

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**MÁSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
E INSTITUCIONES TURÍSTICAS**

TRABAJO FIN DE MÁSTER



**COMMUNITY MANAGER:
UNA PROFESIÓN EMERGENTE**



Alumno: MARIANO RUIZ GUASCH

Directora: SOLEDAD M^a MARTÍNEZ M^a DOLORES

Junio 2013

ÍNDICE

1. JUSTIFICACIÓN	3
2. INTRODUCCIÓN.....	6
3. DEFINICIÓN	9
4. FUNCIONES	11
4.1. FACEBOOK.....	14
4.2. TWITTER.....	17
4.3. YOUTUBE.....	19
4.4. BLOGGER.....	21
4.5. PINTEREST	23
4.6. OTRAS ALTERNATIVAS	24
5. HERRAMIENTAS	25
5.1. TWEETDECK.....	26
5.2. HOOTSUITE.....	27
5.3. SOCIALBRO.....	28
6. CAPACIDADES Y APTITUDES.....	29
6.1. HABILIDADES TÉCNICAS.....	29
6.2. HABILIDADES SOCIALES	30
7. EL MUNDO OFFLINE	32
8. TIPOS DE CONTRATACIÓN	34
8.1 INTERNO	35
8.2 EXTERNO	35
9. CONCLUSIÓN.....	36
10. ÍNDICE DE FIGURAS	38
11. BIBLIOGRAFÍA.....	39

1. JUSTIFICACIÓN

Según el último Observatorio de Redes Sociales¹, en la actualidad el 55,3% de las PYMEs en España usa las redes sociales de manera profesional, siendo el sector servicios con un 83,9% quien concentra la mayoría de estas empresas.

Esto es debido a que el principal uso que se le da a estas plataformas es el de ofrecer productos y servicios propios. Por ello, un 65% de ellas considera las redes un canal de información y de comunicación (63%).

Dichos datos concuerdan con las expectativas que las empresas tienen puestas en ellas, ya que un 74% considera que las redes sociales son un medio en alza, frente a un 2% que lo ve como algo pasajero.

Todo lo anterior ha llevado a que el 56% de las empresas cuente con personal interno especializado, llamado "Community Manager", término desconocido hasta hace muy poco por el gran público.

Sin embargo, cualquier persona que use las redes sociales, actualmente se encuentra familiarizado con dicha palabra.

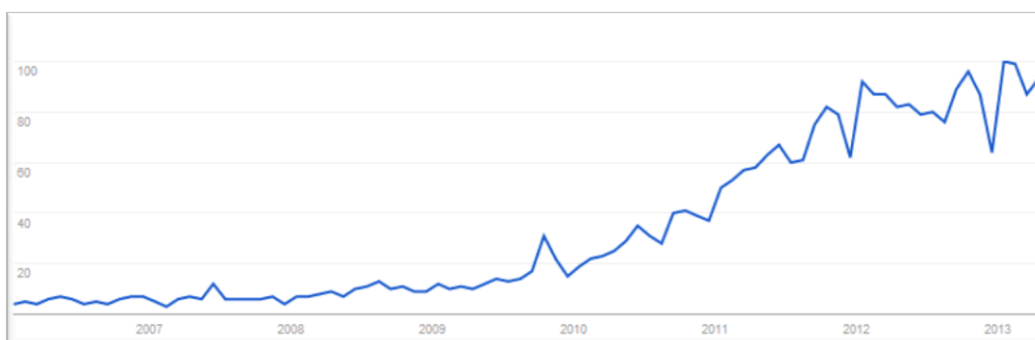


Fig. 1. Evolución de la palabra "Community Manager" en el tiempo. Fuente: Google Trends. (2013)

Como puede observarse en el gráfico anterior, el término "Community Manager" presenta un pico a finales de 2009, a partir del cual, durante el año 2010 dicho término en cuestión aumenta su presencia en Internet.

¹ Banesto, Fundación. (2013) [2]

Este incremento está estrechamente relacionado con el crecimiento y expansión de las redes sociales, ámbito en el que veremos, desarrolla casi por completo su actividad. En la actualidad el 79% de los internautas utiliza las redes sociales, (frente a un 51% que lo hacía en el 2009). De éstos, un 78% entra en ellas a diario (frente a un 61% del 2009)².

Según el portal de empleo Infojobs³, durante el año 2010, las ofertas de Community Manager se multiplicaron por ocho, pidiendo como requisito ser Licenciado en un 48% y tener un Máster un 15%. En ese mismo año, el 68% de los Community Manager eran mujeres, con una media de edad de 30 años. Sin embargo, en la actualidad tan solo ocupan el 61% de los puestos, por lo que se está alcanzando una igualdad de género.

Por todo ello, muchas personas inmersas en redes sociales han escrito en su perfil que son “Community Manager”, hecho que acrecenta la confusión del término, dando lugar a una proliferación de Pseudo-Community Manager, los cuales hacen bajar la confianza de internautas en los servicios que un profesional puede ofrecer, creándose una crisis de credibilidad.

Un ejemplo de este caso es la mala gestión del Community Manager de La Casa del Libro, el cual no supo gestionar correctamente un concurso en la página de Facebook,⁴ haciendo que dos de los concursantes ganadores se quedaran sin el premio por exigir que dichos usuarios se pusieran en contacto con la empresa en un plazo de una hora, lo cual fue imposible de cumplir por parte de los afortunados. Esto generó una serie de comentarios negativos en la propia página de Facebook y una difusión de la noticia en otras redes sociales, con el consiguiente descredito para la marca.

² Elogia Marketing 4 Ecommerce y IAB Spain Research. (2013) [6]

³ Infojobs Blog. (2011) [8]

⁴ Ver artículo: “La casa del libro y tongo en un concurso de Facebook” en: www.indefenso.com



Fig. 2. Cursos de Community Manager. Fuente: Creación propia.

En el lado positivo, han surgido una gran variedad de cursos de divulgación, Másters y estudios de postgrado dedicados a esta figura, buscando difundir su labor y reglamentarla académicamente como profesión.

Por todo lo relatado hasta el momento, hemos identificado un problema, y es que hoy en día no se encuentra bien definido ni concretado este puesto de trabajo, por ser de nueva creación y tener una vida muy corta.

Nos encontramos con una gran variedad en torno a la figura del Community Manager: personas que dicen serlo, empresas que necesitan uno, y estudios académicos de reciente creación que te habilitan para ejercer dicha profesión.

En este Trabajo Fin de Máster lo que pretendemos es recopilar toda la información que hemos encontrado de manera inconexa y exponerla de tal forma que pueda ser consultada acerca de lo que se considera necesario sobre la figura del Community Manager en un mismo documento.

En este sentido, se pretende también ayudar a definir y acotar el propio término y tratar de puntualizar qué tareas le corresponden y cuáles no, ayudando así a terminar con dicha indefinición. Todo ello enmarcado dentro del sector turístico, dónde esta figura creemos que puede jugar un papel determinante al pertenecer al sector de servicios y tener un trato muy directo con los clientes.

2. INTRODUCCIÓN

FECHA	Número de internautas	% sobre población
Feb/Mar 1996	242.000	0,7%
Feb/Mar 1997	765.000	2,3%
Feb/Mar 1998	1.362.000	4,0%
Feb/Mar 1999	2.017.000	5,8%
Feb/Mar 2000	3.660.000	10,5%

Fig. 3. Internautas en España. Fuente: Consumer. (2007)

Cuando el uso de Internet comienza a hacerse popular a partir de 1997, la red es un sitio estático donde las páginas web ofrecen poca interacción con el usuario. Tanto el volumen de visitas como la interacción de los internautas es mínimos. Tan solo se puede visualizar contenido y contactar mediante email o formularios.

Los responsables de crear y gestionar estos sitios son los Webmaster, profesionales con altos conocimientos de informática. Dichos webmaster, cómo el propio nombre indica son los “*amos de la red*”, ya que muy poca gente tiene el conocimiento necesario para programar una página web, y es por ello que son los responsables de la presencia online de las empresas.

Pero en estos primeros años, Internet no solo lo forman las páginas web empresariales, sino que paralelamente, comienzan a desarrollarse foros de usuarios: comunidades de internet donde cualquier persona puede escribir libremente (y de forma gratuita) sobre el tema que quisiera.

Estos foros, por lo general, tienen una temática concreta, creándose infinidad de ellos. Con el auge de estos nuevos sitios, donde el usuario puede interactuar con otros usuarios al mismo nivel, surge la figura del moderador. A igual que un foro de la vida real, estos nuevos espacios necesitan alguien que modere y organice lo que la gente escribe, velando por el buen funcionamiento de la comunidad.

Estos moderadores pueden ser escogidos bien por el propietario del foro, o democráticamente entre los usuarios, presentándose como candidatos, generalmente, los más antiguos.

Pero la red sigue en continua evolución, volviéndose cada vez más interactiva, dando lugar a la web 2.0⁵, entendiéndose esta, no como una nueva versión técnica (aunque si depende de la tecnología), sino como un nuevo estado donde el usuario pasa a ser creador del contenido, pudiéndolo compartir mediante aplicaciones online que no requieren instalaciones en el ordenador, estando el software en la red, rompiendo así el factor físico, al hacerlo accesible (y en tiempo real) desde cualquier ordenador y navegador.

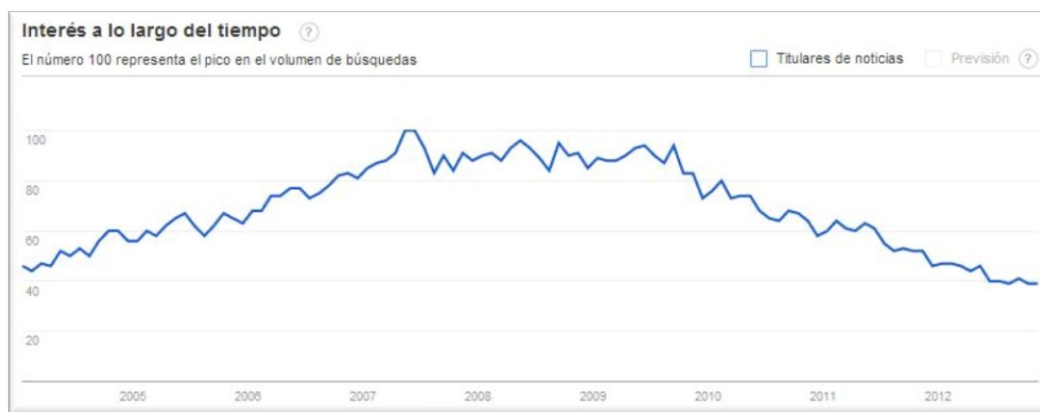


Fig. 4. Auge y caída de los foros. Fuente: Google Trends. (2012)

Como puede apreciarse en la Figura 4, este nuevo modelo de internet, el cual empieza a desarrollarse a partir de 2005, da lugar a la caída en desuso de los foros y, como veremos a continuación, el consiguiente aumento de las redes sociales.

La diferencia principal entre un foro y una red social es que mientras el primero es un conjunto de conversaciones, a modo de debate, una red social la forman un conjunto de contactos en torno a cada perfil de usuario, teniendo cada uno su propio espacio virtual donde compartir su contenido.

Otro elemento característico de las redes sociales es la creación del “*timeline*”: apartado donde se presentan las diferentes acciones realizadas por los usuarios con

⁵ Término atribuido a Tim O'Reilly. [11]

los que estamos interactuando. Con variantes y particularidades, toda red social tiene este elemento.

Si bien las redes sociales existen con anterioridad a la web 2.0, (MySpace y Linked In se crean en 2003, y Flickr y Facebook en 2004), el desarrollo de esta nueva web permite su expansión y masificación.

Así, en los siguientes años se funda Youtube, Twitter, Tuenti, Pinterest, Google+...



Fig. 5. Número de usuarios de las distintas Redes Sociales. Fuente: GO-Gulf. (2013)

En la actualidad (2013), con Facebook y Twitter superando los 1.000 y 500 millones de usuarios, respectivamente, y la proliferación de nuevas redes sociales, ha hecho que las empresas hayan visto un nuevo nicho de mercado.

Si en los primeros años de Internet, contratar un webmaster era lo único necesario para tener presencia en la red, esto ya no es válido en la actualidad. Y es en este momento donde aparece el Community Manager: figura donde se funden las características del antiguo webmaster y del mencionado moderador de foros.

3. DEFINICIÓN

La concepción de lo que es un Community Manager hoy en día todavía no está clara, por lo que existen multitud de definiciones complementarias.

Esto es debido a que intuitivamente todo el mundo sabe lo que implica o significa esta profesión, pero a la hora de definirlo surgen los problemas.

En lo que todo el mundo parece estar de acuerdo es que el CM es la persona responsable de comunicación de la empresa, encargada de crear, gestionar y dinamizar una comunidad de usuarios en Internet.

También se le considera el nexo de unión entre la empresa o marca y sus usuarios o clientes en Internet. La definición *“dinamizador de comunidades y los ojos y los oídos de la empresa en Internet”*⁶ creemos que recoge de forma bastante certera y sencilla toda la variedad que encontramos en Internet.

Para Connie Bensen⁷, afamada Community Manager estadounidense, este profesional es el nexo de unión entre la compañía y el cliente, siendo la voz de estos últimos y quien humaniza la empresa.

Según AERCO-PSM⁸ un Community Manager *“es aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital.”* Es decir, es quien representa la identidad de la marca en la red. La voz online de la empresa.

Pero estas definiciones son un tanto genéricas, e incluyen funciones del moderador de foros, webmaster y otros profesionales. Otra pregunta nos surge a continuación ¿es función del Community Manager las tareas propias de las otras

⁶ Davinia Suarez, Community Manager y redactora del periódico canario La Provincia.

⁷ Bensen, Connie, Manager, Global Social Media y Community Strategy en Dell y miembro del consejo asesor de SmartBrief, empresa de noticias online.

⁸ AERCO-PSM: Asociación Española de Responsables de Comunidad OnLine y Profesionales de Social Media. Entidad sin ánimo de lucro fundada en 2008 que tiene como misión atender las necesidades de los responsables de comunidades online.

figuras profesionales? ¿O por el contrario, las asume, pero no son realmente tuyas? Por ejemplo, un Community Manager puede moderar un foro, pero ¿un moderador se puede considerar como un Community Manager? De igual forma, ¿quién debería redactar una nota de prensa? ¿El departamento de marketing o comunicación de una empresa, o por el contrario, el Community Manager?

Debido a que la definición queda muy amplia se ha llegado a la situación confusa que anteriormente planteábamos.

Esta profesión surge en el ámbito de las Redes Sociales, por lo que deberíamos añadir este matiz a la definición. No basta con indicar que su medio de acción es Internet, sino que hay que especificarlo aún más. Así, esta figura se convierte en el gestor de la comunidad virtual, es decir, el encargado de gestionar, en el ámbito de las redes sociales, el conjunto de usuarios que interactúan de una u otra forma con la empresa.

Dicho conjunto de usuarios no incluye sólo a los clientes actuales, sino también a los clientes potenciales y los ex-clientes, ya que todos ellos tienen una repercusión en la reputación online⁹ de una marca y por ello, deben de ser cuidados y tratados por igual. Dicho matiz también debería ser incluido: el Community Manager no interactúa solo entre el cliente y la empresa, sino también entre usuarios que no han sido ni serán clientes, pero que pueden pertenecer a la comunidad de la compañía, repercutiendo con sus comentarios en la reputación de la marca.

En definitiva, y aunando todos estos conceptos, podríamos definir Community Manager como la **persona encargada de gestionar la comunidad de una marca o empresa dentro del ámbito de las redes sociales**. Entendiendo gestionar como crear, mantener y potenciar la comunidad virtual, ofreciendo el servicio de atención al cliente de forma directa y personalizada, ganándose de este modo la confianza del usuario y dotando de feedback a la empresa.

⁹ Reputación Online: Prestigio que tiene una marca o empresa en Internet, el cual es generado no por la propia entidad, sino por las opiniones y comentarios de usuarios de comunidades virtuales.

4. FUNCIONES

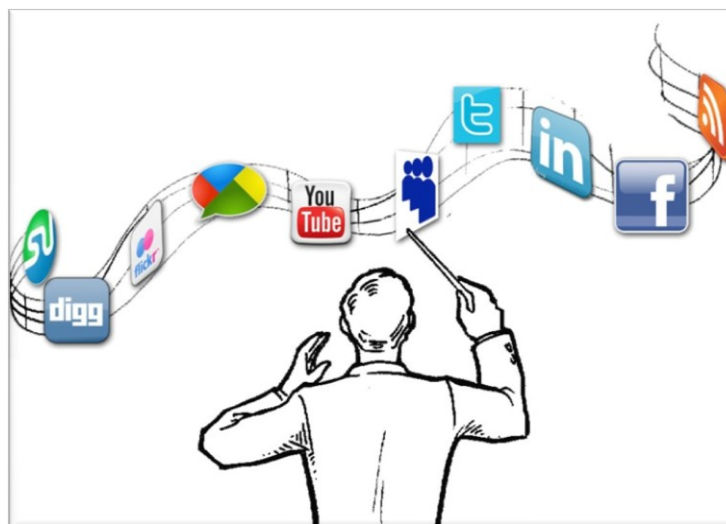


Fig. 6. Funciones de un Community Manager. Fuente: Blog Banesco.

Una vez definido, vamos a analizar cuál es su ámbito de actuación y qué acciones debe realizar según en la plataforma donde se encuentre.

Para determinar sus funciones, antes hemos de dar un paso previo. Es necesario diferenciar el Community Manager (CM) de otro perfil profesional que nace con la web 2.0 y que es conocido como Social Media Manager (SMM).

Ambos perfiles poseen muchas semejanzas entre ellos, pero mientras el Community Manager gestiona y dinamiza una comunidad de usuarios, el Social Media Manager es quien dirige y lleva a cabo la estrategia de la empresa o marca en los distintos medios sociales, es decir, es quien define la imagen de la empresa en las distintas redes sociales, decide dónde estarán presentes y dónde no, qué enfoque tendrá el perfil de la empresa, definición de los objetivos... Si bien, un Social Media Manager puede hacer de Community Manager, es conveniente saberlos diferenciar, ya que tienen funciones y características distintas.

Mientras el SMM tiene una función más estratégica, el gestor de la comunidad tiene como principal objetivo ser el interlocutor entre la marca y el cliente.

De nuevo, y antes de entrar en las tareas específicas del CM, debemos destacar que existen dos tipos de redes sociales: las generalistas y las profesionales:

1) REDES GENERALISTAS

Cuentan con un gran número de usuarios con perfiles y comportamientos muy dispares. En este tipo de redes se comparten fotos, música, vídeos, y opiniones sobre muchos y variados temas. Facebook, Twitter y YouTube son consideradas, dentro de este grupo, como las más importantes.

2) REDES PROFESIONALES

Las redes profesionales son aquellas que se utilizan para incrementar y gestionar una red de contactos con fines profesionales. Este tipo de redes ha tenido un gran éxito en Estados Unidos y, poco a poco, van consolidándose en otros mercados. LinkedIn es su máximo exponente.

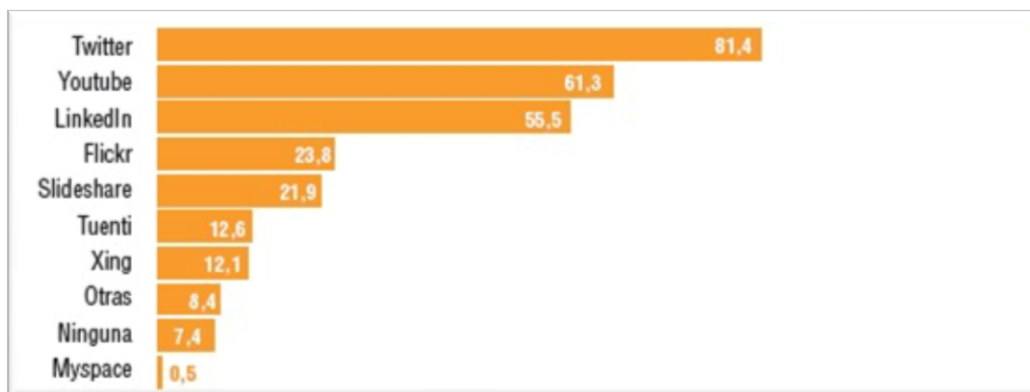


Fig. 7. Presencia en redes sociales de las empresas presentes en Facebook. Fuente: Adigital (2011)

Tomando como referencia Facebook, la plataforma con más usuarios, como puede verse en la figura 7, las redes sociales mencionadas anteriormente son las más utilizadas.

Por número de usuarios y repercusión, se considera que dichas redes generalistas son las más adecuadas para el ámbito de actuación del Community Manager.

Otra red a tener en cuenta es Google Plus, pero no la hemos incluido en el

presente Trabajo Fin de Máster debido a que, a pesar de ser la segunda red con número de usuarios registrados, éstos no se encuentran activos y las características de la red social hacen que se encuentre más cercana a una herramienta de SEO¹⁰ que a las propias de una comunidad virtual.

El análisis lo hemos centrado principalmente en:

1. Facebook. La mayor red en cuanto a número de usuarios y repercusión.
2. Twitter. Segunda red social en todos los aspectos. El 81,4% que usa Facebook, también está presente en Twitter.
3. YouTube. Importante no solo por el número de usuarios si no por la viralidad¹¹ de su contenido.
4. Blogger. Plataforma de blogs más importante junto a Wordpress.
5. Pinterest. Nueva red social basada en la difusión de imágenes, con gran crecimiento y expectativas.
6. Otras alternativas: Tuenti, Vimeo, Wordpress e Instagram.

Además de gestionar las plataformas citadas anteriormente, también, y en el sector turístico especialmente, es muy importante que todo el trato dado por el Community Manager de manera online o virtual, se traslade durante el servicio ofrecido al cliente de modo *offline* o real.

¹⁰ SEO: Search Engine Optimization (Optimización para Motores de Búsqueda).

¹¹ Viralidad: Característica mediante la cual un elemento encuentra facilidad para difundirse mediante la interacción del usuario que comparte dicho contenido. Los vídeos y las imágenes son los objetos más compartidos. Por el contrario, los textos, cuantos más largos, menos virales son.

4.1. FACEBOOK

www.facebook.com

La Red Social Facebook ha creado unas páginas específicas para las empresas, las “Fan Pages”, las cuales tienen una serie de ventajas, como estadísticas avanzadas y la posibilidad de programar las publicaciones. Otra diferencia es que no pueden enviar solicitudes de amistad, en su lugar, son los usuarios quienes tienen que clicar en el “Me Gusta”, y así convertirse en “Fans” de dicha empresa o marca.



Fig. 8. Portada de la Fan Page del Hotel Los Habaneros de Cartagena en Facebook.

Aunque las marcas no pueden solicitar amistad a usuarios, si pueden sin embargo, hacerse seguidoras de otras páginas. Este hecho es importante, porque se pueden poner en contacto empresas del mismo sector, bien sean afines o de la competencia. Es más, se recomienda seguir a la competencia, pues es una forma de estar informado de sus movimientos y que sus seguidores tengan la posibilidad de visitar tu página.

El primer paso del Community Manager será crear una página de este tipo. Uno de los errores más comunes, pero que poco a poco se va corrigiendo, es la utilización de perfiles normales como cuentas de usuario para las marcas.

Una vez creada la página, el Community Manager será el encargado de la

publicación periódica de contenidos propios y relacionados con la empresa y de interés para los fans.

En esta red social, en concreto, es muy importante no sólo que compartan tu contenido, sino potenciar la participación de los usuarios en tu propio espacio, animándolos a compartir fotografías y comentarios.

Es decir, el objetivo último sería crear una “*comunidad virtual*”, esto es, un grupo de personas que tienen un interés común y que desean relacionarse a través de la red para compartir sus experiencias y opiniones sobre esa materia.

Para ello, siguiendo el ejemplo del Community Manager del Hotel Entremares¹², se puede organizar la actividad diaria de la siguiente manera:

1. Agradecer nuevas recomendaciones y comentarios de internautas.
2. Incluir foto del establecimiento y pedir opinión de la misma.
3. Encuesta sobre actividades o instalaciones de la empresa.
4. Dos o tres veces a la semana, enlazar al blog.
5. Incluir vídeos y pedir opinión.
6. Enlace a la web principal y en su caso a ofertas concretas.

Con esta serie de acciones se pretende tener actualizada continuamente la página de Facebook y potenciar la retroalimentación mediante la participación de los fans.

Los objetivos a alcanzar que se pueden establecer son:

1. Lograr un número determinado de fans nuevos por semana.
2. Aumentar el alcance de las publicaciones.
3. Aumentar el número de gente hablando de esta publicación.

Para el primer caso, es muy común recurrir a la creación de pequeños concursos. De hecho, el “IV Estudio Anual Sobre Redes Sociales”¹³, desvela que el 36% de los

¹² Inglés, A. (2012) [9]

¹³ Elogia Marketing 4 Ecommerce y IAB Spain Research. (2013) [6]

seguidores de una marca, lo son porque era necesario para un concurso.

Por ejemplo, la página del Espacio Mediterráneo en Cartagena, durante una semana del mes de Enero de 2013, estuvo regalando entradas de cine a los usuarios que se hicieran fans de su página de Facebook.

El problema de este tipo de concursos es que si después no generas un contenido de calidad, igual que un internauta se ha apuntado a la página, se borrará una vez sorteado el premio o acabada la promoción.

Como vemos, la solución para retener a un nuevo usuario es la misma que para alcanzar los otros dos objetivos propuestos. El estudio mencionado anteriormente sostiene que el 55% de los fans continúan siguiendo a la marca, siendo fiel porque publica ofertas y promociones interesantes. A su vez, el 48% porque publica contenido de su interés (aparte de ofertas y promociones).



Fig. 9. Facebook Insight.

Para ayudar al gestor de la "Fan Page", Facebook incluye una herramienta, "Facebook Insight", con la cual se puede visualizar gráficos con el número de fans nuevos, personas que han compartido nuestras publicaciones, y el alcance de estas: número potencial de lectores, es decir, los amigos que tenga la persona que ha compartido el contenido, tal como se muestra en la figura 9. Dato importante para detectar fans influyentes, ya que no es lo mismo que un usuario con tan solo dos amigos comparta un contenido, que otro que tenga mil amigos. En el primer caso, será irrelevante que este usuario comparta o no un contenido, mientras que en el segundo, ganamos un gran número de visitas y nuevos fans potencialmente.

4.2. TWITTER

www.twitter.com

La segunda red en número de usuarios (ver página 8), es una web de microblogging, es decir, de publicación de textos de escasos caracteres (140 en el caso de Twitter).

Aunque es una red generalista, también se puede considerar una red de información, por el modo en que se opera y se interactúa, muy distinto al de Facebook.



Fig. 10. Perfil de Turismo en las redes en Twitter.

Una de las funciones más importantes del Community Manager será el correcto uso de los hashtag: etiquetas utilizadas para la difusión de contenido mediante la creación de canales de información. Serán estos hashtag los que posicionen a la marca y haga llegar a ella más usuarios.

Los hashtag son insertados en cada tweet. A igual que en Facebook, el Community Manager se encargará de la publicación periódica y regular de contenido, en este caso, sobre la propia marca y temas relacionados de interés para los seguidores, así como de la creación de nuevos hashtag que interesen a sus seguidores.

La manera de comprobar el alcance real, es el número de seguidores y sobre

todo, el de retweet¹⁴ que la empresa alcanza.

Hasta hace poco, el número de seguidores era el principal indicador del éxito de una marca en Twitter, pero a raíz de las declaraciones de Evan Williams, uno de los fundadores de la plataforma, se ha creado un interesante debate sobre cuál de estos dos elementos es más significativo para medir el alcance real.

El Community Manager debería centrarse en primer lugar en lograr “seguidores” para que continuación éstos retuiteen lo que se publique.

Para ello, a igual que vimos en Facebook, deberá de publicar, de forma regular, una serie de tweets con enlaces de interés sobre contenido propio o ajeno a la empresa.

La lista de acciones a realizar a lo largo de un día podría ser la siguiente:

1. Dar la bienvenida a los nuevos seguidores y agradecer retweets.
2. Enlazar foto del establecimiento publicada en Facebook y pedir opinión.
3. Dos o tres veces a la semana, enlazar al blog.
4. Enlazar vídeo publicado en Facebook y pedir opinión.
5. Enlace a la web principal y en su caso a ofertas concretas.

Como puede verse, las tareas son muy parecidas a Facebook. Solo cambiaría la forma, para adaptarse a esta red social, siendo el contenido el mismo.

Un punto negativo de esta red social es que no dispone de estadísticas propias. Sin embargo, como veremos más adelante, hay una multitud de aplicaciones, que vinculadas con las redes sociales, generan todo tipo de informes.

¹⁴ Retweet: Publicación que un usuario hace de un mensaje de otra persona para compartirlo con sus seguidores.

4.3. YOUTUBE

www.youtube.com

Esta red social nos permite publicar vídeos, los cuales podrán ser visualizados en la misma plataforma, o bien ser enlazados en otras redes sociales.

La importancia del vídeo radica en su alta viralidad: es el contenido que más se comparte. Por el contrario, para lograr un contenido de calidad, se requiere de un mayor conocimiento técnico, y creemos que también artístico.

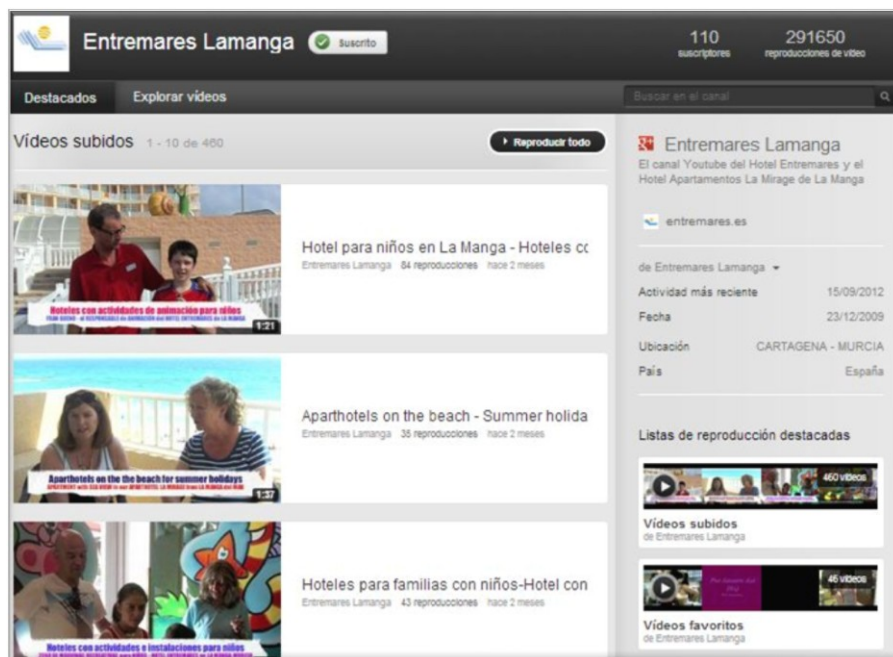


Fig. 11. Canal de Youtube del Hotel Entremares.

Hoy en día, existen numerosos editores de video para usuarios domésticos que pueden ayudar al Community Manager en su labor. No se trata de hacer un video técnicamente perfecto, sino que esté correctamente realizado para que el contenido a comunicar no se vea interferido por la propia visualización del mismo. Por ello, nos centraremos en el contenido del mismo, y no en su realización.

Según su tipología, los videos pueden ser:

- Reportajes.
- Ofertas.
- Video-testimonios.

a) REPORTAJES

Es el vídeo que refleja una actividad realizada por el establecimiento por motivo de alguna celebración o evento especial. Su carácter es divulgativo: enseña al internauta acciones que realiza la empresa.

b) OFERTAS

Como su propio nombre indica, es el tipo de vídeo dónde mostramos al posible cliente oportunidades de consumo. En este caso es especialmente importante que se indique claramente la dirección y web del establecimiento, así como vías de contacto. A partir de noviembre de 2012, a igual que Pinterest, Youtube permite enlazar productos a los vídeos, pudiéndose usar estos como escaparate para aumentar las ventas.

c) VIDEO-TESTIMONIOS

Aplicados con gran éxito en el Hotel Entremares, estos vídeos utilizan como protagonistas a los propios clientes, siendo ellos quienes explican las cualidades de la empresa y por qué motivos la recomendarían. Este tipo de vídeo es sin duda el más valioso, pues quien lo visualiza se identifica con mayor grado, haciendo más efectivo el mensaje.



Fig. 12. YouTube Analytics.

A igual que Facebook, YouTube permite analizar el alcance de los videos mediante una herramienta interna, llamada YouTube Analytics (fig.12).

4.4. BLOGGER

www.blogger.com

El blog es quizás la plataforma más antigua¹⁵ y menos social, pero cumple un papel importante, pues es en ella donde se albergará el contenido escrito al que se enlazarán en las redes sociales mencionadas anteriormente.



Fig. 13. Blog del Hotel Carlos III.

El contenido a publicar en el blog, se puede extraer de la web tradicional o de otros medios, según qué enfoque pretendamos darle. A diferencia de Facebook o Twitter, requiere un ritmo de actualización menor, pudiéndose aceptar uno o dos post nuevos por semana.

Antiguamente, el contenido de los blog se difundía mediante *feeds* (herramientas de lectura de texto), pero hoy en día es muy poco utilizado este sistema. La gran mayoría de gente que accede al blog lo hace a través de un enlace en una red social. Por ello, es básico que el blog, disponga de botones para compartir su contenido en dichas redes.

¹⁵ El término data de 1997 aunque empezó a popularizarse a partir de 1999 con el nacimiento de la plataforma Blogger.



Fig. 14. Relación del Blog con las demás redes sociales. Fuente: Dalealon.

Digamos que el blog es el contenedor de la información propia dada a conocer y enlazada a través de las redes sociales, como muestra la figura 14. Su función es la de ampliar contenidos.

El mayor problema de esta plataforma es precisamente el generar dicho contenido. Por un lado, existe el problema de seleccionar la propia temática sobre la que hablar, y por otro, la extensión mínima del escrito.

En el primer caso, aunque la temática general del blog esté definida, cada vez que el Community Manager se ponga a escribir, deberá escoger un tema concreto no tratado con anterioridad. En cuanto a la duración, tendrá que utilizar habilidades de redactor para ello.

Por estos dos motivos, el blog requiere de un gran esfuerzo y dedicación en tiempo para mantenerlo al día.



Fig. 15. Estadísticas de Blogger.

Sus estadísticas, aunque sencillas, son validas para conocer el alcance de las entradas, dirección web de procedencia de las visitas y localización geográfica (Fig.15).

4.5. PINTEREST

www.pinterest.com

Es la red más joven de todas las analizadas. La finalidad de Pinterest es la de compartir imágenes que el usuario ha visto en Internet, publicándolas en su espacio personal, organizado en tabloneros.

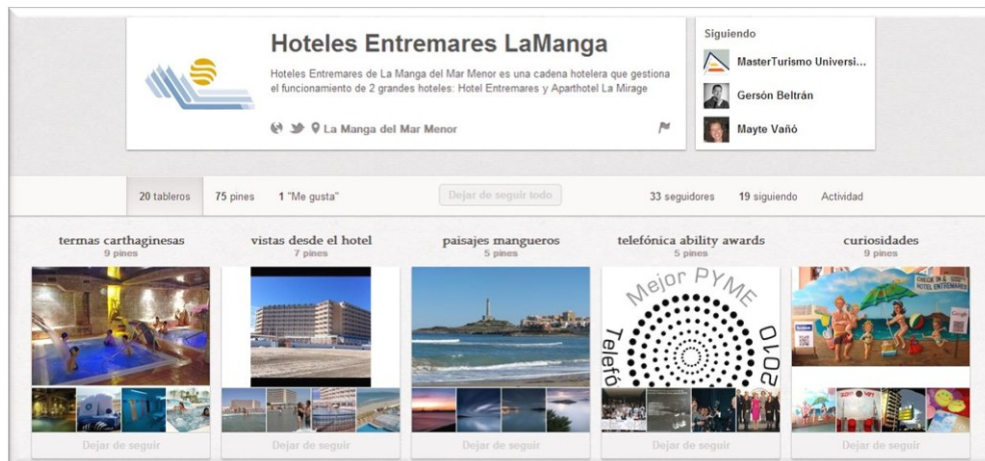


Fig. 16. Perfil de Pinterest del Hotel Entremares.

A igual que en Facebook, esta red social ha creado un tipo de páginas específico para empresas. Lo verdaderamente interesante y útil para una empresa es que dichas imágenes contienen el enlace del sitio dónde fueron vistas, por lo que es un lugar perfecto en el que compartir catálogos, artículos o servicios que la empresa quiere comercializar, cosa que creemos muy útil en el caso de empresas del sector turístico.

Si a un usuario le gusta el objeto que aparece en la imagen, haciendo clic sobre ella, podría ser redireccionado a la web de la empresa en la que comprar dicho producto. Como puede deducirse, el potencial para las marcas es inmenso.

En esta red social, el Community Manager debería publicar, una vez más, periódicamente y de forma regular, los productos, artículos o servicios objeto de ser comercializados.

4.6. OTRAS ALTERNATIVAS

Todas las redes sociales mencionadas anteriormente encuentran en Internet una alternativa con semejantes servicios.

TUENTI

www.tuenti.com

Alternativa española de Twitter y Facebook enfocada a un público juvenil. Fusiona en su diseño elementos de estas dos redes. El principal inconveniente que presenta Tuenti es precisamente la baja edad de sus usuarios, pero puede ser una opción si la empresa tiene como objetivo dicho público.

VIMEO

<https://vimeo.com>

Ofrece un servicio más profesional que YouTube, pero al tener menos usuarios su alcance también es menor. Por lo que, a no ser que la empresa sea del sector audiovisual, no merece la pena el incremento de calidad.

WORDPRESS

<http://es.wordpress.com>

Es una plataforma de blogs con mayores opciones de personalización que Blogger, pero precisamente, dicho nivel de customización requiere un conocimiento más elevado de informática para su manejo.

INSTAGRAM

<http://instagram.com>

Red social de fotografías artísticas mediante filtros en plataformas móviles. Tiene un uso más generalizado que Pinterest, pero al no poder enlazar las fotografías a una web, hace que no se pueda aprovechar el elevado número de usuarios.

5. HERRAMIENTAS

Existen multitud de aplicaciones generales que pueden ser útiles para el trabajo diario de un Community Manager. En concreto, Google ha desarrollado funciones como lectores de noticias, de blogs, alertas... por ello, aquí nos centraremos solo en aquellas aplicaciones que si bien pueden ser utilizadas por todo el mundo, sus funciones son específicas para la labor del Community Manager.

Las prestaciones básicas que ofrecen estas aplicaciones son las de gestionar, en un mismo espacio diferentes cuentas. Esto incluye la sincronización de redes sociales, (publicándose en una, lo que se escriba en la otra), programación de la hora en que se quiere publicar el contenido (un Community Manager no tiene porqué trabajar por la noche o en fines de semana, horarios por otro lado interesantes para publicar, ya que los usuarios utilizan las redes sociales fuera del horario laboral); y el monitoreo de información (seguimiento de la repercusión que está obteniendo lo que estamos publicando).

Las principales aplicaciones recomendadas para estos fines son:

1. TweetDeck.
2. HootSuite.
3. SocialBro.

Otra aplicación muy útil, como complemento, por su sencillez es Bitly: un acortador de direcciones web con estadísticas incluidas.

Se puede utilizar de manera independiente, o vinculado a Tweetdeck. En este caso, la aplicación acortará automáticamente todos los enlaces publicados, sin necesidad de entrar en Bitly.

5.1. TWEETDECK

www.tweetdeck.es

Sencilla aplicación que permite gestionar varias cuentas de Twitter y Facebook, organizándolas en columnas.

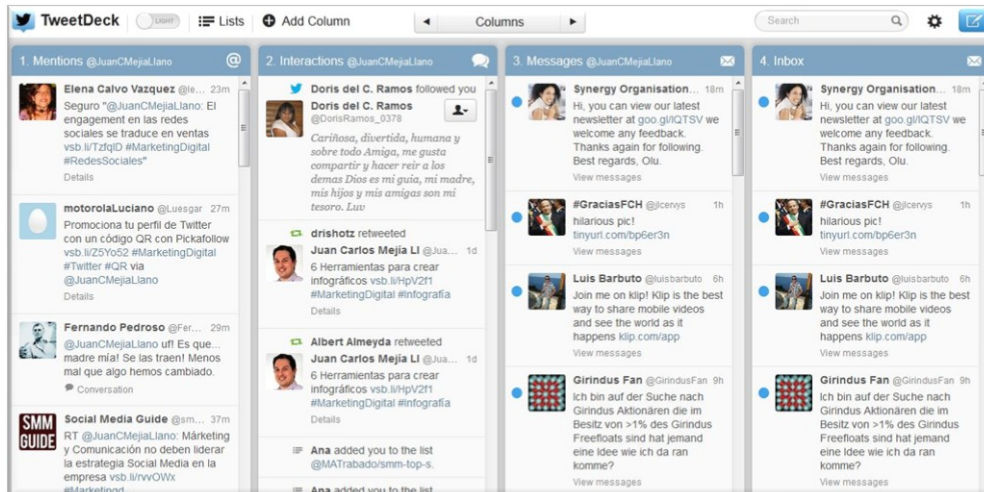


Fig. 17. Panel principal de TweetDeck.

Aparte de permitir una fácil visualización de todo el contenido, con un alto nivel de personalización, una de las mayores ventajas es la de poder programar la hora, y también el día, en que se publicarán los tweets, característica que no tiene el propio Twitter (a diferencia de las páginas de Facebook para empresas).

En cuanto a la personalización, permite añadir búsquedas y usuarios a columnas, de tal modo que podemos seguir la evolución de acontecimientos o la actividad de empresas y marcas, de una forma muy cómoda y eficiente.

Lo mejor de esta herramienta es sin duda su sencillez de uso, recomendándose para un usuario principiante.

Por el contrario, destacar que no genera ningún tipo de estadística o informe.

5.2. HOOTSUITE

www.hootsuite.com

Semejante a TweetDeck, posee un nivel más avanzado de información.

Por un lado, permite gestionar otras redes sociales aparte de Twitter y Facebook, tales como LinkedIn o Wordpress. Y por otro, posee una herramienta para la creación de informes.

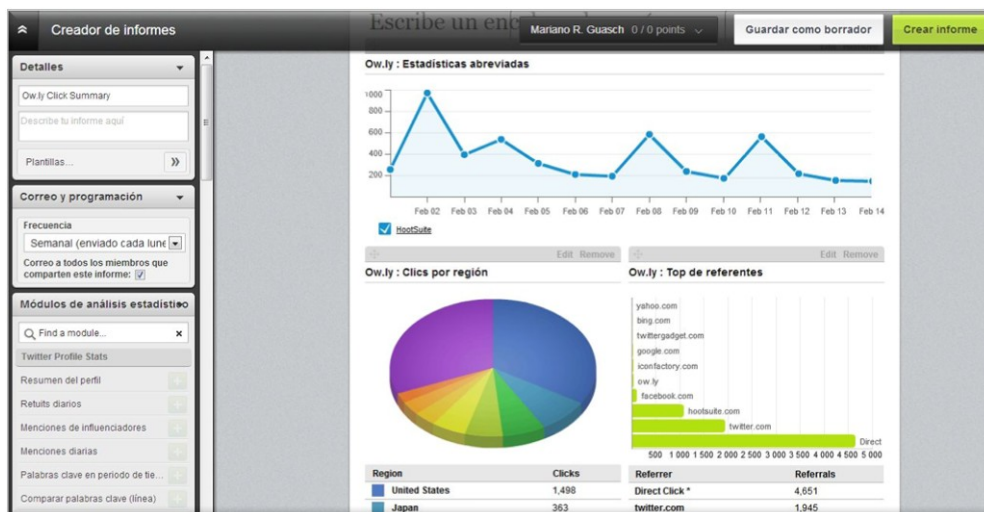


Fig. 18. Creación de informes en HootSuite.

La creación de informes es muy útil, no solo para analizar información, sino para mostrarla, lo que quizás sea muy útil para un Community Manager.

Descatar como negativo que es una aplicación gratuita, la cual tiene limitadas ciertas opciones y configuraciones, y si se quiere tener completa se ha de realizar un pago.

Otro punto negativo es su complejidad, frente a TweetDeck, lo que requiere ser un usuario avanzado para poder obtener todo el rendimiento.

5.3. SOCIALBRO

www.socialbro.com

Herramienta centrada en el análisis de los usuarios de Twitter

De manera muy visual, se accede a toda la información relevante tanto de los seguidores como de los seguidos por un usuario.



Fig. 19. Panel principal de SocialBro.

SocialBro clasifica el conjunto de los usuarios por parámetros como zona horaria, idioma, influencia, número de tweets por día... Permitiendo identificar qué usuarios son más interesantes y cuáles no.

Además, analiza a qué hora se conectan y tuitean tus seguidores, mostrando de manera visual cuales son los mejores días y horas para escribir un tweet.



Fig. 20. Análisis del mejor momento para tuitear.

Esta herramienta es muy importante para llegar a la máxima audiencia posible de una manera muy eficaz.

6. CAPACIDADES Y APTITUDES



Fig. 21. Cualidades de un Community Manager. Fuente: Creación propia.

Después de analizar las funciones y algunas de las herramientas disponibles que debe de manejar un Community Manager, es momento de enumerar las habilidades técnicas y sociales que necesitará este profesional para desarrollar su actividad.

6.1. HABILIDADES TÉCNICAS

Cualquier persona que se encuentra presente en las redes sociales no puede ser un Community Manager. La realidad dista mucho de esto. Como en cualquier profesión, se requiere una serie de conocimientos técnicos necesarios para el buen desarrollo de sus tareas.

COMUNICADOR

Debe saber expresarse y comunicarse por escrito perfectamente, siendo este su

cometido básico. Es cierto que en ocasiones las redes sociales potencian la mala escritura, hecho que un CM no se puede permitir, tales como faltas de ortografía o de redacción. Pero ante todo, debe de saber transmitir lo que se desea comunicar, evitando dar mensajes erróneos.

CREATIVIDAD

No solo debe saber redactar, sino que debe hacerlo de una forma creativa y original, de tal forma que capte la atención de los internautas. En una sociedad con sobreinformación, el usuario apenas lee los contenidos y pasa muy pocos segundos en una web. Por ello, es básico llamar la atención.

GEEK

Termino que hace referencia a los apasionados por las nuevas tecnologías. Un Community Manager tiene que estar al día de las nuevas redes sociales que surgen, cuales están de moda, conocer cuales se adaptan mejor a la marca. Por otro lado, también debe conocer todas las herramientas disponibles, para poder escoger las que mejor se adecuan a sus necesidades.

Ser “*geek*” incluye una serie de aptitudes como capacidad de aprendizaje y conocimientos informáticos y web.

6.2. HABILIDADES SOCIALES

El Community Manager no tiene porqué ser un ingeniero ni un diseñador que trabaje con máquinas y productos. Su trabajo consiste en relacionarse con personas, lo que explica que sea muy importante el tener una serie de habilidades que le lleve a comunicarse mejor con los clientes.

CONVERSADOR

Debe de saber escuchar y hablar. Responder a lo que preguntan, y saber plantear cuestiones. También debe saber dar el tono correcto a las conversaciones, según

trate con un u otro tipo de persona. No hay que olvidar que un Community Manager es un interlocutor entre la marca y el cliente.

RESOLUTIVO

Relacionado con lo anterior, debe ser rápido, claro y conciso. Dependiendo de la red social donde se encuentre, la velocidad de respuesta podrá variar, pero cuando se realice, siempre deberá de ser fácilmente entendible y sin rodeos.

En caso de “conflicto” con algún cliente es muy importante saber canalizar correctamente las acciones a tomar y como resolver la situación.

ANALÍTICO

Debido al exceso de información ya mencionado, un Community Manager debe saber seleccionar correctamente las fuentes y discernir cuales son fiables y cuáles no. De igual modo, debe de hacer lo mismo con los usuarios con los que interactúa, evitando los problemáticos y potenciando los comprometidos con la marca.

También tiene que saber analizar correctamente los resultados de las publicaciones en las distintas redes sociales, detectando qué clase de textos o imágenes han sido más compartidos.

DINÁMICO

El Community Manager se debe mostrar ante los usuarios como una persona activa y participativa que potencia la vinculación de los internautas con la marca. Debe saber cuándo “vender” productos propios, compartir información externa de interés o simplemente actuar de moderador.

EMPÁTICO

Como en cualquier trabajo con trato directo con el cliente, el Community Manager debe de saber ponerse en lugar del otro. No olvidando que una comunidad se crea para y por los usuarios que la forman, y son éstos quienes van a permitir que la comunidad tenga éxito o fracase.

7. EL MUNDO OFFLINE

Después de estudiar todas las tareas, herramientas y habilidades que el Community Manager debe manejar para gestionar correctamente la comunidad virtual de una empresa, en este apartado vamos a exponer la forma en que este debe trasladar esta relación virtual con el cliente, en un trato personalizado durante el servicio ofrecido por la empresa.

A pesar de que, como vimos, el Community Manager trabaja en torno a las redes sociales, la iniciativa que expone este apartado está especialmente indicada para organizaciones turísticas por ser un sector de ocio y tiempo libre, donde los clientes normalmente van a permanecer un tiempo prolongado en el establecimiento donde se desarrolla el servicio.

Mediante su actuación en el mundo offline, el Community Manager debe generar confianza con su trato, haciendo la función, en cierta forma, de un relaciones públicas. Para ello, la empresa debe tener una estrategia diseñada de antemano. De lo que se trata es de involucrar al cliente durante su estancia, fidelizándolo de tal forma que a su regreso, se convierta en un fan evangelizador en las redes sociales.

La forma más habitual de realizar esto es mediante promociones y descuentos, pero estos no tienen ninguna trascendencia. Una vez ejecutados pierden todo su valor, y en última instancia, en el momento en que la competencia saque una oferta mejor, el cliente irá a ésta, por lo que no sirve para mantener y aumentar o acrecentar la comunidad virtual.

Lejos de esto, lo que se debe hacer es involucrar a los clientes mediante acciones que requieran de su colaboración: concursos de vídeos o fotografías, invitándoles a participar en determinadas acciones...

Creemos que un claro ejemplo de este nuevo concepto de Community Manager que se involucra más allá del mundo virtual lo ha desarrollado excelentemente el

Hotel Entremares, en La Manga del Mar Menor, con su promoción “Di Que Vienes”, llevada a cabo en la temporada de verano de 2012.



Fig. 22. Community Manager del Entremares pegando la primera pegatina del Muro de Facebook.

Mediante una promoción publicada en Facebook, el hotel ofrecía una serie de ventajas a los internautas que reservaran en el hotel y se apuntaran a dicha promoción.

A diferencia de lo que estamos acostumbrados, dichas ventajas no se traducían en descuentos o rebajas, sino en el trato personalizado que recibía el cliente a su llegada y durante su estancia, teniendo a su disposición la “Oficina del Fan”, punto de información turístico y de bienvenida a los clientes en cuestión, los cuales reciben una camiseta y una pegatina para pegar en el “Muro de Facebook”, panel de grandes dimensiones que imita la estructura de la red social y sirve para colocar las cosas que le gustan a los clientes del hotel.

El momento de pegar la pegatina es fotografiado, como puede verse en la figura 22, y posteriormente se publica en la página de Facebook del hotel, sirviendo a su vez de incentivo para futuros clientes que también deseaban pegar la pegatina y hacerse la fotografía.

Con todo ello, lo que se genera es que la comunidad virtual creada se traslade al mundo offline, y esa acción a su vez, retroalimenta la comunidad online.

8. TIPOS DE CONTRATACIÓN



Fig. 23. El puesto de trabajo del Community Manager. Fuente: Social Consulting Media.

Como hemos repetido varias veces, una de las dificultades para situar al Community Manager dentro de la empresa es que es un puesto de nueva creación, y creemos que no existe una evolución o historia previa donde fijarse.

El puesto quizás más próximo hasta entonces, y del que tal vez deriva, era el de webmaster, pero éste dependía del departamento de informática, por lo que no nos sirve como modelo en la actualidad.

Creemos que después de estudiar las funciones del Community Manager, las herramientas que necesita y habilidades que debe tener, es mucho más fácil fijarlo en un puesto determinado.

Por afinidad, deberá de estar relacionado con el departamento de marketing, formando parte de él en caso de que sea una única persona, o creando un departamento propio de *"Social Media"* en caso de que el volumen y estrategia de la empresa lo requiera.

Aunque la función exacta del Community Manager no es vender, sino la de transmitir los valores de la marca y que los internautas se sientan vinculados a ella, creando lazos mediante la interacción con ellos, si que finalmente lo que se desea es dar a conocer un producto, por lo que se debe de trabajar estrechamente con dicho departamento.

Según la modalidad de contratación, puede ser interno o externo.

8.1 INTERNO

Es el modelo más sencillo, y a priori más económico. Consiste en recolocar a un trabajador de la empresa para que se dedique a esta labor.

La mayor ventaja que presenta este modelo es el conocimiento del que dispone el empleado de la marca, lo que permite una mejor transmisión de valores a los internautas.

Por el contrario, este trabajador tendrá que recibir la formación necesaria para realizar esta labor, con el coste de tiempo e inversión que ello conlleva.

8.2 EXTERNO

Hay dos modalidades: contratar a un Community Manager *freelance* o a una agencia especializada.

En ambos casos, es mejor que el interno en cuanto a eficacia y medios de los que dispone. Tanto el *freelance* como la agencia poseen la formación y conocimientos necesarios para desarrollar su labor.

En el lado negativo, al no pertenecer a la empresa, carece de la información para realizar su trabajo, teniendo que facilitárselo la empresa, perdiendo en esta acción productividad del departamento.

Como hemos mencionado, para decidir sobre qué modelo de Community Manager es más ventajoso, dependiendo del tamaño y tipo de empresa, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Presupuesto disponible.
- Conocimientos, creatividad y experiencia del personal.
- Medios de los que se dispone.
- Implicación y rapidez.

9. CONCLUSIÓN

A lo largo de este Trabajo Fin de Máster hemos pretendido responder qué es y para qué sirve un Community Manager que gestione la presencia en las redes sociales de un modo profesional.

A través de estas páginas hemos definido el puesto de trabajo, contextualizándolo dentro de las redes sociales y ampliando su campo de actuación más allá de los clientes.

También hemos estudiado sus funciones y herramientas con las que cuenta, así como qué cualidades y habilidades debe poseer.

Por último, hemos mostrado las posibilidades del Community Manager fuera de las redes sociales, y hemos analizado las dos modalidades posibles de contratación.



Fig. 24. Consejos publicados en la web. Fuente: Creación propia.

Documentándose para este trabajo hemos constatado que hay infinidad de artículos y pequeños estudios sobre la figura del Community Manager, pero escasean los estudios específicos y profundos sobre el tema, habiendo encontrado muy pocos, y con una antigüedad media de dos años. Precisamente la fecha en que empezó a popularizarse el término.

En los próximos años se dispondrá de más cifras sobre la incidencia real del

puesto de trabajo en las empresas. Por realizarse este tipo de estudios con carácter anual, casi toda la información que hemos manejado ha sido del año 2012.

Teniendo en cuenta que la irrupción del Community Manager en España ha sucedido en el año 2010, todavía hay muy poca perspectiva. Si además, a este hecho añadimos la actual situación económica de crisis, cualquier estudio de la incidencia laboral podría resultar no determinante por encontrarse “falseado” por las circunstancias. Motivo por el cual hemos dejado de lado el aspecto estadístico-laboral en el trabajo.

Por todo ello, podemos afirmar que aunque en la actualidad sigue habiendo cierta confusión y desconfianza en la figura del Community Manager, por un lado, cada vez más, los profesionales del sector son conscientes de este hecho y tratan de contextualizar el perfil profesional en cuestión mediante artículos en blogs, cursos de formación y estudios; y por otro lado, las empresas requieren cada vez más un profesional de estas características.

Con este trabajo esperamos servir como punto de partida para un futuro estudio aun más detallado y con mayor perspectiva sobre la figura del Community Manager en el sector turístico.

10. ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1. Evolución de la palabra "Community Manager" en el tiempo. Fuente: Google Trends. (2013).....	3
Fig. 2. Cursos de Community Manager. Fuente: Creación propia.	5
Fig. 3. Internautas en España. Fuente: Consumer. (2007)	6
Fig. 4. Auge y caída de los foros. Fuente: Google Trends. (2012).....	7
Fig. 5. Número de usuarios de las distintas Redes Sociales. Fuente: GO-Gulf. (2013)	8
Fig. 6. Funciones de un Community Manager. Fuente: Blog Banesco.	11
Fig. 7. Presencia en redes sociales de las empresas presentes en Facebook. Fuente: Adigital (2011)	12
Fig. 8. Portada de la Fan Page del Hotel Los Habaneros de Cartagena en Facebook.	14
Fig. 9. Facebook Insight.	16
Fig. 10. Perfil de Turismo en las redes en Twitter.....	17
Fig. 11. Canal de Youtube del Hotel Entremares.	19
Fig. 12. YouTube Analytics.....	20
Fig. 13. Blog del Hotel Carlos III.	21
Fig. 14. Relación del Blog con las demás redes sociales. Fuente: Dalealon.	22
Fig. 15. Estadísticas de Blogger.....	22
Fig. 16. Perfil de Pinterest del Hotel Entremares.....	23
Fig. 17. Panel principal de TweetDeck.	26
Fig. 18. Creación de informes en HootSuite.	27
Fig. 19. Panel principal de SocialBro.	28
Fig. 20. Análisis del mejor momento para tuitear.	28
Fig. 21. Cualidades de un Community Manager. Fuente: Creación propia.....	29
Fig. 22. Community Manager del Entremares pegando la primera pegatina del Muro de Facebook.	33
Fig. 23. El puesto de trabajo del Community Manager. Fuente: Social Consulting Media.	34
Fig. 24. Consejos publicados en la web. Fuente: Creación propia.....	36

11. BIBLIOGRAFÍA

- [1] AERCO y Territorio Creativo. (2009). *LA FUNCIÓN DEL COMMUNITY MANAGER*.
www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf
(Consultado el 25/09/2012)
- [2] Banesto, Fundación. (2013) *OBSERVATORIO SOBRE EL USO DE LAS REDES SOCIALES EN LAS PYMES ESPAÑOLAS*.
www.slideshare.net/fundacionbanesto/observatorio-redes-sociales-febrero-2013
(Consultado el 05/04/2013)
- [3] Bensen, C. (2012). *CONNIE BENSEN: COMMUNITY STRATEGIST*.
<http://conniebensen.com/definitions>
(Consultado el 10/12/2012)
- [4] Castelló, A. (2010). *UNA NUEVA FIGURA PROFESIONAL: EL COMMUNITY MANAGER*. <http://revistaraic.files.wordpress.com/2010/12/01-01-104.pdf>
(Consultado el 30/07/2012)
- [5] Cobos, T.L. (2011). *Y SURGE EL COMMUNITY MANAGER*.
www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf
(Consultado el 30/07/2012)
- [6] Elogia Marketing 4 Ecommerce y IAB Spain Research. (2013): *IV ESTUDIO ANUAL SOBRE REDES SOCIALES*. www.iabspain.net/redes-sociales
(Consultado el 31/01/2013)
- [7] Hernadez, L.M. (2012) *PENSANDO DIGITAL: LOS TRES MODELOS DE COMMUNITY MANAGER*. www.informabtl.com/2012/05/04/pensando-digital-los-tres-modelos-de-community-manager (Consultado el 29/11/2012)
- [8] Infojobs Blog. (2011): *LA DEMANDA DE COMMUNITY MANAGERS SE MULTIPLICA POR 8 EN EL 2010*. <http://blog.infojobs.net/candidatos/la-demanda-de-community-managers-se-multiplica-por-8-en-el-2010> (Consultado el 27/11/2012)

- [9] Inglés, A. (2012): *COMMUNITY MANAGER A LOS 40 (O MÁS)*.
Editor Bubok Publishing S.L. ISBN: 978-84-686-2288-0, Páginas 104-107.
- [10] Mejia, J.C. (2012): *21 HERRAMIENTAS GRATIS INDISPENSABLES PARA EL COMMUNITY MANAGER*. www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/21-herramientas-gratis-indispensables-para-el-community-manager
(Consultado el 27/11/2012)
- [11] O'Reilly, T. (2005). *WHAT IS WEB 2.0: DESIGN PATTERNS AND BUSINESS MODELS FOR THE NEXT GENERATION OF SOFTWARE*.
<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
(Consultado el 04/04/2013)
- [12] Piñeiro, G. (2010): *COMMUNITY MANAGER: DEFINICIÓN, FUNCIONES, TAREAS Y PERFIL*. www.elblogdegerman.com/2010/11/09/community-manager-definicion-funciones-tareas-y-perfil-smo (Consultado el 17/09/2012)
- [13] Polo, J.D. (2009). *TWITTER ... PARA QUIEN NO USA TWITTER*.
www.bubok.es/libros/16583/Twitter-para-quien-no-usa-Twitter-BN
(Consultado el 04/04/2013)
- [14] Rojo, N. (2007): *USUARIOS DE INTERNET EN ESPAÑA*.
www.consumer.es/web/es/tecnologia/internet/2003/05/14/61411.php
(Consultado el 29/11/2012)
- [15] Ruiz, J. (2012): *¿COMMUNITY MANAGER INTERNO O EXTERNO? 6 PUNTOS A TENER EN CUENTA*. <http://marcadotecnia.com/miblog/%C2%BFcommunity-manager-interno-o-externo-6-puntos-a-tener-en-cuenta>
(Consultado el 05/12/2012)
- [16] Sereno, E. (2011): *COMMUNITY MANAGER SERÁ EL PROFESIONAL MÁS DEMANDADO EN MARKETING Y COMUNICACIÓN EN 2012*.
www.aprendemas.com/Noticias/html/N8740_F22062011.html
(Consultado el 29/11/2012)

[17] Social Fresh. *THE 2013 COMMUNITY MANAGER REPORT*

<http://socialfresh.com/community-manager-report-2013/> (Consultado el 04/04/2013)

[18] Túatú Social Media & PR. *EL 91% DE LOS RESPONSABLES DE SELECCIÓN UTILIZAN LAS REDES SOCIALES EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO.*

<http://tuatupr.com/el-91-de-los-responsables-de-seleccion-utilizan-las-redes-sociales-en-los-procesos-de-reclutamiento>

(Consultado el 29/11/2012)

[19] Últimas Tecnologías. (2011): *HISTORIA DE LAS PRIMERAS REDES SOCIALES.*

www.ru-nuel.com/2011/07/historia-de-las-primeras-redes-sociales.html

(Consultado el 29/11/2012)