

Unidad Didáctica 1

**De la web corporativa  
a las redes sociales**

---

# Contenido

1. Introducción: Antecedentes históricos
2. Los Social Media
3. El Community Manager

## 1. Introducción: Antecedentes históricos

### 1.1. La llegada de Internet

Cuando en 1961 un grupo de investigadores del Instituto tecnológico MIT de Massachussets logró conectar varias terminales remotas a un mismo ordenador y dejar información guardada en él, pocos podían imaginar que estaba comenzando la mayor revolución comunicativa de la historia de la humanidad desde la invención de la imprenta. Nacía el *e-mail* o correo electrónico, y con ello se ponía la primera piedra para la creación de Internet.

En los años setenta del siglo veinte, Internet nació como una red subvencionada por el Gobierno de los Estados Unidos para permitir la interconexión entre estudiantes universitarios, científicos, investigadores y técnicos, para intercambiar publicaciones, novedades y descubrimientos. El intercambio de conocimiento se hacía a través de grupos de noticias, de foros *on-line* y de correo electrónico: personas con intereses científicos comunes que recibían en sus cuentas de correo los mensajes que otros escribían, a modo de enorme tablón de anuncios virtual.

A principios de los años noventa, el ingeniero británico Tim Berners-Lee y su grupo de investigación en Oxford crearon un sistema para consultar documentos en Internet a través de un navegador que traducía la información en imágenes y textos, a través de los cuales se podía navegar pinchando de enlace en enlace. Nacía la *World Wide Web*, y pronto Internet dejó de servir solo para fines académicos y de investigación, para pasar a ser una herramienta que interesaba a todo el mundo. Muy poco después, la red pasaba a ser abierta a todo el mundo y sin Gobierno central que la regulara.



A partir de ahí, la explosión de usuarios utilizando la **red de redes** fue completa. La gente acudía a Internet a buscar la información que le interesaba, utilizando buscadores web, en los que introducían palabras claves con la esperanza de encontrar alguna página que satisficiera su curiosidad. Las empresas no tardaron en ver el potencial comercial de esta nueva herramienta, y pronto las más importantes y las más despiertas abrieron sus propias páginas web y comenzaron a pagar a los buscadores para que los resultados que devolvían a los usuarios apuntasen a ellas en primer lugar.

Así era la primera “web 1.0”, una web unidireccional que funcionaba a modo de directorio, una especie de “Páginas Amarillas” enorme donde el público general podía consultar lo que le interesaba buscando por temas, aunque a menudo daban con páginas menos interesantes para su búsqueda, pero que, sin embargo, pagaban más para tener una mayor visibilidad.

En aquella primera Internet abierta al público, la creación de páginas web requería un conocimiento más bien amplio de programación y de diseño, no era algo que estuviese al alcance de cualquiera, lo que limitaba el número de páginas creadas: si no podías contratar a un informático, no era factible crear tu propia web o, como mucho, podías crear una de navegación complicada y con numerosos errores y enlaces rotos.

Los publicistas, relaciones públicas y encargados de *marketing* de las empresas dieron el salto del mundo analógico al digital sin demasiadas contemplaciones, y a menudo sin considerar siquiera las posibilidades del nuevo mercado o del nuevo soporte. Acostumbrados a que el consumidor fuese un objeto pasivo de la comunicación publicitaria, ya sea a través de anuncios en prensa, en televisión, en radio, en cines o en vallas publicitarias situadas en las calles y marquesinas de los autobuses, los responsables de *marketing* aplicaron la misma lógica a Internet y bombardearon al consumidor con “*banners*” que cubrían las pantallas, molestos *pop-ups* o ventanas que se abren automáticamente asediando al usuario, e incluso enlaces y rutas falsas que engañaban al público para introducir aún más publicidad.

La reacción de los usuarios de Internet fue la contraria a la del consumidor clásico de publicidad analógica. En muchos casos, las respuestas fueron de enfado e ira contra el anunciante, generando una publicidad negativa que no había sido prevista por las empresas, pero que tampoco llegaba a ser medida correctamente: en aquella web 1.0, como pasaba con los anuncios en medios convencionales, no había posibilidad de feedback, el anunciante no llegaba a saber de verdad la reacción del público, o prefería ignorar su enfado directamente. Hasta que dos hechos cambiaron completamente las tornas dentro de la World Wide Web: la web 2.0 y la llegada de bitácoras o *blogs*.

## 1.2. La web 2.0

El primero de esos hechos fue el nacimiento del buscador Google, creado por dos estudiantes de la universidad de Stanford, Larry Page y Sergey Brin, a finales de los años noventa. A diferencia de los otros buscadores que dominaban el mercado (principalmente, Altavista y Lycos), el motor de búsqueda de Google se basaba en criterios objetivos de interés, basados en el número de enlaces que apuntaban a las páginas. Así, cuando el usuario buscaba algo que le interesaba en Internet, Google le mandaba a las páginas que los propios usuarios consideraban más interesantes, y no a aquellas “comercialmente importantes” o que hubiesen pagado un mejor posicionamiento en el buscador. El impacto comercial fue considerable, ya que ahora la importancia la marcaba la calidad del contenido, y no su fuerza económica.



*Algunos de los buscadores más importantes*

### 1.3. Bitácoras o blogs

Lo segundo que ocurrió fue la llegada de las bitácoras o *blogs*: una serie de páginas que ofrecían al usuario la posibilidad de abrirse su propia pequeña página, en la que, a modo de diario virtual, poder escribir lo que les apeteciera, todo ello de forma gratuita. Además, estas páginas incluían un servicio de comentarios para cada artículo publicado, de manera que cualquiera pudiese dejar inmediatamente una opinión sobre lo que acababa de leer, iniciando lo que se conoce en Internet como “conversación”.

Por primera vez, el usuario de Internet dejaba de ser un sujeto pasivo para convertirse en alguien completamente activo: diseñar una página web ya era algo tan sencillo como usar un servicio gratuito de *blogs*, ya no era necesario tener conocimientos de informática para hacerlo. Además, Google empezó a indexar los *blogs* dentro de su buscador como cualquier otra página, y pronto algunos de los *bloggers* con más seguidores empezaron a aparecer en los primeros puestos en las búsquedas. Eso también afectaba a las empresas, que se encontraban de pronto con que, escribiendo el nombre de su marca en Google, a veces aparecían comentarios y textos de *bloggers*, por encima incluso de las propias web corporativas. Y no siempre hablando bien de ellas, es decir, actuando como agentes publicitarios, en ocasiones negativos, sin que la marca pudiese hacer nada para impedirlo.

Nacía la web 2.0, una Internet basada en la comunicación entre iguales y en la participación activa de los usuarios, donde el consumidor pasaba a ser “prosumidor”, es decir, consumidor y productor al mismo tiempo. Desde el éxito de LiveJournal como primer servicio de *blogs* usado masivamente a finales de los noventa hasta la popularización global de servicios como Blogger o Wordpress, en poco más de una década Internet ha sufrido una transformación completa y la sociedad se está transformando con la red. La web 2.0 ha dado el poder al usuario, que la ha convertido en una fuente casi inagotable de contenidos, en un grupo de Medios de Comunicación Social Interactiva o “Social Media”.

## 2. Los Social Media

### 2.1. ¿Qué son los “Social Media”?

El término “Social Media” engloba todas las aplicaciones y medios de comunicación que actúan en Internet y que son usados y gestionados por los propios usuarios. El concepto toma su nombre de la oposición con “Mass Media” o Medios de Comunicación de Masas, tales como la televisión, la prensa escrita o la radio.

En un sentido estricto, los “Social Media” son la extensión lógica de los medios clásicos de comunicación, desde el correo hasta el teléfono. Internet, desde su popularización entre el público general, consiguió desde el principio ampliar el número de emisores y receptores en la comunicación. En paralelo a la web 1.0, seguía existiendo un universo de grupos de noticias, foros, chats y servicios de mensajería instantánea, que mantenían en contacto a grupos de personas con intereses comunes. La web 2.0 llevó esa “conversación” a toda la Internet, integrándolo todo en una gran red global.

#### “Mass Media” vs. “Social Media”

Tanto los Medios de Comunicación de Masas como los “Social Media” comparten la característica de ser capaces de comunicar un mensaje que llegue a un número altísimo de personas, que se verán influenciadas de algún modo por él. Sin embargo, hay algunas **diferencias** definitivas entre ambos “Media”, que están inclinando poco a poco la balanza del consumidor hacia los medios sociales:

- **Unidireccionalidad vs. bidireccionalidad.** Los “Mass Media” emiten un mensaje que no puede ser respondido por el usuario receptor, funcionan en una sola dirección: el medio habla y el usuario escucha. Los “Social Media” emiten un mensaje que puede ser respondido en el acto, a través de los comentarios, foros, mensajes cortos o incluso contra-mensajes.

- **Democratización.** La tradicional posición de poder de los “Mass Media” para emitir mensajes frente al usuario de a pie se ve equilibrada en los “Social Media”, donde todos los usuarios parten en igualdad de condiciones. Todos pueden emitir un mensaje con una audiencia potencial de miles de millones de personas.
- **Costes.** La emisión de mensajes en los “Mass Media” están al alcance económico de solo unos pocos; los “Social Media” han desarrollado la posibilidad de emitir mensajes a coste bajo o casi nulo, más aún con la proliferación de herramientas gratuitas que facilitan esa emisión de mensajes.
- **Uso y accesibilidad.** Las competencias técnicas necesarias para producir un mensaje en los “Social Media” son bajas y al alcance de cualquiera.
- **Rapidez.** La creación de un mensaje emitido por los “Mass Media” requiere un proceso a veces largo y complejo; en los “Social Media” los mensajes son emitidos en el acto por los usuarios. Una campaña de televisión de una marca que haya llevado seis meses construir puede ser comentada por miles de personas a la vista de todo el mundo apenas cinco minutos después de la emisión del primer anuncio.
- **Permanencia.** El mensaje emitido por los “Mass Media” tiene un tiempo de duración determinado y finito; todo lo que está publicado en los “Social Media” deja huella, puede ser consultado una y otra vez, los archivos están siempre accesibles. Un mensaje emitido hace cinco años puede recuperar su vigencia hoy mismo.
- **Confianza.** Es un hecho indiscutible que la cercanía aumenta la confianza. Los “Mass Media” aparecen como figuras alejadas del consumidor; en los “Social Media” las informaciones siempre vienen de alguien de confianza, aunque sea una confianza labrada en los propios “Social Media”.

## 2.2. Actores de los “Social Media”

### Actores

Así como en los “Mass Media” los actores se dividían básicamente en el gran grupo de los emisores (medios de comunicación y publicistas) y el de los receptores (el público en general), en los “Social Media” actúan muchos más integrantes:

- **Marcas.** Empresas, sociedades e incluso profesionales que utilizan la red como medio de venta y exposición de su producto.
- **Informadores.** Dentro de los cuales están los medios de comunicación en el sentido clásico de la palabra y los “informadores altruistas”, aquellos que toman la responsabilidad en primera persona de relatar las novedades existentes en un determinado sector.
- **“Gurús”.** También llamados “creadores de tendencia” o “creadores de opinión”. Son usuarios de los “Social Media” que han conseguido fidelizar a otros usuarios y generar una relación de confianza con ellos, de modo que sus opiniones son respetadas y seguidas por un gran número de personas.
- **Usuarios base.** La gran mayoría de internautas, personas que navegan funcionando la mayor parte del tiempo como receptores, pero que en muchas ocasiones opinan, votan, crean nuevos contenidos e interactúan de forma constante y activa con el resto de actores de los “Social Media”. Son usuarios que ya no solo “reciben”, sino que también “responden” a los mensajes.

## Canales

En la web 1.0 las páginas web funcionaban como un canal prácticamente estático, con contenidos planos que podían ser consultados sin interactuar de algún modo con ellos o con otros usuarios que visitasen ese contenido. La conversación transcurría en paralelo por medio de canales de chat, de foros *on-line* o de canales de noticias. Sin embargo, con la llegada de la web 2.0, la práctica totalidad de Internet se ha convertido en una red social, donde los usuarios, en mayor o menor medida, se interrelacionan constantemente, ya sea de forma sencilla, como con los comentarios de un *blog*, o de modos más complejos, como en las redes sociales de amistad.

Estos canales de comunicación son los elementos que componen la totalidad de los “Social Media” y, por extensión, de la red Internet:

- **Redes Sociales.** Espacios *on-line* en los que todas las interacciones dependen de los usuarios, que se conectan entre ellos en función de afinidades personales, intereses laborales, aficiones comunes, etc. Algunas de las más conocidas son *Facebook* y *Tuenti* (amistad), *LinkedIn* (relaciones laborales), *LastFM* (música), etc.
- **Blogs.** Espacios web en los que un usuario escribe sobre un tema determinado y recibe respuestas, comentarios y *feedbacks* en otros *blogs*, generándose una conversación sobre dicho tema.
- **Microblogging.** Canales destinados a enviar y recibir mensajes breves e inmediatos, ya sean de texto (*Twitter*) o imágenes, vídeos, audio (*Tumblr*). El sistema de *microblogging* se basa en una dinámica de seguidores (*followers*) y de gente a la que se sigue (*following*), cuyas novedades son actualizadas en tiempo real y con las que se interacciona, respondiéndolas o difundiéndolas.
- **Wikis.** Espacios *on-line* en los que se profundiza en un tema, del que se dan a conocer en profundidad todos sus aspectos de modo enciclopédico, y cuya elaboración se hace de forma colaborativa entre todos sus usuarios.
- **Sistemas de recomendación.** Espacios en los que, a través de determinadas herramientas, generalmente gratuitas, los usuarios recomiendan noticias y publicaciones de Internet que adquieren relevancia a través de los votos del resto de usuarios (como sucede con *Menéame* o *Digg*, por ejemplo). Un sistema parecido lo encontramos en los “*bookmarks*” virtuales: lugares en los que el usuario conserva enlaces interesantes que encuentra durante su navegación, como *Del.icio.us*; o en los agregadores de “*feeds*”: herramientas *on-line* que informan al usuario de las actualizaciones de sus páginas favoritas, como *Google Reader*, que pueden ser abiertos al público en general, e incluso pueden ser utilizados como recomendaciones dentro de una red de contactos.
- **Redes Multimedia.** Espacios dedicados a producir y compartir imágenes, diseños, fotografías, vídeos, audio, etc., que luego reciben comentarios, respuestas y *feedbacks* por parte de otros usuarios. *Youtube*, *Flickr*, *Picasa*, *DeviantArt* o *Vimeo* son algunos de los más conocidos.

- **Redes Críticas.** Espacios dedicados a la crítica por parte de los usuarios de cualquier tipo de producto o de obra cultural, lugares como *Ciao* o *DoYoo* (crítica de productos), *filmaffinity* (películas), *Nobili* (libros), etc.



Internet ha sido tomada en su práctica totalidad por los canales de los Social Media.

Estos son algunos de los canales más importantes, pero la realidad es que la web 2.0 se ha convertido en una inmensa Red Social, en la que todos los contenidos son susceptibles de ser compartidos y crean vínculos entre los usuarios que los comparten. Los internautas no juegan simplemente *on-line*, sino que crean una comunidad a través de ese juego que comparten: por ejemplo, el juego *on-line* colaborativo *World of Warcraft* cuenta con cerca de quince millones de usuarios; no buscan un lugar en el mapa, sino que dejan constancia de dónde han estado, si han llegado bien y si el sitio merecía la pena; no compran algo en una tienda *on-line* como *Amazon* o *eBay*, sino que dejan constancia de cómo fue el proceso de compra, cómo llegó el producto y qué calidad tenía el mismo. Las empresas no pueden, por lo tanto, limitarse a lanzar un mensaje sin esperar que tenga repercusión en los “Social Media”; ahora tienen que “jugar” con las nuevas reglas.

### El “Social Media Market”

El gran error de muchas empresas con la llegada de la web 2.0 y de los “Social Media” fue pensar que los métodos tradicionales de Publicidad, Relaciones Públicas y *Marketing* podían seguir funcionando en Internet tal y como habían estado funcionando fuera de ella.

Sin embargo, el aumento de usuarios de Internet (se calcula que para el año 2014 habrá aproximadamente 2.000 millones de personas conectadas a la red) y, por lo tanto, del mercado publicitario potencial no ha significado un aumento en la respuesta de los usuarios a las marcas que se anuncian en la red, sino más bien al contrario. Internet no es un medio más ni sus usuarios son usuarios como los que había en los medios tradicionales.

El “Social Media Market” es el conjunto de estrategias publicitarias, de relaciones públicas y de *marketing* que tiene lugar dentro de las redes sociales y de la web 2.0. No puede basarse únicamente en la publicidad, sino que implica una comunicación mucho más directa con el consumidor, respuestas inmediatas, desarrollo de contenidos de valor que a veces no están dirigidos directamente a la venta del producto, un proceso de fidelización, etc.

La inversión en *marketing* en los “Social Media” es fundamental para las empresas por varias razones:

- El cambio en el consumidor, que ahora también puede ser un “prosumer”, es decir, produce además de consumir. Está mucho más involucrado con el producto, con todo lo bueno y malo que eso conlleva.
- El “prosumer” interacciona de modo mucho más personal con la marca y genera lazos afectivos con la misma.
- El “prosumer” ya no va en busca de la web de la marca, sino que puebla las diferentes redes sociales. Si la empresa quiere a ese usuario, es necesario ir a buscarlo donde está.
- El “prosumer” funciona como amplificador del buen *marketing*: si se convence al usuario del producto que se está ofreciendo, él amplificará los resultados. Una recomendación que viene de alguien de confianza tiene muchísima más repercusión que un mensaje publicitario repetido diez mil veces.

En este nuevo contexto para las empresas y para la publicidad, surge la necesidad de una figura que ponga en marcha las estrategias publicitarias en las redes sociales, que conozca la nueva web 2.0 y que sepa desenvolverse con claridad en los “Social Media”. Esa figura es la del **Community Manager**.

### 3. El Community Manager

#### 3.1. Qué es un Community Manager

El Community Manager es una figura dentro del departamento de *marketing* de una empresa, que tiene como cometido ocuparse de todo lo relacionado con su marca en el entorno de los “Social Media” y de la web 2.0. Para ello, funciona como el nexo de unión entre la marca y el “consumidor 2.0”, es decir, el consumidor que puebla las redes sociales.

Es tarea del Community Manager crear nuevas comunidades alrededor de su marca, y gestionar y dinamizar las ya existentes; debe moderar la conversación y hacer de relaciones públicas con el usuario *on-line*, comunicar a la empresa sus demandas y sugerencias; al mismo tiempo, debe defender la marca ante esos usuarios y lograr crear una relación de confianza y de fidelidad con los mismos. Como muy acertadamente dijo la experta en *marketing* Connie Bensen, “el Community Manager tiene que ser la voz de la empresa de puertas afuera y la voz del cliente de puertas adentro”.

La figura del Community Manager aglutina varias de las tareas que ya existían de forma separada dentro del *marketing* y la publicidad tradicional, tales como las Relaciones Públicas, el diseño de un Plan Estratégico de *Marketing*, la Atención al Cliente... La necesidad de la creación de una nueva figura viene de la particularidad que da el nuevo contexto de relación con el cliente: nunca antes el consumidor había estado tan próximo a la empresa y a la marca, había podido interactuar de forma tan repetida y directa con ella ni había podido influir tan decisivamente con su comportamiento y con sus opiniones en la percepción general de la misma. El Community Manager surge por la necesidad de tratar con ese nuevo consumidor y de crear un plan de comunicación específico para él.

### 3.2. Las funciones del Community Manager

El Community Manager debe cumplir una serie de funciones imprescindibles para llevar a buen término su trabajo:

- **Atención.** Una de las máximas que más se repiten a la hora de marcar lo más importante del trabajo de Community Manager es “escuchar, escuchar, escuchar”. Es cierto, la primera función del Community Manager debe ser monitorizar la red para descubrir qué se está diciendo de nuestra marca y de nuestra empresa. Detectar los comentarios que generan los usuarios y hacer un balance de la proporción entre comentarios positivos y negativos. Ese proceso de escuchar hay que extenderlo además a los competidores y al sector en el que se trabaja en general. No es solo saber qué se dice de su empresa, sino también saber qué se dice de lo que rodea a su empresa.
- **Comunicación Interna.** La información que haya monitorizado y recopilado debe circular por el resto de departamentos de la empresa. Tan importante es para el trabajo del Community Manager informar al usuario de las novedades de la empresa como informar a la empresa de las novedades de los usuarios. Esta labor de comunicación interna, además, debe ser traducida a un lenguaje entendible, para que desde dentro de la empresa pueda responderse adecuadamente: no se trata solo de transmitir los datos, sino también de interpretarlos para la empresa.
- **Portavoz de la empresa hacia la comunidad.** Es responsabilidad del Community Manager ser la voz de la empresa hacia el usuario y explicar la posición de la misma en cada una de sus acciones comunicativas. El Community Manager es el representante de la empresa en los “Social Media”, es decir, es un usuario más de esos Social Media, y como tal debe comportarse: creando contenidos de valor, respondiendo a las demandas de otros usuarios, interviniendo en foros y en otros *blogs*, interaccionando con el resto de usuarios, etc. Allí donde la empresa tenga una presencia activa, como por ejemplo en las redes sociales, el Community Manager debe representarla de forma constante y eficaz.
- **Captación.** El Community Manager debe saber reconocer a posibles líderes y “gurús” entre los consumidores, debe identificar a aquellos “prosumer” que son escuchados por la comunidad, y debe intentar “reclu-

tarlos” para la empresa. Llegar hasta uno de los líderes naturales de las comunidades *on-line* y convencerle de las bondades de la empresa puede tener un efecto de amplificación exponencial impagable. La labor de captación también tiene sentido hacia la propia empresa: es parte del trabajo del Community Manager identificar a los posibles líderes internos, personas con capacidades comunicativas que tengan la posibilidad de mejorar la imagen de la marca dentro de las comunidades 2.0.

- **Evangelización.** El Community Manager tiene la responsabilidad de ser la voz de la empresa en la red, y, por lo tanto, recae sobre sus hombros gran parte del prestigio que la marca tenga en las comunidades sociales. Es una labor delicada, porque suele generarse desconfianza hacia la voz que pondera un producto partiendo desde la empresa que lo produce, por lo tanto es un trabajo de convicción basado en la honestidad y en la sinceridad con el resto de usuarios. A veces, reconocer un defecto y buscar públicamente las mejoras puede ser la mejor acción evangelizadora de todas.
- **Reacción.** Uno de los aspectos más delicados de los “Social Media” y de la web 2.0 es la permanencia de las acciones. Esto tiene un efecto positivo cuando las campañas y las acciones vinculadas con la empresa son bien acogidas por la comunidad, pero tiene un efecto devastador cuando dichas acciones son equivocadas o provocan una reacción negativa por parte de los usuarios. Es tarea del Community Manager identificar esas reacciones negativas de manera inmediata y reaccionar con celeridad, atajándolas por medio de explicaciones y respuestas a todos y cada uno de los usuarios, hasta que el volumen de satisfacción con las explicaciones supere abrumadoramente a las desconfianzas.
- **Estrategias en común.** La web 2.0 y los “Social Media” suelen ser un mundo completamente desconocido para unos departamentos de *marketing* y publicidad habituados a otros soportes y a otro tipo de usuarios. El Community Manager debe encontrar enlaces que permitan colaborar a la comunidad y a la empresa, y ayudar a esos departamentos a diseñar las estrategias necesarias. Para aplicar correctamente una estrategia de *marketing*, es necesario conocer completamente el entorno en el que se mueve la empresa, y el mayor experto de la empresa en el entorno de las redes sociales es el Community Manager.

### **3.3. Algunas preguntas que debe hacerse el Community Manager antes de empezar**

Es posible que el Community Manager empiece su labor en una empresa que ya disponga de conocimientos previos sobre el Social Media Market o experiencia anterior en este campo, y, por lo tanto, solo tenga que incorporarse a la misma. Sin embargo, lo más habitual será que el Community Manager tenga que empezar de cero su trabajo, y por eso es importante plantearse algunas preguntas antes de iniciar acciones concretas en la comunidad. A partir de las respuestas a dichas preguntas, el Community Manager podrá elaborar una estrategia apropiada para su empresa.

#### **¿Cuáles son los objetivos de la empresa en las redes sociales?**

Es importante que la empresa sepa definir por qué quiere estar en los “Social Media”. ¿Busca dar a conocer su nombre? ¿Busca nuevos usuarios? ¿Busca generar una comunidad en torno a la marca? ¿Busca que la marca *on-line* tenga su propia entidad o quiere solamente que sea una extensión de la marca general? ¿Busca “lavar” una mala percepción de la empresa? En función de lo que se responda, el Community Manager diseñará una estrategia orientada a cumplir esos objetivos concretos. “Estar por estar” en los “Social Media” nunca es una buena idea.

#### **¿Cuál es el “target” de la empresa?**

El “target” de una empresa es el público objetivo al que va dirigida la misma. El público que consume unas zapatillas deportivas, por ejemplo, no es el mismo que consume un seguro del hogar, ni el mismo que consume un robot de cocina. El público que va a ver una película de acción no es el mismo (o no suele serlo) que el que se abona a la temporada de ópera de un teatro. Es necesario que el Community Manager delimite muy bien cuál es el “target” de su empresa, para que las estrategias desarrolladas en los “Social Media” busquen a ese “target” en las comunidades *on-line* donde estos estén.

### **¿En qué punto está la empresa?**

Es necesario hacer un trabajo de recopilación de datos objetivos sobre la situación de la empresa en el momento en el que va a dar su salto a la web 2.0. Cuál es su posición en el mercado, cuál es la competencia, qué acciones hace la competencia en Internet y en los “Social Media”, si la empresa tiene ya alguna presencia en la red (página web, alguna cuenta en alguna red social), si tiene realizados estudios de mercado sobre su público objetivo, etc.

### **¿Qué presupuesto está destinado al Community Manager?**

Esto no es ninguna cuestión menor: en función del dinero que la empresa conceda al trabajo en los “Social Media”, usted podrá plantear las campañas y las acciones en las comunidades *on-line* en un sentido o en otro. A pesar de la proliferación de excelentes herramientas gratuitas de medición y monitorización, muchas de las herramientas más interesantes que tiene a su alcance un Community Manager son de pago. Igualmente, es necesario saber antes de empezar si se emprenderán campañas dedicadas exclusivamente a la red, qué valor añadido ofrece la empresa en su versión *on-line* que pueda interesar al usuario, si habrá posibilidad de realizar descuentos, concursos, ofertas, etc. La creatividad es la principal arma del Community Manager en la red, pero esa creatividad depende en muchos aspectos del soporte económico de las acciones que se emprendan.

## **3.4. La importancia del Community Manager para una empresa. Casos reales**

Es posible que, después de leer este primer capítulo, surja la pregunta siguiente: ¿es realmente tan necesaria la labor del Community Manager? La respuesta es un rotundo sí. La nueva realidad comunicativa del mundo que coloca a Internet como el primer medio de comunicación universal ha dejado a las empresas sin sus recursos tradicionales para tratar con los consumidores. Hay ciertas normas de comunicación en la red que son incumplidas por muchas empresas y que provocan una reacción en cadena. El Community Manager es fundamental para escuchar y comprender al usuario, para identificar una situación de crisis y atajarla y, sobre todo, para detectar cuando una acción negativa o equivocada

puede perjudicar gravemente la imagen de marca de la empresa. Es cierto que el Community Manager puede generar grandes beneficios y conseguir un número importante de nuevos clientes que, además, funcionarán como voceros en positivo de la marca, creando una mejora exponencial de los resultados; pero, aún más importante que eso, es su labor como “solucionador de problemas”.

### Cuando no hay Community Manager

Hay dos casos muy recordados en la Internet hispana de acciones iniciadas por usuarios productores de contenidos, que han repercutido seriamente en la imagen de empresas muy grandes.

#### **Caso 1**

En el año 2005, el autor “Alvy”, del conocido *blog* tecnológico “Microsiervos”, publicó una entrada en su *blog* contando una situación desagradable vivida en un centro IKEA de su ciudad, que incluía una publicidad engañosa de la tienda y un comportamiento desagradable de uno de sus encargados. La queja no era excesivamente importante, pero la repercusión y la audiencia del *blog*, sumadas al estatus de “gurú” de su autor y a la adhesión de muchos seguidores, convirtieron a aquella entrada en un centro de quejas sobre IKEA, con centenares de personas que dejaban sus comentarios criticando a la empresa sueca. Durante más de un año, si se buscaba la palabra “IKEA” en el buscador Google, el texto de “Microsiervos” aparecía como segunda entrada, bajo el título “IKEA: cómo mienten a los clientes”, generando una imagen negativa enorme e imparable (aún, en el año 2011, esa entrada aparece en la segunda página de resultados de búsqueda).

#### **¿Qué podría haber hecho un Community Manager?**

En cuanto hubiese detectado el problema, se habría puesto en contacto con el autor del *post* para dar explicaciones y pedir disculpas; habría dejado un comentario en el *post* con una disculpa pública; y habría instado al departamento de atención al cliente de ese centro concreto a solucionar el problema. También habría ofrecido algún detalle a modo de compensación al autor, quien, más que probablemente, habría publicado todo ese proceso en su propio *blog*.

## Caso 2

En el año 2006, el profesor de empresa Enrique Dans, uno de los grandes “gurús” de la Internet en español, publicó una “Carta abierta al Presidente de Air Europa”. En ella, el autor detallaba la odisea que tuvo que pasar para volar desde Shangai a Madrid y, sobre todo, el absoluto abandono al que se vio sometido por la compañía, en especial después del vuelo, cuando quiso reclamar por todos los incidentes. La carta era extremadamente educada y en ella se limitaba a detallar los hechos (cambio de aviones, cambio de escalas, pago de asientos *business* que no había, no devolución del dinero de la diferencia...), asegurando que no volvería a volar con ellos y que, tal vez, en una sociedad donde existe Internet no era buena idea maltratar así a los clientes. Dans tenía razón: la repercusión de su carta fue enorme, llegando a ser comentada incluso en medios de información general tradicionales, como varias radios y periódicos. Durante mucho tiempo, su “carta” aparecía en los buscadores, incluso por encima de la propia web de Air Europa, y se registraron muchísimos casos de usuarios que públicamente rechazaban volar en una compañía “que trataba así a los clientes”. Han pasado cinco años y aún se recuerda el caso y hay ecos del mismo en la red.

**El blog de Enrique Dans**

» Archivos  
» Temas  
» Acerca de...  
» Contacto  
» Suscripción  
RSS

Introduzca el concepto a buscar

23 ENE 2006

**Carta abierta al Presidente de Air Europa**

Recomendar  8 personas recomiendan esto. Sé el primero de tus amigos.

Escrito a las 12:31 pm 310

Estimado Juan José

Pensé en dirigir mi misiva a tu compañía, "carta abierta a Air Europa", en lugar de hacerlo a ti directamente, pero a mí eso de hablar con entidades no me convence. Las entidades están formadas por personas, y esas son las que hablan entre sí. Si además, la persona es alguien a quien respeto, con una historia personal renombrada como empresario, un creador de valor, de riqueza y de empleos como lo eres tú, la elección es evidente: prefiero dirigirme a él, persona con cara y ojos, a hacerlo a un ente abstracto con logotipo. No te preocupes, no pretendo robar demasiado tiempo de tu sin duda apretada agenda, y tampoco espero una contestación. Pero no quiero que lo sucedido a doscientos cincuenta y cuatro pasajeros que viajaban entre el Sábado 21 y el Domingo 22 de Shangai a Madrid quede como un pequeño detalle sin importancia o como una responsabilidad diluida entre cien partes, sobre todo cuando además creo que revela un fallo no casual, sino importante. No un hecho aislado, sino una forma errónea de entender los negocios y fundamentalmente, la relación con el cliente.

**ENRIQUE DANS**

» Curriculum Vitae  
» Contacto  
» En Facebook

*Comienzo del post de Enrique Dans*

### ¿Qué podría haber hecho un Community Manager?

Se habría puesto en contacto con el autor del *post*, pidiendo disculpas y ofreciéndose a compensar al autor por su situación. Habría publicado un *post* explicando el caso en el *blog* de la empresa, dando imagen de transparencia, y habría explicado tanto en el *blog* como en las redes sociales cuáles son los pasos para hacer una reclamación en casos similares, ya que la empresa tiene muy claro que si no se da un servicio por cualquier razón, no se debe perjudicar al cliente. La imagen de Air Europa, probablemente, habría salido reforzada, como una empresa que no ignora las quejas de sus usuarios.

### Cuando el Community Manager falla

La importancia de la formación adecuada del Community Manager queda demostrada cuando vemos la mala gestión de una crisis por parte una empresa tan consolidada como Nestlé.

A principios del año 2010, la organización ecologista Greenpeace publicó un vídeo en el que se mostraba cómo la chocolatina “Kit-Kat” se elaboraba en parte con aceite de palma, para cuya extracción se talaban indiscriminadamente miles de árboles y se dañaba seriamente al ecosistema (en el vídeo se incluían imágenes tan desagradables como un gorila ensangrentado). La respuesta del Community Manager de Nestlé fue enfrentarse a toda la comunidad, denunciar el vídeo en *Youtube* para que fuese borrado inmediatamente, y borrar los comentarios negativos en la página de *Facebook* de la empresa, además de amenazar a usuarios que hacían parodias del logo. Evidentemente, la respuesta de la comunidad *on-line* fue aún más violenta, Greenpeace colgó el vídeo en otra plataforma (*Vimeo*) con el nombre “El vídeo que Nestlé no quiere que veas”, multiplicando aún más sus visitas, y el muro de *Facebook* se convirtió en el lugar de encuentro para todos los detractores de la marca. Más de un año después, siguen llegando al muro comentarios críticos contra la marca.

### ***¿Qué debería haber hecho el Community Manager?***

Lo principal: **no enfrentarse a toda la comunidad**. Ellos son sus clientes, sus consumidores, y amenazarlos es la peor solución posible.

La labor del Community Manager es extremadamente delicada en un caso como este, pero los pasos adecuados habrían sido:

- Informar a la empresa de la magnitud de la crisis.
- Pedir un informe exhaustivo que corrobore o niegue el vídeo de Greenpeace.
- En caso de que lo niegue, presentarlo públicamente e invitar a todos los usuarios a comprobar por sí mismos la veracidad de la respuesta.
- Si el informe corrobora el vídeo, pedir un gabinete de crisis y valorar la posibilidad de dejar de usar ese ingrediente, dada la magnitud del escándalo, tal y como han hecho otras grandes empresas (Nike, Reebok, McDonalds) en situaciones similares.
- Si se retira ese elemento, anunciarlo en todos los medios de comunicación (no solo en los *on-line*), pedir disculpas públicas e invitar a Greenpeace a comprobar la nueva elaboración. La crisis no se puede “borrar”, pero sí frenar considerablemente, como mal menor.



*Uno de los muchos grupos de Facebook que se han creado contra Nestlé.*

