

¿Qué es un *community manager*?

Nadie discute ya que los medios sociales son un pilar imprescindible de la comunicación actual. Si su importancia es conocida y reconocida, parece lógico que también lo sea su *gestión* y, en consecuencia, la nueva figura profesional que se encarga de ese cometido y que es capaz de establecer rutinas comunicativas con las comunidades de usuarios.

Hace una década nadie sabía lo que era un *community manager* (Meso, Mendiguren & Pérez, 2015), mientras que hoy en día hemos oído el término cientos de veces tanto en el ámbito académico como en el profesional, pero también en situaciones y escenarios totalmente alejados de la Comunicación y de su estudio e investigación. Sin embargo, es probable que hayamos percibido tantas referencias e interpretaciones de la *palabra* como veces la hayamos escuchado. Todo el mundo, dentro y fuera de la academia, dentro y fuera del sector profesional, parece tener una opinión sólida y fundamentada sobre qué es eso del *community management*, aunque las opiniones sean dispares y a veces poco acertadas.

Nadie que no sea una marca tiene un *community manager* para que le gestione su Facebook o su Instagram. Por ello, debemos partir de la premisa de que cuando alguien necesita que le administren sus redes sociales es porque es un ente gestionable, es decir, una marca o una organización.

En este sentido, el enfoque de este libro se orienta desde la perspectiva de todas aquellas marcas u organizaciones que necesitan profesionalizar su presencia en los medios sociales, en particular en las redes sociales. Profesionalizar también implica

rentabilizar, pues ninguna organización dedicaría ni tiempo ni esfuerzos ni recursos a algo que no le reportase beneficios. Por tanto, la primera pregunta que debemos plantearnos es ¿por qué estar y por qué invertir en redes sociales?

- a) Porque son un canal adicional de visitas web cualificadas. El tráfico web proveniente de redes sociales es perfectamente medible y no hay ninguna duda de que amplía el mercado potencial de clientes.
- b) Porque son una herramienta de fidelización. Las redes sociales nos permiten mantener informados a clientes y potenciales clientes de toda nuestra actividad.
- c) Porque optimizan el *branding*. Las redes sociales son un escaparate permanente del nombre y la imagen de nuestra marca y de nuestros productos. Los usuarios suelen considerar que los perfiles que poseen muchos seguidores son tan populares porque la empresa ofrece productos de calidad.
- d) Porque favorecen nuestra visibilidad en los buscadores de Internet mediante los enlaces externos que generan. La consecuencia más directa es una mejora en el posicionamiento natural o SEO.
- e) Porque permiten obtener un *feedback* casi instántaneo y con una capacidad de segmentación brutal acerca de cualquier publicación o campaña publicitaria que realicemos.

Dejemos claro desde el principio que siempre se debe huir de las prisas y de campañas a corto plazo. El trabajo en redes sociales es una carrera de fondo donde primero se invierten tiempo y recursos en escuchar lo que se dice de nuestra marca, de nuestro sector y de nuestra competencia. Luego se construye una estrategia profesional de comunicación y, por último, se materializa ese conjunto de acciones para fidelizar a los clientes y captar a los que todavía no lo son.

1.1. Participación en la organización y perfil profesional

Una red social en internet es un sitio web alimentado por personas con intereses comunes que se registran en esa plataforma con el objetivo de compartir información personal o profesional. Su funcionamiento es prácticamente común en todas las redes y se caracteriza por ser intuitivo: te registras; rellenas un formulario con información personal y/o profesional; personalizas tu cuenta con fotos o vídeos; y buscas a otros miembros para compartir información, interactuar con ellos y crear una comunidad. No obstante, cuando esa participación no se realiza a título personal, sino como representación de una marca u organización, la gestión de las redes sociales se profesionaliza y, por tanto, propicia la aparición de un nuevo perfil profesional: el *Community Manager*.

Su función principal es representar la voz de la organización en los medios sociales y, por tanto, encargarse de crear, cuidar y mantener las comunidades *online* de una marca. Es precisamente ahí donde se hace necesaria la figura del community manager (Cobos, 2011), como ese profesional especializado en escuchar y dinamizar las comunidades sociales en entornos virtuales (Ortega y Ortega, 2013) y como responsable de sostener las relaciones de la organización en el ámbito digital, en base al conocimiento de los planteamientos estratégicos de la entidad y los intereses de los públicos (Castelló, 2010), y que, a día de hoy, ya tanto el puesto profesional como las funciones que ejerce se han consolidado y normalizado en el panorama de la comunicación corporativa (Silva, 2016) u organizacional. Ya no hablamos de aficionados, sino de profesionales.

Sin embargo, que el community manager represente a la organización en los espacios sociales de interacción social no significa necesariamente que forme parte de la plantilla de esa organización. En realidad, encontramos cuatro situaciones diferentes de *Community Management* en función de las distintas situaciones que conforman el panorama actual:

1. Entidades con departamento de Comunicación en las que el *dircom* o su equipo se encargan de la gestión de los medios

- sociales, pudiendo haber una o varias personas con formación específica que se destinan en exclusiva a este cometido.
2. Entidades en las que se encargan de los medios sociales personas sin formación específica en la materia, incluso, a veces, sin ser expertos en Comunicación. Naturalmente, se trata de una situación indeseable.
 3. Entidades en las que la gestión de comunidades sociales la realizan personas formadas en el área del *community management*, pero que no son periodistas o no poseen formación universitaria relacionada con la Comunicación.
 4. Entidades que externalizan los medios sociales y confían estas tareas a una empresa externa o a un *freelance* que gestiona cuentas de distintas entidades.
 5. Existe, no obstante, un quinto escenario que es mucho más frecuente de lo que nos gustaría debido a la juventud de estos sitios y a la transversalidad de los cometidos y de las funciones, así como a la habitual escasez de recursos humanos destinados a la gestión de la comunicación, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas. Nos referimos a las entidades que todavía no tienen presencia en medios sociales y desaprovechan, por tanto, las potencialidades que ofrecen estos sitios, acusando una carencia comunicativa muy grave.

Con independencia de que el *community manager* sea un empleado de la organización o una persona o empresa subcontratada externamente, para una gestión eficaz de los recursos sociales siempre se requerirá:

1. Tener un profundo conocimiento de la organización, sus productos, sus marcas, su filosofía y sus políticas de actuación. Esto implica conocer plenamente la comunicación interna de la organización, participar de ella y hacer partícipe a todos los integrantes para poder trasladarla a las redes sociales.
2. Poseer conocimientos de marketing en internet, publicidad y comunicación y, por tanto, conocer el funcionamiento de las principales redes sociales donde se encuentra

- el público objetivo. Supone, pues, mantener una actitud coherente con cualquier otra política de comunicación que practique la organización.
3. Capacidad de investigación de la competencia, de otros sectores y de las nuevas tendencias en medios sociales.
 4. Habilidades comunicativas como la buena redacción en soporte digital, ganas de escribir y generar contenidos y, sobre todo, capacidad para conversar con los públicos. Dentro de estas destrezas debemos incluir la creatividad y el desarrollo de habilidades de inteligencia emocional para responder siempre con serenidad y de la forma más objetiva posible.
 5. Manejar las diferentes herramientas de monitorización de reputación *online* y de analítica web. No se trata solo de *estar* en las redes, ni siquiera de *saber estar*, sino de ser capaces de medir qué rentabilidad nos están generando las acciones realizadas, y no solo desde la perspectiva económica.
 6. Pasión por el trabajo. La pasión se traslada a la estrategia y los seguidores la perciben, lo que repercute directamente en la optimización de *branding*.

Eduardo Martínez (2013) considera que el *community manager* es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad *online* alrededor de una marca en internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, con cualquier usuario interesado en la marca. Desde este punto de vista, Martínez recalca que la gestión de una marca en internet exige poseer un conjunto de habilidades, técnicas y destrezas que es necesario adquirir y potenciar, para lo que el autor aconseja programas formativos en *community management*.

1.2. Las comunidades de marca

Desde el punto de vista empresarial la aparición de comunidades de marca se puede entender como la última etapa del

marketing relacional, donde cada vez más se potencia una interacción *one to one* y una comunicación personalizada hasta el extremo (Sixto, 2017c). Estas *comunidades de marca* son, en realidad, grupos sociales que comparten un interés notable y manifiesto por el producto que ofrece una organización, mientras que *la marca* ocupa un lugar central en la vida de esas comunidades, en cuya articulación la lealtad es una cuestión de importancia singular.

Con todo, las comunidades de marca van incluso más allá del marketing relacional, pues las razones que explican su existencia superan la lógica de los incentivos. Es decir, la relación entre el consumidor y la organización no se define principalmente en términos de utilidad ni es una cuestión de precio y calidad, sino un asunto de lealtad social a la propia comunidad de usuarios en el que cambiar de marca supondría algo así como una traición al estilo de vida compartido (Saavedra, Linero y Gutiérrez, 2011). Las relaciones basadas en la web son un medio para llegar a un fin (encontrar aliento, apoyo emocional, sentirse vinculado entre iguales); y no un fin en sí mismo (ganar estatus por el uso de la marca). Por tanto, la consistencia de los mensajes se convierte en la herramienta fundamental para que los usuarios puedan alcanzar sus objetivos personales a través de la marca (Fournier y Lee, 2009), cumpliendo así sus expectativas y acumulando experiencias.

La presencia de las marcas en las redes sociales ha supuesto un cambio revolucionario en la comunicación y en el marketing. Hasta el momento la comunicación llegaba al consumidor de forma unidireccional a través de los medios masivos, pero ahora las posibilidades de interacción con las que cuentan los usuarios suponen una oportunidad para generar vínculos de afinidad y estrechar relaciones personalizadas con ellos y entre ellos mismos. De hecho, la comunicación organizacional también ha sido permeada por la llegada de internet y, específicamente, por la evolución de las redes sociales y los *social media*, que exigen gestionar un nuevo frente, la reputación digital.

Las organizaciones no tardaron en darse cuenta de que si sus públicos habían ampliado sus escenarios de participación social, también ellas deberían encontrarse con clientes y usuarios en esos espacios de uso cotidiano. Conforme fueron interiorizando que ese nuevo modelo de comunicación no era algo anecdótico ni residual, se percataron de que se precisaba un patrón de gestión. Desde un primer momento se entendió que quien debía asumir las responsabilidades comunicativas ligadas a estos entornos era una nueva figura profesional que se dio en llamar *community manager*.

En este sentido, para la explotación de estas comunidades de marca, Castelló (2010) considera que algunas de las estrategias que se pueden poner en marcha mediante la presencia en medios sociales son:

- a) **Orientación hacia el cliente.** La web 2.0 ha permitido el paso de una economía de mercado a una economía de las relaciones en la que el cliente es la principal variable de marketing que guía la toma de decisiones. Las marcas buscan estrategias para conseguir el nivel más alto de lealtad del cliente como paso previo a la fidelización.
- b) **Segmentación.** Las posibilidades de afinidad para construir el vínculo entre marca y usuario que ofrece internet favorecen el establecimiento de relaciones individualizadas. La segmentación de mercado pone de manifiesto las oportunidades de negocio existentes al identificar grupos con demanda desatendida, contribuye a establecer prioridades, facilita el análisis de la competencia, favorece el ajuste de la oferta a necesidades específicas y permite optimizar la inversión publicitaria.
- c) **Viralidad.** La recomendación de conocidos es el canal en el que más confían los consumidores en sus decisiones de compra y consumo.
- d) **Branding.** Las comunicaciones personalizadas, las interacciones y las experiencias de marca que pueden ofrecerse en los medios sociales facilitan la creación de comunidades en torno a la marca y, por lo tanto, genera *branding* social.

1.3. Rutinas y labores para un *community manager*

Los medios sociales son herramientas de comunicación que exigen estrategias de gestión, al igual que ocurre con los medios tradicionales. Así, la gestión de medios sociales debe atender tanto a los públicos internos como externos de la organización. Gestionar este tipo de comunicación exige la adaptación de los mensajes tradicionales a los nuevos medios atendiendo a sus formas y modelos de redacción y al seguimiento de un protocolo de actuación para la adecuación a los tiempos, así como de rutinas profesionales propiciadas por los cambios tecnológicos, ya que la política global de comunicación ha de contemplar estos espacios y mantener y explotar en ellos una imagen y una identidad corporativas acordes a las de la organización en su totalidad. Por tanto, comunicación *offline* y *online* deben responder en su filosofía a los mismos objetivos y mantener una línea editorial idéntica, a pesar de que las organizaciones hayan ampliado sus públicos y los segmentos sean ahora más concretos y más definidos.

Las estrategias de comunicación y marketing siguen siendo las mismas de siempre, tan solo se han ampliado los canales y los soportes en los que practicarlas y han aparecido nuevos sistemas de gestión de contenidos y de las relaciones con los públicos. Battaglini señalaba en 2015 que el *community* era la voz de la empresa en las comunidades y la voz de las comunidades en las empresas, pero que, desde su punto de vista, se limitaba a hacer acciones de marketing tradicional en redes sociales —tales como promociones, concursos o envío de muestras— y se preguntaba qué era lo que, en verdad, cambiaba. La respuesta de Battaglini se sustentó en la capacidad de responder a los usuarios en tiempo real. Ninguna organización puede desatender estos nuevos escenarios interactivos, puesto que su comunicación quedaría mermada al 50%, aunque para gestionarlos solo es necesaria la aplicación de las técnicas y rutinas de la comunicación organizacional a esos nuevos sitios sociales, lo que exige más formación, más conocimiento, más tiempo y más recursos humanos. Las funciones del *community manager* no suponen ninguna nove-

dad, ya que siempre las han venido realizando otras áreas de la empresa de forma *offline* (Ponte, 2010), simplemente ahora hay herramientas para hacerlo de manera *online*.

Está claro que alguien debe encargarse de gestionar la comunicación digital en los espacios sociales, pues todas las organizaciones y marcas suman a su reputación tradicional la reputación *online*, surgida a partir de la percepción que tiene el público de la organización y del prestigio que le otorga en la red. Se trata, en definitiva, de una unión racional y emocional entre la organización y sus partícipes graduada por la capacidad organizacional para satisfacer las necesidades de los públicos.

Por ello, señalamos cuatro etapas que ninguna organización puede desatender y que, como es lógico, alguien debe encargarse de su gestión:

1. Primera etapa: escuchar mediante la investigación y la monitorización el diálogo *online*, ya que internet nos ofrece la oportunidad de conocer exactamente qué, quién y dónde se está hablando de la marca.
2. Segunda etapa: valorar las opiniones. Una vez rastreadas las opiniones y los comentarios sobre la organización y su(s) marca(s) es hora de analizar la información recopilada. Se ha de valorar cada una de las opiniones que hemos monitorizado, analizar tendencias y ponderar el total de menciones. La valoración de la reputación *online* tiene que responder a tres preguntas: ¿qué se está diciendo? ¿Quién lo está diciendo? ¿Dónde se está diciendo?
3. Tercera etapa: monitorizar y valorar la reputación de la competencia. Examinar la competencia nos permite valorar la reputación propia en términos relativos a un sector específico.
4. Cuarta etapa: participar. La actitud del community manager nunca puede ser pasiva. Es más, no basta con que sea activa, sino que debe ser colaborativa, esto es, debe participar activamente en la red y, además, debe crear contenido.

El community manager puede adoptar una posición reactiva o proactiva en su participación en la comunidad. En el primer

caso, identificadas las opiniones, lo aconsejable es participar siempre, tanto si las opiniones son positivas como negativas. Solo actuando sobre la causa que ha motivado la creación de una determinada reputación *online* estaremos haciendo bien los deberes a largo plazo. Las opiniones negativas no deben preocupar en exceso ni identificarse como un problema *de facto*, ya que en muchas ocasiones sirven de *feedback* para mejorar y potenciar aún más la reputación positiva de la organización.

Cuando la actitud es proactiva no basta con escuchar y analizar, sino que hay que tomar la iniciativa. Pero, ¿cómo? Estos son algunos ejemplos que ayudan a la consolidación de una estrategia audaz: revisión del sitio web para verificar que las páginas se están indexando y posicionando en los buscadores para términos relevantes; creación de micrositos adicionales con contenidos que potencien una reputación positiva; creación y mantenimiento de un blog corporativo temático y especializado; mantenimiento avivado de una presencia activa tanto en redes sociales horizontales como verticales en función de la estrategia predefinida; y/o inserción de la organización en directorios sectoriales de calidad y en directorios 2.0.

El verdadero potencial del community manager radica en establecer una relación de confianza con la comunidad de usuarios o simpatizantes de la marca, recoger el *feedback* y utilizarlo para proponer mejoras internas (Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media, 2009). Para conseguirlo debe empezar por interiorizar las siguientes rutinas de trabajo:

- a) Escuchar: monitorizar de forma constante en internet en busca de conversaciones sobre la empresa, los competidores o el mercado.
- b) Hace circular internamente la información obtenida: a partir de la escucha debe ser capaz de extraer lo relevante, crear un discurso coherente y comprensible y hacerlo llegar a los departamentos o a las personas correspondientes dentro de la organización.
- c) Explicar la posición de la empresa a la comunidad: el community manager es la voz de la empresa hacia la co-

munidad y, así, es una voz positiva y abierta que traduce el discurso interno de la organización a un discurso comprensible para los usuarios. Responde y conversa activamente en todos los *social media* en los que la empresa tiene presencia activa o en los que se produzcan menciones relevantes. Asimismo, escribe para el blog corporativo u otros espacios de los medios sociales, usa todas las posibilidades multimedia a su alcance y selecciona y comparte contenidos de interés para la comunidad.

- d) Detectar los líderes de opinión o *influencers*: la relación entre la comunidad y la empresa está condicionada por la labor de los líderes o *influencers* del momento y los potenciales. El community manager debe ser capaz de identificarlos y reclutarlos tanto dentro como fuera de la organización.
- e) Encontrar vías de comunicación entre la comunidad y la empresa: el community manager trazará caminos y ayudará a diseñar estrategias de colaboración a los directivos de la entidad que desconocen cómo la comunidad puede ayudar a hacer crecer la organización.

Entre las tareas que el community manager debe ejecutar en el seno de la organización (Piñeiro, 2010) señalamos: (1) estar, ante todo, atento a los intereses de la firma, no se le debe escapar nada que sea útil para la empresa; (2) debe establecer qué canales de comunicación se van a utilizar (elegir aquellos más efectivos para llegar eficazmente a la comunidad); (3) debe mantener una comunicación fluida con otras áreas de la empresa (Informática, Producción, Marketing, Comercial, Desarrollo, etc.); (4) debe estar al tanto de todo lo que se dice acerca de la empresa y de la marca en internet y de la trascendencia en los medios de comunicación tradicionales; (5) igualmente, debe estar al tanto de todo lo que se dice de la competencia y de lo que la competencia hace; (6) debe utilizar herramientas de seguimiento y monitorización, analizar la información obtenida y proponer estrategias y nuevas acciones; (7) debe tener criterio para, de entre todos

los comentarios publicados, destacar aquellos positivos, negativos o notables que por alguna razón merezcan la ejecución de alguna estrategia especial (estrategia que será sugerida y diseñada seguramente por otro departamento; por ejemplo, si se sugiere un fallo del producto, será Producción el departamento indicado de elaborar un plan de contingencia); (8) debe saber detectar a las personas más proactivas entre todas con las que establece comunicación, puesto que una persona proactiva supone una gran ganancia de tiempo a la hora de alcanzar los objetivos propuestos; (9) debe ser resolutivo, es decir, debe ser esa persona útil que toda empresa sabe que puede contar con ella y todo cliente sabe que es mejor preguntarle a ella porque genera respuestas útiles; por lo que debe hacerse conocer en las comunidades *online* donde es activo y ayudar a los usuarios y posibles clientes a resolver cualquier conflicto, mostrándose como un nexo entre la empresa o marca y el usuario; (10) el community manager debe ser rápido en la resolución de conflictos, ya que si un conflicto tarda un día en resolverse probablemente se trate de un conflicto no resuelto que derivará en una crisis fuera de control que propiciará una fuga de clientes hacia la competencia, afectando a la reputación *online*; (11) el community manager no vende ni hace publicidad —comunica y resuelve; y, finalmente, (12) debe informar a los usuarios de toda acción que lleve a cabo la empresa, lo que supone que debe ser una persona que aplique la logística a la comunicación dentro y fuera de la organización.

Russo (2015) matiza que se trata del profesional con conocimiento en las herramientas necesarias para hacer una buena gestión de las redes sociales de una empresa y que es el encargado de fomentar la comunicación e interacción de la organización con sus clientes, así como de monitorizar la presencia *online* de las marcas y de generar contenidos de valor capaces de mejorar la visibilidad de la compañía. Por tanto, entre sus objetivos profesionales han de encontrarse los siguientes:

- a) Mejorar la visibilidad de una marca o empresa en internet.
- b) Mejorar la reputación *online* de la marca.

- c) Aumentar los seguidores en las redes sociales.
- d) Mejorar el SEO de la empresa.
- e) Mejorar el *engagement* entre la marca y la comunidad.
- f) Prestar un servicio más personalizado al cliente.
- g) Conseguir más suscriptores.
- h) Identificar oportunidades de contenidos.
- i) Conseguir establecer relaciones con *influencers*.
- j) Maximizar las conversiones.

Debido a la constante evolución tecnológica y a la permanente actualización de soportes móviles y multimedia, no es fácil predecir cómo van a evolucionar los cometidos inherentes al trabajo y a las funciones de un *community manager*. Algunas claves para desarrollar con éxito la práctica profesional podrían ser (Grupo IOE, 2016):

1. Establecer un calendario con las fechas importantes sobre las publicaciones de campañas, las ruedas de prensa, los días claves en que se vaya a enviar un comunicado, etc.
2. Ser preventivo: todo *community* debe saber qué es noticia y llevarlo a su campo para informar a los usuarios de curiosidades o poder enlazarlo con la marca de la empresa, de tal modo que se ofrezcan contenidos variados y que no saturen al usuario.
3. Saber cómo comunicar, es decir, identificar el mensaje y concretar con qué herramienta se va a transmitir, teniendo siempre en cuenta las particularidades propias de cada red o medio social.
4. El seguimiento es importante: el *community* no debe dejar sin supervisar ninguna interacción, lo que le permitirá realizar un análisis de las horas a las que las publicaciones son más exitosas, qué número de clics reciben, etc.
5. No preocuparse ante la falta de ideas y apostar siempre por la creatividad.
6. El *feedback*: el *community* ha de ser prudente a la hora de contestar y tener en cuenta que representa a una organización, por lo que la respuesta se sobreentiende que se produce en nombre de la entidad y no a título personal.

7. Informarse a todas horas de noticias de actualidad, en especial de noticias relacionadas con el sector profesional de la organización.

1.4. El Plan de Medios Sociales

Todas las acciones que el *community manager* prevea realizar en medios sociales deben estar recogidas en el Plan de Medios Sociales (PMS) de la organización, un documento que funcionará como guía de obligado cumplimiento para la participación corporativa en los entornos digitales. A estas alturas ni la comunidad académica ni las propias organizaciones cuestionan la necesidad de contar con un Plan de Comunicación que defina de manera categórica el posicionamiento organizacional y las estrategias comunicativas con respecto a los públicos tanto internos como externos. Dicho Plan de Comunicación contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización contemplando las relaciones internas y externas de la entidad, por lo que debe diseñarse teniendo en cuenta toda la problemática de la organización y de acuerdo con su dimensión y sus características (Rivera, 2016).

Por tanto, siguiendo el modelo propuesto por Sixto y Bellón (2016), si partimos de las premisas de que todas las organizaciones deben contar con un Plan de Comunicación para la implementación y el desarrollo de su política comunicativa (A) y, por otra parte, que la web 2.0 y los medios sociales son instrumentos imprescindibles en la comunicación organizacional de hoy en día (B), parece natural que se requiera un tercer elemento referente a la gestión estratégica de dichos sitios 2.0 (C). En consecuencia, la suma de la premisa A con la premisa B dan como derivada la premisa C:

$$A + B \approx C$$

No obstante, no se trata de una suma categórica, sino que la gestión de B debe integrarse dentro de la acción global con-

templada en A, puesto que los nuevos medios son sociales, pero son medios, en cualquier caso. Por tanto, A_1 (gestión de Comunicación) y B_1 (gestión de medios sociales) dan como resultado C (gestión integral de la comunicación organizacional), que a su vez es una consecuencia de A y de B. A, por tanto, sería igual a la suma de A_1 y B_1 , de modo que A (gestión de Comunicación) es igual a C (gestión de Comunicación con integración de Plan de Medios Sociales):

$$A = (A_1 + B_1) = C$$

Así pues, el Plan de Medios Sociales es el documento que contiene las pautas de actuación para la gestión de los medios sociales de una organización y que, al mismo tiempo, debe poseer plena coherencia y sintonía con el Plan de Comunicación o bien, directamente, formar parte y/o integrarse en dicho Plan, ya que (a) los medios sociales son herramientas de comunicación que exigen estrategias de gestión al igual que ocurre con los medios tradicionales; (b) la gestión de medios sociales debe atender tanto a los públicos internos como externos de la organización; (c) la política global de comunicación debe contemplar los medios sociales y mantener y explotar en ellos una imagen y una identidad corporativas acordes a las de la organización; (d) la administración de la comunicación exige la adaptación de los mensajes tradicionales a los nuevos medios atendiendo a sus formas y modelos de redacción y al seguimiento de un protocolo de actuación para la gestión de tiempos, así como de rutinas profesionales propiciadas por los cambios tecnológicos; (e) comunicación *offline* y *online* deben responder en su filosofía a los mismos objetivos y mantener una línea editorial idéntica; (f) las organizaciones han ampliado sus públicos y los segmentos son más concretos y más definidos; (g) cualquier crisis de comunicación que se produjese en la organización quedaría ultrajada sin un trabajo quisquilloso en los medios sociales.

Ninguna acción en medios sociales es correcta si antes no se ha diseñado concienzudamente o si no se ha definido el propó-

sito con el que se crea, pues es la única forma de que las presencias sociales sean algo más que un mero testimonio en red y se conviertan en espacios de participación y comunidades activas que aportan valor añadido a la organización. Por eso, el Plan de Medios Sociales debe entenderse como un documento vivo y en permanente actualización, que se modificará en función del nivel de cumplimiento de los objetivos fijados y se readaptará si estos no se alcanzan o si es necesario incorporar otros nuevos derivados de cambios organizacionales o de la propia evolución tecnológica.

1.4.1. Composición y estructura del Plan de Medios Sociales

Cualquier PMS debe contener o hacer referencia, como mínimo, a los siguientes seis apartados:

1. Situación actual de la organización.

A pesar de lo relevante que es esta primera parte, suele menospreciarse. Si el PMS se integra dentro del Plan de Comunicación es un capítulo que puede obviarse (como decíamos, ambos documentos deben seguir las mismas líneas de actuación), aunque siempre es recomendable incorporar un apartado semejante porque de la gestión social pueden derivarse nuevos *stakeholders* que en la comunicación tradicional no se contemplan. La configuración de la estrategia social debe arrancar en cómo es la situación actual de la organización (misión y valores) y recoger claramente hacia dónde se va (visión). De lo que se es y a dónde se pretende llegar dependerán, en gran medida, los objetivos que nos planteemos en los medios sociales y las acciones que nos propongamos para conseguirlos. Por tanto, se debe hacer mención a todos los actores que mantengan algún tipo de relación interna o externa con la organización, así como a datos básicos sobre la propia organización: número de trabajadores, tecnología, organigrama empresarial, etc.

Este primer análisis de la situación exige también una valoración de la competencia, lo que implica un conocimiento general del sector que, luego, nos permitirá comprobar mediante

técnicas de *benchmarking* qué tipo de acciones sociales desarrollar en la red. Por operatividad, lo más útil es realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) en el que evaluemos qué fortalezas y qué oportunidades van a reforzar nuestra comunicación organizacional y, al mismo tiempo, con qué debilidades nos presentamos y qué amenazas nos van a deparar el mercado y el entorno (político, legal, etc.) en el que se desarrolla la actividad. Una vez conocida la situación actual de la organización y su visión para el futuro en términos estructurales debemos analizar la presencia social de la entidad. Es evidente que debemos conocer el punto de partida para poder actuar sobre él, corrigiendo errores, explotando fortalezas, mejorando presencias o, incluso, eliminando todo aquello que no sea correcto o pertinente y que dañe la imagen social de la organización.

2. Definición del *target*.

El público objetivo de la organización y el público objetivo al que se dirigen las acciones sociales tienen que coincidir. Sería ilógico destinar esfuerzos en materia comunicativa a públicos alejados de los valores de la organización, aunque esto no impide que los medios sociales puedan ampliar los segmentos de público tradicionales, de modo que a los nichos de mercado *offline* se pueden sumar otros, pero que nunca serán incompatibles, sino complementarios.

A la hora de definir el público de los medios sociales, nos regiremos por cuatro elementos fundamentales y que, posteriormente, serán los mismos patrones que emplearemos para la confección de anuncios o campañas de promoción reglada (Sixto, 2012). Nos referimos al sexo, a la edad, al área geográfica y a los intereses personales del usuario. Este último punto es especialmente relevante porque nos permite diseñar estrategias y campañas dirigidas solo a personas con un interés manifiesto en un tema concreto y, en este sentido, los medios sociales nos ofrecen una capacidad de segmentación mucho mayor que los medios tradicionales y a costes muchos menores, por lo que la rentabilidad siempre tiende a ser positiva.

3. Objetivos.

Conocida la organización y conocidos sus públicos, ¿con qué finalidad desarrollamos un PMS? Es decir, ¿qué queremos conseguir? Esos son los objetivos. Pueden plantearse a corto, medio o largo plazo y siempre deben responder al denominado modelo SMART, es decir, han de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporalmente viables. Los objetivos deben esbozarse con infinitivos (conseguir, alcanzar, mejorar...) y serán incorrectos e inservibles —y, por tanto, inalcanzables— todos aquellos que no concreten números, acciones y/o tiempos.

4. Acciones a desarrollar.

Se trata del apartado más completo, puesto que en él debemos incorporar los medios sociales que seleccionemos para tener participación y las acciones que implementaremos en ellos de acuerdo con el *timing* establecido. Tanto las presencias como las actuaciones deben enfocarse al cumplimiento de los objetivos instaurados y escogerse en función de la naturaleza de la organización y del tipo de público.

En este sentido, sería inusual desaprovechar las potencialidades de las redes generalistas de uso masivo, pero nada impide, por ejemplo, combinar la participación en esas redes horizontales con otras redes verticales y especializadas en temáticas que respondan a los intereses particulares del *target*. A algunas organizaciones parecen interesarles todas las redes, con independencia de que su público sea activo o no en ellas, lo que acaba generando presencias de carácter testimonial en lugar de espacios de participación activa.

Otro error común es reducir el escenario de los medios sociales a las redes sociales en exclusiva. Las redes son un medio social, pero no son el único y, en consecuencia, podemos valorar otras opciones como los blogs, las wikis o, incluso, servicios de mensajería instantánea como WhatsApp. En cualquier caso, siempre han de definirse su funcionalidad y su contribución a la consecución de los objetivos formulados. Tanto para la medición de la presencia social como para el análisis de la re-

putación *online* en general debemos contemplar, asimismo, el posicionamiento en buscadores como un elemento que puede tener influencia sobre este apartado. Las acciones SEO y SEM no dependen directamente de la gestión de los medios sociales, pero sí mantienen con ellos una relación indirecta, de modo que deben considerarse las sinergias que puedan establecerse entre los medios sociales y la incidencia sobre el posicionamiento en internet.

En la planificación de las acciones el PMS debe establecer un libro de estilo que describa el modelo de comunicación y el talante que se empleará en cada espacio social en función de sus características y públicos, pero que también sirva de hilo conductor entre todas ellas, de modo que los contenidos *trans-media* que se difunden en varios soportes a la vez sean coherentes entre sí. Se puede considerar la posibilidad de incorporar acciones de promoción cruzada (*cross-content*) que dinamicen un medio en otros medios sociales propios, pero, si se hace, han de convenirse claramente los modelos de ejecución y las posibles rutinas que puedan originarse.

Para la publicación de contenidos en redes sociales se popularizó entre los *communities* la regla de los tres tercios, que estipula que un tercio de los contenidos debe estar relacionado con el sector del que forma parte la organización, otro tercio debe destinarse a publicaciones sobre la propia organización y el tercio restante debe reservarse a interactuar con los seguidores de la marca y a crear, aumentar y alimentar la comunidad. Naturalmente no es una regla obligatoria, sino una recomendación basada en rutinas y en la experiencia de gestores profesionales, pero, en todo caso, el PMS debe recoger una política de publicaciones que garantice el equilibrio y la proporcionalidad no solo en cada medio social, sino entre todos en los que la organización tenga presencia, de modo que la priorización de uno no arrincone la atención de otros.

5. Personal encargado de la gestión.

En el PMS debe estar concretado qué perfil profesional se va a encargar de materializar cada una de las acciones que se

proponen, sobre todo si el community manager forma parte de un equipo pluripersonal (ver apartado 1.5.).

6. Medición del retorno.

Tan importante como desarrollar una estrategia en medios sociales es medir la rentabilidad que esas acciones generan para la organización y, por tanto, saber si se están cumpliendo los objetivos para los que esa estrategia fue pensada. Para medir el retorno debemos hacerlo en función de los indicadores o KPI's (*key performance indicators*) que se plantee la organización y que servirán para medir el nivel de desempeño de un proceso. Por eso, los KPI's deben estar directamente relacionados con los objetivos fijados y existir una coherencia plena entre ambos. Los KPI's son, en realidad, los indicadores que miden el progreso hacia la consecución de los objetivos.

El análisis del retorno debe atender siempre a las vertientes cuantitativa y cualitativa, de manera que no solo evaluaremos el retorno generado por la inversión (ROI —*return on investment*), sino también el impacto que se produce sobre las relaciones sociales (IOR —*impact on relationship*): El ROI hace referencia a aspectos que se pueden evaluar de forma cuantitativa, como son el tamaño de una comunidad, el nivel de actividad de los usuarios o el tráfico generado; mientras que el IOR cualifica la calidad de las métricas cuantitativas evaluando el *sentiment* de esas aportaciones para determinar la autoridad de la marca, la influencia o la calidad de las participaciones sociales.

1.5. Organigrama organizacional para la gestión de medios sociales: la figura del social media manager y su relación con el dircom

El community manager tiene a su cargo una parte fundamental de la comunicación organizacional: la comunicación digital en los medios sociales. Por ello, su trabajo nunca puede entenderse sin una coordinación exquisita con el *dircom*,

puesto que la política comunicativa de toda entidad debe responder a los mismos parámetros estratégicos y a idénticos valores con independencia de cual sea el canal o el soporte que se utilice para establecer contacto con los públicos. La comunicación actual no puede entenderse únicamente desde una perspectiva unidireccional, sino que a las organizaciones se les exige interacción y reciprocidad con los públicos o, dicho de otra manera, no se les permitiría que menospreciaran otros escenarios —más allá de los espacios físicos o los medios de comunicación— en los que sus públicos también están presentes y de los que son parte.

Nos estamos refiriendo a todos los sitios surgidos a partir de la web 2.0 (redes sociales, blogs, *wikis*, webs corporativas más interactivas, posicionamiento en buscadores, sistemas de geolocalización y/o mensajería instantánea, etc.) y que, en esencia, se definen por su carácter bidireccional, por la creación de un conocimiento y una inteligencia compartida, por su inmediatez, por su recepción *multiscreen* y por una naturaleza multimedia de base.

En un primer momento se entendió que quien debía asumir las responsabilidades comunicativas ligadas a estos entornos era la figura del community manager, pero con posterioridad a la aparición de esta figura profesional se empezó a hablar de la de *social media manager* (SMM). Situada en un puesto superior en el organigrama organizacional, el SMM se encargaría de la creación de las estrategias digitales de la entidad y del control de esa estrategia y de las crisis de reputación, por lo que sus funciones tendrían un sentido más creativo, analítico y de investigación. En cambio, el community manager pasaría a estar bajo la supervisión del SMM y sería el encargado de ejecutar la estrategia que el SMM previamente habría diseñado. En este sentido, sus tareas se fundamentarían en el control de las redes sociales y la publicación de contenidos, el seguimiento de la reputación y la imagen, y la creación y consolidación de las comunidades.

Parece lógico que SMM y *dircom* deban trabajar mano a mano, pues ambos se encargan de la gestión integral de comu-

nicación, el primero en el ámbito digital y el segundo en el tradicional. Sin embargo, las estrategias de comunicación social difieren en los escenarios, pero no en su naturaleza, que es la gestión de comunicación, por lo que también entendemos que deben estar bajo supervisión del *dircom*, como persona encargada de la gestión integral de la comunicación de la institución y que, por tanto, la comunicación —con independencia del canal por el que se traslade a los públicos— debe regirse por la misma política y sustentarse en una coherencia, una cohesión y una ejecución temporal que dotan de sentido la imagen corporativa.

Por tanto, el *dircom* debe encabezar el organigrama organizacional en materia comunicativa como responsable último de la política de comunicación de la organización y, jerárquicamente por debajo, el SMM como encargado de la comunicación en medios sociales, entendiendo por ellos no solo las redes sociales, sino también los blogs y sus variantes, las utilidades gráficas o las *wikis*. Estarían bajo control del SMM los nuevos perfiles profesionales que han ido surgiendo en estos últimos años vinculados a la especialización en los medios sociales, esto es, el *community manager* como el creador de contenidos, el analista web como el evaluador de la reputación, el *social media* SEO como el adaptador de los contenidos para su mejor posicionamiento en buscadores, el moderador de debates en páginas o grupos y, así, otros perfiles que pudieran concebirse en función del tamaño de la organización o del número de personas dedicadas a los cometidos digitales.

Pero esta propuesta de organigrama es todavía demasiado idealista y solo existe en grandes compañías o en instituciones que cuentan con departamentos de Comunicación integrados por varios equipos. La realidad común es muy diferente. Son muchas las empresas —e incluso instituciones públicas— que ni siquiera tienen un departamento de Comunicación y muchas también las que poseen uno unipersonal, lo que significa que en esas situaciones una misma persona se encarga de la gestión comunicativa en todas las esferas en las que la organización tiene presencia.

También, en consecunecia, sigue siendo válido emplear la nomenclatura *community manager* para referirse a la persona encargada de la gestión integral de las comunidades sociales de una organización y, en efecto, es el concepto mayoritariamente utilizado y el que todavía se está asentando en los modelos de gestión actuales. Sin embargo, sí es necesario recalcar que el *community* debe realizar sus funciones siempre bajo la supervisión del *dircom*, que es, en definitiva, el encargado de la comunicación y que una discordancia entre ambas figuras puede provocar, por ejemplo, que se difunda una información antes en las redes sociales que en una rueda de prensa convocada, por lo que esta última carecería de sentido.

Así las cosas, cuando la gestión de la comunicación 2.0 se realiza *inhouse*, dependiendo del tamaño de la organización y de los recursos humanos que compongan el gabinete de Comunicación y/o Marketing, distinguimos tres perfiles profesionales competentes en la gestión de los medios sociales:

1. *Community manager*.
2. *Social media manager*. El *social media manager* planificaría la estrategia y el *community* la pondría en práctica, de modo que el primero idea y el segundo opera.
3. *Dircom*: puede ocurrir que sea el *dircom*, sobre todo en casos de gabinetes unipersonales, quien se ocupe de la gestión de los medios sociales. Se sobreentiende que, tanto por su formación de base (graduado en Ciencias de la Comunicación) como por su reciclaje profesional y/o formación complementaria, podría asumir estas funciones con solvencia.

A estos perfiles profesionales se podrían añadir otros más especializados que siempre dependerían, en primera instancia, del *dircom* y del *social media manager*. Crucianelli (2010), por ejemplo, se refiere a reportero *wifi*, reportero multimedia, *data base finder*, gestor adSense, administrador de blogs, ejecutivo *business* y ejecutivo en alianzas. Por su parte, Correjero y Baladrón (2010) apuntan a la presencia de la figura del *community manager* y aluden a otras como *social media manager*, *news*

developer, keyword manager, search editor, newsroom technology manager y SEO (*search engine optimizer*). En una aportación semejante Vinader, Abuín y García (2011) señalan la presencia del *community manager* y del SEO, pero añaden el *social media analyst*, el *chief blogging officer* y los creativos digitales.

1.6. Las organizaciones 2.0: desinformación vs. engagement

En la organización 2.0 el paisaje ideal representaría una perfecta integración de la tecnología, el negocio y la comunicación. Evans (2008) establece que la cultura de la empresa se ve afectada por la incorporación de las redes sociales como principio y estructura organizativa, con la integración de los nuevos nativos digitales en las organizaciones y en el mercado de consumo, por lo que desaprovechar las posibilidades que ofrecen internet y los medios sociales en el panorama competitivo actual sería desaprovechar una gran oportunidad.

Con todo, las nuevas oportunidades llevan implícitas nuevas responsabilidades en materia comunicativa como la definición o la participación en la construcción de la estrategia social de la organización; la actualización de los contenidos en medios sociales; la gestión de la reputación *online*; la investigación continua de la presencia de la competencia; la creación de cuadros de mando para la monitorización de resultados; la analítica de web social; conocer la organización en profundidad, y formarse en actividades de inteligencia emocional de cara a la generación de diálogo social y consecución de *engagement*.

Pero también hay riesgos. La cantidad incontrolable de información que circula por las redes puede provocar en los usuarios el efecto contrario del que se pretende: la desinformación. Por eso, el usuario exige más para identificarse con una marca. Es aquí donde aparece el *engagement*, entendido como la vinculación que se genera entre una marca y los usuarios de sus comunidades virtuales. Esa vinculación engloba un nivel de fidelidad, compromiso y satisfacción de los usuarios con

todo lo relacionado con esa marca. Se trata de *enganchar* al usuario, de ofrecerle algo que nos haga destacar sobre la competencia y que consiga generar una relación de confianza que sea duradera en el tiempo. Crear contenidos atractivos, generar conversación, interactuar y comprender las emociones de los usuarios son las claves para conseguirlo.

1.7. *Cómo hemos cambiado: de consumers a prosumers*

Las organizaciones han cambiado, pero los públicos también. En el panorama 2.0 las relaciones entre quien ofrece sus productos y quien los consume se han transformado radicalmente y cada vez parece más difusa la línea que los separa. El consumidor (*consumer*) ya no es un sujeto pasivo que ve una campaña publicitaria y tiene el deseo de comprar. Ahora el *consumer* es un *prosumer* que participa de manera activa en el proceso comercial compartiendo su experiencia y sus opiniones sobre un determinado producto e influyendo en la decisión de muchos otros posibles compradores. Es difícil encontrar un consumidor que solo consuma porque la mayoría consumen y a la vez producen contenidos relacionados con su acción de compra, algunos tan influyentes que pueden incluso modificar el producto original. Ya en 1999 el *Manifiesto Cluetrain* apuntaba una nueva forma de entender los negocios y las organizaciones basada en una relación más directa con los usuarios, que, conectados entre sí persona a persona, generan un conocimiento o inteligencia global o colectiva (Godoy-Martí, 2011).

La viralidad en redes sociales de las opiniones de los usuarios puede convertirse en una amenaza para las organizaciones. Aparte de la calidad de los productos, esa calidad queda mermada si no se dispone de una buena estrategia empresarial que englobe un buen trato y una excelente atención al cliente. Todo gira en torno a un contenido vivo que los usuarios manipulan y consumen a través del medio, soporte, dispositivo y formato de su elección (Tomé, 2011). El usuario confía (Flores, 2009) plenamente en las redes sociales y en el comercio

electrónico para realizar sus compras, pero, al mismo tiempo, es muy sensible a cualquier indicio que pueda hacerle perder confianza en la marca o en sus escaparates digitales.

El nuevo entorno social permite a las audiencias comentar e interactuar sobre los productos al mismo tiempo que se compran o se consumen. La audiencia también se ha vuelto social. Se emplean diferentes pantallas o dispositivos para evaluar un mismo producto, de modo que la interacción es múltiple a través de varios dispositivos empleados en simultáneo. Las opiniones ya no se quedan en casa, sino que se comentan, difunden y debaten en conjunto. Se pasa de la compra individual al análisis en conjunto. Los receptores se convierten en distribuidores y difusores de contenido y los contenidos se alimentan con diversas aportaciones individuales o de grupo que los enriquecen hasta el punto que los receptores más colaborativos también crean contenidos.

Por su parte, las organizaciones sienten la necesidad de estimular la participación del usuario. El prestigio se cae si no hay interacciones sociales, de tal forma que también se modifican los parámetros de medición de la rentabilidad. Ya no solo importa cuántos compran, sino cuántos impactos sociales generan las ventas y cómo afectan a la reputación de la marca. Esto provoca que los estudios de mercado sean tremendamente actuales, pues ahora todos tenemos capacidad de influencia sobre las marcas en el mismo instante en que consideramos que algo ha cambiado.

Este cúmulo de circunstancias puede generar una crisis de reputación en cuestión de segundos y con una capacidad de destrucción sobre la marca y la imagen que puede ser brutal. Las empresas tienen facilidades para controlar y gestionar esas crisis en el instante en que se están produciendo, pero los mecanismos de prevención y resolución tienen que estar preparados y ser altamente exhaustivos para poder usarlos con agilidad y precisión en cualquier momento.