y por ende una imagen sobre la organización con base en la ejecución de distintas técnicas y conocimientos en diversas áreas por parte de un comunicólogo organizacional o un publicirrelacionista, por lo que esta herramienta se constituye como una área interdisciplinaria y complementaria con otras como son la comunicación, publicidad, mercadotecnia y periodismo, entre otras.

---

<sup>66</sup> Carlos Bonilla. *La comunicación función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, Segunda edición, 2001, p. 69.

Pero esta área no sólo forma una imagen sobre las organizaciones, sino que también la gestiona por lo que maneja las relaciones con los públicos, con el fin de persuadirlos para contar con su apoyo y no únicamente para que adquieran un producto o servicio como lo hace la publicidad.

La comunicación es el elemento indispensable para las relaciones públicas debido a que éstas buscan interactuar con los públicos de las organizaciones y por ende establecer relaciones con las entidades que conforman su entorno, por lo cual los profesionales en esta área deben identificar los elementos claves con los cuales es preciso interactuar.

Por ello “las relaciones públicas encuentran su fundamento principal en la puesta en práctica de los diversos medios que le permiten una adecuada y dinámica comunicación, mediante oportunas metodologías y técnicas de información”<sup>67</sup>. Así la comunicación y sus distintos flujos permiten que las relaciones públicas se desenvuelvan y desarrollen de manera óptima.

Entre las principales técnicas que utilizan las relaciones públicas se encuentra la “publicity” la cual “consiste en conseguir que los medios de comunicación hablen de la empresa sin que esta (sic) pague por ello, (...) para conseguirlo se informa a los periodistas de las novedades de la empresa, a través del envío de notas de prensa y de la organización de actos, entre otras técnicas posibles.”<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Washington Dante Illescas. *Cómo planear las relaciones públicas*, Buenos Aires, Edit. Macchi, 2000, p. 82.

<sup>68</sup> Cristina Aced. *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Barcelona, Edit. UOC, 2013, p. 26.

En esta definición sobre “publicity” se puede ver como elemento principal la búsqueda de la atención de los medios de comunicación para que la organización tenga presencia en éstos. Sin embargo no todas las entidades tienen la posibilidad de atraer dichos recursos, por lo que pueden llegar a plantear una estrategia de “publicity” tomando vías alternas como lo es el “mecenazgo”, el cual hace referencia a la “protección o ayuda económica que ejerce una institución o una persona a una actividad artística o intelectual”.<sup>69</sup>

Así es posible realizar “publicity vía mecenazgo” aunándole una alianza estratégica; por ejemplo una empresa que se dedica a la venta de lácteos puede hacer una donación de productos que estén por caducarse a casas hogar, y como resultado las entidades que se vean beneficiadas, así como la sociedad en general, generarán empatía hacia la organización que les brinda ayuda.

Un ejemplo de una empresa que sí tiene las posibilidades de llamar la atención de los medios de comunicación masiva es el corporativo “BIMBO” el cual, como resultado de la transformación de su modelo de producción más sustentable y favorable para el medio ambiente, ganó varios premios y reconocimientos por lo que los medios comenzaron a hablar sobre el tema, lo cual significó presencia pública y el conocimiento de la sociedad en su labor.

Cabe señalar que una de las ventajas de la “publicity” es el bajo costo que puede llegar a representar en comparación del gran impacto que genera, además de que trae beneficios para la imagen de las organizaciones.

---

<sup>69</sup> S/a. “Mecenazgo”, En: *The free dictionary by farlex*, disponible en <http://es.thefreedictionary.com/mecenazgo>, consultado el 16 de mayo de 2015.

A partir de esto se desprende otro elemento que para algunos autores no pertenece o no debería ser tomado en cuenta como parte de las relaciones públicas debido a que muchas organizaciones lo llevan a cabo sólo de manera superficial, el cual consiste en la “responsabilidad social empresarial” y se define como “un comportamiento, una forma de pensar, es una decisión que impregna todas las actividades de la organización y que debe sentirse y reflejarse en las acciones de la empresa.”<sup>70</sup>

Muchas organizaciones no logran comprender lo que esta definición expresa por lo que sólo realizan campañas publicitarias en las que difunden la ayuda que dan a ciertas comunidades marginadas o acciones por el estilo, sin tomar en cuenta el resto de las actividades de la empresa, es decir, hacen y difunden “su responsabilidad” sólo por el beneficio que esto les traerá a su imagen.

Ante lo dicho no todas las organizaciones cuentan con un equipo de profesionales en la comunicación que entiendan por completo en qué consiste la realización de una estrategia de “responsabilidad social empresarial”, la cual va más allá de contar con certificaciones, con un “ISO”, reconocimientos a nivel industrial o la deducción de impuestos. Cabe resaltar que la aplicación de este tema no ha sido totalmente voluntario por parte de las empresas, sino que se lleva a cabo a partir de la presión pública ante los daños realizados a la sociedad y al medio ambiente.

---

<sup>70</sup> María Eugenia Chirinos, Lizyllen Fernández. Guadalupe Sánchez. “RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL O EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES”, En: *RAZÓN Y PALABRA*, disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx> , consultado el 16 de mayo de 2015.

Para Michael E. Porter y Mark R. Kramer las organizaciones deben atender la “responsabilidad social empresarial” debido a cuatro razones: “obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación”<sup>71</sup>; justo en este último punto es donde las relaciones públicas entran y encuentra herramientas para contar con el apoyo de los públicos hacia sus actividades.

Porter y Kramer proponen la creación de un “valor compartido” entre las organizaciones y sus públicos por lo que se deben reconocer “los puntos de intersección” entre las empresas y la sociedad, identificando los impactos de las operaciones de las organizaciones en el entorno con el fin de disminuirlos, remendarlos y prevenirlos, y a la vez generando sustentabilidad para los modelos de negocios de las compañías<sup>72</sup>, es decir, la “responsabilidad social empresarial” debe ser una estrategia donde la lógica sea un ganar-ganar entre la sociedad y las organizaciones.

Otra técnica de la que se valen las relaciones públicas son las “relaciones institucionales”, las cuales según Cristina Aced, se ocupan de la relación de la organización con instituciones públicas. Otro elemento es el “lobbismo” el cual es el quehacer central de dichos nexos, en el que se establecen y mantienen relaciones con el poder público a fin de influir en sus tomas de decisiones.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Michael E. Porter, Mark R. Kramer. “Estrategia y Sociedad”, En: Harvard Business Review. América latina, México, 2006, p. 5.

<sup>72</sup> Porter, Kramer. *Ibíd.*, p. 7.

<sup>73</sup> Cristina Aced. *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Barcelona, Edit. UOC, 2013, p. 44 - 45.

Las “relaciones institucionales” y el “lobbismo” van de la mano debido a que ambos se dirigen a las relaciones con el sector público, por lo que deben ser ejecutadas bajo una misma estrategia de comunicación y lógica.

Una técnica más es el “publiReportaje” el cual tiene el “objetivo de mostrar aspectos relevantes de una organización. Las empresas pueden optar por este recurso cuando se presenten acontecimientos corporativos positivos como alianzas estratégicas, iniciativas de filantropía, premios así como la trayectoria que ha tenido en un determinado sector”<sup>74</sup>. A diferencia de la “publicity” los “publirreportajes” son pagados y aparecen publicados en secciones con nombres como “Información comercial”, “Infomerciales” y “Publicidad institucional”.

Por último se encuentra “la gestión de crisis” en las organizaciones la cual es una herramienta que debe estar omnipresente en las empresas, debido a que las contingencias se pueden presentar de manera inesperada por lo que se debe contar con un protocolo ante cualquier acontecimiento dañino.

Para Oscar Fajardo hay dos formas de gestionar la crisis: de manera proactiva y reactiva<sup>75</sup>. La segunda se da cuando las organizaciones no cuentan con un protocolo a seguir ante determinadas situaciones, no tienen voceros oficiales, ni medidas preventivas para evitar contingencias y crisis. En cambio una respuesta proactiva es el resultado de un plan y una planeación permanente para la “gestión de crisis”, dentro de la cual cada actor de la organización sabe bien qué actitud

---

<sup>74</sup> Elizabeth Ferrer. “¿Qué es un publireportaje?”, En: *Aprendiendo a ser comunicadora*, disponible en <https://tecnlab.wordpress.com/2013/10/07/que-es-un-publireportaje/>, consultado el 9 de mayo de 2015.

<sup>75</sup> Oscar Fajardo. “Gestión de crisis en las organizaciones”, En: *Friendly Business*, disponible en <https://fbusiness.wordpress.com/2008/09/06/gestion-de-crisis-en-las-organizaciones/>, consultado el 16 de mayo de 2015.

tomar, se cuenta con voceros bien definidos, un protocolo bien establecido, y se tienen bien identificados a los públicos afectados y a las áreas implicadas.

La subsistencia de las organizaciones puede depender de un buen o un mal manejo de “gestión de crisis”, por lo que es esencial contar con comunicólogos especialistas en este tipo de situaciones que sepan manejar las relaciones con los medios y con los distintos públicos.

De manera ideal las relaciones públicas deben realizarse con transparencia y honestidad, lo cual llevará a que las audiencias tengan una buena imagen de las organizaciones y de su actuar en el entorno en el que se desarrollan, pero al igual que la publicidad hace uso de la persuasión.

Dentro de las técnicas que se han mencionado se puede ver que el profesional de las relaciones públicas debe ser alguien con bastantes nexos dentro del ámbito en el que se desenvuelve la organización para la que trabaja y en los sectores que se relacionan con ésta, por lo que su capital más importante lo constituyen los contactos con los que cuenta y la capacidad que tiene para crear nuevos.

Las relaciones públicas dentro del mantenimiento de marca son funcionales pues contribuyen a que un producto, servicio o cualquier actividad realizada por las organizaciones se vuelva noticia a partir de cualquiera de las técnicas mencionadas: “publicity”, “publicity vía mecenazgo”, “responsabilidad social”, “relaciones institucionales”, “lobbismo”, “publirreportaje” y “gestión de crisis”, entre otras, todas basadas en la comunicación de información de manera persuasiva y estratégica.

### **2.2.3.- Técnicas de marketing**

El marketing es una herramienta de la comunicación externa de las organizaciones que busca la optimización del proceso de comercialización de un producto o servicio, con el objetivo de mantener cautivos a los compradores, fidelizarlos y atraer a más a partir de la satisfacción de sus necesidades.

Para Laura Fisher y Jorge Espejo el marketing es “el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”<sup>76</sup>. Una estrategia de marketing exitosa crea valor para los consumidores y a su vez las empresas tienen entradas económicas prolongadas.

Por ello el marketing se encarga del cómo se distribuye y comunica un producto o un servicio, como su precio, identidad, características y ventajas competitivas, entre otros. Así cualquier marca depende en gran medida de dicho proceso debido a que a través de éste se da a conocer y a partir de eso puede ser adquirida y mantenerse en el mercado.

Para el marketing es fundamental comprender y conocer las necesidades de sus públicos ya que a partir de éstas se establecen estrategias que cumplan sus expectativas debido a que “los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes

---

<sup>76</sup> Laura Fisher, Jorge Espejo. *Mercadotecnia*, México, Mc Graw Hill, Cuarta edición, 2011, p. 5.

insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás.”<sup>77</sup>

Por ende, con el fin de cumplir con las expectativas de los compradores, se realiza una investigación de mercado para identificar el público objetivo al que se van a dirigir las estrategias de marketing de manera óptima.

Los profesionales dedicados al marketing hacen uso de diversas técnicas de las cuales sólo se mencionarán las principales en esta tesis. Uno de los modelos más usados dentro de esta área es “AIDDA” el cual fue publicado en 1947 por Percy H. Whaiting en su libro *Las cinco grandes reglas de la venta*; dichas siglas significan: A: Atención, I: Interés, D: Demostración, D: Deseo y A: Acción.<sup>78</sup>

Esta técnica consiste en los cinco pasos ya mencionados que debe seguir el vendedor, los cuales sirven para atraer la atención de los clientes despertando en ellos curiosidad por el producto o servicio con el fin de que lo adquieran. A pesar de que “AIDDA” tiene más de seis décadas de haber sido postulada, sigue siendo efectiva en los puntos de venta tomando en cuenta que las claves para que funcione dicha metodología es conocer al público objetivo a la que debe ir dirigida y la capacitación del personal de ventas para que la lleve a cabo.

Otra técnica utilizada por los profesionales de esta área comprende “las cuatro p del marketing” o también llamado “marketing mix”, el cual fue hecho por Philip Kotler en 1967 y consiste en “producto”, “precio”, “plaza” y “promoción”.

---

<sup>77</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong. *Marketing*, México, Pearson, 14ª edición, 2012, p. 7.

<sup>78</sup> Rafael Muñiz. *Marketing XXI*, disponible en <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm>, consultado el 2 de junio de 2015.

Dicho autor define el producto como “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso consumo, y que podría satisfacer un deseo o necesidad”<sup>79</sup>. Y para que esto sea posible es necesario que sea distinto al resto de la competencia y con determinadas ventajas competitivas con el fin de que se posicione; por su parte el precio es el valor del producto que se le ofrece a los clientes, el cual influye en la imagen del producto y en su competitividad; un producto debe contar con plazas para ser vendido y canales de distribución que sean óptimos para llegar a dichos lugar<sup>80</sup>; mientras que la promoción para Kotler consiste en “publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.”<sup>81</sup>

Kotler resume en “las cuatro p del marketing” factores claves de éxito en todo tipo de negocio tomando en cuenta que cualquier servicio o producto debe ser rentable a partir de que satisfaga necesidades, contar un precio establecido que deje ganancias y sea adecuado para el público objetivo, establecimientos donde pueda ser adquirido y a los que tengan acceso los compradores, y con el fin de que todo esto sea conocido por la sociedad, debe hacerse promoción ya sea a través de publicidad, promoviéndolo cara a cara y mediante estrategias de relaciones públicas, entre otras.

Por otro lado para David Parmerlee existen dos tipos de estrategias dentro del marketing las cuales son las siguientes dos técnicas a explicar en esta tesis. “La estrategia de mercado” consiste “en definir e identificar a los clientes y en saber

---

<sup>79</sup> Kotler, Armstrong. Op. Cit., p. 224.

<sup>80</sup> Kotler, Armstrong., Ibíd., p.387.

<sup>81</sup> Kotler, Armstrong., Ibídem.

dónde se encuentran”<sup>82</sup>. Para este autor lo más importante para una compañía es el cliente por lo que es fundamental tener bien segmentado el mercado haciendo investigación constante para conocer a los “clientes nuevos, presentes y anteriores para definir los métodos que el plan de marketing empleará para establecer prioridades y seleccionar a los clientes.” <sup>83</sup>

Esta metodología permite a cualquier tipo de organización identificar si su público objetivo se ha ido transformando al paso de los años y si es necesario reestablecer sus parámetros y así las estrategias de marketing se encuentren bien dirigidas, lo cual va relacionado con el llamado “marketing de ciclo de vida del cliente”<sup>84</sup>, que hace referencia a la emergencia de nuevos clientes y a la pérdida de otros quienes cambian de necesidades y por ende de productos o servicios; por ejemplo un niño que deja de ser bebé y ya no usa pañal para comenzar a hacer uso de un baño entrenador, por lo que los padres tienen que comprar distintos productos según la etapa que estén viviendo sus hijos.

El segundo tipo de estrategia es la de producto la cual tiene como objetivo “identificar y cultivar las distintas fuentes de generación de ingresos”<sup>85</sup> y sus tácticas van dirigidas a los productos, al usuario final y a las ganancias. Dichas entradas económicas pueden provenir de distintas fuentes como de un cargo al proporcionar un servicio extra, de una comisión por la mejora de un servicio al

---

<sup>82</sup> David Parmerlee. *Cómo preparar un plan de marketing*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2002, p. 44.

<sup>83</sup> Parmerlee. *Ibíd.*

<sup>84</sup> Parmerlee. *Ibíd.*, p. 45.

<sup>85</sup> Parmerlee. *Ibíd.*, p. 47.

usuario final y el marketing en sí mismo como por ejemplo estrategias implementadas en un punto de venta, entre otros.

“La estrategia de producto” tiene relación con “la estrategia de mercado” debido a que ésta contribuye a la identificación de la principal fuente de ingresos la cual son los clientes, y la primera justamente va dirigida a que el producto genere ganancias a partir ya sea de la proyección de una buena imagen de marca, proporcionar un buen servicio y planes de posicionamiento, entre otros, dirigidos siempre al cliente final.

Otra de las técnicas más utilizadas en distintos negocios es el “merchandising”, definido por Ricardo Palomares como “el movimiento de la mercancía hacia el consumidor”<sup>86</sup>, y va dirigido a los compradores finales para permitir que el bien o servicio sea presentado a los consumidores en las mejores condiciones en los puntos de venta tomando en cuenta la ubicación; arquitectura: ambiente y colores del lugar donde se ofertan los productos; el empaque; su colocación en un stand; instalación; exhibición; diseño de expositores; la contratación de promotores; publicidad “BTL” (below the line – bajo la línea; se coloca en el punto de venta, se caracteriza por su creatividad y diseños poco comunes) y creación de ambientes, entre otros.

El “merchandising” está a cargo de los fabricantes y de los distribuidores. Según Ricardo Palomares<sup>87</sup> el trabajo de los fabricantes consiste en dar a conocer sus

---

<sup>86</sup> Ricardo Palomares. *Merchandising, Cómo vender más en establecimientos comerciales*, España, Barcelona, Ediciones Gestión 2000,2001, p. 55.

<sup>87</sup> Palomares. *Ibíd.* p. 56 -57.

productos a través del diseño de los empaques, la publicidad del punto de venta, promociones y promotores, con el fin de que los consumidores se sientan atraídos; mientras que los distribuidores, de manera principal los detallistas, llevan a cabo actividades para gestionar de manera estratégica el área expositiva con el fin de que sea rentable y a la vez satisfaciendo a los públicos objetivos, como por ejemplo la instalación de islas, exhibiciones y colocación de cenefas de precios, entre otros.

Se puede ver cómo las técnicas de marketing se complementan unas con otras al tener el mismo objetivo de comunicar la existencia de un bien o servicio y agilizar su adquisición por parte de los públicos reales y potenciales.

El marketing a través de sus diversas técnicas agiliza la distribución y promoción de las marcas de los productos o servicios, tomando en cuenta los factores clave de éxito en cada uno de los distintos mercados industria que existen. Cabe resaltar que el marketing no sólo difunde el precio o ventajas competitivas tangibles de una marca, sino que también se dedica a difundir su identidad (en la que entran estilos de vida, ideas e ideologías, entre otras) con el fin de llamar la atención de los compradores, por lo que se vuelve una herramienta indispensable para el mantenimiento de cualquier marca.

#### **2.2.4.- La búsqueda del impacto**

Tanto la publicidad, las relaciones públicas y el marketing están en busca de generar impactos a través de las técnicas ya descritas en esta tesis; según la

*Redacción de marketing online* “los impactos dependen de qué tanto te recuerdan los públicos por lo que es “importante calibrar qué efecto ha propiciado en ellos”.<sup>88</sup>

El impacto dentro de la comunicación es el grado de influencia que tiene un mensaje en los receptores, que depende en gran medida de la frecuencia con la cual se emite la información y de qué tan llamativa resulta. Un impacto puede definirse como la presencia de un bien o servicio en medios públicos, lo cual puede aumentar su popularidad y rentabilidad por lo que entre más impactos se consigan, mejor posicionada se encontrará una marca.

Los elementos del mantenimiento de marca presentes en esta tesis buscan generar impactos con sus públicos reales y potenciales debido a que los mensajes emitidos pueden llegar a cualquier sector de la sociedad; es decir, no necesariamente van dirigidos a un “target” en específico. Para lograr esto las organizaciones se valen de distintos medios como lo son la radio, la televisión, revistas, periódicos, espectaculares, vallas, hombres anuncio, estrategias en el punto de venta y anuncios vehiculares, entre otros.

El impacto dependerá de dos elementos los cuales son la “cobertura” y la “reacción”. El primer término se refiere a cuántos individuos de los públicos potenciales les han llegado los mensajes y para esto “es necesario saber cuánta gente se ha visto expuesta a la campaña y a través de qué canales. (...) De hecho, uno de los aspectos más importantes es conocer qué perfil ha mostrado

---

<sup>88</sup> Redacción de marketing online. *Cobertura, impacto y reacción: las claves para medir el éxito de una campaña publicitaria*, disponible en <http://www.puromarketing.com/10/12527/cobertura-impacto-reaccion-tres-claves-para-medir-exito.html>, consultado el 7 de junio de 2015.

mayor afinidad para comprobar si efectivamente hemos dado con el público objetivo”<sup>89</sup>; mientras que en la “reacción” “lo importante es medir cuál es el efecto real que genera la campaña”.<sup>90</sup>

Estos dos elementos forman parte de la búsqueda del impacto que se lleva a cabo a partir de la combinación de los distintos elementos de mantenimiento de marca los cuales son publicidad, relaciones públicas y marketing. Cada una de las técnicas que pertenecen a estas tres categorías pueden generar determinada cobertura, reacción y por ende un número de impactos.

Para saber si se cumplieron con los impactos que se planearon antes de lanzar cualquier tipo de campaña, se necesita llevar a cabo una evaluación la cual indicará si se cumplieron con los objetivos que se buscaban.

Según Fernando M. Fernández Escalante para llevar a cabo una evaluación de este tipo se deben comparar los objetivos que se plantearon al iniciar cualquier táctica con los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los pronósticos que ya se habían hecho<sup>91</sup>; por ejemplo si se esperaba que un anuncio en televisión fuera visto por un millón de espectadores y que esto a su vez incrementará las ventas, dicho número debe compararse con el “rating” de ese día para verificar si se cumplió con las expectativas y posteriormente verificar si las ventas aumentaron.

---

<sup>89</sup> Redacción de marketing online. *Ibíd.*

<sup>90</sup> Redacción de marketing online. *Ibíd.*

<sup>91</sup> Fernando M. Fernández Escalante. *Ciencia de la información y relaciones públicas. Comunicaciones y teoría de la opinión pública*, Argentina, Ediciones Macchi, 4ª edición, 1993, p. 128-129.

Fernández Escalante<sup>92</sup> también menciona que se debe realizar un “pre-ensayo” antes del lanzamiento de una campaña en el que se le muestren los materiales que se van a utilizar a un “auditorio –muestra” con el fin de ver sus reacciones y analizarlas; posteriormente se lleva a cabo un “post-ensayo” en el que se pueden ver los errores a corregir y “la amplitud del público alcanzado, en qué grado, proporción y características; la respuesta de ese público (con interés o aburrimiento, comprensión o sugerencias); el impacto logrado y el proceso de influencia o no del mensaje”.<sup>93</sup>

Es fundamental que cualquier organización lleve a cabo una evaluación de todas las tácticas que se implementen para conseguir impactos, debido a que esto les permitirá evitar la ejecución de estrategias costosas y que no cumplan con los objetivos que se esperan.

Para el mantenimiento de marca es indispensable generar impactos y que estos logren que los públicos tanto reales como potenciales recuerden la marca promocionada, debido a que esto es un punto clave para que cualquier bien o servicio siga vigente en cualquier industria; es por eso que los profesionales de la comunicación deben manejar, conocer y crear tácticas adecuadas que abarquen publicidad, relaciones públicas y marketing.

---

<sup>92</sup> Fernández Escalante. *Ibíd.* p. 129.

<sup>93</sup> Fernández Escalante. *Ibíd.* p. 129 -130.

### **3.- El mantenimiento de la marca vía internet en la organización**

Durante los últimos años el mantenimiento de marca se ha extendido a nuevos medios de comunicación, entre ellos el internet, por lo que dentro de la publicidad, las relaciones públicas y el marketing han surgido otras técnicas que se comunican a través de dicho medio. Cabe señalar que esto es el resultado del auge que han tenido las llamadas “redes sociales” las cuales han abierto paso a la aparición de “públicos virtuales”.

#### **3.1.- Técnicas publicitarias vía internet**

Para Mary Meeker “la publicidad online es parecida a muchas otras formas de publicidad puesto que todas se rigen sobre el alcance potencial a los clientes y en el impacto. Además, (...) la publicidad en internet pretende maximizar el rendimiento vendiendo tanto como sea posible, y por todos los medios a su alcance”<sup>94</sup>. Es decir, la publicidad que se desarrolla vía internet es parte de la estrategia general de publicidad, sólo que ahora ésta se traslada a un nuevo canal de comunicación y a una nueva plataforma tecnológica.

La creación de un “sitio web” o la colocación de anuncios de una marca en páginas de internet se realizan con el fin de llegar a los públicos reales y potenciales, si es que estos hacen uso de dichos medios de manera cotidiana. Cabe señalar que no todas las marcas deben utilizar este tipo de estrategias, pues su uso depende de qué tipos de públicos tiene una marca debido a que éstos pueden ser o no ser usuarios de dichas redes.

---

<sup>94</sup> Mary Meeker. *La publicidad en internet*, España, Ediciones Gránica, 2001, p. 172.

Para Meeker “la publicidad de calidad en la red debería, además de crear una marca para el anunciante, ser capaz de aumentar el tráfico al “sitio web” del anunciante, lo que a su vez, debería aumentar el volumen de compras”<sup>95</sup>. Este es uno de los beneficios que puede traer la aplicación pertinente de estrategias publicitarias vía internet por parte de comunicólogos expertos en la materia, debido a que éstos deben comprender las dinámicas de dichas plataformas y a sus usuarios.

La publicidad en la web hace uso de los mismos elementos que la publicidad convencional (persuasión, “slogan”, “logotipo”, “imago tipo”, mensaje imperativo, redundancia y atribución, entre otras) sólo que trasladándolas a una nueva plataforma de comunicación.

Este tipo de publicidad hace uso de distintas técnicas, como la creación de un “sitio web” propio a una marca el cual debe tener “un contenido suficientemente poderoso para atraer hasta allí a los usuarios sin necesidad de anunciarse. Un ‘sitio web’ de calidad puede ser un anuncio en sí mismo”<sup>96</sup>. En la página oficial de cualquier bien o servicio se debe ofrecer información oportuna sobre éstos como su precio, dónde se pueden adquirir, promociones, propiedades, ventajas competitivas, su historia, a qué corporativo pertenece y el “corazón ideológico” de éste, entre otros elementos. Cabe señalar que un “sitio web” necesita tener una gestión constante por parte de un “community manager”, con el fin de que la información que es presentada no se encuentre rezagada y sea actual.

---

<sup>95</sup> Meeker. *Ibíd.*, p. 172-173.

<sup>96</sup> Meeker. *Ibíd.*, p. 173.

Otra técnica son los “enlaces”<sup>97</sup> los cuales conducen de un sitio a otro, éstos se pueden dar en distintas formas, una de ellas son los “banners” los cuales son “una imagen gráfica rectangular y horizontal, que aparece en la parte superior de una página web y normalmente se usan animaciones en GIF, Java o Shockwave”<sup>98</sup>, este tipo de publicidad vía online retoma la forma y estilo de la publicidad en medios escritos presentando el “slogan”, el nombre de la marca y el bien o servicio, entre otros elementos, y cuando uno de los usuarios hace clic sobre el “banner” éste conduce a la página principal de la marca.

Otra técnica es la búsqueda de “clics reales” es decir “el número de veces que los usuarios hacen un clic en el anuncio y los lleva al “sitio web” del anunciante o cualquier otro lugar especificado por el anunciante”<sup>99</sup>. Por este tipo de acciones las agencias cobran dependiendo la cantidad de clics que se consigan, por lo que en muchas ocasiones hay anuncios que aparecen de manera incomoda e insistente en algunas páginas y ante esto los usuarios se ven en la necesidad de hacer clic en éste con tal de que desaparezca.

Sin embargo, a pesar de que se consiguen una gran cantidad de clics con este tipo de estrategias no se logra el cometido que realmente se espera, el cual es la recordación de la marca que podría generar una compra. Es por eso que para obtener “clics reales” se necesita crear un anuncio creativo que sea capaz de llamar la atención de las personas, lejos de hostigarlas.

---

<sup>97</sup> Meeker, *Ibíd.*, p. 174.

<sup>98</sup> Meeker. *Ibíd.*, p. 175.

<sup>99</sup> Meeker., *Ibíd.*, p 183.

La siguiente técnica son los “botones” los cuales redireccionan al sitio del bien o servicio con la cualidad de que a través de éste se pueden adquirir. Este tipo de “enlaces” son comúnmente utilizados por productos de “software”, como lo menciona Meeker; “cuando el usuario hace clic en este botón, lo lleva a la página de descripción del producto, en la que el usuario podrá leer las características del producto y encontrará enlaces desde donde podrá descargar el software directamente”<sup>100</sup>. Los “botones” además de ser una forma de publicidad virtual también funcionan como una técnica de marketing en internet debido a que muestran un punto de venta virtual y ofrecen de manera directa el bien o servicio ante una posible venta.

Otra de las técnicas que forman parte de la publicidad vía internet son las llamadas “palabras clave”; los buscadores de internet permiten que las organizaciones compren “palabras clave” las cuales al ser buscadas por dicho medio arrojan como resultado los portales de determinadas marcas. Por ejemplo al buscar en google la palabra chocolate entre los primeros resultados que se muestran se encuentra la página oficial de “Chocolate Ibarra” (2015). Esto permite que las marcas tengan visibilidad dentro de las búsquedas de información que realizan los usuarios y que a su vez estén presentes en la web.

Una técnica más es el “rich media” el cual incorpora “distintos recursos creativos que potencie el nivel de notoriedad del espacio publicitario, tales como: animación,

---

<sup>100</sup> Meeker., *Ibíd.*, p 186.

sonido, juegos, videos, o programas que permiten interactuar con el usuario”<sup>101</sup>; lo cual ha llevado a la diversificación de la publicidad y su presencia en distintas redes sociales como “Facebook”, “Twitter” y “YouTube”, entre otras. En la actualidad es necesario utilizar dichos elementos puesto que cada día se vuelve más complicado llamar la atención de los usuarios de internet debido al gran tráfico de información existente, por lo que es más factible llamar la atención de una persona con un video, música y trivias, entre otros, con el fin de hacer contacto con los públicos objetivos.

Una técnica que se ha ido utilizando durante los últimos años como medio publicitario incluye los llamados “memes”, “un meme (...) puede ser un vídeo, imagen, página web, “hashtag”, o simplemente una palabra o frase”<sup>102</sup> y se caracterizan por transmitir un mensaje satírico, gracioso, de parodia o haciendo referencia a cualquier hecho de la vida cotidiana y su uso ha ido en aumento sobre todo por las nuevas generaciones; por lo que las algunas marcas han adaptado los mensajes que emiten en “redes sociales” a este tipo de lenguaje debido a que si el “meme” es del agrado de los usuarios, éste será compartido y comentado al grado inclusive de llegar a ser “viral” (“el término viral se utiliza para los mensajes que son distribuidos de forma masiva a través de redes sociales y blogs e incluso

---

<sup>101</sup> Daniel Rodríguez del Pino, José Antonio Miranda Villalón, Antonio Olmos Hurtado, Rafael Ordozgoiti de la Rica, *Publicidad on line. Las claves del éxito en internet*, ESIC Editorial, Tercera edición, España, 2010, p. 212.

<sup>102</sup> Juan Carlos Zamudio, “¿Qué es un meme?”, *Chilango*, disponible en <http://www.chilango.com/general/nota/2012/12/24/que-es-un-meme>, consultado el 28 de junio de 2015.

por los medios de comunicación de masas”<sup>103</sup>), lo cual significa impactos para el producto o servicio en internet e incluso en medios tradicionales.

Por otro lado para Montse Lavilla Raso también existe “publicidad del web fuera de la Red”<sup>104</sup>, debido a que para algunas organizaciones es necesario promocionar su sitio web o “redes sociales” y deben “realizar una campaña publicitaria en la que se utilicen otros canales de comunicación además de la propia Red”<sup>105</sup>, con el fin de que los públicos ingresen a las redes digitales de las marcas. Con esto se puede comprender cómo y por qué los medios tradicionales e internet deben formar parte de una misma estrategia de medios en cualquier campaña.

Actualmente la publicidad ha tenido que adaptarse al lenguaje y elementos que son utilizados en internet, debido a que ésta cuenta con una gran cantidad de usuarios y por ende varios de los públicos objetivos de las marcas se encuentran inmersos en la red; cabe señalar que las técnicas publicitarias que se utilizan en internet deben ser gestionadas y planeadas por comunicólogos o el llamado “community manager”, debido a que en internet la información circula velozmente y tiene gran alcance por lo que cualquier error podría ser fatal para cualquier tipo de organización.

Sin embargo los comunicólogos dedicados a la comunicación digital deben ser capaces de sacar provecho de la interactividad y flujo de información que se da en internet, por lo que en la actualidad la publicidad en línea es una herramienta

---

<sup>103</sup> S/a. “¿Qué es viral?, En: *40 de fiebre*, disponible en <http://www.40defiebre.com/que-es/viral/>, consultado el 28 de junio de 2015.

<sup>104</sup> Montse Lavilla Raso, *La actividad publicitaria en internet*, España, Editorial Ra-Ma, 1999, p. 122.

<sup>105</sup> Lavilla Raso. *Ibíd.*

eficaz para la comunicación externa de las organizaciones y por ende para el mantenimiento de marca.

### **3.2.- Técnicas de relaciones públicas vía internet**

Las relaciones públicas vía internet trabajan de la mano con las relaciones públicas convencionales y ambas siguen una misma estrategia sólo que ahora se han expandido hacia una nueva plataforma de comunicación en la que pueden tener contacto directo con sus públicos potenciales y reales.

Para Scott M. Cutlip, Allen H. Center y Glen M. Broom “las relaciones públicas prudentes ahora controlan también lo que se comenta en la red sobre las organizaciones”, es decir, es necesario integrar en el plan de medios de esta área al internet como una herramienta indispensable para gestionar la imagen de cualquier marca, debido a que cada día toma más relevancia en los medios de comunicación.

Actualmente se cuidan las relaciones con los usuarios de internet en específico en las “redes sociales”, ya que de esto depende que se construyan a seguidores de la marca, a fanáticos o enemigos de la misma; por lo que durante los últimos años algunos comunicados de prensa se llevan a cabo en “redes sociales” y mediante este medio se gestionan las relaciones con medios de comunicación, con otras organizaciones y con distintos públicos.

Ante esto han surgido una serie de técnicas para permitir que esta área de la comunicación externa de las organizaciones se desarrolle de manera óptima en la web. Uno de los elementos indispensables para los profesionales encargados de

las relaciones públicas en la web es estar al pendiente de lo que se dice en “portales”, “redes sociales”, “wikis” y “blogs”, entre otros, sobre la marca para la que trabajan, para lo cual existen herramientas tecnológicas que son útiles para examinar lo que se comenta en la web, como por ejemplo: “DejaNwes ([www.deganew.com](http://www.deganew.com)) busca en todos los grupos de noticias. Usenet para mensajes fechados desde 1995 en adelante. Altavista ([www.altavista.com](http://www.altavista.com)) hace búsquedas basadas en frases, enlaces URL y dominios”<sup>106</sup>; Cristina Aced <sup>107</sup>menciona otros como “socialmention”, “addictomatic.com” y “icerocket”, entre otros.

Si un “community manager” sabe lo qué hablan sobre la marca para la cual está trabajando, podrá identificar la manera en la que debe dirigirse a los distintos públicos y a su vez sabrá cuándo y cómo intervenir en las conversaciones en las que el tema es el bien o servicio que representa. Esto es parte de la gestión de las relaciones públicas vía internet.

Otro elemento es la prevención de “cibercrisis”<sup>108</sup> que pueden surgir por distintos factores ya sea desde un mal manejo de “redes sociales” hasta por un rumor generado a través de estos medios. Dichos aspectos deben gestionarse con cautela debido a que “los rumores en internet tienen el potencial de influenciar en

---

<sup>106</sup> Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom. *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p. 434.

<sup>107</sup> Cristina Aced. *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Barcelona, Editorial UOC, 2013, p. 183.

<sup>108</sup> Cutlip, Center, Broom. *Ibíd.*, p. 433.

las negociaciones laborales, atraer la atención de los legisladores, subir o bajar los precios de la acciones y hacer que aumenten o disminuyan las ventas.”<sup>109</sup>

Así las relaciones públicas vía internet pueden tener repercusión en las relaciones públicas convencionales, es por eso que deben ser contempladas dentro de un mismo plan estratégico general para que no existan diferencias o choques entre éstas. Debido a que los rumores generados en internet pueden llegar a medios impresos, a la radio y a la televisión, antes de que la compañía sepa de su existencia, por lo cual el encargado de las relaciones públicas vía internet de cualquier organización debe estar pendiente de lo que ahí se dice de su marca.

Para Cristina Aced “la gestión de la comunicación durante una crisis es una de las áreas de especialización más importantes de las relaciones públicas. Las organizaciones deberían intentar evitar las crisis, anticipándose a ellas, pero esto no siempre es posible”<sup>110</sup>, por lo que el departamento de relaciones públicas debe contar con un manual de gestión de crisis que abarque las RR.PP convencionales y las que se desarrollan en la web.

Otra técnica útil es la identificación de los distintos públicos en internet y de sus comportamientos. Según la consultora tecnológica *Forrester* se pueden “categorizar a los usuarios de internet según su nivel de participación a través de

---

<sup>109</sup> Cutlip, Center, Broom. *Ibíd.*, p. 433.

<sup>110</sup> Cristina Aced. *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Barcelona, Editorial UOC, 2013, p. 167.

una escalera sociotecnográfica. La escalera va de menos participación (parte inferior) a mayor implicación (parte superior)<sup>111</sup>.

A continuación se muestran las distintas categorías de usuarios en internet. Los “creadores” son los que hacen uso cotidiano de la web, quienes consumen contenidos hechos por otros y además crean sus propios contenidos; los “críticos” ven información que realizan otras personas, leen, escuchan y opinan sobre esto de manera constante; los “coleccionistas” se mantienen al día en las “redes sociales” y etiquetan información; los “sociables” participan de manera constante en “redes sociales”; los “espectadores” consumen contenidos generados por otros de manera pasiva, es decir, sin comentar y sin hacer críticas, mientras los “inactivos” son los que no realizan actividades en internet.<sup>112</sup>

Esta clasificación es útil para saber cómo cuidar las relaciones con los distintos tipos de usuarios receptores de los mensajes que una marca emite por internet, es por eso que esta técnica es indispensable no sólo para las relaciones públicas en la web sino también para la publicidad y el marketing que se realizan por el mismo canal. Cabe señalar que al tener identificados los tipos de públicos, es más probable que el plan de relaciones públicas en la web esté mejor dirigido y los comunicólogos encargados de éste sabrán a qué tipo de usuarios les conviene dirigirse.

---

<sup>111</sup> Charlene Li, Josh Bernoff. En: Aced., Ibíd. 188.

<sup>112</sup> Aced. Ibíd., p. 188 -189.

Otra técnica es la creación de un “sitio web” <sup>113</sup> en el cual se puede tener control de toda la información que se publica a comparación de las “redes sociales”, por lo cual es recomendable que las organizaciones cuenten con una página propia en la que puedan gestionar sus mensajes en un lugar donde no dependan de las políticas y lineamientos de “Facebook” o “Twitter”, por ejemplo; sin embargo esto no significa que las marcas no deban contar con una cuenta en dichas redes, sino que es indispensable que gestionen un terreno digital propio y no sólo lo lleven a cabo a través de perfiles que pueden desaparecer en el momento que los dueños de dichas “redes sociales” lo decidan.

Ante esto Aced menciona que las “redes sociales” son ideales “para hacer difusión de los contenidos que se comparten en una plataforma propia, ya sea el “sitio web” o un blog con alojamiento propio, de manera que consiga llevar tráfico hacia ellos”<sup>114</sup>, por lo cual es fundamental que la información publicada en “redes sociales” provenga de la página web de la marca para no depender por completo de enlaces ajenos.

Una técnica más de las relaciones públicas en internet es el uso del “hashtag”, el cual “es una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por una almohadilla o numeral (#). Es, por lo tanto, una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida”<sup>115</sup>. Su uso puede propiciar la creación de simpatía con los grupos de interés de la marca; por

---

<sup>113</sup> Aced. *Ibíd.*, p. 114.

<sup>114</sup> Aced., *Ibíd.*

<sup>115</sup> Wikipedia. “Hashtag”, En: *Wikipedia*, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Hashtag>, consultado el 28 de junio de 2015.

ejemplo para “Greenpace” sería ideal usar “hashtags” que usen otras organizaciones de la sociedad civil o movimientos de la acción colectiva organizada que tengan intereses en común, lo cual demostraría el apoyo a determinadas causas e ideologías, y por ende reforzaría los lazos con éstos y con sus públicos. De igual forma un “meme” puede llegar a formar parte de las relaciones públicas en la web con la misma lógica y dinámica del “hashtag”.

Cabe señalar que las técnicas de las relaciones públicas convencionales pueden ser difundidas por la web como lo son “publicity”, “publiReportaje”, “responsabilidad social empresarial” y “relaciones institucionales”, entre otras, a partir de que el plan de relaciones públicas contemple las estrategias convencionales con las realizadas en la web, de manera tal que ambas formen parte de un mismo plan y trabajen de manera conjunta.

Puede verse que las relaciones públicas vía internet, al igual que las convencionales, tienen como fin principal afianzar sus relaciones con las distintas audiencias sociales, de manera tal que exista una relación de mutua comprensión entre ellas; por lo que un “community manager” debe conocer a los grupos de interés de una marca que se encuentren en internet y a su vez gestionar las relaciones públicas de manera óptima puesto que de no ser así puede generar una “cibercrisis”, lo cual podría traspasar el mundo del internet y convertirse en una contingencia grave para un corporativo y afectar de manera negativa a sus marcas.

### 3.3.- Técnicas de marketing vía internet

Como se mencionó en capítulos anteriores, el marketing es una herramienta de la comunicación externa de las organizaciones que busca la optimización del proceso de comercialización de un producto o servicio, con el objetivo de mantener cautivos a los compradores, fidelizarlos y atraer a más a partir de la satisfacción de sus necesidades. Ahora bien, el que se realiza vía internet es llamado marketing digital y es el resultado de la evolución de la tecnología y de los consumidores.

Actualmente el marketing digital es parte de las acciones de venta de las organizaciones debido a que “se ha pasado de un marketing de masas a un incremento del trato personalizado al cliente gracias a las nuevas herramientas informáticas”<sup>116</sup>. Hoy en día la estrategia de marketing se trabaja en los medios tradicionales y en internet de manera conjunta con el fin de alcanzar al mayor número de consumidores.

El marketing vía internet contribuye al consumo de bienes o servicios debido a que hace llegar a los distintos públicos información sobre éstos. Para Montse Lavilla Raso existen “cuatro políticas del marketing mix en internet”, la primera es la “política de producto” la cual dice que internet facilita el surgimiento de nuevos negocios y productos, así como un servicio personalizado; la siguiente es la “política de precio” y hace referencia hacia la ventaja que tiene el comprar por internet debido a que no hay un distribuidor detallista de por medio y por ende el

---

<sup>116</sup> Daniel Rodríguez del Pino, José Antonio Miranda Villalón, Antonio Olmos Hurtado, Rafael Ordozgoiti de la Rica. *Publicidad on line. Las claves del éxito en internet*, ESIC Editorial, Tercera edición, España, 2010, p. 21.

costo disminuye; por su parte la “política de distribución” menciona que internet está cambiando la manera de la entrega de los productos al comprador final debido a que ahora los intermediarios son las empresas de mensajería; y por último la “política de comunicación” la cual dice que el marketing en internet permite conocer la efectividad de las campañas así como una mayor interactividad con los consumidores.<sup>117</sup>

Con estas cuatro políticas se puede apreciar cómo el marketing digital constituye una herramienta que facilita el proceso de venta y compra por lo que son elementos a tomar en cuenta para una estrategia de este rubro. Un ejemplo de esto es la página de “MercadoLibre” la cual es una tienda virtual en la cual se encuentran distintos tipos de productos y durante los últimos años se ha convertido un punto de venta importante en la web, otro ejemplo es “Amazon” debido a que este espacio ofrece diversos artículos en internet.

Pero el marketing digital no sólo facilita el proceso de compra y venta, sino que también agiliza la comunicación entre la marca y sus públicos, lo cual es mencionado en la “política de comunicación”, debido a que ahora se puede medir qué tanta aceptación tiene un mensaje, qué se opina sobre éste, qué tan popular es, así como la posibilidad de tener un trato más directo y personal con los clientes o posibles compradores.

Esto abre paso a la mención de una técnica más de la que se vale el marketing digital y es la personalización de los mensajes que emiten las marcas a través del

---

<sup>117</sup> Montse Lavilla Raso, *La actividad publicitaria en internet*, España, Editorial Ra-Ma, 1999, p. 35, 36,37 y 38.

“marketing one to one” el cual busca “comunicarse directa e individualmente con sus consumidores. Todo ello va a ser posible gracias a los avances en la difusión de la información. Internet va a posibilitar la consolidación de esta nueva modalidad en el campo del marketing”<sup>118</sup>; el cual exige mayor inversión y esfuerzos pero a su vez trae resultados efectivos y a largo plazo para la marca, debido a que puede llegar a convertirse en una “lovemark”.

Un ejemplo de esto es cuando un fan de cualquier marca, artista o imagen pública, entre otros; hace un comentario o pregunta a alguna publicación que éste haya hecho y poco tiempo después es respondido de manera cordial, lo cual generará que el seguidor sea fiel a la marca y se interese más por ésta. Es por eso que un “community manager” debe estar siempre al tanto de lo que se dice o comenta sobre la marca o artista que representa.

Por otro lado en 2012 el tercer informe anual de tendencias de *Social Media de Hotwire*<sup>119</sup> publicó diez tendencias en el marketing digital. La primera es “interés gráfico” el cual es una manera de atraer a los públicos y de congeniar con los gustos de éstos; la segunda es “pon tu negocio en el mapa” la cual dice que las organizaciones deben tener presencia en los servicios de localización de la web; la tercera es “cómo las tabletas están cambiando la comunicación” debido a que dichos dispositivos han modificado la manera en que las marcas se comunican con sus públicos; la cuarta es “quiénes son las nuevas celebridades en social media” la cual predice el aumento del fenómeno de celebridades en “redes

---

<sup>118</sup> Montse Lavilla Raso, *La actividad publicitaria en internet*, España, Editorial Ra-Ma, 1999, p.45.

<sup>119</sup> Rodríguez del Pino, Miranda Villalón, Olmos Hurtado, Ordozgoiti de la Rica. Op. Cit. P. 44.

sociales” y su poder para convertir las publicaciones de las marcas en viral al compartirlas; la quinta es “la socialización de la TV y la música” debido a que cada vez es más común que los programas televisivos usen “hashtags” por lo que este medio está conectado a internet; la sexta es “social media y comunicaciones internas” es decir el uso de “intranets” en las organizaciones; la séptima es “cómo los pagos electrónicos pueden abrir una nueva ola de innovación” y menciona que las empresas deben asegurar diversos servicios de pago así como brindarle seguridad a los clientes; la octava son “juegos” debido a que es una manera de potenciar los bienes y servicios; la novena son “foros” debido a que son espacios donde sus usuarios suelen promover marcas y la décima son “las tiendas de aplicaciones para coches” debido a que las marcas deben tener en cuenta su presencia en dichas aplicaciones.<sup>120</sup>

Es conveniente que estas diez tendencias del marketing digital se tomen en cuenta para cualquier plan de marketing en línea, debido a que describen cuáles son los ámbitos en los que esta área tiene y va a tener auge. Cabe señalar que dicha publicación fue hecha en 2012 y se puede ver que en la actualidad (2015) las aplicaciones que se pueden descargar desde los automóviles que cuentan con dispositivos móviles están siendo consumidas. De entre las más solicitadas se encuentran las especializadas en indicar cómo llegar a determinados lugares y las que arrojan las direcciones de hoteles y restaurantes, entre otras; es por eso que los establecimientos deben estar presentes en los servicios de localización de la web.

---

<sup>120</sup> Rodríguez del Pino, Miranda Villalón, Olmos Hurtado, Ordozgoiti de la Rica. *Ibíd.* p. 44, 45 y 46.

Dentro del capítulo de las técnicas del marketing enfocado a medios tradicionales se mencionaron “las cuatro p del marketing” postuladas por Kotler, pero en el marketing digital éstas han evolucionado a “las cuatro c del marketing digital” por lo que “el precio se convierte en coste para el cliente, la distribución (place) se convierte en comodidad/conveniencia para el cliente y la promoción se convierte en comunicación”<sup>121</sup>, esto ante la transformación de los canales de comunicación que utilizan los compradores y a los cuales las marcas han tenido que adaptarse.

La última c la cual es “comunicación” es la más importante de las cuatro, debido a que de ésta depende que el “coste”, la “comodidad/conveniencia”, sean difundidas en la web; por ejemplo de qué serviría que una empresa tuviera el mejor servicio a domicilio y éste se pidiera por alguna “red social” si no se le hace saber a los clientes.

Por otro lado Dave Chaffey quien es CEO y co-fundador de *SmartInsights* postula “las cinco S del marketing digital”: “sell” la cual hace referencia a la fijación de metas por tiempos y a la separación de los clientes potenciales de los actuales; el “speak”, mediante el cual se debe hacer llegar la información adecuada a través de la web al público objetivo; el “service” establece que debe haber retroalimentación para saber si el servicio satisface a los consumidores; “save” debido a que se busca bajar los costos de inversión publicitaria en medios tradicionales y “sizzle” que engloba a todos los elementos que construyen la

---

<sup>121</sup> Lavilla Raso. *Ibíd*, p. 46.

imagen de una marca como lo son la cantidad de seguidores, los comentarios que hacen éstos y sugerencias, entre otros.<sup>122</sup>

Cabe señalar que “las cinco S del marketing digital” contribuyen a la definición del plan de marketing y en específico el digital debido a que dejan en claro las necesidades de los consumidores en web y las posibilidades que ésta abre para la estrategia del mantenimiento de marca, como lo es lo es el “sizzle” y el “service” que dejan saber lo que los clientes piensan u opinan sobre un producto o servicio.

Otro punto clave del marketing en línea es el “marketing viral” el cual busca “propagar exponencialmente el contenido publicado, se busca que la difusión se de en el menor tiempo posible”<sup>123</sup>, es decir, su objetivo es que el “meme”, “hashtag”, video o cualquier publicación sea vista de manera masiva en un lapso de tiempo corto, de manera tal que sea contagioso como un virus; de ahí el adjetivo “viral”.

Para Daniela Giron el “marketing viral” cuenta con cinco características esenciales: que sea un mensaje claro y simple; que genere emociones; con corta duración y longitud; que sea creativo y dirigido a un perfil de público específico<sup>124</sup>. Esto contribuye a que se tenga claro el objetivo de lo que se quiere conseguir cuando una publicación se desea hacer “viral” y con qué elementos se logrará, tomando en cuenta que se tiene tiempo limitado para llamar la atención de los públicos

---

<sup>122</sup> Daniela Giron. “Las cinco S’s del marketing digital”, En: *Merca2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/las-cinco-ss-del-marketing-digital/>, consultado el 29 de junio de 2015.

<sup>123</sup> Daniela Giron. “5 elementos del marketing viral que debes conocer”, En: *Merca2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/5-elementos-del-marketing-viral-que-debes-conocer/>, consultado el 8 de julio de 2015.

<sup>124</sup> Giron. *Ibíd.*

debido al gran tránsito de información circulante en la web y en específico en las “redes sociales”.

El marketing digital es una herramienta utilizada para el mantenimiento de marca haciendo uso de las distintas técnicas que se han mencionado en este capítulo y adaptándose al lenguaje que es utilizado en las “redes sociales”, por lo que esta estrategia debe de mantenerse al día por parte de un “community manager” y monitorear de qué manera se va transformando el contenido que gusta en las redes, con el fin de que los públicos lo sigan consumiendo y a su vez también adquieran el bien o servicio.

### **3.4.- La búsqueda del impacto vía internet**

El impacto dentro de la comunicación es el grado de influencia que tiene un mensaje en los receptores, el cual depende en gran medida de la frecuencia con la que se emite la información y de qué tan llamativa resulta, por lo que la publicidad, las relaciones públicas y el marketing en línea utilizan las diversas técnicas que se han mencionado en esta tesis para generar impactos entre los usuarios de la web.

Para obtener impactos en “redes sociales” se deben tomar en cuenta varios factores. Para Sergio Villaveces depende del constante monitoreo y seguimiento de las respuestas que se obtienen en internet, y sobre todo del tamaño de la comunidad que sigue a una marca, pero “más allá de saber cuántas personas forman parte de su comunidad, la relevancia de este indicador radica en poder

evaluar y llevar un registro juicioso del crecimiento y evolución de su audiencia antes, durante y después de haber implementado su estrategia digital”.<sup>125</sup>

Esto debido a que de nada serviría tener un millón de seguidores si éstos no muestran interés por los contenidos de la página; si no les dan “like”; si no los comentan o comparten; entre otras acciones, por lo que es indispensable conocer las reacciones del público en internet durante el transcurso y después de cualquier tipo de estrategia.

Para Villaveces otro elemento indispensable es el “alcance” el cual “corresponde a la audiencia de su audiencia, los seguidores de sus seguidores, los contactos de sus contactos, el público potencial al que podría llegar su actividad a través de quienes forman parte de su comunidad”<sup>126</sup>, lo cual dependerá de qué tanto sea compartido y comentado el contenido de determinada página. Durante los últimos años la mayoría de las marcas que se encuentran en “redes sociales” buscan la “viralidad”, es decir que sus publicaciones y contenidos consigan un gran alcance debido a que así aumenta su presencia en internet. Esto dependerá a su vez de otro indicador que para Villaveces es el “engagement” el cual “permite saber si la audiencia está dispuesta a tomar partido y a participar activamente con los contenidos de sus cuentas, y lo más importante, si están o no interesadas en lo que se ofrece”<sup>127</sup>, por lo cual debe tomarse en cuenta lo que se dice en los comentarios hechos en las publicaciones, qué tantos “likes” tienen, cuántas veces

---

<sup>125</sup> Sergio Villaveces. *¿Cómo medir el impacto de su estrategia en redes sociales?*, disponible en <http://www.youngmarketing.co/como-medir-impacto-estrategia-redes-sociales-kpi/>, consultado el 20 de julio de 2015.

<sup>126</sup> Villaveces. *Ibíd.*

<sup>127</sup> Villaveces. *Ibíd.*

es compartido el contenido, cuántos seguidores se tienen y cuántos se han conseguido durante los últimos meses, entre otros elementos.

La búsqueda de impactos en internet y principalmente en “redes sociales” depende de la habilidad que tenga el “community manager” para llevar a cabo estrategias digitales que sean del interés de los públicos usuarios de la web, por lo que dichos profesionales deben explotar su creatividad y habilidades comunicativas.

Cabe señalar que en “redes sociales” es posible medir con mayor precisión el número de impactos que se lograron y qué reacción tienen los públicos, a comparación de los impactos que se realizan en medios tradicionales como por ejemplo colocando un anuncio publicitario en un camión en el cual sólo se puede tener un aproximado de cuántas personas lo vieron, debido a que las “redes sociales” permiten monitorear los tres elementos indispensables, según la *Redacción de marketing online*, para la búsqueda del impacto los cuales son “cobertura”, “reacción” y el “impacto”.<sup>128</sup>

La “cobertura” y la “reacción” son elementos que pueden ser calculados y a la vez obtener números aproximados en la búsqueda de impactos a través de medios y técnicas tradicionales, por lo que en el capítulo “La búsqueda del impacto” presente en esta tesis ya se describieron estos dos elementos. Sin embargo en “redes sociales” se puede conocer con mayor profundidad y detalle dichos

---

<sup>128</sup> Redacción de marketing online. *Cobertura, impacto y reacción: las claves para medir el éxito de una campaña publicitaria*, disponible en <http://www.puromarketing.com/10/12527/cobertura-impacto-reaccion-tres-claves-para-medir-exito.html>, consultado el 7 de junio de 2015.

indicadores más el “impacto” que causa determinada estrategia, por lo cual es necesario describir en qué consiste este elemento en la web.

El “impacto” se conoce a través de “analizar el ruido generado en los social media (...) así como conocer en qué redes sociales se ha obtenido un mayor impacto”<sup>129</sup>, con el fin de conocer qué efecto ha causado el contenido de determinada página en los distintos públicos a los que alcanzó; por lo que si una publicación tiene una “cobertura”, “reacción” e “impacto” óptimos la estrategia que implementa el “community manager” va por buen camino.

Estos tres elementos son indispensables para lograr impactos en “redes sociales”, sin embargo no existe una fórmula fija que lleve a una marca a tener gran cantidad de impactos, por lo que esto dependerá del talento y el conocimiento que tenga el “community manager” para hacer empatía con los públicos de la marca para la que trabaja, lo cual le facilitará el hallazgo de “insights”, de estrategias adecuadas, creación y uso de “hashtags”, de “memes”, videos y distintos tipos de publicaciones que ponen en práctica las diversas técnicas descritas en esta tesis.

En la actualidad la mayoría de las marcas están trasladando sus campañas de mantenimiento a la web y en específico a las “redes sociales” debido a que sus públicos son usuarios de dichos medios de comunicación, por lo que esto significa la apertura a un nuevo canal de negocios, de publicidad, marketing y relaciones públicas en la búsqueda de impactos y de nuevos puestos profesionales en el área de comunicación, entre otras cosas.

---

<sup>129</sup> Redacción de marketing online. *Ibíd.*

### 3.5.- Las redes sociales (“públicos virtuales”)

Las llamadas “redes sociales” se desarrollan a través de los “medios sociales” los cuales según Cristina Aced “surgen en contraposición de los `medios masivos’”<sup>130</sup>; es decir, emergen como canales de comunicación alternativos a los convencionales como lo son la televisión, la radio y medios impresos. Una de las características más sobresalientes de los “medios sociales” es que sus usuarios crean el contenido dentro de las “redes sociales” las cuales para Luis Castro “son comunidades virtuales donde sus usuarios interactúan con personas de todo el mundo con quienes encuentran gustos o intereses en común.”<sup>131</sup>

Las “redes sociales” son el resultado de la comunicación inmediata y a distancia que permite el internet, por lo que al paso de los años la interactividad de dicho medio ha propiciado la conformación de distintos grupos a partir de la creación de perfiles virtuales y de la elaboración de contenido por parte de los usuarios.

Por ello este tipo de redes “sustituyen el patrón unidireccional de la comunicación por el de muchos a muchos, interactivo y en movimiento”<sup>132</sup>, pues permiten que personas ubicadas a miles de kilómetros de distancia se comuniquen rompiendo las barreras del tiempo y del espacio. Dentro de éstas se pueden utilizar distintos recursos como: vídeos, fotos, “memes”, el “hashtag” y “los llamados “emoticones”

---

<sup>130</sup> Cristina Aced. *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Barcelona, Edit. UOC, 2013, p. 75.

<sup>131</sup> Luis Castro. “¿Qué es una red social?”, En: *About en español*, disponible en <http://aprenderinternet.about.com/od/RedesSociales/g/Que-Es-Una-Red-Social.htm>, consultado el 13 de junio de 2015.

<sup>132</sup> Maricarmen Ferenández Chapou. “Periodismo 3.0”, *Revista Zócalo*, México, Año XII, Núm. 154, Diciembre 2012, p. 30.

(éstos son “una secuencia de caracteres (...) que, en un principio, representaba una cara humana y expresaba una emoción. Posteriormente, fueron creándose otros emoticonos con significados muy diversos, entre otros”<sup>133</sup>), según la plataforma con la que se cuente.

Hasta el momento existen tres subdivisiones de “redes sociales”: “las redes sociales genéricas” son las más populares y numerosas, éstas están formadas por personas que tienen una relación familiar o de amistad; “las redes sociales profesionales” dentro de las cuales las personas tienen relaciones laborales y “las redes verticales o temáticas” en las cuales se encuentran personas con un mismo hobby o actividad.<sup>134</sup>

Cada uno de estos tipos de “redes sociales” han sido creadas con fines distintos, es por eso que en ellas se encuentran diversos tipos de personas; aunque cabe señalar que un individuo se puede encontrar en distintas “redes sociales” debido a la dualidad de la vida; por ejemplo un hombre puede tener una “red genérica” para comunicarse con familia que se encuentra en otro país, una “red social” profesional” para conseguir un empleo y una “red temática” debido a que es fan de los automóviles.

Según *iLifebelt Times, México*, en nuestro país el 92% de los mexicanos con acceso a internet visitan de manera regular alguna “red social”; el 64% de estos usuarios son mayores de edad; el 90% tiene una cuenta en Facebook (lo cual

---

<sup>133</sup> Wikipedia. “Emoticono”, En: *Wikipedia*, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Emoticono>, consultado el 28 de junio de 2015.

<sup>134</sup> S/a. “Redes sociales”, En: *Fotonostra*, disponible en <http://www.fotonostra.com/digital/redesociales.htm>, consultado el 13 de junio de 2015.

significa 41 millones de mexicanos con un perfil activo); 60% tiene cuenta en “YouTube”; 56% en Twitter y 34% en Google+<sup>135</sup>. Dichos usuarios día a día generan y a su vez consumen información, la cual puede ser de diverso interés según el tipo de “red social” a la que pertenezcan y con qué fin se encuentran en éstas.

Cada día son más las personas que hacen uso del internet y crean “una conversación viva, atractiva, sobre todo, para jóvenes acomodados con la alta formación, el público que más deserta de los medios tradicionales. Los participantes crean y recrean sobre una experiencia compartida”<sup>136</sup>. Por ello algunas marcas han tenido que adaptarse a este nuevo discurso con el fin de mantenerse en el mercado, debido a que sus públicos reales y potenciales son usuarios activos de dicho medio.

Respecto a esto Aced comenta que en la actualidad “es más fácil que cualquier persona pueda opinar sobre la marca y compartir sus experiencias con ella en blogs, redes sociales... Asimismo, también la marca tiene más oportunidades de dar a conocer sus mensajes, a través de internet”<sup>137</sup>, por lo que la interactividad entre los consumidores y las marcas es cada día más dinámica, lo cual propicia que sus relaciones sean más cercanas y que exista una retroalimentación de información entre éstos.

---

<sup>135</sup> iLifebelt Times, México. *Usuarios y uso de Internet en México 2013*, disponible en <http://ilifebelt.com/usuarios-y-uso-de-internet-en-mexico-2013/2013/04/>, consultado el 21 de febrero de 2015.

<sup>136</sup> Maricarmen Ferenández Chapou, “Periodismo 3.0”, *Revista Zócalo*, México, Año XII, Núm. 154, Diciembre 2012, p. 30.

<sup>137</sup> Cristina Aced. *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Barcelona, Editorial UOC, 2013, p. 69.

Debido a la gran cantidad de usuarios con los que cuentan las “redes sociales” en internet, las marcas han vislumbrado un nicho de mercado en éstas y han puesto en marcha estrategias de publicidad, relaciones públicas y marketing en estas plataformas, surgiendo así nuevos perfiles profesionales como el “community manager” y los consultores en comunicación digital, entre otros.

Así también ha emergido un nuevo tipo de consumidor conocido “como prosumidor (traducción del inglés *prosumer*), acrónimo formado por la suma de *productor* y *consumidor*. (...) Un consumidor activo que, gracias a internet, puede cruzar la línea que tradicionalmente había separado las funciones entre productor y consumidor, y relacionarse directamente con las marcas.”<sup>138</sup>

Por ello se puede decir que ha emergido un nuevo tipo de clientes a los cuales se les puede llamar “públicos virtuales”, debido a que a éstos se encuentran en un espacio virtual mediante el cual se les comunica un sinfín de mensajes sobre diversos bienes y servicios, y los clientes a su vez se comunican con las marcas, es decir, hay un “feedback” entre éstos. A través de un proceso en el que “se va conformando una realidad virtual, es decir, una realidad que sin dejar de ser aparente, estructura y consolida las relaciones con la realidad (real)”<sup>139</sup>; es decir, el cliente es persuadido de manera virtual pero el momento en el que adquiere el producto es una acción tangible.

---

<sup>138</sup> Aced. *Ibíd.*, p. 62.

<sup>139</sup> Orlando C. Aprile. *La publicidad audiovisual. Del blanco y negro a la web*, Argentina, La Crujía Ediciones, 2008, p. 19.

Los “públicos virtuales” reciben información sobre distintas marcas a través del internet, y éste ha permitido que se lleven a cabo campañas online las cuales se desarrollan en una realidad virtual, desprendiéndose directamente de la estrategia general de comunicación externa que se lleva a cabo en los medios de comunicación clásicos.

Actualmente para los profesionales de la comunicación que tienen a su cargo las campañas de mantenimiento de alguna marca es fundamental que comprendan y conozcan a los “públicos virtuales”, así como su lenguaje y sus dinámicas. Cabe señalar que no todas las marcas deben extender sus estrategias a la web, pues esta decisión debe tomarse con base en estudios de mercado que indiquen si sus públicos reales y potenciales son usuarios de “redes sociales” y de qué tipo en específico; de igual forma los comunicólogos que trabajan para determinada marca tienen que investigar qué “red social” es la más adecuada para ofrecer un bien o servicio, dependiendo del mercado industria al que pertenece y a qué públicos va dirigido.

### **3.5.1.- “Facebook”**

“Facebook” es una “red social” en la que sus usuarios crean un perfil en el que se elige que nombre tener, se puede mostrar la fecha de nacimiento, relaciones personales y familiares, ocupación, ubicación, fotografías y videos, entre otros elementos. Las personas que tienen una cuenta en este medio pueden ver las publicaciones de sus amigos y a su vez compartirlas, es decir republicarlas, mandar, aceptar o rechazar solicitudes de amistad (se necesita autorizar las

solicitudes de amistad para establecer relaciones con los perfiles de otras personas); de igual forma pueden seguir los perfiles de marcas, revistas, periódicos y páginas especializadas, entre otros, (en este caso no se requiere confirmación de solicitud de amistad por parte de figuras y organizaciones públicas) y es posible que comenten su contenido, lo compartan o critiquen.

“Facebook” fue creado por “Mark Zuckerberg mientras estudiaba en la universidad de Harvard. Con el objetivo de diseñar un espacio en el que los alumnos de dicha universidad pudieran intercambiar una comunicación fluida y compartir contenido de forma sencilla a través de Internet. Fue tan innovador su proyecto que con el tiempo se extendió hasta estar disponible para cualquier usuario de la red.”<sup>140</sup>

Esta “red social” se ha expandido durante los últimos años, y se ha convertido en la que tiene mayor número de usuarios en el mundo con 1350 millones<sup>141</sup> de usuarios aproximadamente a finales del año 2014; los países con mayor número de usuarios son Estados Unidos de Norteamérica, India, México e Indonesia. Debido al auge que ha tenido, “Facebook” se encuentra disponible en 70 idiomas diferentes lo cual ha aumentado su rentabilidad.

Una de las estrategias que le ha permitido seguir siendo la “red social” con más usuarios en el mundo ha sido la compra de otras “redes sociales” que eran una amenaza y que cada vez tienen más usuarios, por lo que en 2012 “Facebook”

---

<sup>140</sup> S/a. “Definición de Facebook”, En: *Definición.de*, disponible en <http://definicion.de/facebook/>, consultado el 22 de junio de 2015.

<sup>141</sup> Wikipedia. “Facebook”, En: *Wikipedia*, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Facebook>, consultado el 22 de junio de 2015.

adquirió “Instagram” (red de contenido fotográfico) por 1000 millones de dólares<sup>142</sup> y en 2014 compro “WhatsApp” (red de mensajería móvil) por 19,000 millones de dólares<sup>143</sup>, lo cual lo coloca como un monopolio dentro de la web y en específico en las “redes sociales”.

“Facebook” permite la creación de grupos, eventos, álbumes fotográficos y de video, utilizar “hashtags”, compartir videos de “YouTube”, mandar mensajes a través de conversaciones privadas (el llamado “inbox”), hacer uso de “emoticones” y el uso de “memes” y darle “me gusta” a las publicaciones de otros perfiles (lo cual expresa agrado hacia determinado contenido), entre otras acciones, lo cual ha permitido la interactividad entre sus usuarios, por lo que actualmente es posible establecer relaciones exclusivamente virtuales a través de este medio, es decir, personas que no se conocen cara a cara pueden establecer comunicación, aunque esto puede llegar a ser peligroso si no se sabe manejar de manera adecuada y con las precauciones debidas.

Dicha red está disponible para cualquier computadora que tenga internet, o en formato “App” (aplicación para dispositivos móviles) para tabletas y teléfonos celulares, entre otros dispositivos que cuenten con una conexión a internet; lo cual ha aumentado su uso debido a que ahora las personas pueden estar al pendiente de esta “red social” desde cualquier lugar y momento.

Una de las ventajas de “Facebook” es que permite al “community manager” de cualquier empresa saber cuántas visualizaciones obtuvieron sus publicaciones, el

---

<sup>142</sup> S/a. *Ibidem*.

<sup>143</sup> S/a. *Ibidem*.

total de “me gusta” y por ende la evolución de la estrategia de medios en este canal, lo cual es útil para gestionarla de manera óptima.

En la actualidad todo tipo de organizaciones hacen uso de “Facebook” y de sus distintos elementos, lo cual es una vía adecuada para acercarse a sus públicos objetivos a partir de la utilización del lenguaje que se ha creado entre los usuarios de esta “red social” y esto ha significado una nueva herramienta dentro del mantenimiento de las marcas.

### **3.5.2.- “Twitter”**

“Twitter” es una “red social” que se caracteriza por ser un “microblogging” es decir que permite la publicación de mensajes de texto breves, así como también se pueden postear fotos, “hashtags”, marcar publicaciones como “favoritos”, “retwittear”, seguir a personas y a marcas, empresas, instituciones y políticos, entre otros. Al igual que en “Facebook”, se crea un perfil virtual en el que se puede dejar ver la ocupación del usuario, nombre, y una fotografía de perfil si es que así se desea, entre otros elementos. Esta “red social” es el “microblogging” más popular en el mundo con 284 millones de usuarios<sup>144</sup> actualmente (2015).

“Creada por Jack Dorsey en 2006, en Twitter se comparten mensajes breves de hasta 140 caracteres que reciben el nombre de tuits. Se basa en la inmediatez, de ahí que su uso esté muy ligado a dispositivos móviles, aunque también se puede

---

<sup>144</sup>S/a. *Facebook, Twitter, Instagram... ¿Cuántos usuarios activos tienen las redes sociales?*, disponible en <http://bolsa.lainformacion.com/noticias-actualidad/tecnologia/Facebook-Twitter-Instagram-Cuantos-usuarios-activos-tienen-las-redes-sociales--0720150202190345.html>, consultado el 28 de junio de 2015.

actualizar desde un ordenador de sobremesa”<sup>145</sup>. En esta “red social” cada usuario decide a quién seguir sin necesidad de alguna autorización por parte de la persona seguida; puesto que las publicaciones hechas por una persona u organización en “Twitter” pueden ser visualizadas desde cualquier buscador de internet sin necesidad de ingresar o tener una cuenta en dicha “red social”, lo cual lo convierte en un canal informativo eficiente y oficial para algunas marcas, instituciones y personajes públicos, entre otros.

Dentro de “Twitter” han surgido los llamados “trending topic”, que son los temas más mencionados durante las últimas horas del día en dicha red lo cual se sabe a partir del uso de “hashtags” que hacen referencia a tópicos o hechos. Varias marcas hacen uso de este elemento como una estrategia para que sus seguidores le den “retweet” (que se republiquen sus “tuits” en otras cuentas) o para crear un “hashtag” propio y aumentar la visibilidad de algún producto u organización.

Algunos “community manager” suelen sincronizar las cuentas de “Facebook” y de “Twitter” que gestionan, pero no todo el contenido puede ser exactamente igual debido a los diferentes tipos de personas que encuentran en las distintas “redes sociales”; además de que cada plataforma en la web tiene distintas características, por ejemplo los mensajes que se publican en “Facebook” pueden ser más extensos que en “Twitter”.

“Twitter” se ha convertido durante los últimos años en un nuevo canal oficial de comunicación para diversas organizaciones y figuras públicas, por lo que varios

---

<sup>145</sup> Cristina Aced. *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Barcelona, Editorial UOC, 2013, p. 89.

usuarios de internet suelen informarse sobre distintos hechos y temas mediante esta red; así es considerada una herramienta eficiente para el mantenimiento de cualquier marca debido a su popularidad en el mundo, su inmediatez y reconocimiento como un medio oficialista.

### **3.5.3.- “YouTube”**

“YouTube” es una “red social” en la cual se pueden subir y ver videos de otros usuarios, aunque también algunos artistas han optado por colocar sus videos musicales en esta plataforma, así como compañías, corporativos y otros tipos de organizaciones que aprovechan este medio para darse a conocer con sus públicos.

Esta red fue fundada “en febrero de 2005 por Chad Hurley, Steve Chen y Jawed Karim, quienes se conocieron trabajando en PayPal. Un año más tarde YouTube fue adquirido por Google en 1.650 millones de dólares”<sup>146</sup>; por lo que al tener una cuenta de correo del buscador “Google”, es decir de “Gmail”, se tiene acceso directo a la gestión de un “canal” de “YouTube” en el que se pueden subir videos, indicar si alguno de ellos gusta o no gusta, suscribirse a otros canales para seguir el contenido que es subido en éstos, así como hacer comentarios sobre sus contenidos, entre otras acciones.

Una de las ventajas con las que cuenta esta red es que permite compartir los videos que están en su plataforma a través de otras “redes sociales”, mediante el

---

<sup>146</sup> S/a. “Definición de YOUTUBE”, En: *Definición. DE*, disponible en <http://definicion.de/youtube/>, consultado el 5 de julio de 2015.

proceso de copiar y pegar el enlace, lo cual ha permitido que “YouTube” rebase las barreras de su propio espacio virtual y su presencia en sitios ajenos. Cabe señalar que gracias a la popularidad que ha adquirido “YouTube” algunas marcas y artistas han optado por usar este medio para realizar comunicados de prensa, lanzamientos y publicación de comerciales, entre otras cosas.

Actualmente “YouTube” es una de las “redes sociales” más utilizadas en el mundo, disponible en 75 países y se encuentra en 61 idiomas, tiene más de mil millones de usuarios, y no se requiere tener una cuenta de “Gmail” para acceder al contenido, y más de un millón de organizaciones anuncian sus marcas por este medio<sup>147</sup> a través comerciales que son visualizados antes de que inicie un video, entre otras características.

“YouTube” se ha convertido en uno de los canales más eficientes para difundir una campaña de cualquier tipo ya sea política, musical, artística, cultural, o de algún producto o servicio, entre otros, por lo que algunas marcas han recurrido a crear sus propios “canales” en esta red lo cual les permite mostrar información en formato audiovisual a sus distintos públicos.

Esta “red social” es una herramienta ideal para el mantenimiento de marca debido a que los comerciales que son transmitidos en televisión también pueden ser mostrados por este medio; inclusive es posible alargar los anuncios y tener respuesta directa por parte de los espectadores a través de los comentarios que

---

<sup>147</sup> Youtube. “Estadísticas”, En: *YouTube*, disponible en <https://www.youtube.com/yt/press/es-419/statistics.html>, consultado el 5 de julio de 2015.

se pueden hacer acerca de los videos y la opción en la que se puede indicar si gusta o no.

#### **3.5.4.- “Instagram”**

“Instagram” es una “red social” para dispositivos móviles, la dinámica de dicha plataforma consiste en la publicación de fotografías y pequeños videos a los que se les pueden realizar cambios a partir de un editor con el que cuenta la aplicación, también al contenido que se suba se le puede agregar comentarios y “hashtags”.

Para abrir un perfil en esta red se necesita una cuenta de correo y contar con sistema operativo “Android” o “iOS”. En esta “red social” se muestra el agrado por las publicaciones dando “me gusta” apretando una opción en forma de corazón. Esta aplicación permite sincronizar su contenido en “Facebook”, “Flickr”, “Twitter” y “Tumblr”, entre otras.

Actualmente (2015) “Instagram” cuenta con más de 300 millones de usuarios activos y diariamente sus usuarios suben 70 millones de fotos nuevas<sup>148</sup>. Varias empresas han optado por extender su estrategia de comunicación externa hacia esta “red social” debido a la cantidad de suscriptores con los que cuenta y por el tipo de lenguaje que se maneja en ésta, el cual es breve y sobre todo visual. Es por eso que “Instagram” se ha ido convirtiendo durante los últimos años en una herramienta eficiente para el mantenimiento de marca vía internet.

---

<sup>148</sup> Vilma Núñez. *Estadísticas de redes sociales para convencer a tus clientes*, disponible en <http://vilmanunez.com/2015/04/27/estadisticas-de-redes-sociales-2015-convencer-a-tus-clientes/>, consultado el 13 de septiembre de 2015.

### 3.5.5.- “WhatsApp”

“WhatsApp” fue fundada en 2009 por Jan Koum,<sup>149</sup> y es una aplicación de mensajería instantánea para teléfonos celulares “smartphones”, mediante ésta se pueden enviar “emoticones”, videos, fotografías, grabaciones de audio, hacer grupos de conversación, así como realizar llamadas e indica si tus mensajes han sido leídos por el destinatario mostrando dos palomas azules con el llamado “doble check”.

Cada usuario se puede registrar a partir de contar con un número telefónico y basta tener el número de alguien para agregarlo a la lista de contactos. Para que la aplicación funcione es necesario estar conectado a una red de internet. Esta aplicación se ha vuelto muy popular durante los últimos años debido a que permite que las personas se envíen mensajes sin tener que usar el saldo que las compañías telefónicas ofrecen.

En el año 2014 “WhatsApp” fue vendida a “Facebook” por 16.000 millones de dólares<sup>150</sup> y en septiembre del 2015 fue declarada la “red social” más popular de mensajería instantánea con 900 millones de usuarios<sup>151</sup>.

Actualmente (septiembre de 2015) “WhatsApp” no permite anuncios publicitarios en su plataforma por lo que esta “red social” es un campo publicitario sin explorar. Sin embargo, algunas marcas de ropa y accesorios han optado por colocar en sus

---

<sup>149</sup> Wikipedia. “WhatsApp”, En: *Wikipedia*, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/WhatsApp>, consultado el 19 de septiembre de 2015.

<sup>150</sup> Wikipedia. “Facebook”, En: *Wikipedia*, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Facebook>, consultado el 22 de junio de 2015.

<sup>151</sup> Wikipedia. *Ibíd.*

productos los “emoticones” de “WhatsApp” debido a la popularidad que han alcanzado, y también la aplicación es utilizada en algunas Pymes para realizar bases de datos de sus clientes y enviarles por este canal información o promociones.

#### **4.- Origen y desarrollo del “community manager”**

Como se ha podido ver en los capítulos anteriores, durante los últimos años las marcas han tenido que desplazar sus campañas de mantenimiento hacia la web y en específico a las “redes sociales”, debido a que sus públicos son usuarios potenciales de éstas por lo que “el 62,5% de los 625 millones de internautas mundiales, pertenece a alguna red social”<sup>152</sup> y esto ha permitido la emergencia de un nuevo canal de comunicación para con los públicos internos y externos de cualquier organización.

##### **4.1.- Origen y desarrollo**

“A partir de 1996 con el *boom* y la normalización de Internet, nacieron las redes sociales y los medios sociales, y con ellos nuevas necesidades”<sup>153</sup>, entre esas la de contar con un trabajador que publicará, comentará, y gestionará las páginas web de las organizaciones, aunque en un inicio no era necesario que un comunicólogo llevara a cabo dicha labor, pues era suficiente tener a una persona que supiera utilizar distintas plataformas en internet.

En sus inicios este perfil era ocupado por cualquier empleado que supiera sobre informática o que tuviera tiempo libre, pero al paso de los años la gestión de las “redes sociales” de las organizaciones y por ende de las marcas ha tenido que irse profesionalizando poco a poco debido a que “responsabilizarse de las tareas de un

---

<sup>152</sup> Juan José Larrea, Francisco Cardona. *Docencia y comunicación en Latinoamérica*, Latinoamérica, Editorial Comunicación Latinoamericana, 2011, p. 74.

<sup>153</sup> Lara Macip. *Historia del Community manager*, disponible en <https://pleaseretwitt.wordpress.com/2011/03/26/historia-del-community-manager/>, consultado el 22 de julio de 2015.

Community Manager es mucho más que twitear con posibles clientes o cambiar el estado en un muro de Facebook”<sup>154</sup>; pero así fue como comenzó a surgir dicho elemento de la comunicación externa.

Aún es un dilema definir el perfil que debe cubrir un “community manager”; pero algunos autores y profesionales dicen que debe ser un comunicólogo, otros que un experto en relaciones públicas, y algunos comentan que un profesional con experiencia en marketing, entre otros, por lo que poco a poco se ha ido creando un nuevo puesto que debe ser cubierto por alguien con buena redacción, con habilidades comunicativas, conocimientos en publicidad, marketing, relaciones públicas, en comunicación externa de manera general y ser un estratega, por lo que se puede decir que un comunicólogo organizacional es el más adecuado para dicha vacante.

Sin embargo las características que un “community manager” debe tener van evolucionando de manera rápida debido a la velocidad con la que se transforma internet, sus contenidos y usuarios, por lo que en esta tesis se hace una descripción de lo que en la actualidad (septiembre, 2015) se requiere para ocupar este puesto, tomando en cuenta que para ocuparlo siempre se tiene que estar en constante actualización.

---

<sup>154</sup> Óscar Rodríguez Fernández. *Conviértete en un experto en “Social Media”. Community manager*, Madrid, Edit. Anaya Multimedia, 2011, p. 84.

## 4.2.- Funciones del “community manager”

Debido a que el perfil del “community manager” se ha ido y se sigue construyendo poco a poco sobre la marcha de la evolución de las herramientas y redes disponibles en internet, actualmente existen una variedad de funciones que según diversos autores son las que este profesional debe cumplir. En esta tesis se mencionarán las principales.

De manera general un “community manager” tiene que difundir lo que es una organización, es decir, su “corazón ideológico” por lo que tiene que emitir mensajes que vayan acorde a esto y que comuniquen de manera eficiente la identidad del producto o servicio en cuestión. Así, dicho profesional debe conocer a profundidad la empresa para la que trabaja.

Para Jeremiah Owyang hay cuatro principios que un “community manager” debe seguir los cuales de manera resumida son: “1. Ser un abogado o defensor para la comunidad (...) 2. Ser un evangelista o embajador de la marca (...) 3. Poseer habilidades de comunicación y redacción (...) 4. Es también el mediador”<sup>155</sup>. Estos cuatro elementos fueron localizados a partir del análisis realizado a 16 puestos de distintas empresas que solicitaban un profesional que se encargaría de las “redes sociales”.

El punto número uno hace referencia a la importancia de que un profesional dedicado a dicha área debe escuchar siempre las opiniones del consumidor, por lo

---

<sup>155</sup>Jeremiah Owyang. En: *Docencia y comunicación en Latinoamérica*, Latinoamérica, Editorial Comunicación Latinoamericana, 2011, p. 78.

que debe realizar un monitoreo constante sobre las conversaciones que los públicos tienen respecto a la marca, y así responder de manera oportuna para inclusive poder resolver el problema de usuarios inconformes o lograr que los usuarios se sienten felices.

El punto número dos es indispensable que lo lleve a cabo cualquier “community manager” ya que si no es un evangelista o embajador de la marca sus estrategias podrían no funcionar, debido a que debe representar de manera óptima la imagen de la empresa e inclusive compartir la ideología de ésta. Para que la comunidad crea en la marca el “community manager” también tiene que hacerlo debido a que solamente así podrá crear contenidos que transmitan dicha empatía, por lo que debe poner en práctica su creatividad y todas sus habilidades comunicativas.

El punto número tres es fundamental para cualquier profesional debido a que una buena ortografía es una carta de presentación positiva, no sólo del “community manager” sino también de la empresa ya que éste es un elemento omnipresente que no da la cara por sí mismo sino que en ese momento él es la empresa, él es quien representa a la marca y quien por ende debe tener agilidad para comunicarse de manera óptima.

Y el último elemento hace referencia a que el “community manager” tiene que ser un puente entre la organización y sus públicos, por lo que debe ser capaz de detectar “insights” que puedan servir para mejorar cualquier aspecto del producto o servicio, así como el contenido de las “redes sociales” y de igual forma debe ser el mediador entre el “corazón ideológico” de la empresa y la comunidad.

Estos cuatro elementos son un resumen general de lo que un “community manager” debe realizar, pero dentro de estos puntos se engloban otras tareas que son fundamentales para que cualquier estrategia digital que ponga en marcha un comunicólogo funcione, por lo que a continuación son presentadas dichas labores.

Jeremiah Owyang define cinco roles<sup>156</sup> principales para dichos profesionales; uno de ellos es “escuchar” y principalmente aquello que la comunidad dice sobre la marca para la cual trabaja, así como lo que comenta la competencia u otras comunidades sobre ésta. Otro rol es el de “responder” ya sea inmediatamente cuando sea necesario o de manera más pasiva, según lo que se esté diciendo sobre la empresa. La siguiente función es “informar y explicar la posición de la empresa a la comunidad” por lo que debe comunicar la labor de la organización a los usuarios con un lenguaje que sea común al de las “redes sociales”. El cuarto rol es “conectar” a los líderes de la empresa con la comunidad y de igual forma detectar líderes dentro de ésta. Por último está la “retroalimentación”, la cual se debe dar de manera tal que se identifiquen puntos clave en la comunidad los cuales pueden ayudar al crecimiento de la marca.

Se puede ver que las funciones del “community manager” tienen que ver con el fenómeno de la comunicación debido a que se necesita comunicar de manera óptima, escuchar, que haya respuestas y llevar a cabo una retroalimentación o “feedback”, entre otras cosas. Es por eso que un comunicólogo es el más adecuado para ocupar dicho puesto.

---

<sup>156</sup> Owyang. En: *Ibíd.*, p. 79.

De estos roles descritos cabe resaltar que el de “informar y explicar la posición de la empresa a la comunidad” es esencial debido a que el “community manager” debe conocer y manejar los distintos lenguajes utilizados en las redes, e inclusive tiene que echar mano de su sentido común ya que es necesario discernir qué tópicos utilizar para un “meme”, un video o para hacer o usar un “hashtag”, entre otros elementos, tomando siempre en cuenta que éstos coincidan con el “corazón ideológico” de la organización para que la estrategia tenga coherencia con la identidad de ésta.

Por otro lado para Martin Reed, quien es redactor del *Communtiy Spark*, define ocho roles<sup>157</sup> que un “community manager” debe realizar. El primero es que debe ser “un intermediario”, esta cualidad es mencionada por varios autores por lo cual se puede decir que es fundamental para cualquier persona que desee ocupar dicho puesto. El segundo es actuar como “un portavoz”, elemento también tomado en cuenta por varios profesionales para desarrollarse como un “community manager”. El tercero es el deber de ser “un líder” pues se verá inmerso en situaciones en las que deberá tomar decisiones complicadas. El cuarto es que debe ser “un evangelizador” y de igual forma es mencionado por diversos autores. El quinto rol hace referencia a ser “un multi-tarea” debido a que planea la estrategia online, la ejecuta y al mismo tiempo monitorea lo que se dice sobre la marca; también tiene que ser “un árbitro” porque mantiene el control en las “redes sociales”; mientras el siguiente rol es ser “un mediador”, también mencionado por otros autores y, por último, un “community manager” en algunas ocasiones

---

<sup>157</sup> Martin Reed. En: *Docencia y comunicación en Latinoamérica*, Latinoamérica, Editorial Comunicación Latinoamericana, 2011, p. 80.

también actúa como “un niñoero” debido a que “debe estar preparado para oír quejas que son muy importantes para aquellos que las realizan, pero sin ninguna importancia para el resto.”<sup>158</sup>

Así los diversos roles que debe llevar a cabo un “community manager” son repetidos por varios autores por lo que deben ser tomados en cuenta por las personas que se dedican a la ejecución de estrategias digitales; por lo cual se puede decir que dichos profesionales deben ser ante todo “un intermediario”, “un portavoz”, “un evangelizador” y “un mediador” en las “redes sociales” de las organizaciones para las que trabajan.

Cabe señalar que el último rol mencionado por Reed, el cual es ser “un niñoero”, es indispensable debido a que un “community manager” debe hacer importantes todas las quejas que reciba sobre la marca para la cual trabaja, aunque éstas en algunas ocasiones sean insignificantes, y se tienen que tomar en serio todas las opiniones de los usuarios debido a que la persona inconforme puede publicarlo en sus propios perfiles o sus comentarios pueden causar ruido a otros usuarios, y esto podría generar una mala imagen de la organización.

Para que un “community manager” lleve a cabo dichas funciones necesita conocer y seguir las reglas del lenguaje de internet, que no están escritas en ninguna parte pero se van conociendo conforme a las tendencias que emergen en la web, como por ejemplo: escribir con mayúsculas en cualquier red hace referencia a que en el mensaje se está “gritando” con el fin de remarcar su importancia, por lo que un

---

<sup>158</sup> Reed. En: *Ibíd.*, p. 82.

profesional en esta área debe conocer este tipo de situaciones con el fin de que la información sea bien comunicada.

De igual forma un “community manager” tiene que “adoptar y compartir: honestidad, respeto, humildad, reciprocidad, colaboración y apertura”<sup>159</sup>, con el fin de que la organización a la que representa tenga una buena imagen en la web. Así dichos profesionales en la actualidad pueden ser considerados como los voceros oficiales de las empresas, lo que está cambiando la manera en que éstas se comunican con sus públicos y viceversa.

Ante esto Juan José Larrea y Francisco Cardona dicen que “las redes sociales son el nuevo campo de batalla de las organizaciones, pero también es la nueva arena política y el espacio donde compiten las empresas, lo que reforzará la necesidad de disponer profesionales de los social media”<sup>160</sup>, por lo que un “community manager” cada día se vuelve más indispensable para cualquier tipo de organización que quiera seguirse manteniendo en cualquiera que sea su mercado, lo cual ha generado que algunas agencias de comunicación integren dicho servicio a su catálogo de “proyectos” y estrategias.

Por otro lado Cristina Aced dice que para que un “community manager” se desarrolle en el área de las funciones técnicas es necesario que tenga las siguientes capacidades las cuales son “conocimientos de marketing, publicidad y comunicación corporativa; ser apasionado de las nuevas tecnologías, ser creativo

---

<sup>159</sup> Juan José Larrea, Francisco Cardona. *Docencia y comunicación en Latinoamérica*, Latinoamérica, Editorial Comunicación Latinoamericana, 2011, p. 85.

<sup>160</sup> Larrea, Cardona. *Ibídem*.

y, por supuesto, conocer el sector donde va a trabajar”.<sup>161</sup> Con esto se confirma que los profesionales adecuados para ocupar los puestos de “community manager” son los comunicólogos organizacionales, debido a que son quienes cuentan con la mayor parte de los conocimientos que se requieren para ocupar un cargo de esta índole.

La “Asociación Española de Responsables de Comunidad” (“AERCO”) ha definido las funciones de un “community manager” diciendo que su labor “se puede realizar desde tres perfiles básicos según sus responsabilidades:

- Community Manager Junior.
- Community Manager Senior.
- Social Media Manager.”<sup>162</sup>

Lo anterior implica que un “community manager” no trabaja solo, sino que pertenece a un equipo que se dedica a la planeación y ejecución de la estrategia online, así cada elemento tiene ciertas funciones que cumplir y determinado nivel de responsabilidad. A continuación es presentado un cuadro en el que se resumen las funciones, que según “AERCO”, cada perfil de “community manager” debe realizar.

---

<sup>161</sup> Cristina Aced. *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Barcelona, Editorial UOC, 2013, p. 55.

<sup>162</sup> Óscar Rodríguez Fernández. *Conviértete en un experto en “Social Media”. Community manager*, Madrid, Edit. Anaya Multimedia, 2011, p. 76.

<b>PERFILES DEL</b> <b>COMMUNITY</b> <b>MANAGER</b>	<b>FUNCIONES MÁS DESTACADAS</b>
<b>Junior</b>	<p>Representar la presencia online del producto, marca o empresa.</p> <p>Adquirir conocimiento sectorial dependiendo del producto, marca o empresa.</p> <p>Gestionar las acciones de comunicación, promoción y marketing.</p> <p>Participar activamente en conversaciones online y debates.</p> <p>Comunicar y atender a los usuarios de grupos, comunidades, foros, etc.</p> <p>Ofrecer soporte a la comunicación externa.</p> <p>Monitorizar conversaciones online.</p> <p>Establecer métricas y crear informes, incluyendo recomendaciones.</p> <p>Identificar a líderes de opinión y establecer una relación constructiva con ellos.</p> <p>Mantener contacto con el resto de profesionales del sector.</p> <p>Crear contenidos apropiados para las plataformas sociales.</p> <p>Comunicar de una manera adecuada el uso del producto o servicio.</p>
<b>Senior</b>	<p>Representar la presencia online del producto, marca o empresa.</p>

	<p>Adquirir conocimiento sectorial dependiendo del producto, marca o empresa.</p> <p>Gestionar las acciones de comunicación, promoción y marketing desarrolladas por el Community Manager Senior.</p> <p>Participar activamente en conversaciones online y debates.</p> <p>Comunicar y atenderá los usuarios de grupos, comunidades, foros, etc.</p> <p>Ofrecer soporte a la comunicación externa.</p> <p>Monitorizar conversaciones online.</p> <p>Establecer métricas y crear informes, incluyendo recomendaciones.</p> <p>Identificar a líderes de opinión y establecer una relación constructiva con ellos.</p> <p>Mantener contacto con el resto de profesionales del sector.</p> <p>Crear contenidos apropiados para las plataformas sociales del sector.</p> <p>Crear contenidos apropiados para las plataformas sociales.</p> <p>Comunicar de una manera adecuada el uso del producto o servicio.</p> <p>Asistencia a eventos para conseguir conocimiento y actualización.</p> <p>Participar en el diseño del plan de crisis online</p> <p>Aplicar el plan de crisis.</p>
<p><b>Social</b></p>	<p><b>Media</b></p> <p>Diseño de estrategia de presencia online de la marca.</p>

<b>Manager</b>	<p>Recibir informes de analistas y Community Managers y transmitir opiniones.</p> <p>Planificar campañas Social Media.</p> <p>Planificar objetivos medibles.</p> <p>Diseñar el Plan de Comunicación Social Media y Plan de Crisis (junto a Comunicación y el resto de Community Managers).</p> <p>Gestionar proveedores externos de Investigación, contenidos y métrica.</p> <p>Diseñar el uso de los indicadores para Social Media.</p> <p>Establecer los indicadores para cada plataforma Social Media en uso.</p> <p>Establecer los parámetros a medir en los sitios corporativos interconectados con los Social Media.</p>
----------------	--

Cuadro 4. Fuente: Óscar Rodríguez Fernández, *Conviértete en un experto en "Social Media". Community manager*, Madrid, Edit. Anaya Multimedia, 2011, p. 77 y 78.

Se puede ver que las funciones van cambiando según el nivel de responsabilidad que tenga cada tipo de "community manager", por lo que el "Social Media Manager" tiene el rango más alto entre éstos y es quien funge como líder y jefe de las estrategias online, con lo cual el "Junior" y el "Senior" se encargan de la ejecución de las estrategias y de monitorear de manera general. Si en alguna empresa o agencia no tienen claras dichas jerarquías, la estrategia de comunicación externa vía internet no tendrá coherencia ni orden por lo que es fundamental conocer las funciones de cada puesto.

Cabe señalar que estos perfiles propuestos por AERCO no tienen que cumplirse necesariamente al pie de la letra, y lo importante es que cada departamento de comunicación digital o agencia de comunicación tenga claro qué funciones debe cumplir cada uno de los integrantes del equipo, y no necesariamente tienen que dividirse en dichos tipos de perfiles, con el fin de que la estrategia se ejecute con coherencia y no se contradigan las publicaciones de un “community manager” con las de otro de sus compañeros.

Ante esto una de las características con la que debe cumplir un “community manager” es saber trabajar en equipo, ya que su labor siempre estará acompañada por el resto de los integrantes de su departamento e inclusive dependerá del trabajo de los demás. Por ejemplo el “Social Media Manager” realiza la mayor parte de sus labores gracias a los informes y análisis que realizan los “Community Manager Junior” y “Community Manager Senior”, y éstos a su vez dependen del plan online que realice el “Social Media Manager”.

Un “community manager” también debe crear contenido y éste debe tener las mismas características del público virtual al que se dirige, por lo cual le conviene usar y crear “hashtags”, “memes”, “videos” que sean del agrado de sus seguidores y que congenien con el “corazón ideológico” de la marca, mediante la reutilización de la información circulante que procesa y sintetiza de acuerdo con la dinámica del espacio, tiempo y brevedad de internet con el fin de que el contenido que creó genere impactos en las “redes sociales”. Así el “community manager” no sólo tiene que seguir el plan estratégico de comunicación externa, sino que también

introduce tópicos de interés para su público real y potencial con el fin de lograr el mantenimiento de las marcas vía internet.

Todas las funciones y características de un “community manager” mencionadas en este capítulo tienen que ejecutarse a favor de la organización para la que este profesional esté trabajando. Así la función principal de éste es ejecutar la estrategia online a modo de que gestione la imagen de una marca de manera óptima y esto dependerá de la percepción y el “engagement” que la comunidad tiene sobre el producto o servicio.

Las funciones que debe cumplir un “community manager” son fundamentales para el mantenimiento vía internet de cualquier marca, debido a que son la base para que las estrategias online puedan ejecutarse. Cabe señalar que las funciones mencionadas en esta tesis son las que en la actualidad se encuentran vigentes, aunque la profesión está en constante evolución por lo que las tareas que debe cumplir también cambian a la par de las tendencias que van surgiendo en internet.

#### **4.3.- La Profesionalización**

En la actualidad “el uso de los medios sociales por parte de las empresas ya no es una alternativa, es una obligación y la verdadera diferencia radicará en el uso que se haga de ellas”<sup>163</sup>, por lo que el papel del “community manager” ha ido tomando relevancia poco a poco, aunque esto ha sido y sigue siendo un proceso que aún no ha terminado.

---

<sup>163</sup> Juan José Larrea, Francisco Cardona. *Docencia y comunicación en Latinoamérica*, Latinoamérica, Editorial Comunicación Latinoamericana, 2011, p. 74.

Como ya se mencionó, en un inicio se le encargaba a cualquier empleado que supiera sobre computación la gestión de las páginas de las empresas; sin embargo, el papel del “community manager” va más allá de eso por lo que en la actualidad es considerado un punto importante que define la imagen de cualquier organización debido a que hay una gran cantidad de usuarios de internet quienes buscan información sobre productos o servicios de determinadas marcas. Así “cada vez hay más empresas que entienden la importancia de gestionar su reputación digital”<sup>164</sup>, por lo que se necesitan profesionales que se encarguen de esto.

Actualmente la imagen que proyectan las organizaciones se forma no sólo a partir de las campañas presentadas en medios tradicionales, sino también en “blogs”, videos, “redes sociales”, publicaciones hechas por usuarios y en cualquier página web; por lo que este terreno debe estar de cierta forma mediado por las mismas marcas.

Para Rafael López, quien es delegado de la “AERCO” (“Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media”), el quehacer de un “community manager” “requiere una formación específica y técnica que no se puede encomendar a un becario”<sup>165</sup>. Sin embargo en la actualidad justo se está rebasando esta situación debido a que algunas organizaciones siguen solicitando becarios o personas que deseen hacer su servicio social en este puesto.

---

<sup>164</sup> Larrea, Cardona. *Ibíd.*, p. 76.

<sup>165</sup> Rafael López. En: *Conviértete en un experto en “Social Media”. Community manager*, Madrid, Edit. Anaya Multimedia, 2011, p. 81.

En esta tesis se tomará como perfil ideal de un “community manager” el de un comunicólogo debido a que es el más adecuado por diversas razones y la principal es porque son los profesionales de la comunicación, encargados de construir mensajes efectivos, eficientes y sobre todo son estrategas. Dentro de esta área el comunicólogo organizacional es quien cuenta con más herramientas para llevar a cabo esta labor debido a sus conocimientos en comunicación interna y externa.

El perfil profesional del “community manager” se ha ido construyendo a partir de que las conversaciones en diversas “redes sociales” se fueron haciendo cada vez más complejas, por lo que se necesitaba de un mediador que regulara y analizara la información que se generara, con lo cual fue “creciendo la necesidad de crear una figura que (...) dirigiera de (...) manera más profesional.”<sup>166</sup>

Para José Antonio Gallego, quien es presidente de AERCO, un “community manager” es “quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa. Para ello debe ser un verdadero experto en el uso de las herramientas de Social Media.”<sup>167</sup>

Se puede ver que este puesto es resultado de la complejidad que ha traído consigo la emergencia del internet, debido a que ahora no sólo es necesario ser buen redactor y creativo, sino que también se necesita ser un profesional que

---

<sup>166</sup> Juan José Larrea, Francisco Cardona. *Docencia y comunicación en Latinoamérica*, Latinoamérica, Editorial Comunicación Latinoamericana, 2011, p. 77.

<sup>167</sup> José Antonio Gallego. En: *Docencia y comunicación en Latinoamérica*, Latinoamérica, Editorial Comunicación Latinoamericana, 2011, p. 77.

sepa sobre el uso de herramientas digitales y mantenerse a la vanguardia respecto a esto.

Por otro lado para Óscar Rodríguez Fernández un “community manager” “es un profesional que debe convertirse en la voz y los oídos de su producto, y por tanto de su comunidad. Debe identificar riesgos y oportunidades, y sobre todo, debe velar por la reputación online de su producto, marca o compañía”<sup>168</sup>. Estas son características que un comunicólogo organizacional posee debido a que sabe realizar diagnósticos en los que detecta fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de un análisis FODA y de otras herramientas.

En la actualidad el puesto del “community manager” es considerado como el de un profesional de la comunicación que se encarga de gestionar la imagen de las marcas de las organizaciones, productos, figuras públicas, políticos y artistas, entre otros, a partir del manejo de técnicas de publicidad, relaciones públicas y marketing vía internet, con el fin de llevar a cabo distintos tipos de campañas; entre ellas las de mantenimiento de marca.

---

<sup>168</sup> Óscar Rodríguez Fernández, *Conviértete en un experto en “Social Media”. Community manager*, Madrid, Edit. Anaya Multimedia, 2011, p. 74.

## **5.- El “community manager” y el mantenimiento vía internet de la marca “Crunch” en México**

El “community manager” ocupa un lugar relevante en el manejo de la comunicación externa de cualquier organización y la estrategia que gestiona es un tema delicado debido a que implica un proceso de difusión online que repercute en la imagen de las marcas por la relevancia que tienen en la actualidad (2015) las “redes sociales”.

Se puede decir que dicha profesión es un arma de dos filos debido a que la difusión de una marca a través de las “redes sociales” puede llevarla al éxito o al fracaso; por ende el “community manager” debe tomar en cuenta que todo lo que publica llama la atención de la sociedad quien generalmente es crítica y suele pensar que las empresas son abusivas; por lo que el encargado de las estrategias online debe medir los riesgos y los beneficios de cualquier campaña o difusión que planea ejecutar, así como prever la posibilidad de aprovechar un tópico de actualidad, ver la conveniencia de usarlo o no y las posibles consecuencias.

Esto se puede mostrar mediante un caso emblemático dentro del cual un “community manager”, perteneciente a una agencia de marketing externa llamada “bnn<sup>169</sup>”, a través de sus principales instrumentos de trabajo que son las “redes sociales” provocó un problema de dimensiones gigantes para la empresa y la marca de un producto bien posicionado el cual fue “Crunch”, ocurrido en el 2014.

---

<sup>169</sup> S/a, *bnn`Driving strangers into consideration and unfolding clients to promoters.*, disponible en <http://www.bnn.mx/inicio.html>, consultado el 8 de marzo de 2016.

“Crunch” es un chocolate que pertenece al corporativo de origen suizo “Nestlé” quien tiene presencia en 194 países, alrededor de dos mil marcas en el mundo y en México cuenta con más de 80 marcas<sup>170</sup>. Dicho producto se caracteriza por combinar chocolate con granos de arroz inflados por lo que cuando se troza hace un sonido muy particular; de ahí proviene el origen de su nombre. La marca “Crunch” “lleva más de 75 años en el mercado y es una de las más conocidas de Nestlé”<sup>171</sup>, por lo que se encuentra posicionada en la mente de los consumidores y sólo necesitaba campañas de mantenimiento.

Sin embargo tras años de tener una buena gestión de imagen de marca, el 9 de noviembre del año 2014 en la cuenta de “Twitter” de “Crunch” se publicó lo siguiente a las 12:01 a.m.



Imagen 5. Fuente: Twitter. “@CrunchMX”, En: *Twitter*, disponible en <https://twitter.com/CrunchMX>, consultado el 9 de noviembre del 2014.

Esta publicación hizo referencia a 43 estudiantes mexicanos desaparecidos provenientes de Ayotzinapa, Guerrero. A partir de ese momento la marca cayó en una “crisis online” que cruzó el territorio virtual de la web debido a que dicho

<sup>170</sup> Nestlé. *Nestlé*, disponible en <https://www.nestle.com.mx/aboutus>, consultado el 5 de septiembre de 2015.

<sup>171</sup> expok. “El chocolate Crunch de Nestlé se hará con cacao sustentable”, En: *expok. Comunicación de Sustentabilidad y RSE*, disponible en <http://www.expoknews.com/el-chocolate-crunch-de-nestle-se-hara-con-cacao-sustentable/>, consultado el 5 de septiembre de 2015.

contenido fue publicado y comentado en otros medios de comunicación y a nivel mundial debido a la gravedad del tema al que se refirió.

Tan sólo ese mismo día “Crunch” fue “trending topic” en México con “14 millones 376 mil impresiones mientras que @CrunchMX (...) más de 15 millones<sup>172</sup>”, y esto generó un impacto negativo contra la marca. Dicha publicación fue borrada y durante el transcurso del día 9 de noviembre del 2014 el “community manager” expresó lo siguiente, entre otros estados que hacían referencia al tema.

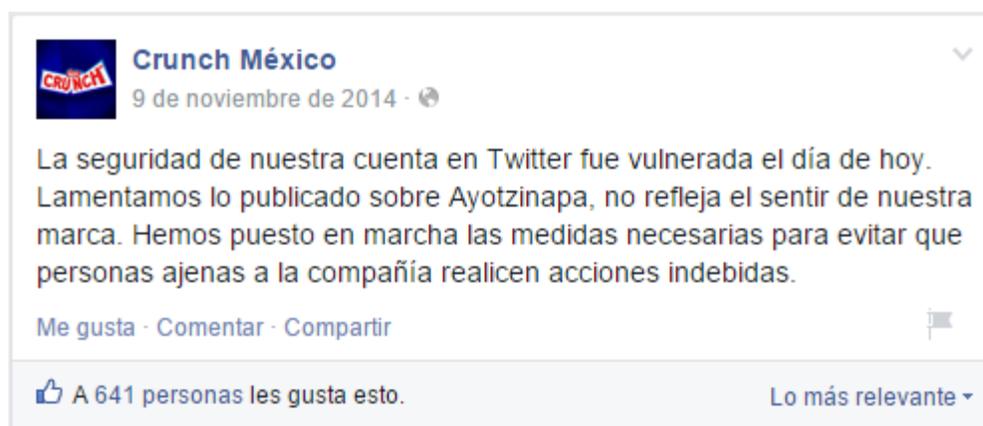


Imagen 5.1. Fuente: Facebook. “Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 10 de noviembre del 2014.

Sin embargo la credibilidad de la marca así como su imagen se vio terriblemente afectada ante estos hechos. A partir de esa fecha la cuenta de “Facebook” de “Crunch” permaneció inactiva y la de “Twitter” a partir del 11 de noviembre del mismo año. Medio año después a finales del mes de abril del año 2015 “Crunch” volvió a tener presencia en “redes sociales” pero esta vez sólo en “YouTube” e

<sup>172</sup> Oswaldo Olivas. “Crisis de marca: Crunch México y su lamentable tweet”, En: *Merca2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/crisis-de-marca-crunch-mexico-y-su-lamentable-tweet/>, consultado el 6 de septiembre de 2015.

“Instagram” con una campaña muy breve llamada “Rock para tu boca” y no fue del todo bien aceptada. Posteriormente a finales del mes de agosto del año 2015 la marca comenzó a ser gestionada en “Facebook”, con el lanzamiento de una nueva campaña llamada “human beats” con el “slogan” “libera tu ruido interior” la cual tampoco ha traído resultados positivos.

### **5.1.- Tácticas y procedimientos utilizados**

Ahora bien, con el fin de evidenciar el peso específico de las “redes sociales”, así como el trabajo especializado del “community manager” se analizarán las tácticas y procedimientos utilizados por el responsable de la difusión online del chocolate “Crunch” en México durante la “crisis online” que tuvo dicha marca en noviembre del 2014 y que aún en 2015 sigue generando efectos negativos en ésta.

Independientemente de que la cuenta de “Crunch” haya sido “hackeada” o no, es decir usada por personas que no son los propietarios de la misma, es menester mencionar el uso por parte de diversas empresas, de temas circulantes para aumentar la visibilidad de un producto. Cabe señalar que la marca en cuestión va dirigida a un “target” joven y este mismo es el más involucrado emocionalmente con la desaparición forzada de dichos jóvenes guerrerenses, por lo cual el hecho de que fuera utilizado el tema de los 43 desaparecidos de Ayotzinapa por la persona que realizó la publicación iba dirigido a un fracaso seguro en “redes sociales”.

Es por eso que esta crisis no sólo molestó a su “target”, puesto que la publicación “A los de Ayotzinapa les dieron Crunch” ofendió a nivel nacional e internacional

por el hecho de hacer referencia a una matanza. Ante esto la primera reacción del equipo de “community manager” fue decir que ellos no eran responsables de la publicación y que por ende no reflejaba el sentir de la marca.



Imagen 5.2. Fuente: Twitter. “@CrunchMX”, En: *Twitter*, disponible en <https://twitter.com/CrunchMX>, consultado el 6 de septiembre de 2015.

Se puede ver que el “community manager” intentó ofrecer disculpas a los familiares de los desaparecidos, a su comunidad, así como a otras marcas y anunció que se pondrían medidas de seguridad a las cuentas de “redes sociales” de “Crunch”. Sin embargo esto no fue suficiente para los usuarios de la web puesto que de inmediato arremetieron contra “Nestlé” y en específico contra

“Crunch” a través de “memes” y “comentarios” los cuales tan sólo en “Facebook” alcanzaron un número de 1589 en una sola publicación en “Twitter” los comentarios fueron eliminados por lo que no se cuenta con dicha información. Como ejemplo los siguientes “memes” y comentarios”:



Imagen 5.3. Fuente: Facebook.” Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 10 de noviembre del 2014.



Imagen 5.4. Fuente: Facebook.” Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 10 de noviembre del 2014.



Imagen 5.5. Fuente: Facebook.” Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Imagen 5.6. Fuente: Facebook." Crunch México", en: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 10 de noviembre del 2014.



Imagen 5.7. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Imagen 5.8. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Imagen 5.9. Fuente: Facebook." Crunch México", En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Imagen 5.10. Fuente: Facebook." Crunch México", En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Imagen 5.11. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Imagen 5.12. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.

Este fue el panorama del primer día. Al segundo día (10 de noviembre del 2014) la estrategia del “community manager” cambió, pues puso en práctica el “marketing one to one”, por lo que a los usuarios que le reclamaron a “Crunch” en “Twitter” de inmediato se les respondió etiquetándolos y ofreciéndoles una disculpa pública. Sin embargo era imposible abarcar todas las quejas puesto que eran miles. Por ende esto tampoco pudo parar los comentarios contra la marca; al contrario el tema se convirtió en “trending topic”.



Imagen 5.13. Fuente: Twitter. “@CrunchMX”, En: *Twitter*, disponible en <https://twitter.com/CrunchMX>, consultado el 6 de septiembre de 2015.

Se puede ver que pocas personas le dieron “favorito” a estas publicaciones en las que “Crunch” pidió disculpas de manera personal a los miembros de su comunidad. De igual forma unos cuantos las “retuiteaban”, a comparación de las 15 millones de publicaciones que estaban hablando de manera negativa sobre la marca en ese momento, por lo que el “community manager” iba perdiendo la batalla contra la “crisis online” generada apenas un día antes.

Durante dicho día los comentarios negativos continuaron.



Imagen 5.14. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.

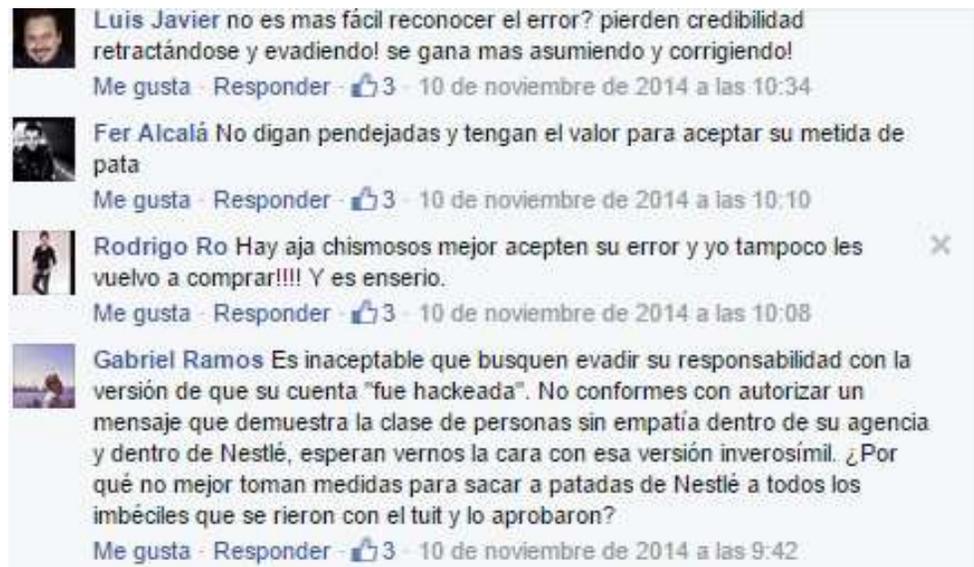


Imagen 5.15. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Imagen 5.16. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.

Para el tercer día (11 de noviembre del 2014) de manera conjunta a la estrategia de "marketing one to one" "Nestlé" publicó un comunicado en su página oficial y el enlace de éste fue publicado en el "Twitter" de "Crunch", el cual decía lo siguiente:

"México D.F., nov 11, 2014

Nestlé ha publicado la siguiente postura en respuesta a los cuestionamientos sobre un tuit emitido desde la cuenta oficial del chocolate CRUNCH® de Nestlé: 'Ofrecemos nuestra más sinceras disculpas por este tuit completamente inaceptable, el cual es totalmente contrario a los valores de nuestra compañía y lamentamos profundamente el descontento que ha causado.

Tomamos con extrema seriedad el tema por lo que adicional a la investigación interna que ha estado corriendo, hemos pedido a las autoridades correspondientes iniciar una averiguación.

Tomaremos acciones inmediatas apropiadas una vez que se esclarezcan los hechos de este asunto.”<sup>173</sup>

Sin embargo no se le dio la relevancia necesaria a este comunicado puesto que se anexaba en “tuits” con la frase “para más información” y seguido de esto el enlace de la página donde se encontraba, lo cual no le generó una visibilidad óptima ante los usuarios de “Twitter”. Cabe señalar que dicho comunicado no se presentó en “Facebook”, pues en todo momento se le dio prioridad a “Twitter” y en “Facebook” sólo se publicó una vez ofreciendo una disculpa.

Para este tercer día las publicaciones negativas continuaron.



Imagen 5.17. Fuente: Facebook.” Crunch México”, En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.

<sup>173</sup> Nestlé. *Nestlé*, disponible en <https://www.nestle.com.mx/media/pressreleases/posic%C3%B3n-de-nestl%C3%A9-sobre-mensaje-publicado-en-la-cuenta-de-crunch%C2%AE-relativo-a-ayotzinapa>, consultado el 6 de septiembre de 2015.



Eliz Gra nestle experimenta con animales, se burla haciendo chistes ofensivos con los desaparecidos de Ayotzinapa , engorda gente y hace campañas de nutrición irónico. nestle es BASURA.

Me gusta · Responder · 1 · 11 de noviembre de 2014 a las 20:21

Imagen 5.18. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Peter Sg Pongan fotos de desaparecidos en sus envoltorios, no disculpas.

Me gusta · Responder · 10 · 11 de noviembre de 2014 a las 20:47

Imagen 5.19. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Adriana Vargas Pedro A los de Crunch les dieron Crunch... a su madre!..

Me gusta · Responder · 5 · 11 de noviembre de 2014 a las 21:36



Magaly Sanchez Jajajaja nel a otro perro con ese hueso

Me gusta · Responder · 5 · 11 de noviembre de 2014 a las 21:19



Liliana Jiménez nimodo su comentario de mal gusto los hizo crunch jajajajaja

Me gusta · Responder · 5 · 11 de noviembre de 2014 a las 0:04

Imagen 5.20. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.

Al cuarto día de la “crisis online” (12 de noviembre del 2014) ya no hubo respuesta por parte de empresa hacia su comunidad. La última publicación que se llevó a cabo en el “Twitter” de “Crunch” respecto el tema de Ayotzinapa fue el 11 de noviembre del 2014, y en “Facebook” el mismo 9 de noviembre se dejó de hablar sobre dicho tópico a pesar de que la comunidad seguía comentando al respecto. A continuación publicaciones representativas que se realizaron después del 11 de noviembre del 2014.



Publicaciones realizadas el 12 de noviembre del 2014.

Imagen 5.21. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Publicaciones realizadas el 12 de noviembre del 2014.

Imagen 5.22. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Publicación realizada el 17 de noviembre del 2014.

Imagen 5.23. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Publicación realizada el 23 de noviembre del 2104.

Imagen 5.24. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.



Publicación realizada el 11 de diciembre del 2014.

Imagen 5.25. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.

El último comentario de esta índole que se encuentra visible en “redes sociales” es en “Facebook” y fue realizado el 2 de febrero del 2015. Cabe señalar que había más publicaciones pero fueron eliminadas por los gestores de “Crunch” en “redes sociales” y por ende ya no se pueden visualizar.



Publicación realizada el 2 de febrero del 2015.

Imagen 5.26. Fuente: Facebook." Crunch México", En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 13 de septiembre de 2015.

La marca esperó 6 meses para volver a hacer una pequeña aparición con el fin de lanzar una nueva presentación del producto llamada “Crunch Rocks”, y los medios elegidos fueron “Instagram” y “YouTube”, mientras que “Facebook”, “Twitter”, radio

y televisión quedaron fuera; cabe señalar que antes de esto la marca no contaba con “Instagram”. La campaña fue muy corta y tuvo una respuesta no muy buena por parte de los públicos, ésta llevó por nombre “Rock para tu boca”. A continuación imágenes del contenido en “YouTube” e “Instagram”.



Imagen 5.27. Fuente: Instagram. "CRUNCH\_MX", En: *Instagram*, disponible en <https://instagram.com/crunchgym/>, consultado el 14 de septiembre de 2015.

En “Instagram lograron conseguir 21 seguidores, la cuenta no sigue a ninguna persona o marca y ha realizado 13 publicaciones desde finales de abril del 2015 hasta el mes de septiembre del mismo año.



Imagen 5.28. Fuente: Instagram. "CRUNCH\_MX", En: *Instagram*, disponible en <https://instagram.com/crunchgym/>, consultado el 14 de septiembre de 2015.

La campaña fue lanzada en "Instagram" con un video en el que se ven manos en un concierto queriendo alcanzar una bolsa del producto y notas musicales.



Imagen 5.29. Fuente: Instagram. "CRUNCH\_MX", En: *Instagram*, disponible en <https://instagram.com/crunchgym/>, consultado el 14 de septiembre de 2015.

Dicha publicación hizo uso de “hashtags”, obtuvo 8 “me gusta”, nadie la compartió y no recibió ningún comentario (septiembre de 2015). El resto del contenido continuó con la misma tendencia. La última publicación hecha en “Instagram” sobre dicha campaña fue durante la primera semana del mes de agosto del año 2015.



Imagen 5.30. Fuente: Instagram. "CRUNCH\_MX", En: *Instagram*, disponible en <https://instagram.com/crunchgym/>, consultado el 14 de septiembre de 2015.

La publicación fue un video en el que se muestra una silueta tocando una guitarra mientras trozos de “Crunch” y notas musicales se mueven rítmicamente, obteniendo 6 “me gusta”, cero comentarios y ninguna vez fue compartido.



Imagen 5.31. Fuente: Instagram. "CRUNCH\_MX", En: *Instagram*, disponible en <https://instagram.com/crunchgym/>, consultado el 14 de septiembre de 2015.

Mientras que en "YouTube" sólo se publicó un video en el que se muestra un comercial de 37 segundos el cual lleva por título "¡Rock para tu boca!", y alcanzado 1,757,529 de vistas, 767 "me gusta" y 845 "no me gusta" (septiembre de 2015). En este medio se lograron una mayor cantidad de impactos a pesar de que fue mayor el número personas a las que les desagradó la campaña.



Imagen 5.32. Fuente: YouTube. "Crunch MX", En: *YouTube*, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=bPo1GCf15f0>, consultado el 14 de septiembre de 2015.

Actualmente (septiembre del 2015) la página de “Twitter” sigue inactiva, mientras que el 20 de agosto del 2015 “YouTube” comenzó a ser gestionado de nueva cuenta y “Facebook” el 24 de agosto del mismo año, con una campaña de relanzamiento llamada “human beats” y con el “slogan” “libera tu ruido interior”, la cual convoca a la comunidad de dicho chocolate en determinados puntos de la ciudad para formar parte de una dinámica en la que las personas pueden bailar frente a una pantalla y ésta a su vez detecta los movimientos y son imitados por un holograma.



Foto de perfil en el “Facebook” de “Crunch” (septiembre del 2015).

Imagen 5.33. Fuente: Facebook. “Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico/photos/a.339117369433317.96374.339116879433366/1068702909808089/?type=1&theater>, consultado el 7 de septiembre de 2015.



Foto de portada en el “Facebook” de “Crunch” (septiembre del 2015).

Imagen 5.34. Fuente: Facebook. “Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico/photos/a.388211064523947.105596.339116879433366/1068702593141454/?type=1&theater>, consultado el 7 de septiembre de 2015.



Imagen 5.35. Fuente: Facebook. “Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 7 de septiembre de 2015.



Imagen 5.36. Fuente: Facebook. “Crunch México”, En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/Wepik/photos/pcb.951426841562703/951421728229881/?type=1&theater>, consultado el 7 de septiembre de 2015.

Inclusive “Crunch” lanzó una aplicación para sistemas operativos “Android” e “iOS” en la que desde un dispositivo móvil la “App” detecta el movimiento de las personas y de igual forma un holograma los imita.

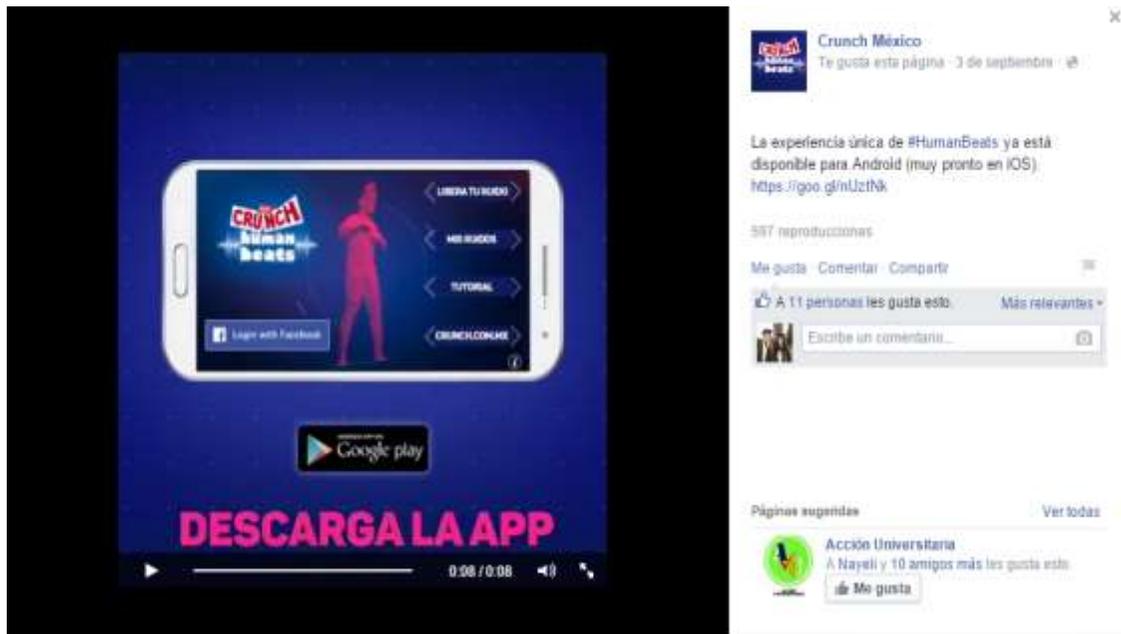
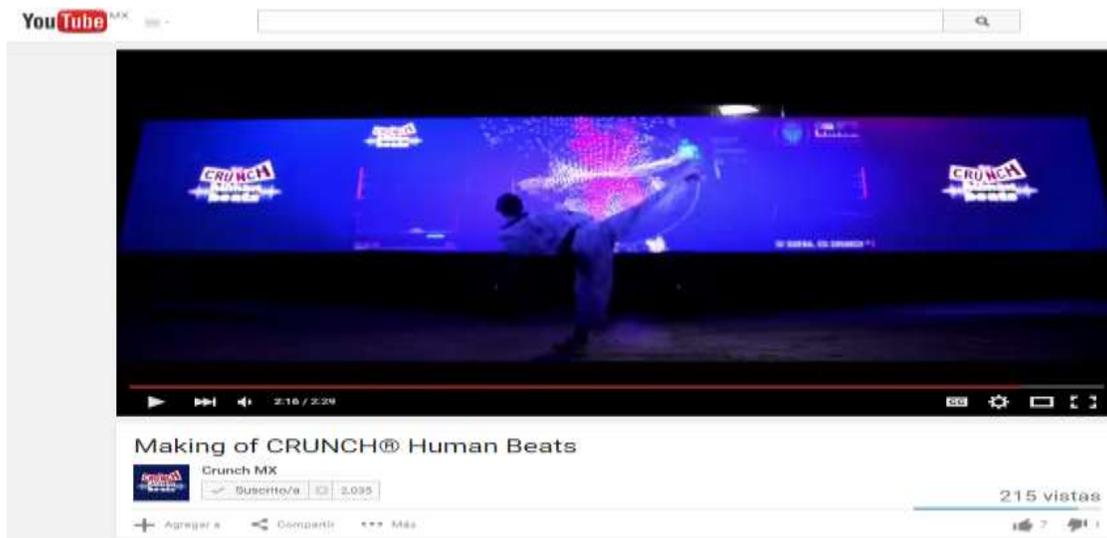


Imagen 5.37. Fuente: Facebook. “Crunch México”, En: Facebook, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico/videos/vb.339116879433366/1073680985976948/?type=2&theater>, consultado el 7 de septiembre de 2015.



Imagen 5.38. Fuente: YouTube. “Crunch MX”, En: *YouTube*, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Z9mPsQs0PFY>, consultado el 15 de septiembre de 2015.

En “YouTube” se han subido dos videos uno el 20 de agosto del 2015 el cual tiene 943,677 vistas; 36 “me gusta” y 19 “no me gusta” (septiembre de 2015).



El segundo video fue publicado el 11 de septiembre del mismo año y ha conseguido 215 vistas; 7 “me gusta” y 1 “no me gusta”.

Imagen 5.39. Fuente: YouTube. “Crunch MX”, En: *YouTube*, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Z9mPsQs0PFY>, consultado el 15 de septiembre de 2015.

Estos videos también son presentados (septiembre de 2015) como publicidad en “YouTube”, de manera tal que antes de que inicie cualquier video la campaña de “Human beats” es mostrada, el espectador decide si verlo o no.

Dicha campaña de relanzamiento no ha tenido un buen impacto en las redes sociales que se lanzó debido a que muy pocas personas muestran simpatía ante el nuevo contenido. Por lo que al parecer la “crisis online” aún no ha acabado para “Crunch” (septiembre del 2015), y esto se refleja en la poca simpatía que muestra la comunidad online por el nuevo contenido de “Crunch” y en la inactividad de su cuenta de “Twitter”, medio por el cual su reputación cayó.

## **5.2.- Evaluación**

Al hacer una evaluación sobre los hechos acontecidos el 9 de noviembre del 2014 en las “redes sociales” de “Crunch” y sus consecuencias, es importante mencionar que hay algunos datos sobre dicha marca a los que no se puede acceder puesto que son exclusivos de la empresa como si sus ventas bajaron después del “tuit”, si se despidió al “community manager” perteneciente a la agencia de marketing “bnn” y si en realidad su cuenta fue “hackeada” o no.

Al parecer los encargados de la estrategia vía internet de este producto pusieron en marcha un plan de control de daños en el que el objetivo principal era desaparecer la marca de “Facebook” y de “Twitter”, y después de seis meses relanzarlo con otra presentación (“Crunch Rocks”) a través de un nuevo medio de comunicación el cual fue “Instagram” y en un canal en el que la marca no fue atacada, es decir, “YouTube”.

Se puede deducir que el lapso de tiempo que dejaron pasar para relanzar la marca en medios que no fueron vulnerados por la “crisis online” fue muy corto debido a que en “Instagram” tuvieron una respuesta casi nula, mientras que en “YouTube” consiguieron un mayor número de impactos con 1,757,529 de vistas, 767 “me gusta” y 845 “no me gusta”, pero tomando en cuenta que el número de personas a las que no les agradó la campaña es mayor.

En “Twitter” y en “Facebook” la presencia de la marca se dejó morir durante aproximadamente 10 meses, para después relanzar una nueva campaña (distinta a la que se presentó en “Instagram” y en “YouTube”) llamada “Rock para tu boca” la cual no ha conseguido una cantidad de impactos significativos para recuperar el posicionamiento de la marca, aunque cabe señalar que en “YouTube” los dos videos que se subieron referentes a dicha campaña han conseguido una mayor cantidad de “ me gusta” que de “no me gusta”, por lo que se puede decir que el medio más viable para recuperar la imagen de la marca es “YouTube”.

Por su parte “Instagram” se encuentra inactivo (septiembre de 2015) desde la primera semana del mes de agosto del año 2015. Respecto a este medio lo más probable es que fueron muy poco 13 publicaciones para un lapso de cuatro meses en el que se gestionó la marca por dicho canal, aunque tal vez justo esa fue la estrategia del “community manager” para ir reapareciendo a “Crunch” poco a poco, pero que al final no dio resultados óptimos. Cabe señalar que a pesar de esto “Instagram” es un medio viable para comunicar esta marca por el hecho de que no fue atacada por éste, por lo que debe ser gestionado de manera constante y con otras estrategias debido a que la campaña más reciente de “Crunch” “Human

beats” no tiene presencia en dicho canal y pudo a ver sido una buena táctica darle también presencia en éste.

Mientras radio, televisión y “Twitter” siguen inactivos (septiembre de 2015), por su parte “Facebook” es el medio más activo respecto a la campaña “Human beats” pero no ha obtenido buenos resultados debido a que no consigue tantos comentarios y “me gusta” para poder decir que la marca se ha recuperado, debido a que en este medio tienen 2, 285,365 personas que siguen la página de “Crunch” en “Facebook” y sólo consiguen 9, 11 o 14 “me gusta” en promedio (septiembre, 2015).

Se puede ver que “Crunch” ha vuelto a tener presencia en algunas “redes sociales” pero no en todas al mismo tiempo y en otras sigue inactivo, por lo que se puede deducir que la estrategia que está siguiendo el “community manager” (septiembre de 2015) es no operar en todas las “redes sociales” de manera simultanea con el fin de que la marca poco a poco vuelva a introducirse en estos medios de comunicación.

Por otro lado también se puede inferir que a los públicos no se les ha olvidado el nefasto “tuit” que se realizó en la cuenta de la marca el 9 de noviembre del 2014, debido a que el tema del estado de Guerrero y los 43 de estudiantes desaparecidos no ha salido de la agenda de los medios de comunicación por la gravedad de la situación (septiembre de 2015); entonces se puede concluir que como no ha muerto el tópico de Ayotzinapa, tampoco ha desaparecido la mala imagen de “Crunch”. A esto cabe agregarle que dicha “crisis online” se puede decir

que ha generado que los “públicos virtuales” de dicho chocolate en “redes sociales” sean de tipo “crítico”.

Así dicho chocolate y por ende “Nestlé” son víctimas de la emergencia social que se ha dado a nivel nacional e internacional por Ayotzinapa, y esto agrava el problema de imagen de “Crunch”, como resultado de la mala elección del “community manager” al relacionar la marca para la cual trabajaba con un tema circulante, o por una situación de posible “hackeo”.

Ante este panorama se puede decir que en la actualidad (septiembre 2015) los medios más óptimos para comunicar a “Crunch” con sus “públicos virtuales” son “Instagram” y “YouTube” por no haber sido vulnerados ante la crisis online, mientras que radio, televisión, “Twitter” y así como “Facebook” deben permanecer inactivos por el momento, por lo que no es conveniente que el “community manager” esté gestionando “Facebook” en estos momentos (septiembre 2015).

## **6.- El “community manager” y el mantenimiento vía internet de la marca “Rexona” en México**

Como ya se mencionó, el “community manager” ocupa un lugar relevante en el manejo de la comunicación externa de cualquier organización y es un arma de dos filos debido a que la difusión de una marca a través de las “redes sociales” puede llevarla al éxito o al fracaso; por ende el “community manager” debe pensar que todo lo que publica llama la atención de la sociedad; por lo que el encargado de las estrategias online tiene que medir los riesgos y los beneficios de cualquier campaña o difusión que planea ejecutar, así como prever la posibilidad de aprovechar un tópico de actualidad, ver la conveniencia de usarlo o no y las posibles consecuencias.

Así el equipo de “community manager” debe estar atento a los temas que se encuentran circulando en los medios para identificar cuál puede utilizar en favor de la marca para aumentar su visibilidad, por lo que necesita creatividad y espontaneidad. Esto se puede mostrar mediante un caso emblemático dentro del cual un “community manager”, perteneciente a una agencia de marketing y publicidad externa llamada “Grupo W”<sup>174</sup>, a través de sus principales instrumentos de trabajo que son las “redes sociales” llevó al éxito al antitranspirante de higiene personal “Rexona” al utilizar un tema de la agenda de los medios de manera óptima.

“Rexona” se encuentra en el mercado desde 1908 y pertenece al corporativo “Unilever” que es de origen inglés y tiene más de 400 marcas alrededor del

---

<sup>174</sup> S/a, *Grupo W*, disponible en <http://grupow.com/>, consultado el 8 de marzo de 2016.

mundo<sup>175</sup>. El producto cuenta con varias presentaciones tanto para hombres como para mujeres, y actualmente (septiembre de 2015) tiene un buen mantenimiento de marca en “redes sociales”.

Por otro lado, el 5 de noviembre del año 2014 la aplicación “WhatsApp” realizó un cambio en su plataforma que molestó a varios de sus usuarios, debido a que comenzó a mostrar si los destinatarios leen los mensajes enviados a través del “doble check” el cual muestra dos palomas azules en el momento en que el mensaje ya fue visto, como se muestra en la siguiente imagen.



Imagen 6. Fuente: Noticias RPP. “Ciencia y tecnología”, En: *Noticias RPP*, disponible en [http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-whatsapp-inicia-doble-check-azul-en-textos-leidos-noticia\\_739651.html](http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-whatsapp-inicia-doble-check-azul-en-textos-leidos-noticia_739651.html), consultado el 19 de septiembre de 2015.

Por ello en diversas redes sociales como “Facebook” y “Twitter” comenzaron a circular comentarios y “memes” que manifestaban el malestar ante el cambio que tuvo “WhatsApp” debido a que ahora se podía saber si se era ignorado o no por las personas a las que se les enviara un mensaje.

<sup>175</sup> Unilever. “Introducción a Unilever”, En: *Unilever*, disponible en <http://www.unilever-middleamericas.com/conocenos/introductiontounilever/>, consultado el 19 de septiembre de 2015.

Ante esto el “community manager” de “Grupo W” que trabajaba para “Rexona” se unió a la creación de “memes” que hacían referencia al “doble check” de “WhatsApp”, con el fin de utilizar este tema que se encontraba en circulación en las “redes sociales” para propiciar impactos digitales a la marca, lo cual se convirtió en un éxito.

### 6.1.- Tácticas y procedimientos utilizados

Como ya se mencionó, el 5 de noviembre del 2014 “WhatsApp” puso en marcha la herramienta del “doble check” situación por la cual sus usuarios comenzaron a protestar debido a que ahora podían saber si su mensaje había sido leído y por ende contestado o ignorado. Ante esto comenzaron a circular “memes” sobre el tema. A continuación algunos ejemplos.



Imagen 6.1. Fuente: Noticias RPP. “Ciencia y tecnología”, En: *Noticias RPP*, disponible en [http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto\\_739758\\_7.html#foto](http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto_739758_7.html#foto), consultado el 19 de septiembre de



Imagen 6.2. Fuente: Noticias RPP. "Ciencia y tecnología", En: *Noticias RPP*, disponible en [http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto\\_739758\\_7.html#foto](http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto_739758_7.html#foto), consultado el 19 de septiembre de



Imagen 6.3. Fuente: Noticias RPP. "Ciencia y tecnología", En: *Noticias RPP*, disponible en [http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto\\_739758\\_7.html#foto](http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto_739758_7.html#foto), consultado el 19 de septiembre de



Imagen 6.4. Fuente: Noticias RPP. "Ciencia y tecnología", En: *Noticias RPP*, disponible en [http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto\\_739758\\_7.html#foto](http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto_739758_7.html#foto), consultado el 19 de septiembre de



Imagen 6.5. Fuente: Noticias RPP. "Ciencia y tecnología", En: *Noticias RPP*, disponible en [http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto\\_739758\\_7.html#foto](http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto_739758_7.html#foto), consultado el 19 de septiembre de



Imagen 6.6. Fuente: Noticias RPP. "Ciencia y tecnología", En: *Noticias RPP*, disponible en [http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto\\_739758\\_7.html#foto](http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto_739758_7.html#foto), consultado el 19 de septiembre de



Imagen 6.7. Fuente: Noticias RPP. "Ciencia y tecnología", En: *Noticias RPP*, disponible en [http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto\\_739758\\_7.html#foto](http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto_739758_7.html#foto), consultado el 19 de septiembre de

**“Desde la tarde en la que las hojas mueren esperando el invierno, el fin llegará cuando las aves gemelas de color azul se junten para desatar el infierno en la tierra”**

**- Nostradamus, años 1503 -**



Imagen 6.8. Fuente: Twitter. *Twitter*, disponible en <https://twitter.com/hashtag/doblecheckazul?f=realtime&src=hash>, consultado el 10 de septiembre de 2015.

“Memes” y comentarios sobre el tema predominaron en las “redes sociales” después de que “WhatsApp” anunciara el cambio que realizó y ante la actualización de la aplicación que se hace de manera automática en los dispositivos móviles; por lo que “el hashtag #DobleCheckAzul se convirtió en trending topic en Twitter”<sup>176</sup>.

Dos días después de que todo esto comenzara, es decir el 7 de noviembre del 2014, el “community manager” encargado de “Rexona” logró relacionar la marca para la que trabajaba con el tema del “doble check”. En México este antitranspirante tiene dos cuentas en “Facebook” (“Rexona Teens México” y

<sup>176</sup> 20 minutos. “WhatsApp” ofrece información para evitar conflictos con el ‘Doble Check Azul’, En: *20 minutos*, disponible en <http://www.20minutos.com/noticia/18054/0/whatsapp-ofrece-informacion/evitar-problemas/doble-check-azul-palomita/#xtor=AD-1&xts=513357>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

“Rexona”), una en “YouTube” (“Rexona México”) y tres en “Twitter” (“Rexona Women México”, “Rexona for Men” y “Rexona Teens”); y para publicar su “meme” sobre “WhatsApp” utilizaron “Rexona” de “Facebook”, “Rexona Women México” y “Rexona for Men” de “Twitter”.

El “community manager” uso su creatividad y espontaneidad al percatarse del parecido de las palomas del “doble check” con el “logo” de la marca el cual también es azul y tiene la misma forma; asimismo utilizó el “slogan” de la marca el cual es “Rexona no te abandona”, haciendo referencia a que las personas en “WhatsApp” no responden los mensajes y son ignoradas mientras que este antitranspirante no dejará solo al cliente. A continuación se presentan las publicaciones del “meme”.



Imagen 6.9. Fuente: Twitter. “Rexona Women México”, En: *Twitter*, disponible en [https://twitter.com/rexona\\_womenmx/status/530796659211395072](https://twitter.com/rexona_womenmx/status/530796659211395072), consultado el 20 de septiembre de 2015.

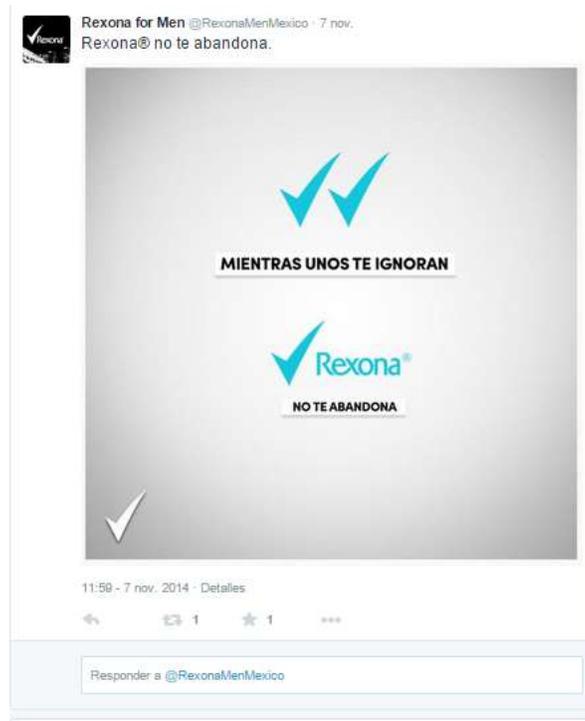


Imagen 6.10. Fuente: Twitter. "Rexona for Men", En: *Twitter*, disponible en <https://twitter.com/RexonaMenMexico>, consultado el 20 de septiembre de 2015.



Imagen 6.11. Fuente: Facebook. "Rexona", En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/RexonaMX/photos/a.412706278851820.1073741828.397362843719497/605439116245201/?type=1&theater>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

En “redes sociales” los seguidores de los perfiles de la marca mostraron agrado por la publicación del “meme” debido a que lo tomaron con humor y lo recibieron de buena manera, como se puede ver en los comentarios que se encuentran del lado derecho de esta imagen.

El “meme” que realizó el equipo de “community manager” de “Rexona” utilizó el “doble check” de “WhatsApp” sin necesariamente afectar la imagen de la aplicación puesto que de quien habla es de los usuarios y su desesperación por que el receptor de sus mensajes los ignore.

La marca en su estrategia online suele hablar sobre temas de motivación, de ejercicios para el cuerpo, comidas saludables y tips de manualidades, usando el lenguaje de las “redes sociales”, como los “memes”, videos, “hashtags”, entre otros, y éstos son recibidos de manera positiva por su comunidad. La publicación respecto al “doble check” salió del estándar que siguen las publicaciones de esta marca debido a que hizo referencia a otra marca; sin embargo siguió con el mismo lenguaje que el “community manager” maneja para “Rexona” en “redes sociales”, pero esta vez relacionándolo con un tema que se convirtió “trending topic” y lo supo hacer de manera óptima.

Inclusive el “meme” creado por los encargados de la estrategia online de “Rexona” cruzó los límites de las “redes sociales”, debido a que el buen tino de la marca se convirtió en una noticia al ser publicado en el periódico *Milenio* el 8 de noviembre

del 2014, y la nota llevó por título “El whatsapp y el furor de sus palomitas azules”<sup>177</sup>; lo cual le generó “publicity” al antitranspirante.

También ante el éxito que tuvo el “meme” realizado por “Rexona” los usuarios de las “redes sociales” comenzaron a reproducirlo, lo cual se puede apreciar debido a que el color que utilizó la marca es distinto, así como la tipografía y el “slogan” de la marca fue modificado en dicha duplicación. Como ejemplo esta publicación hecha por un usuario el 2 de mayo del 2015 en uno de los perfiles de “Facebook” de la marca (a forma de comparación con el “meme” original).



Imagen 6.12. Fuente: Facebook. “Rexona”, En: *Facebook*, disponible en: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10204115068583033&set=p.10204115068583033&type=1&theater>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

<sup>177</sup> Brenda Valdez. “El whatsapp y el furor de sus palomitas azules”, En: *Milenio*, disponible en [http://www.milenio.com/tendencias/Whatsapp-palomitas\\_azules-mensaje\\_leido-servicio\\_mensajeria-whatsapp\\_double\\_check\\_0\\_404359738.html](http://www.milenio.com/tendencias/Whatsapp-palomitas_azules-mensaje_leido-servicio_mensajeria-whatsapp_double_check_0_404359738.html), consultado el 21 de septiembre de 2015.

En este “meme” reproducido por la comunidad de las “redes sociales” se modificó la frase “Mientras unos te ignoran Rexona no te abandona” por “Mientras tu (sic) me ignoras Rexona no me abandona”. A continuación el “meme” original en la imagen 6.13.



Imagen 6.13. Fuente: Facebook. “Rexona”, en: *Facebook*, disponible en: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10204115068583033&set=p.10204115068583033&type=1&theater>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

Y a casi 11 meses (septiembre de 2015) de que se realizará dicha publicación el tema del “doble check” sigue siendo utilizado como “hashtag” y generando “memes”, así como publicaciones. A continuación algunos ejemplos.



Publicación realizada el 16 de enero del 2015 en "Twitter".

Imagen 6.14. Fuente: Twitter. *Twitter*, disponible en: <https://twitter.com/hashtag/doblecheckazul?f=realtime&src=hash>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

Cristian Fuentes @cfuentesamaral · 17 abr.  
"@victom486 Tu cara cuando abres sin querer el WhatsApp con la persona a la que querías ignorar #DobleCheckAzul "



Publicación realizada el 17 de abril del 2015 en "Twitter".

Imagen 6.15. Fuente: Twitter. *Twitter*, disponible en: <https://twitter.com/hashtag/doblecheckazul?f=realtime&src=hash>, consultado el 20 de septiembre de 2015.



Publicación realizada el 30 de abril del 2015 en "Twitter".

Imagen 6.16. Fuente: Twitter. *Twitter*, disponible en: <https://twitter.com/hashtag/doblecheckazul?f=realtime&src=hash>, consultado el 20 de septiembre de 2015.



Publicación realizada el 8 de agosto del 2015 en “Twitter”.

Imagen 6.17. Fuente: Twitter. *Twitter*, disponible en: <https://twitter.com/hashtag/doblecheckazul?f=realtime&src=hash>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

Mediante el “meme” que “Rexona” realizó sobre el “doble check” logró hacer visible la “premisa única de venta” del antitranspirante, la cual es que éste no deja solos a sus clientes, es decir su protección contra el sudor es duradera de manera tal que nunca les fallará a quienes lo usen, y bajo esta lógica funcionan todas sus campañas y mantenimiento de marca con el “slogan” “Rexona no te abandona”, por lo que la estrategia online de este producto es coherente y va de manera paralela con las estrategias de comunicación que presenta en medios tradicionales.

Por todo lo anterior el “meme” que realizó “Rexona” sobre el “doble check” de “WhatsApp” es un caso emblemático del uso adecuado de las “redes sociales” por parte de un “community manager”, debido a que generó impactos para la marca, así como “publicity” y por ende una imagen positiva, y todo a partir de saber utilizar el lenguaje de dichas plataformas como estrategias de comunicación externa.

## **6.2.- Evaluación**

Al hacer una evaluación sobre los hechos acontecidos el 7 de noviembre del 2014 en las “redes sociales” de “Rexona” y sus consecuencias positivas, es importante mencionar que hay algunos datos sobre dicha marca a los que no se pueden acceder puesto que son exclusivos de la empresa, como por ejemplo si sus ventas aumentaron después del “meme” del “doble check” y si se reconoció de alguna forma la labor del “community manager” de “Grupo W”.

La principal enseñanza de esta experiencia y caso de éxito consiste en que el equipo de “community manager” debe estar siempre monitoreando las páginas que gestiona, pero de igual manera tiene que estar al tanto de los temas que están en la agenda de los medios, así como la actividad de otras marcas, con el fin de que prevea la posibilidad de aprovechar un tópico de actualidad, ver la conveniencia de usarlo o no y las posibles consecuencias ya sean positivas o negativas.

En este caso los encargados de las estrategias online de “Rexona” han hecho un buen trabajo debido a que el contenido de sus “redes sociales” suele hablar sobre temas de interés para sus públicos como lo son motivación, ejercicios para el

cuerpo, comidas saludables y tips de manualidades, usando el lenguaje de sus seguidores, como “memes”, videos, “hashtags”, entre otros, poniendo como caso emblemático la publicación respecto al “doble check”, aunque ésta salió del estándar que siguen las publicaciones de esta marca debido a que hizo referencia a otra, pero con el mismo lenguaje que el “community manager” maneja para “Rexona” en “redes sociales” y relacionándolo con un tema que se convirtió en “trending topic” al cual le supo sacar provecho.

Cabe señalar que parte del éxito que tuvo este “meme” se debe a cómo manejó el tema el “community manager” debido a que no se mofa de “WhatsApp” en sí, sino de sus usuarios y su temor de ser ignorados por las personas a las que les envían mensajes, por lo que éstos lo tomaron de manera positiva debido a que “Rexona” usó humor blanco y con un enfoque positivo para hacer referencia a dicho tópico.

De no haber sido así y en lugar de esto hubieran criticado a la marca “WhatsApp” de manera directa, tal vez ésta se hubiera molestado e inclusive habría arremetido contra “Rexona”, o los usuarios de las “redes sociales” no lo hubieran tomado de manera positiva, o algo por el estilo.

Por ello se puede deducir que la estrategia del “community manager” de “Rexona” fue hacer referencia a los efectos negativos que estaba causando el “doble check” de “WhatsApp” en sus usuarios, pero sin atacar a la aplicación de manera directa y a su vez sacar a relucir la “promesa única de venta” del antitranspirante la cual es de “beneficio”, es decir que comunica el rasgo que favorece al consumidor a través de su “solgan”.

Y bajo esta lógica funcionan todas sus campañas y mantenimiento de marca con el “slogan” “Rexona no te abandona”, por lo que la estrategia online de este producto es coherente y va de manera paralela con las estrategias de comunicación que presenta en medios tradicionales, por lo que sigue una campaña de mantenimiento “continuity” con un periodo de actividad prolongado.

Queda claro que este “community manager” conoce el lenguaje que se utiliza en las “redes sociales”, por lo que pudo ejecutar esta estrategia con precisión, mediante una táctica de observador social que dejó pasar dos días después de que el tema del “doble check” comenzó a circular, por lo que probablemente primero observó y analizó cómo se fue desarrollando éste para después utilizarlo a favor de “Rexona” de manera estratégica.

Otro punto importante de mencionar es que el “meme” en cuestión fue una táctica que no se presentó en todos los medios de comunicación con los que cuenta el antitranspirante y sólo utilizaron el perfil “Rexona” de “Facebook”, “Rexona Women México” y “Rexona for Men” de “Twitter”. Esto probablemente se deba a que son sus redes sociales con más seguidores, puesto que “Rexona” en “Facebook” tiene 10, 312, 795 seguidores<sup>178</sup>, “Rexona Women México” en “Twitter” cuenta con 14, 3 K de seguidores<sup>179</sup>, lo cual equivale a 14, 300 aproximadamente, y “Rexona for Men” en “Twitter” con 20, 7 K<sup>180</sup>, que son alrededor de 20, 700 seguidores;

---

<sup>178</sup> Facebook. “Rexona”, En: *Facebook*, disponible en: <https://www.facebook.com/rexonateensmexico?ref=ts&fref=ts>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

<sup>179</sup> Twitter. “Rexona Women México”, En: *Twitter*, disponible en [https://twitter.com/rexona\\_womenmx/status/530796659211395072](https://twitter.com/rexona_womenmx/status/530796659211395072), consultado el 20 de septiembre de 2015.

<sup>180</sup> Twitter. “Rexona for Men”, En: *Twitter*, disponible en: <https://twitter.com/RexonaMenMexico>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

mientras que las “redes sociales” que no fueron utilizadas son “Rexona Teens” en “Twitter” con 1,860 seguidores<sup>181</sup> y “Rexona Teens México” en “Facebook” con 392, 168 personas<sup>182</sup> a las que les gusta el perfil (septiembre de 2015).

Otra enseñanza de esta experiencia alude al hecho de que la televisión queda fuera de este tipo de estrategias de comunicación debido a que no maneja el mismo lenguaje que las “redes sociales”, el cual es espontáneo, corto, preciso y la circulación de la información es muy rápida, además de que no tiene costo alguno realizar una publicación; por ende la web otorga más libertad a las marcas que los medios de comunicación tradicionales.

Por otra parte, el tema del “doble check” de “WhatsApp” sigue en la agenda de las “redes sociales” (septiembre de 2015) por lo cual algunos usuarios de la comunidad de “Facebook” siguen publicando en el año 2015 en el perfil de la marca “Rexona” el “meme” que ésta misma realizó, e inclusive reproduciéndolo, lo cual le genera más impactos y probablemente recordación del antitranspirante de manera positiva, lo cual es a fin de cuentas es el objetivo de toda estrategia publicitaria y de imagen. Lo anterior quiere decir que el “community manager” de “Rexona” propició el surgimiento de “públicos virtuales” “creadores” debido a que realizan contenido a favor de la marca en cuestión.

Ante esto se puede ver cómo una estrategia online bien planeada puede traer resultados óptimos a través de plataformas de comunicación nuevas como lo son

---

<sup>181</sup> Twitter. “RexonaTeens”, En: *Twitter*, disponible en: <https://twitter.com/RxTeens>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

<sup>182</sup> Facebook. “Rexona Teens México”, En: *Facebook*, disponible en: <https://www.facebook.com/rexonateensmexico?ref=ts&fref=ts>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

las “redes sociales”, las cuales a comparación de los medios de comunicación tradicionales, resultan económicas para las marcas en conjunto con sus respectivas herramientas y una de ellas es el “community manager”, y un ejemplo claro es “Rexona” y su “meme” del “doble check” el cual le ha generado impactos por varios meses.

Inclusive la publicación del “meme” traspasó los límites de las “redes sociales” para entrar en la agenda de los medios tradicionales al ser publicada en el periódico *Milenio*, y esto fue el resultado del haberse anclado al tema del “doble check” de manera correcta debido a que la noticia que se publicó en dicho medio impreso hablaba de manera directa de la nueva característica de “WhatsApp”, y de manera secundaria de los “memes” hechos sobre el tema, por lo que el de “Rexona” fue mencionado, lo cual produjo “publicity” y más impactos gratis a la marca.

Se puede deducir que “Rexona” lleva a cabo un mantenimiento de marca “continuity” óptimo en la web y de manera específica en las “redes sociales”, en función de que su “community manager” planea y ejecuta estrategias y tácticas de manera exitosa usando el lenguaje y el tipo de mensajes que circula en ese tipo de plataformas, como lo es el caso emblemático de la utilización del tema del “doble check” en un “meme” el cual trajo resultados positivos para su producto.

## **Conclusiones**

En la actualidad (2015) el uso de las “redes sociales” ha aumentado, por lo que el flujo de información en éstas ha incrementado y tomado relevancia debido al número de personas que se comunican por dichos medios, por lo cual para las marcas internet se ha convertido en un nuevo canal del entorno de negocios que logra un acercamiento con sus públicos, y hace necesario que un “community manager” gestione de manera óptima estrategias digitales de comunicación debido al alcance que tienen los productos o servicios a través de este medio.

Desde esta perspectiva en la presente tesis se analizaron las funciones, las tácticas y los procedimientos utilizados por el “community manager” para el mantenimiento de marcas vía internet como una extensión de la comunicación externa y como resultado se obtuvieron las siguientes conclusiones.

Ante la creciente importancia de los medios de comunicación digitales y de manera específica de las “redes sociales”, las campañas de comunicación de las marcas se están inclinando hacia estas nuevas tendencias por lo que su manejo, la administración de la comunidad y el cuidado de la imagen en la web hace necesaria la presencia institucional de un “community manager” en toda organización con el fin de gestionar la reputación digital y evitar crisis digitales.

En este entorno han surgido nuevas formas de hacer publicidad, marketing, relaciones públicas y de buscar impactos entre usuarios, clientes y públicos externos en general que han ido penetrando conforme a la evolución de la sociedad y del uso que hacen de las “redes sociales”, puesto que la llamada

brecha digital poco a poco se ha ido diluyendo en México y ahora los medios digitales tienen mayor alcance que en años anteriores. Ante esto emergen nuevas clases de públicos que no son contemplados en las campañas tradicionales de las marcas y no suelen ser tomados en cuenta dentro del “target” de la creación de imagen de un producto.

Así las campañas de comunicación externa de marcas y productos han tenido que desplazarse hacia la web, en función de la mutación que han experimentado el marketing, las relaciones públicas, la publicidad y por ende la búsqueda de impactos, por lo que los encargados de los departamentos concernientes a comunicación externa deben estar en constante actualización con el fin de planear y ejecutar programas de comunicación efectivos.

De modo tal que las campañas de mantenimiento de marca están experimentando la migración de medios tradicionales hacia medios digitales debido a la gran cantidad de usuarios con los que cuentan las “redes sociales” en internet y las marcas han vislumbrado un nicho de mercado en éstas y puesto en marcha estrategias de publicidad, relaciones públicas, marketing, reputación digital, planes de crisis digital... en estas plataformas, surgiendo nuevos perfiles profesionales como el “community manager” y los consultores en comunicación digital, entre otros.

Cada día es más probable que cualquier persona exprese su opinión sobre las marcas y de igual forma éstas tienen más posibilidad de generar una comunicación más personal con sus consumidores y probables compradores, por

lo que la interactividad entre los públicos y las marcas es cada día más dinámica, lo cual propicia que sus relaciones sean más cercanas y que exista una rápida retroalimentación de información entre ambos.

Por ello se puede concluir que ha emergido un nuevo tipo de clientes a los cuales se les puede llamar “públicos virtuales”, debido a que éstos se encuentran en un espacio virtual mediante el cual se les comunica un sinnúmero de mensajes sobre diversos bienes y servicios, y los clientes a su vez se comunican con las marcas; es decir, hay un “feedback” entre éstos lo cual tiene como consecuencias la creación de una buena o mala imagen de los productos, entre otras, pero que además se crea de una manera casi inmediata, haciendo más difícil, complejo y delicado el proceso de interacción del producto y la marca con sus públicos reales y potenciales.

Los “públicos virtuales” reciben información sobre distintas marcas a través del internet, y éste ha permitido que se lleven a cabo campañas online las cuales se desarrollan en una realidad virtual, teniendo una relación directa con la estrategia general de comunicación externa que se lleva a cabo en los medios de comunicación clásicos.

Por ello actualmente (2015), para los profesionales de la comunicación que tienen a su cargo las campañas de mantenimiento de alguna marca, resulta fundamental que comprendan y conozcan a dichos “públicos virtuales”, así como su lenguaje y sus dinámicas, aunque cabe señalar que no todas las marcas deben extender sus estrategias a la web, pues esta decisión debe tomarse con base en estudios de

mercado que indiquen si los públicos reales y potenciales son usuarios de “redes sociales” y de qué tipo en específico. De igual forma los comunicólogos que trabajan para determinada marca deben investigar qué “red social” es la más adecuada para ofrecer y promover un bien o servicio, dependiendo al mercado industria al que pertenece y a qué públicos va dirigido.

Lo anterior implica que se esté viviendo (2015) la transformación del público tradicional a uno nuevo, lo cual debe generar un pensamiento estratégico, libre y lúdico en los comunicólogos, lo cual da margen a la emergencia de recursos que antes estaban prohibidos en campañas de publicidad, marketing, relaciones públicas y en la búsqueda de impactos; pero como este proceso se encuentra en pleno desarrollo en ocasiones no es tomado en cuenta por los encargados de comunicación online de las marcas o no se le da la importancia que requiere y por ende es fallido; como por ejemplo el recurso de aprovechar temas circulantes de la agenda nacional para alimentar sus campañas, lo cual ha traído casos de éxito para algunas marcas y para otras fracasos debido a que para ejecutar este tipo de estrategias se requiere de un minucioso análisis y evaluación de riesgos y beneficios por parte del equipo de “community manager”.

Esto aunado a que algunas marcas que han extendido su estrategia de comunicación externa a la web contratan agencias externas de publicidad, comunicación, marketing, entre otros servicios; las cuales es probable que no siempre se den a la tarea de conocer a fondo el “corazón ideológico” y cultura de la organización que renta sus servicios. Por lo que se debe tomar en cuenta que

contratar a un “community manager” externo implica que éste se empape de dichos elementos.

Por lo que un “community manager” externo debe conocer la organización para la que es contratado como si fuera uno interno, con el fin de que las publicaciones y el contenido que produzca sean coherentes con la marca que representa y no se genere alguna crisis digital y por ende una mala reputación digital; por lo que se puede concluir que no es más ni menos conveniente contratar a un “community manager” interno o externo, sino que cualquiera de los dos debe conocer la misión, visión, valores y cultura de la empresa para la que trabaja con el fin de que sus estrategias sean óptimas y coherentes con la comunicación organizacional global de la organización, por lo que es conveniente que ésta se dé a la tarea de inducir a su “community manager”, ya sea interno o externo, a dichos elementos para asegurarse de que su comunicación y reputación online estarán a salvo.

Cabe señalar que los medios tradicionales quedan fuera de este tipo de estrategias de comunicación debido a que no manejan el mismo lenguaje que las “redes sociales”, el cual es espontáneo, corto, preciso y la circulación de la información es muy rápida, además de que no tiene costo alguno realizar una publicación; por ende la web otorga más libertad a las marcas que los medios de comunicación tradicionales.

Debe remarcarse que los públicos externos de las organizaciones han rebasado a los medios de comunicación clásicos y han dejado atrás el modelo tradicional en el que los espectadores veían comerciales en televisión, los escuchaban en el radio

o los leían en alguna revista y no tenían la posibilidad de comunicarse de manera directa o de emitir una opinión sobre las marcas, lo que llevó a que dichos medios ignoren al cliente; sin embargo este paradigma se ha roto con la mercantilización a través de internet.

Ante esto las empresas han tenido que modificar sobre la marcha sus estrategias publicitarias, de relaciones públicas y de marketing para entrar de lleno a un ámbito nuevo y en buena parte desconocido, creando conforme la evolución de los medios digitales y de sus públicos un conjunto de instrumentos con los cuales pretenden abarcar un vacío profesional y académico, lo cual trae consigo nuevas oportunidades pero también nuevas amenazas debido a que ahora se corre el riesgo de que los públicos emitan su opinión respecto a las marcas y ésta puede ser tanto positiva como negativa.

Los usuarios de internet y de manera específica los que hacen uso de las “redes sociales” están en permanente actitud crítica debido a que los medios digitales les permiten opinar sobre cualquier tema: ya sean marcas, políticos e imágenes públicas en general o sucesos de importancia, entre otros, mientras los medios tradicionales no dan esa posibilidad, por lo que los usuarios de internet sienten y hacen presente el poder que tienen de exponer sus ideas gracias al ciberespacio y los dispositivos móviles con los que interactúan.

Por ende los “públicos virtuales” tienen más posibilidad de comunicarse con las marcas y también conocer la opinión de otros usuarios respecto a éstas, lo cual genera una especie de opinión pública virtual en internet sobre las marcas, por lo

cual éstas deben cuidar la gestión de sus campañas debido a que este tipo de situaciones son en cierta medida incontrolables y sólo se pueden dirigir a través de las ejecuciones y gestión de un profesional de la comunicación, con el fin de tratar de generar una buena imagen entre este sector social.

Otra conclusión relevante de este análisis es que toda improvisación debe terminar, por lo que cuando el departamento de comunicación externa y específico los encargados de las estrategias digitales tienen reuniones y generan lluvias de ideas, éstas deben darse de forma proactiva, de manera tal que cuando tenga que surgir una estrategia no planeada sino espontánea, debido a la naturaleza de la circulación de información en internet, ésta sea óptima siguiendo siempre una línea que coincida con el “corazón ideológico” de la empresa y por ende de la marca, y sobre todo que no afecte su imagen.

La conclusión de lo aplicado en esta tesis establece que un uso inadecuado de un suceso nacional de importancia por parte de una marca puede ser de alto riesgo debido a que entraña ideologías, opiniones e ideas, entre otras cosas; y los “públicos virtuales” pueden responder ante su utilización de manera agresiva, por lo que si una marca se llega a ver en este caso puede ser por falta de reflexión del “community manager” sobre los alcances del tema, o se tomó con ligereza y por ende no previó los resultados a obtener, lo cual puede traer serias repercusiones como la creación de una mala reputación en “redes sociales” que puede extenderse a toda la web y a la sociedad en general.

Por ello toda empresa debe desarrollar una estrategia para el entorno mediático digital del uso de la agenda nacional, sobre todo por la capacidad del internauta de expresar sus criterios, y que es casi imposible controlar su opinión. Así los encargados de la comunicación online de las marcas y en específico los “community manager” deben sopesar con mucho cuidado el uso de temas de importancia nacional para evitar la politización de una estrategia de comunicación, por lo que no es conveniente utilizar para el contenido de sus páginas temas que tengan dicha tendencia.

Para que una marca tenga posibilidad de generar estrategias online óptimas en ocasiones resulta adecuada la utilización de elementos de la realidad nacional para crear contenido de una campaña, pero siempre y cuando se acerquen a lo afectivo, gracioso, temas positivos, o lúdicos, entre otros; debido a que son poco politizables y tienen mayor tendencia a generar impactos óptimos para las marcas en “redes sociales”.

Lo anterior abre y genera un nuevo campo de actividad comunicativa para las marcas, así como un nuevo perfil profesional que ya no se ajusta a los medios tradicionales y a sus públicos, sino a los medios digitales y sus “públicos virtuales”, el cual ha sido cubierto durante los últimos años por el “community manager”. Pero ante la emergencia de dicho puesto poco a poco se le han ido anexando funciones que le corresponden a los comunicólogos y en específico a los comunicólogos organizacionales, debido a que éstos son los que cuentan con el mayor número de características, conocimientos y habilidades que se adaptan a este perfil.

Sin embargo, a pesar de la importancia que ha tomado la gestión de imagen de las marcas y su mantenimiento de éstas vía internet, todavía en algunas empresas no existe la planeación de campañas publicitarias, de relaciones públicas y marketing digitales; y de seguir así corren el riesgo de ir perdiendo poco a poco presencia en el mercado industria al que pertenecen y por ende con los “públicos virtuales”, los cuales cada día toman más relevancia en función de su creciente número y resonancia social.

Por otro lado el puesto de “community manager”, su perfil y sus recursos comunicativos se encuentran en construcción ante su reciente emergencia. Así las características que éste debe tener han evolucionado de manera rápida debido a la velocidad con la que se transforman internet, sus contenidos y usuarios, y por ende siempre deben estar en constante actualización.

El estudio comparativo de dos marcas y sus repercusiones permite concluir que el equipo del “community manager” debe estar siempre monitoreando las páginas que gestiona, pero de igual manera requiere estar al tanto de los temas que circulan en la agenda de los medios, así como la actividad de otras marcas y del lenguaje que se utiliza en las “redes sociales” con el fin de prever la posibilidad de aprovechar un tópico de actualidad, o de utilizar un “hashtag” o un “meme”, entre otros elementos, y ver la conveniencia de usarlo o no y las posibles consecuencias ya positivas o negativas.

Pese a ello se confirma que el “community manager” es un profesional de la comunicación que se encarga de gestionar la imagen de las marcas de las

organizaciones, productos, figuras públicas, políticos y artistas, entre otros, a partir del manejo de técnicas de publicidad, relaciones públicas y marketing vía internet con el fin de llevar a cabo distintos tipos de campañas; entre ellas las de mantenimiento de su imagen.

El “community manager” en la actualidad es considerado un punto importante que define en buena medida la imagen de cualquier organización debido a que hay una gran cantidad de usuarios de internet quienes buscan información sobre productos o servicios de determinadas marcas, lo cual ha provocado que cada día haya más organizaciones que gestionan su reputación en la web y en específico en las “redes sociales”, por lo que se necesitan profesionales bien preparados que se encarguen de este nuevo campo de la actividad del comunicólogo organizacional.

De ahí la urgente necesidad de que las funciones, tácticas y los procedimientos que realiza el “community manager” se impartan en diplomados o seminarios, y de que en un futuro cercano se convierta en una especialidad de la comunicación en la que se prepare a los profesionales a gestionar las nuevas estrategias de un entorno cambiante, complejo y volátil.

## Índice de esquemas, cuadros e imágenes

### Capítulo 1

Esquema 1.....18

Esquema 1.1.....18

### Capítulo 2

Imagen 2.....52

### Capítulo 4

Cuadro 4.....125-127

### Capítulo 5

Imagen 5.....134

Imagen 5.1.....135

Imagen 5.2.....137

Imagen 5.3.....138

Imagen 5.4.....138

Imagen 5.5.....138

Imagen 5.6.....139

Imagen 5.7.....140

Imagen 5.8.....140

Imagen 5.9.....141

Imagen 5.10.....141

Imagen 5.11.....142

Imagen 5.12.....142

Imagen 5.13.....143

Imagen 5.14.....144

Imagen 5.15.....	144
Imagen 5.16.....	145
Imagen 5.17.....	146
Imagen 5.18.....	147
Imagen 5.19.....	147
Imagen 5.20.....	147
Imagen 5.21.....	148
Imagen 5.22.....	148
Imagen 5.23.....	148
Imagen 5.24.....	149
Imagen 5.25.....	149
Imagen 5.26.....	149
Imagen 5.27.....	150
Imagen 5.28.....	151
Imagen 5.29.....	151
Imagen 5.30.....	152
Imagen 5.31.....	153
Imagen 5.32.....	153
Imagen 5.33.....	154
Imagen 5.34.....	155
Imagen 5.35.....	155
Imagen 5.36.....	156
Imagen 5.37.....	156
Imagen 5.38.....	157
Imagen 5.39.....	157

## Capítulo 6

Imagen 6.....	163
Imagen 6.1.....	164
Imagen 6.2.....	165
Imagen 6.3.....	165
Imagen 6.4.....	166
Imagen 6.5.....	166
Imagen 6.6.....	167
Imagen 6.7.....	167
Imagen 6.8.....	168
Imagen 6.9.....	169
Imagen 6.10.....	170
Imagen 6.11.....	170
Imagen 6.12.....	172
Imagen 6.13.....	173
Imagen 6.14.....	174
Imagen 6.15.....	175
Imagen 6.16.....	175
Imagen 6.17.....	176

## Fuentes

### Bibliografía

Andrea Semprini. *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*, España, Paidós, 1992.

Carlos Alemany. *La comunicación humana: una ventana abierta*, España, Edit. Desclée de brouwer, 2013.

Carlos Ávalos. *La marca, identidad y estrategia*, Buenos Aires, La Crujía, 2010.

Carlos Bonilla. *La comunicación función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, Segunda edición, 2001.

Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1999.

Claude E. Shannon y Warren Weaver. *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana University of Illions Press, 1949.

Cristina Aced. *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Barcelona, Editorial UOC, 2013.

Christian Regouby. *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*, París, Edit, Gestión 2000,1988.

Daniel Rodríguez del Pino, José Antonio Miranda Villalón, Antonio Olmos Hurtado, Rafael Ordozgoiti de la Rica, *Publicidad on line. Las claves del éxito en internet*, ESIC Editorial, Tercera edición, España, 2010.

Darrel Blaine Lucas, Steuart Henderson Britt. *La efectividad publicitaria*, Argentina, Edit. El Ateneo, 1969.

David Aaker. *Construir marcas poderosas*, España, Edit. Gestión 2000, 1996.

David Parmerlee. *Cómo preparar un plan de marketing*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2002.

Ernesto Rocha. *Investigación y teorías de la comunicación masiva. Hacia una comprensión de la Agenda- Setting México*, Ed. Arbor/UANL, 1996.

Fernando M. Fernández Escalante. *Ciencia de la información y relaciones públicas. Comunicaciones y teoría de la opinión pública*, Argentina, Ediciones Macchi, 4ª edición, 1993.

- Héctor Felipe Álvarez. *Teoría de las organizaciones*, México, LIBRUNAM, 1999.
- Ingrid Samantha Hernández Venegas. *El community manager: trascendencia en redes sociales .Tesis que para obtener el título de licenciatura en ciencias de la comunicación (periodismo)*, México, UNAM, 2014.
- Jacques Gestlé. *La comunicación Política*, LOM Ediciones, 2005.
- Jesús García Jiménez. *La comunicación interna*, España, Edit. Díaz de Santos, 1998.
- Jesús Salvador Cerrilo. *Taller de comunicación I*, México, UNAM, 2010.
- Juan José Larrea, Francisco Cardona. *Docencia y comunicación en Latinoamérica*, Latinoamérica, Editorial Comunicación Latinoamericana, 2011.
- Laura Fisher, Jorge Espejo. *Mercadotecnia*, México, Mc Graw Hill, Cuarta edición, 2011.
- Manuel de Jesús Corral Corral. *Comunicación y vida 2*, México, Edit. Edére, Segunda edición, 2010.
- Mario Krieger. *Sociología de las organizaciones*, Argentina, Prentice Hall, 2005.
- Mark L. Knapp. *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*, España, Paidós, 1980.
- Mary Meeker. *La publicidad en internet*, España, Ediciones Gránica, 2001.
- Michael E. Porter, Mark R. Kramer. "Estrategia y Sociedad", En: *Harvard Business Review. América latina*, México, 2006.
- Montse Lavilla Raso, *La actividad publicitaria en internet*, España, Editorial Ra-Ma, 1999.
- O'Guinn Thomas C.; Allen Chris T.; Semenik Richard J. *Publicidad*, México, International Thomson Editores 1999.
- Óscar Rodríguez Fernández. *Conviértete en un experto en "Social Media". Community manager*, Madrid, Edit. Anaya Multimedia, 2011.
- Orlando C. Aprile. *La publicidad audiovisual. Del blanco y negro a la web*, Argentina, La Crujía Ediciones, 2008.
- Paul Capriotti. *Gestión de la marca corporativa*, Argentina, La crujiá, 1999.
- Philip Kotler, Gary Armstrong. *Marketing*, México, Pearson, 14ª edición, 2012.

Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*, México, Ed. Iberoamericana, 1990.

Ricardo Palomares. *Merchandising*, Cómo vender más en establecimientos comerciales, España, Barcelona, Ediciones Gestión 2000,2001.

Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom. *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona, Gestión 2000, 2001.

Washington Dante Illescas. *Cómo planear las relaciones públicas*, Buenos Aires, Edit. Macchi, 2000.

Wilbur Schramm. *Procesos y Efectos de la Comunicación Colectiva*, Quito, Ecuador, Ediciones CIESPAL.

William Wells; Sandra Moriarty; John Burnett. *Publicidad. Principios y Práctica*, México, Pearson, Séptima edición, 2007.

## **Cibergrafía**

Ana Muñoz. *Influencia social y persuasión*, disponible en línea en <http://cepvi.com/articulos/persuasion>, consultado el 25 de abril de 2015.

Brenda Valdez. “El whatsapp y el furor de sus palomitas azules”, En: *Milenio*, disponible en [http://www.milenio.com/tendencias/Whatsapp-palomitas\\_azules-mensaje\\_leido-servicio\\_mensajeria-whatsapp\\_double\\_check\\_0\\_404359738.html](http://www.milenio.com/tendencias/Whatsapp-palomitas_azules-mensaje_leido-servicio_mensajeria-whatsapp_double_check_0_404359738.html), consultado el 21 de septiembre de 2015.

Daniela Giron. “5 elementos del marketing viral que debes conocer”, En: *Merca2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/5-elementos-del-marketing-viral-que-debes-conocer/>, consultado el 8 de julio de 2015.

Daniela Giron. “Las cinco S’s del marketing digital”, En: *Merca2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/las-cinco-ss-del-marketing-digital/>, consultado el 29 de junio de 2015.

Diccionario marketing. *Marketing directo*, disponible en <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/lovemark/>, consultado el 25 de abril de 2015.

Elizabeth Ferrer. “¿Qué es un publireportaje?”, En: *Aprendiendo a ser comunicadora*, disponible en <https://tecnlab.wordpress.com/2013/10/07/que-es-un-publireportaje/>, consultado el 9 de mayo de 2015.

expok. “El chocolate Crunch de Nestlé se hará con cacao sustentable”, En: *expok*. Comunicación de Sustentabilidad y RSE, disponible en <http://www.expoknews.com/el-chocolate-crunch-de-nestle-se-hara-con-cacao-sustentable/>, consultado el 5 de septiembre de 2015.

Facebook. “Rexona Teens México”, En: *Facebook*, disponible en: <https://www.facebook.com/rexonateensmexico?ref=ts&fref=ts>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

Facebook. “Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico?fref=ts>, consultado el 10 de noviembre del 2014.

Facebook. “Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico/photos/a.339117369433317.96374.339116879433366/1068702909808089/?type=1&theater>, consultado el 7 de septiembre de 2015.

Facebook. “Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico/photos/a.388211064523947.105596.339116879433366/1068702593141454/?type=1&theater>, consultado el 7 de septiembre de 2015.

Facebook. “Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/Wepik/photos/pcb.951426841562703/951421728229881/?type=1&theater>, consultado el 7 de septiembre de 2015.

Facebook. “Crunch México”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/CrunchMexico/videos/vb.339116879433366/1073680985976948/?type=2&theater>, consultado el 7 de septiembre de 2015.

Facebook. “Rexona”, En: *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/RexonaMX/photos/a.412706278851820.1073741828.397362843719497/605439116245201/?type=1&theater>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

Facebook. “Rexona”, En: *Facebook*, disponible en: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10204115068583033&set=p.10204115068583033&type=1&theater>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

Facebook. “Rexona”, En: *Facebook*, disponible en: <https://www.facebook.com/rexonateensmexico?ref=ts&fref=ts>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

iLifebelt Times, México. *Usuarios y uso de Internet en México 2013*, publicado el 2 de abril del 2013, disponible en <http://ilifebelt.com/usuarios-y-uso-de-internet-en-mexico-2013/2013/04/>, consultado el 21 de febrero de 2015.

Instagram. "CRUNCH\_MX", En: *Instagram*, disponible en <https://instagram.com/crunchgym/>, consultado el 14 de septiembre de 2015.

Juan Carlos Zamudio, "¿Qué es un meme?", En: *Chilango*, disponible en <http://www.chilango.com/general/nota/2012/12/24/que-es-un-meme>, consultado el 28 de junio de 2015.

Lara Macip. *Historia del Community manager*, disponible en <https://pleaseretwitt.wordpress.com/2011/03/26/historia-del-community-manager/>, consultado el 22 de julio de 2015.

Luis Castro. "¿Qué es una red social?", En: *About en español*, disponible en <http://aprenderinternet.about.com/od/RedesSociales/g/Que-Es-Una-Red-Social.htm>, consultado el 13 de junio de 2015.

María Eugenia Chirinos, Lizyllen Fernández. Guadalupe Sánchez. "RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL O EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES", En: *RAZÓN Y PALABRA*, disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx>, consultado el 16 de mayo de 2015.

Mesa editorial Merca 2.0. "Campaña de mantenimiento", En: *Merca 2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/campana-de-mantenimiento/>, consultado el 27 de abril de 2015.

Mesa editorial de Merca2.0. "¿Qué es una marca? 5 definiciones". En: *Merca2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/que-es-una-marca-5-definiciones/>, consultado el 19 de abril del 2015.

Nestlé. *Nestlé*, disponible en <https://www.nestle.com.mx/aboutus>, consultado el 5 de septiembre de 2015.

Nestlé. *Nestlé*, disponible en <https://www.nestle.com.mx/media/pressreleases/posici%C3%B3n-de-nestl%C3%A9-sobre-mensaje-publicado-en-la-cuenta-de-crunch%C2%AE-relativo-a-ayotzinapa>, consultado el 6 de septiembre de 2015.

Noticias RPP. "Ciencia y tecnología", En: *Noticias RPP*, disponible en [http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-whatsapp-inicia-doble-check-azul-en-textos-leidos-noticia\\_739651.html](http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-whatsapp-inicia-doble-check-azul-en-textos-leidos-noticia_739651.html), consultado el 19 de septiembre de 2015.

Noticias RPP. “Ciencia y tecnología”, En: *Noticias RPP*, disponible en [http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto\\_739758\\_7.html#foto](http://www.rpp.com.pe/2014-11-05-los-mejores-memes-por-el-doble-check-azul-de-leido-en-el-whatsapp-foto_739758_7.html#foto), consultado el 19 de septiembre de 2015.

Oscar Fajardo. “Gestión de crisis en las organizaciones”, En: *Friendly Business*, disponible en <https://fbusiness.wordpress.com/2008/09/06/gestion-de-crisis-en-las-organizaciones/>, consultado el 16 de mayo de 2015.

Oswaldo Olivas. “Crisis de marca: Crunch México y su lamentable tweet”, En: *Merca2.0*, disponible en <http://www.merca20.com/crisis-de-marca-crunch-mexico-y-su-lamentable-tweet/>, consultado el 6 de septiembre de 2015.

Rafael Muñiz. *Marketing XXI*, disponible en <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm>, consultado el 2 de junio de 2015.

Redacción de marketing online. *Cobertura, impacto y reacción: las claves para medir el éxito de una campaña publicitaria*, disponible en <http://www.puromarketing.com/10/12527/cobertura-impacto-reaccion-tres-claves-para-medir-exito.html>, consultado el 7 de junio de 2015.

Redacción de marketing online. *Cobertura, impacto y reacción: las claves para medir el éxito de una campaña publicitaria*, disponible en <http://www.puromarketing.com/10/12527/cobertura-impacto-reaccion-tres-claves-para-medir-exito.html>, consultado el 7 de junio de 2015.

S/a, *bnn`Driving strangers into consideration and unfolding clients to promoters.*, disponible en <http://www.bnn.mx/inicio.html>, consultado el 8 de marzo de 2016.

S/a. “Definición de Facebook”, En: *Definición.de*, disponible en <http://definicion.de/facebook/>, consultado el 22 de junio de 2015.

S/a. “Definición de YOUTUBE”, En: *Definición. DE*, disponible en <http://definicion.de/youtube/>, consultado el 5 de julio de 2015.

S/a. *Facebook, Twitter, Instagram... ¿Cuántos usuarios activos tienen las redes sociales?*, disponible en <http://bolsa.lainformacion.com/noticias-actualidad/tecnologia/Facebook-Twitter-Instagram-Cuantos-usuarios-activos-tienen-las-redes-sociales--0720150202190345.html>, consultado el 28 de junio de 2015.

S/a, *Grupo W*, disponible en <http://grupow.com/>, consultado el 8 de marzo de 2016.

S/a. "Mecenazgo", En: *The free dictionary by farlex*, disponible en <http://es.thefreedictionary.com/mecenazgo>, consultado el 16 de mayo de 2015.

S/a. "¿Qué es viral?", En: *40 de fiebre*, disponible en <http://www.40defiebre.com/que-es/viral/>, consultado el 28 de junio de 2015.

S/a. "Redes sociales", En: *Fotonostra*, disponible en <http://www.fotonostra.com/digital/redesociales.htm>, consultado el 13 de junio de 2015.

Sergio Villaveces. *¿Cómo medir el impacto de su estrategia en redes sociales?*, disponible en <http://www.youngmarketing.co/como-medir-impacto-estrategia-redes-sociales-kpi/>, consultado el 20 de julio de 2015.

Twitter. "@CrunchMX", En: *Twitter*, disponible en <https://twitter.com/CrunchMX>, consultado el 9 de noviembre del 2014.

Twitter. "Rexona for Men", En: *Twitter*, disponible en <https://twitter.com/RexonaMenMexico>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

Twitter. "RexonaTeens", En: *Twitter*, disponible en: <https://twitter.com/RxTeens>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

Twitter. "Rexona Women México", En: *Twitter*, disponible en [https://twitter.com/rexona\\_womenmx/status/530796659211395072](https://twitter.com/rexona_womenmx/status/530796659211395072), consultado el 20 de septiembre de 2015.

Twitter. *Twitter*, disponible en: <https://twitter.com/hashtag/doblecheckazul?f=realtime&src=hash>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

Unilever. "Introducción a Unilever", En: *Unilever*, disponible en <http://www.unilever-middleamericas.com/conocenos/introductiontounilever/>, consultado el 19 de septiembre de 2015.

Vilma Núñez. *Estadísticas de redes sociales para convencer a tus clientes*, disponible en <http://vilmanunez.com/2015/04/27/estadisticas-de-redes-sociales-2015-convencer-a-tus-clientes/>, consultado el 13 de septiembre de 2015.

Wikipedia. "Emoticono", En: *Wikipedia*, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Emoticono>, consultado el 28 de junio de 2015.

Youtube. "Estadísticas", En: *YouTube*, disponible en <https://www.youtube.com/yt/press/es-419/statistics.html>, consultado el 5 de julio de 2015.

Wikipedia. “Facebook”, En: *Wikipedia*, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Facebook>, consultado el 22 de junio de 2015.

Wikipedia. “Hashtag”, En: *Wikipedia*, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Hashtag>, consultado el 28 de junio de 2015.

Wikipedia. “WhatsApp”, En: *Wikipedia*, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/WhatsApp>, consultado el 19 de septiembre de 2015.

YouTube. “Crunch MX”, En: *YouTube*, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=bPo1GCfl5f0>, consultado el 14 de septiembre de 2015.

YouTube. “Crunch MX”, En: *YouTube*, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Z9mPsQs0PfY>, consultado el 15 de septiembre de 2015.

YouTube. “Crunch MX”, En: *YouTube*, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Z9mPsQs0PfY>, consultado el 15 de septiembre de 2015.

20 minutos. “WhatsApp ofrece información para evitar conflictos con el 'Doble Check Azul’”, En: *20 minutos*, disponible en <http://www.20minutos.com/noticia/18054/0/whatsapp-ofrece-informacion/evitar-problemas/doble-check-azul-palomita/#xtor=AD-1&xts=513357>, consultado el 20 de septiembre de 2015.

## **Revistas**

Maricarmen Ferenández Chapou. “Periodismo 3.0”, *Revista Zócalo*, México, Año XII, Núm. 154, Diciembre 2012.