



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

### **Grado en Marketing e Investigación de Mercados**

#### **Community Manager:**

#### **Eje fundamental de la estrategia empresarial en redes sociales**

Presentado por:

***Itziar Oltra González***

Tutelado por:

***Carmen Camarero Izquierdo***

*Valladolid, 29 de junio de 2015*

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>3. REVISIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL TEMA .....</b>	<b>7</b>
3.1. USUARIOS Y REDES SOCIALES: EVOLUCIÓN .....	7
3.2. LOS USUARIOS Y LAS MARCAS EN REDES SOCIALES .....	8
3.3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN REDES SOCIALES.....	10
3.4. DE LA INTERACCIÓN A LOS RESULTADOS: ¿QUÉ HACER EN REDES SOCIALES? .....	14
3.4.1. El papel del community manager .....	15
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>17</b>
4.1. VARIABLES Y DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	17
4.2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN .....	18
4.3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA .....	21
4.4. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	23
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
5.1. OBJETIVO 1: ¿EXISTE RELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO DEL CM Y EL SECTOR DE LA EMPRESA?.....	27
5.2. OBJETIVO 2: FACTORES DETERMINANTES DEL COMPROMISO DEL CM .....	28
5.2.1. Determinantes de las características de la comunidad .....	30

5.3. OBJETIVO 3: FACTORES INFLUYENTES EN LOS RESULTADOS ALCANZADOS .....	34
5.3.1. ¿Es el compromiso del community manager un factor determinante de los resultados derivados de la gestión de RRSS? .....	34
5.3.2. ¿Influye el tipo de comunidad en los resultados alcanzados? .....	37
5.4. OBJETIVO 4: EL PAPEL DE LAS ORIENTACIONES SEGUIDAS EN RRSS.....	38
5.4.1. ¿El compromiso es determinante en las orientaciones seguidas?..	38
5.4.2. ¿Influyen las orientaciones seguidas en otros aspectos de la gestión de redes sociales?.....	40
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>44</b>
6.1. LIMITACIONES Y POSIBILIDADES DE AMPLIACIÓN .....	45
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO ESTRATEGIA EN RRSS EMPRESAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO 2. VARIABLES DE OTROS ESTUDIOS UTILIZADAS EN EL CUESTIONARIO.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO 3. PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN. DESCRIPCIÓN GRÁFICA .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO 4. LISTADO DE EMPRESAS PARTICIPANTES .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO 5. FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN REDES SOCIALES. ....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Community manager. En 2015 prácticamente nadie desconoce esta palabra ni le resulta extraño escucharla, pero hace apenas cinco años, el community manager era un auténtico desconocido.

La rápida y constante evolución de internet y las redes sociales han supuesto cambios notables en el desarrollo de las relaciones, incluso en aquellas que se producen entre empresa y cliente. ¿Quién se imaginaba poder enviar y recibir mensajes en tiempo real con una marca? Esta comunicación bidireccional ha supuesto un movimiento radical en la relación empresa-cliente, que hasta ahora se realizaba en una sola dirección y sin posibilidad de respuesta por parte del usuario. Ahora, el consumidor asume un papel protagonista en las empresas, los usuarios han cambiado y exigen ser escuchados. Las empresas han tenido que evolucionar rápidamente para adaptarse a estos cambios y demandas del consumidor, y la figura del community manager es el nexo de unión necesario para lograr esa comunicación bidireccional que aporte beneficios tanto a la marca como al propio consumidor.

Las marcas no dudan en invertir parte de su tiempo en la gestión de redes sociales. Alrededor de sus perfiles empresariales se conforman comunidades de usuarios que quieren conocer, formar parte y ser escuchados por las empresas. La atención en tiempo real y el trato personalizado y fiel a la imagen de marca son claves en las redes sociales. Está en manos de cada empresa, y del community manager como protagonista, saber gestionar adecuadamente las relaciones creadas y ser capaz de mantenerlas en el largo plazo, con el objetivo de obtener resultados derivados de la gestión de las redes sociales comparables con los generados a partir de cualquier otra estrategia de comunicación seguida por la empresa.

En este contexto, el objetivo de esta investigación es conocer el papel jugado por la figura del community manager en la estrategia empresarial en redes sociales, tratando de indagar en su influencia sobre las estrategias seguidas, sobre los resultados derivados de esta actividad y sobre la propia comunidad de usuarios conformada alrededor de la marca.

Teniendo en cuenta este objetivo, el trabajo se estructura en cuatro partes principales: en primer lugar se detallan los objetivos del estudio, para pasar a continuación a realizar una revisión del estado del tema a tratar, valorando la evolución del fenómeno de las redes sociales, las estrategias desarrolladas en las mismas y el perfil del community manager. En tercer lugar se recoge la explicación acerca de los métodos empleados para la realización del estudio. Por último se desarrollan los resultados alcanzados tras el tratamiento de los datos obtenidos así como las conclusiones derivadas de la investigación.

## **2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN**

Las redes sociales se han convertido en un elemento esencial para la estrategia de comunicación de las empresas. Ya sean multinacionales o pymes, las marcas apuestan por la presencia online para acercarse a los consumidores y establecer con ellos un contacto más directo. Además, el entorno online permite llevarlo a cabo a través de un presupuesto menor que en el caso de los medios de comunicación tradicionales, un simple registro idéntico al realizado por cualquier usuario es el único requisito para que una marca tenga presencia en cualquier red social. No obstante, pese al bajo coste que en principio requiere la comunicación en redes sociales, contar con personal, contratado o externalizado, dedicado a la gestión de las mismas sí puede llegar a suponer un coste elevado para algunas empresas.

Es cierto que, detrás de los perfiles de empresa, especialmente cuando estas poseen un determinado tamaño o nivel de actividad, hay todo un entramado estratégico que guía cada una de las acciones llevadas a cabo. Las grandes empresas en nuestro país apuestan por integrar sus redes sociales en todo su proceso de comunicación, utilizando estas tanto como soporte publicitario como para ofrecer un servicio de venta personal y atención al cliente. Para ello, cada una define su propia forma de actuar, acorde con la imagen y el posicionamiento de marca que rigen su estrategia empresarial global.

Este crecimiento exponencial experimentado por las redes sociales, no solo desde el punto de vista empresarial sino también a nivel de usuario, ha creado la necesidad de establecer puestos de trabajo orientados en exclusiva a su gestión: los community managers. Hace sólo unos años esta era una profesión inexistente, y en la actualidad es un puesto imprescindible en cualquier empresa de un tamaño relativamente grande. Aunque los community managers pueden ser miembros de un departamento interno de la empresa, también existen agencias especializadas en comunicación que ofrecen servicios de gestión de redes sociales. Además, aunque existen personas dedicadas en exclusiva a las redes sociales, son muchos los que combinan estas actividades dentro de la empresa con otras relacionadas con el marketing y la comunicación.

El papel de los community managers como auténticos mediadores en la relación entre empresa y público objetivo, así como el coste que lleva aparejado contratar personas o servicios específicos para ejercer esta función, hace que sea fundamental conocer cuáles son las estrategias seguidas por las marcas en las redes sociales y cuál es el papel desempeñado por el community manager. Ellos son los que experimentan de primera mano la interacción con el usuario, ese fenómeno comunicativo que no se obtiene a partir de otro medio de comunicación. Ellos son por tanto los más indicados para valorar cómo son las comunidades de usuarios que siguen a su marca y los motivos que les llevan a hacerlo. De igual forma, ellos son quienes mejor conocen las actividades desarrolladas y los fines y propósitos que persiguen con cada interacción con el usuario, así como los resultados que aprecian derivados de su labor.

Por tanto, el presente estudio se centra en valorar todos estos aspectos desde un punto de vista hasta ahora no considerado, el del community manager. El principal objetivo será analizar el compromiso de los community managers de las empresas con mayor actividad en redes sociales en España, y establecer las posibles influencias que este pueda tener sobre los diferentes aspectos mencionados, como la estrategia y orientación seguidas o los resultados obtenidos. Más en concreto, los objetivos planteados y desarrollados son los siguientes:

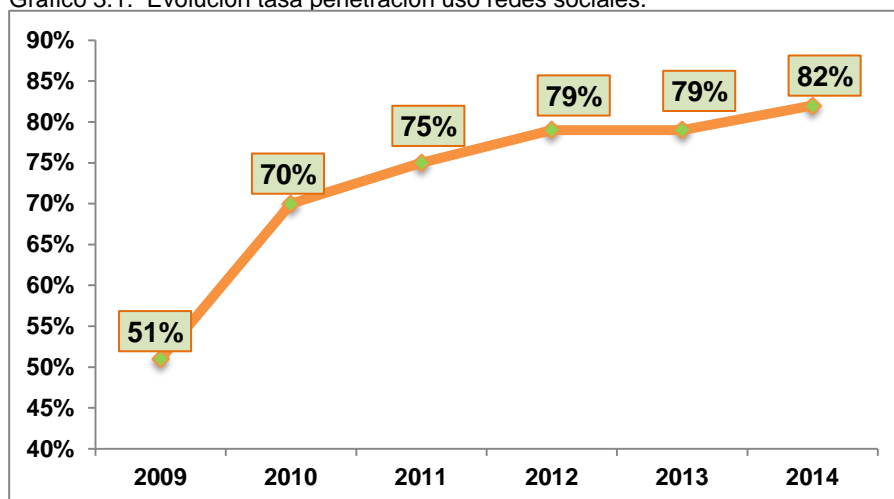
- Indagar en la posible influencia del sector de actividad de la empresa en el compromiso experimentado por el community manager.
- Analizar los factores determinantes del compromiso del community manager.
- Estudiar la influencia que el compromiso del community manager tiene sobre los resultados derivados de la gestión de redes sociales.
- Conocer el papel que juegan las orientaciones seguidas en redes sociales y su relación con el compromiso del community manager.

### 3. REVISIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL TEMA

#### 3.1. USUARIOS Y REDES SOCIALES: EVOLUCIÓN

Actualmente en España hay más de 14 millones de usuarios de redes sociales, lo que supone un 82% del total de población con acceso a internet. Esto contrasta con el dato de años anteriores, ya que hace 5 años, en 2010, sólo el 51% de los usuarios estaba en redes sociales. Junto a las líderes Facebook, Twitter y YouTube<sup>1</sup>, el surgimiento de nuevas redes sociales como LinkedIn, Instagram o Google+ y su rápido crecimiento han desbancado a las que hace tan solo cinco años eran líderes, como MySpace, Badoo o Tuenti. (VI Estudio Redes Sociales, IAB Spain, 2015).

Gráfico 3.1. Evolución tasa penetración uso redes sociales.



Fuente: VI Estudio Redes Sociales (IAB Spain, 2015)

De acuerdo con el VI Estudio de Redes Sociales realizado por IAB Spain, entre las actividades llevadas a cabo con mayor frecuencia por los usuarios en redes sociales se encuentra observar las acciones de sus contactos (66%), ver contenido multimedia (58%) o el envío de mensajes (52%). Con un porcentaje algo menor aparece en esta clasificación el seguimiento a perfiles oficiales de marcas (25%).

---

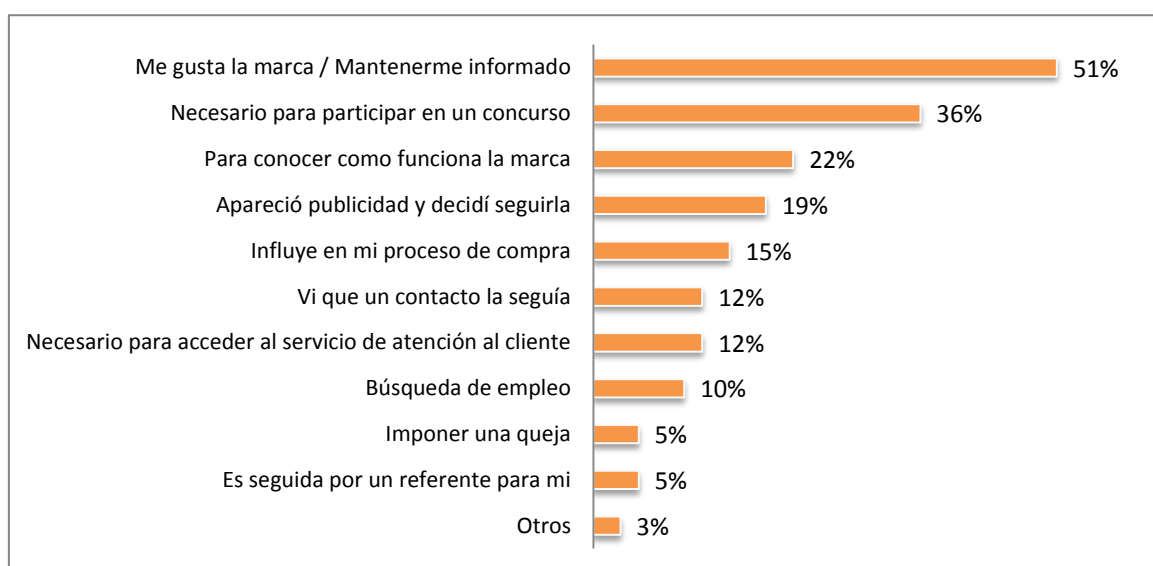
<sup>1</sup> Facebook cuenta actualmente con un 96% de penetración, seguida de YouTube con un 66% y Twitter con un 56%.



### 3.2. LOS USUARIOS Y LAS MARCAS EN REDES SOCIALES

En total, el 89% de los usuarios de redes sociales son seguidores en mayor o menor medida de los perfiles de las marcas. Las actividades más realizadas son la participación en concursos (24%), la conversación sobre productos (18%), el contacto con el servicio de atención al cliente (13%) y la compra directa a la marca (12%). Entre los motivantes de ese inicio de la relación con la marca, los usuarios afirman que quieren mantenerse informados y les gusta la misma. Los concursos son el segundo motivo de inicio de la relación (Gráfico 3.2).

Gráfico 3.2. Motivos para seguir a una marca en RRSS



Fuente: VI Estudio Redes Sociales (IAB Spain, 2015)

Facebook es la principal red utilizada por el usuario con la finalidad de establecer relaciones con las marcas, el 88%<sup>2</sup> afirma que utiliza esta red con fines orientados hacia las marcas (VI Estudio Redes Sociales, IAB Spain, 2015). Según la VI Oleada Observatorio de Redes Sociales (The Cocktail Analysis, 2014), aunque Facebook sea la red preferida para el contacto en general, Twitter adquiere protagonismo para compartir la experiencia de compra y presentar quejas o reclamaciones.

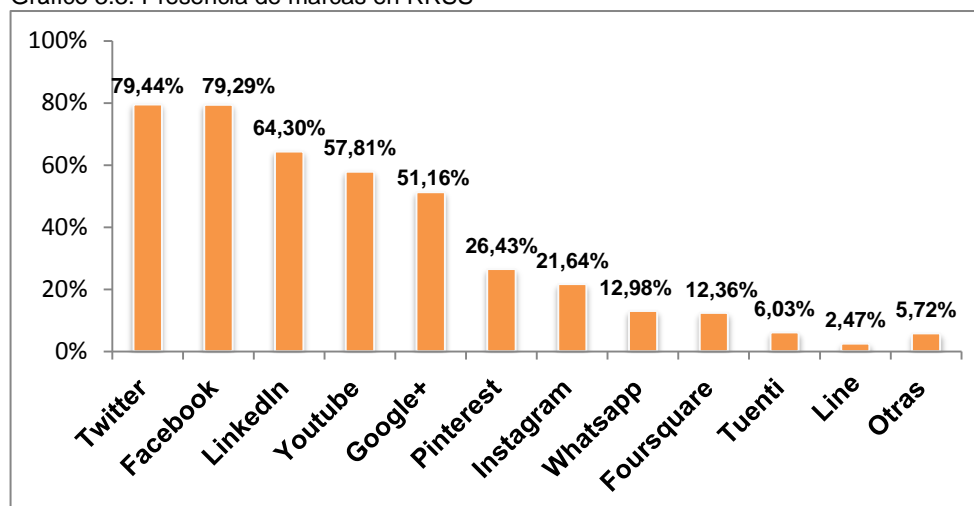
<sup>2</sup> El resto de redes sociales se sitúan bastante por detrás en cuanto a su uso como medio de relación con las marcas: Twitter (22%), YouTube (7%), Google+ (5%) e Instagram (5%).

Los sectores con más éxito en redes en cuanto a seguimiento por parte de los usuarios son la tecnología (39%), los medios de comunicación y culturales (37%), la belleza y la higiene (37%), y la alimentación (34%). (VI Estudio Redes Sociales, IAB Spain, 2015).

Según datos del Estudio Top 50 Marcas en Medios Sociales (IAB Spain, 2015), entre 2013 y 2014 la comunidad media de las marcas ha crecido un 30%, alcanzando por término medio los 450.000 seguidores. Además, los contenidos mensuales generados por las marcas han aumentado en un 420% en el último año, lo que supone una cifra mensual media de 532 publicaciones.

El Informe sobre Usos de Redes Sociales en Empresas (Asociación Española de la Economía Digital, 2014) afirma que el 85,2% de las empresas están presentes en redes sociales, de las cuales el 79% utiliza Facebook y Twitter para comunicarse con su público. A pesar de que lo hagan en menor medida, las empresas se han ido incorporando a todas las redes sociales utilizadas por los usuarios (Gráfico 3.3).

Gráfico 3.3. Presencia de marcas en RRSS



Fuente: Informe sobre Usos de Redes Sociales en Empresas (Adigital, 2014)

### 3.3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN REDES SOCIALES

Los principales objetivos de la presencia de las marcas en redes sociales son mejorar su imagen y notoriedad y promocionar sus productos o servicios. (Adigital, 2014). Nobre y Silva (2014) definen las redes sociales como herramientas excepcionales para la comunicación empresa-consumidor, dada la rapidez de transmisión de información a través de internet y el bajo coste que supone en comparación al marketing tradicional. Permiten entablar relaciones que pueden suponer un incremento de la lealtad hacia la marca. Siguiendo a Garrigos-Simon et al (2012), las redes sociales y las comunidades creadas en torno a ellas se antojan esenciales para comprender los cambios actuales en el ambiente empresarial.

De acuerdo con Sawhney et al (2005), la capacidad para desarrollar relaciones personales y crear un sentimiento de pertenencia a la comunidad en el consumidor tiene un impacto positivo en la confianza, la lealtad y el compromiso con la marca. Esto, unido a las capacidades de marketing, conducen al desarrollo de relaciones más fuertes con el usuario, que influyen positivamente en su lealtad y su satisfacción (Trainor et al, 2014).

La probabilidad de generar *engagement* en el consumidor aumenta cuando las marcas utilizan una estrategia de carácter creativo en redes sociales, que permita al usuario interactuar y participar activamente con la marca (Nobre y Silva, 2014). Kunz y Hackworth (2011), recogen la idea de que si el consumidor tiene el control responderá de manera más favorable a las acciones de marketing. En este sentido, los usuarios quieren sentirse parte de la comunidad en lugar de objetivos de una campaña. Seraj (2012), afirma que la existencia de un ambiente entretenido es un motivante claro de las visitas recurrentes del usuario a una determinada comunidad.

Según Park y Kim (2014), el beneficio percibido por el consumidor puede dividirse en 2 dimensiones, una relacionada con la experiencia y otra con la utilidad. La primera incluye ese sentimiento transmitido por la marca, su carácter afectivo y emocional; la segunda se refiere a las prácticas y beneficios relacionados con el consumo. Ambas dimensiones pueden ser indicadoras de la calidad de la relación establecida y de la percepción del esfuerzo realizado

por la marca en las redes sociales, y por tanto determinantes en la generación de *engagement* en el usuario.

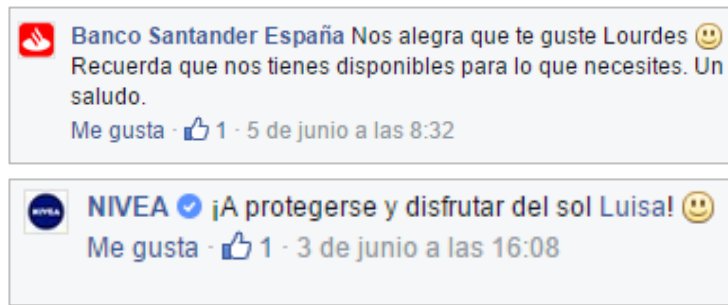
La integración de las actividades tradicionales centradas en el consumidor (incluyendo procesos, sistemas y tecnologías), con las nuevas aplicaciones de social media para comprometer a los usuarios en contextos colaborativos y mejorar las relaciones con estos es definida como "*Social CRM*" (Trainor et al, 2014). Según esto, aquellas marcas que utilizan estrategias en redes sociales junto a sistemas centrados en el usuario desarrollan un mejor "*Social CRM*" que otras que emplean de manera menor las redes sociales, alcanzando una mejora en el servicio a sus clientes. Heller y Parasnis (2011) afirman que el primer paso para construir una estrategia "*Social CRM*" es entender qué valora el consumidor en las redes sociales, qué motivos lo llevan a seguir una marca en internet. Para ello es imprescindible pensar como un consumidor más y dialogar con él, ya que la participación es la base del *social media*.

De acuerdo con Seraj (2012), las redes sociales son un contexto ideal para la "co-creación" en la medida que los usuarios se convierten en "prosumidores" de forma voluntaria, generadores de contenido a través de su participación en las plataformas de las empresas. Los consumidores se "autoseleccionan" y participan de manera espontánea en las conversaciones. Esto los involucra en la experiencia conjunta de la co-creación. (Sawhney et al, 2005).

Todos estos datos permiten configurar una idea general acerca de las diferentes orientaciones que una empresa puede seguir en las redes sociales. En base a ellos se definen las siguientes orientaciones empresariales en redes sociales, que serán estudiadas en esta investigación:

- **Orientación relacional:** consistente en la creación de relaciones marca-usuario, a través de la interacción directa con el mismo, con el objetivo de conocerlo y tratar de crear un vínculo con él. Esta orientación es la más general, engloba a todas las demás, y estas contribuyen sustancialmente a la consecución de la misma.

Imagen 3.1. Banco Santander y Nivea: ejemplos de orientación relacional



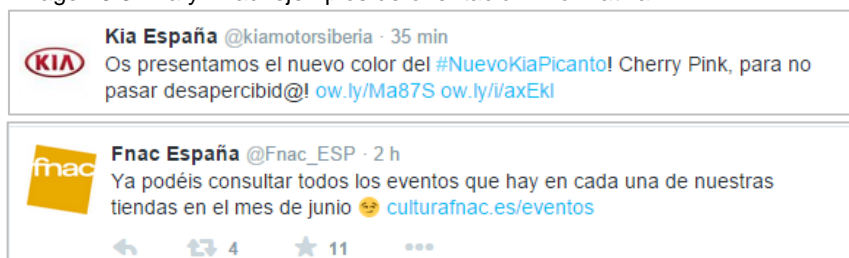
- Orientación promocional: como su propio nombre indica, la orientación promocional engloba todas aquellas actividades relacionadas con la distribución de descuentos y premios entre los usuarios. En esta orientación se consideran tanto los descuentos o promociones directas como los concursos que requieren la participación activa de los usuarios.

Imagen 3.2. Eroski y Pan Bimbo: ejemplos de orientación promocional



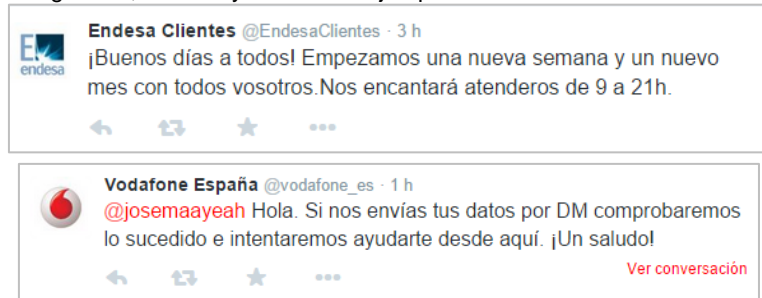
- Orientación informativa: engloba aquellas acciones de la empresa orientadas tanto a proporcionar información a los clientes a través de las redes sociales como a recoger información procedente de los mismos, a través de la observación. Por tanto, esta orientación informativa cuenta con un doble sentido: publicar información interna y recoger información externa a la empresa.

Imagen 3.3. Kia y Fnac: ejemplos de orientación informativa.



- Orientación atención al cliente: se trata de la utilización de las redes sociales como un canal de atención al cliente de la empresa. En este sentido, se valora la atención prestada al cliente así como la comunicación al mismo de que puede hacer llegar sus comentarios a través de la red social en cuestión.

Imagen 3.4, Endesa y Vodafone: ejemplos de orientación atención al cliente



- Orientación emocional: consistente en la generación de contenidos que provoquen una respuesta emocional en el usuario tratando de empatizar con él, que hagan disfrutar, entretener y divertir, sin ser meros anuncios publicitarios.

Imagen 3.5. Popitas: ejemplo de orientación emocional.



- Orientación al alcance (participación): acciones llevadas a cabo por la empresa buscando la interacción del usuario, bien sea a través de respuestas a los contenidos generados o compartiendo los mismos en sus perfiles personales.

Imagen 3.6. Llaollao y Kit Kat: ejemplos de orientación al alcance.

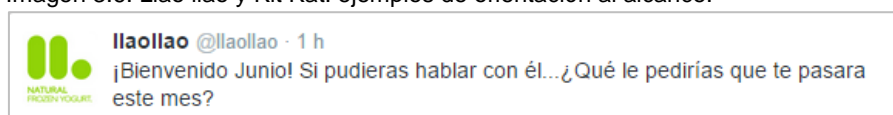
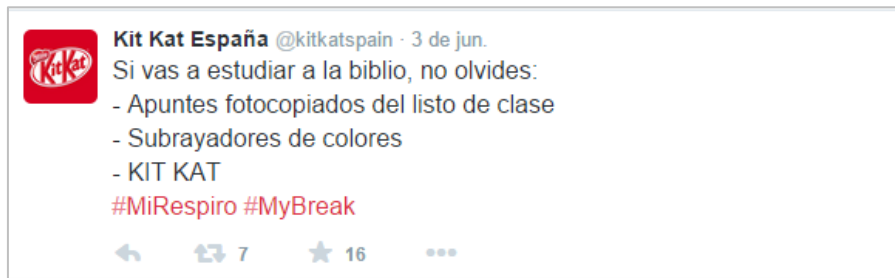
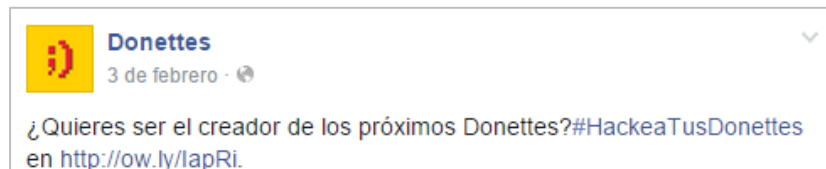


Imagen 3.7. Llao llao y Kit Kat: ejemplos de orientación al alcance.



- Orientación co-creación: acciones orientadas a invitar al usuario a formar parte en cierto modo de la actividad de la empresa, compartiendo ideas para la innovación de productos u opiniones sobre los productos actuales.

Imagen 3.8. Donettes: ejemplos de orientación co-creación.



Evidentemente, no se trata de orientaciones que tengan que seguirse de forma independiente. Las empresas pueden combinar varias de ellas o utilizarlas de forma diferente en cada red social. En todo caso, la cuestión importante para las empresas es conocer cuál es el efecto de estas orientaciones en sus resultados de comunicación.

### **3.4. DE LA INTERACCIÓN A LOS RESULTADOS: ¿QUÉ HACER EN REDES SOCIALES?**

Son muchas las empresas cuyos resultados en redes sociales son evidentes: su número de seguidores aumenta continuamente, los usuarios hablan de ellas de forma espontánea, e incluso ven en las redes sociales un medio para incrementar su facturación.

La mera presencia en redes sociales no es suficiente para obtener resultados. Más allá de una fundamentación teórica, ¿qué es lo que hay que hacer para alcanzar el éxito? Quizá sea esta la pregunta que más se hagan los departamentos de marketing y comunicación de las mayores empresas. Si esta pregunta logra ser contestada, el éxito está asegurado

Ejemplo claro de este éxito es la marca española Hawkers, creada hace apenas un año y generadora de una facturación de 15 millones de euros gracias a su estrategia en redes sociales, siendo estas el único medio empleado para darse a conocer en un primer momento. Siguen una estrategia definida y orientada especialmente a la promoción, realizando continuamente sorteos y descuentos para sus usuarios. Así, en solo un año ha conseguido más de tres millones de seguidores en Facebook y se ha convertido en patrocinadora de un equipo de la NBA<sup>3</sup>. Por su parte, para Starbucks la clave de su éxito en redes está en escuchar qué es lo que quieren sus fans y entablar conversaciones con ellos como primer paso para crear su estrategia y generar *engagement* en los usuarios. Esta escucha activa del usuario es también clave en las estrategias seguidas por empresas de transporte, telecomunicaciones o distribución. Otras encuentran su clave en el humor: Popitas, Media Markt, Alcampo, KitKat, Malibú, Barceló, Fnac... son innumerables las marcas que han hecho de su estrategia un éxito.

Aunque son muchas las que han sabido gestionar y combinar las diferentes orientaciones posibles para lograr el éxito online, conocer sus casos no da la clave, y es que esta no es fácil de concretar. No hay una única vía para el éxito, y cada marca debe crear su propia fórmula. Algo con lo que sí deben contar todas ellas es una línea básica, unas pautas estratégicas que guíen toda su actividad y sean acordes al posicionamiento empresarial. Es en este contexto en el que se antoja indispensable la figura del community manager como gestor de las redes sociales y del conocimiento que en ellas se genera. (Garrigos-Simon et al, 2012; Kwon et al, 2013).

#### **3.4.1. El papel del community manager**

La figura del CM aparece al surgir la necesidad de adaptar los contenidos a diferentes canales y de encontrar la mejor forma de hacer llegar el mensaje en función de la red social (Colon, 2012). De acuerdo con Garrigos-Simon et al (2012), el community manager es el enlace entre la comunidad online y la

---

<sup>3</sup> Acuerdo con el equipo de la NBA Lakers, que supuso la creación por parte de Hawkers de 6 modelos de gafas de sol con el escudo del equipo. Por su parte, el equipo garantiza la realización de campañas en California y su publicación en redes sociales.



empresa, es responsable de facilitar y gestionar esa relación día a día, de atender las necesidades de los usuarios y prestar atención a lo que se dice sobre la marca. Además, es el encargado de transmitir ese conocimiento adquirido a la empresa, elaborando métricas y detectando los factores claves del éxito. Chou (2010), afirma que ese conocimiento adquirido por el CM a partir de la comunidad, puede proporcionar a los miembros de la empresa el acceso a nueva información e ideas no disponibles anteriormente. Esta aportación de conocimiento por parte de los usuarios depende tanto de la satisfacción con la comunidad como de las propias motivaciones individuales. Por eso, el puesto de community manager no consiste en ser un mero publicador de contenidos, sino que debe convertirse al mismo tiempo en estrategia, directivo, desarrollador de contenidos, escritor y representante del servicio de atención al cliente (Kwon et al, 2013). Tiene que descubrir cómo construir relaciones alrededor de la marca y cómo mantenerlas, ya que como en cualquier relación, existen diferentes etapas y momentos, que hacen que sea necesario incentivar y animar a la comunidad de un modo acorde a cada momento (Budiño, 2011).

Pero, ¿quién es el perfecto community manager? Según Kwon et al (2013), además de por su experiencia y sus habilidades tecnológicas, el community manager ha de ser contratado en función de sus habilidades para la comunicación, tanto oral como escrita, así como por sus cualidades personales, como la iniciativa, la motivación, la honestidad, la flexibilidad, el compromiso y la ética de trabajo.

En definitiva, tal y como describe Saavedra et al (2011), la importancia del CM radica en que su figura permite a las empresas tener más cerca que nunca a un grupo de individuos unidos por su interés hacia la marca. Así, la figura del community manager ha sido elevada como uno de los roles más importantes en la empresa (Colon, 2012).

## **4. METODOLOGÍA**

La presente investigación se ha fundamentado en la realización de un cuestionario dirigido a los community managers o responsables de redes sociales de grandes empresas en España, con el fin de valorar el punto de vista interno de estos respecto a las estrategias seguidas por su empresa en los medios sociales, así como su labor como responsables de dicha gestión. Se trata por tanto de una investigación de carácter cuantitativo, basada en la recogida de datos a través de un cuestionario online.

Conforman la población de estudio todas las grandes empresas con destacada actividad en redes sociales en España. Tras una búsqueda exhaustiva de estas, se seleccionan 250 empresas de diversos sectores a las cuales solicitar su participación, 50 de ellas extraídas del Estudio Top 50 marcas en Medios Sociales (IAB Spain, 2015). Las restantes son seleccionadas directamente al observar su actividad, repercusión y número de seguidores en las principales redes sociales, tratándose por tanto de un muestreo por juicios. La lista de empresas contactadas se incluye en el Anexo 4.

### **4.1. VARIABLES Y DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

El cuestionario empleado se presenta dividido en cinco partes principales: información de la empresa y de su actividad en redes sociales, estrategia en redes sociales, características de la comunidad, resultados alcanzados y labor del community manager.

En la parte dedicada a la información de la empresa y su actividad en redes sociales se incluyen variables de caracterización como son el sector, el número de trabajadores y la facturación anual aproximada. Además, se consulta quiénes son los encargados de la gestión de redes sociales en la misma así como su grado de presencia en aquellas más destacadas.

La segunda parte, dedicada a conocer la estrategia seguida por la empresa en redes sociales, incluye, además de preguntas acerca del número de publicaciones realizadas diaria o semanalmente, los indicadores referentes a las orientaciones planteadas en su momento (pp.11-13). Para su medida se

emplea una escala Likert de 1 a 5 en función de la frecuencia de realización de cada una de las actividades planteadas. Algunos de estos indicadores son elaborados a partir de variables empleadas en otros estudios (Gruner et al, 2013; Trainor et al, 2014, y Badrinarayanan et al, 2015). Además, en este apartado se sitúa la pregunta sobre los principales propósitos de los perfiles en redes sociales de la empresa, igualmente extraída de un estudio anterior (Nobre y Silva, 2014).

A continuación se presentan las variables acerca de la comunidad de usuarios seguidora de la marca. Para la recogida de esta información se emplean dos preguntas, una acerca de los principales motivos por los que los usuarios se convierten en seguidores del perfil de la marca (Heller y Parasnis, 2011), y otra acerca de los atributos que, desde el punto de vista del community manager, tiene la comunidad de usuarios afín a la marca.

Los resultados derivados de la actividad de la empresa en redes sociales son recogidos en una única pregunta que valora seis indicadores de los mismos a través de una escala Likert indicadora del grado de acuerdo o desacuerdo del community manager con los resultados planteados (Nobre y Silva, 2014).

Por último, se dedica un apartado en exclusiva a conocer el perfil concreto del community manager, desde su formación hasta su grado de compromiso con su actividad profesional.

Tanto las variables originales a partir de las cuales se han creado indicadores como el esquema final del cuestionario se encuentran en los Anexos 1 y 2 de este trabajo.

## **4.2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN**

Para la obtención de respuestas al cuestionario se planteó en un primer momento el teléfono como medio de contacto con el community manager. Esta opción se puso en marcha, pero fue descartada posteriormente al no disponer de teléfonos directos y tener que realizar llamadas a números dedicados a la

atención al cliente o la ayuda en el proceso de compra, desde los cuales resultaba complicado ser redirigidos hacia otros departamentos o sedes.

Descartada esta primera opción, se decide acudir a las propias redes sociales, al ser estas el punto de encuentro más sencillo con el community manager. Para ello, se envían mensajes a los perfiles oficiales de las marcas seleccionadas en las redes Facebook y Twitter. Cada empresa es contactada únicamente a través de una de ellas, y se esperan tres días para obtener respuesta. En caso de no encontrar tal respuesta por parte de la empresa, se envía un mensaje en la red social restante o un correo electrónico a través del formulario de contacto de su página web.

En el caso de Facebook no existe un requisito previo para el envío de mensajes a la marca, y el único impedimento encontrado son aquellas empresas que tienen bloqueado dicho envío y redirigen a su página web cualquier petición de información.

Por su parte, Twitter supone un trabajo más costoso a la hora de la puesta en contacto con la marca. Para poder enviar un DM (mensaje directo) a un usuario, este debe ser seguidor del remitente en cuestión. Este criterio ha sido eliminado por Twitter recientemente, pero sólo aquellos usuarios que seleccionen expresamente que desean recibir mensajes de cualquier otro pueden disfrutar de esta opción, y en el caso de las marcas este porcentaje es escaso. Por tanto, el primer paso para poder contactar con el community manager es escribir un tweet público pidiendo ser seguidos por la marca, justificando la necesidad de contactar con ella a través de un mensaje directo. (Anexo 3. Imagen a3.1).

Algunas marcas en concreto no contestan a todos los comentarios que reciben, por lo que para conseguir llamar su atención hay que actuar de una manera algo especial, creando un mensaje personalizado dirigido solo a esa marca en concreto. Es el caso por ejemplo de Media Markt: su community manager no contestó los mensajes genéricos enviados, pero sí lo hizo cuando el mensaje iba dirigido de forma personalizada a él (Anexo 3. Imagen a3.2).

Una vez completada esa primera toma de contacto, las empresas contestan al mensaje y en su mayoría comienzan a seguir el perfil de usuario, lo que ya permite enviar un DM privado a las marcas. Este mensaje (Anexo 3. Imagen a3.4) se resume en tres envíos, ya que el límite de 140 caracteres impuesto por esta red social dificulta la explicación completa del estudio, algo que es indicado en el propio mensaje, para hacer ver a las marcas que la información puede ser ampliada si así se solicita.

Ante este mensaje existen principalmente tres tipos de respuesta: empresas que solicitan más información y necesitan valorar la petición o consultarla con otros departamentos de manera previa a contestar el cuestionario; empresas que solicitan el envío del cuestionario por correo electrónico; y empresas que contestan el cuestionario solicitando el enlace a través de la propia red social. Un caso especial sería además el de empresas que, tras el envío del mensaje privado, comunican que la política empresarial impide dar respuesta a cualquier tipo de estudio o cuestionario.

Estos tres tipos de respuesta no siguen una clasificación casual, sino que el tipo de empresa o sector de actividad va ligado con la respuesta obtenida. Así, el primer caso lo conforman empresas cuya actividad en redes sociales se basa en la atención al cliente, como bancos, aseguradoras y empresas de telefonía (Anexo 3. Imagen a3.5.). Las empresas que solicitan directamente el enlace al cuestionario, y lo contestan por lo general en ese mismo momento, pertenecen en su mayoría al sector de alimentación y bebidas, son marcas de productos que siguen una estrategia más emocional en sus redes sociales, y buscan empatizar con el usuario también a través de los mensajes privados. (Anexo 3. Imagen a3.6.). Por su parte, el grupo de empresas que solicitan el cuestionario por correo electrónico no sigue una caracterización concreta, y en su mayoría solicitan dicho envío para ser otro responsable de un puesto superior quien cumplimente el cuestionario.

Por último, en el caso de aquellas empresas que no han contestado a través de ninguna red social, se recurre al envío de correos electrónicos, a través de la dirección de email si se facilita o a través del formulario de contacto. El mayor

perjuicio de esto es el tiempo de respuesta, mucho mayor que en el caso del contacto directo por redes sociales.

La opción de Facebook parecía en un primer momento más útil que la de Twitter, al no existir un límite de caracteres en los mensajes y poder contactar sin necesidad de pasos previos, pero realmente en la práctica el contacto a través de Facebook no resulta efectivo, y la tasa de respuesta de las marcas a través de esta red social resulta muy baja. Finalmente, el grueso de respuestas se consigue de los contactos a través de Twitter, aunque en su mayoría estos sean redirigidos al correo electrónico.

#### **4.3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

A través del método de recogida explicado, se realiza durante dos semanas una primera toma de contacto con las 250 empresas seleccionadas. De esas empresas a las que se envía un primer mensaje, en total 113 aceptan el envío del cuestionario, algunas directamente y otras tras ampliar la información sobre este estudio. Además, son 21 las marcas que indican la imposibilidad de participar en el mismo (Anexo 4). Cabe destacar igualmente como algunas marcas con las que no se contacta en un primer momento comienzan a seguir de manera voluntaria el perfil en Twitter desde el que se envían los mensajes, quizá motivados al ver como otras muchas marcas comienzan a seguir este perfil. Es el caso de Nutriben, Volvo o Sport Zone.

El presente estudio se elabora a partir de las 50 respuestas obtenidas hasta el día 12 de mayo. Actualmente el cuestionario sigue abierto y continúan registrándose nuevas respuestas, lo que permitirá la ampliación de la investigación en un futuro.

Al disponer únicamente de 50 observaciones y no concentrarse estas en unos sectores específicos (véase Tabla 4.1), se ha llevado a cabo una agrupación de los mismos en los siguientes subgrupos:

- Alimentación, bebidas y restauración. Estos sectores se han unido debido a que, a pesar de que con alimentación quiere hacerse referencia a empresas de productos alimenticios de venta en supermercados y con restauración a

establecimientos hosteleros que ofrecen servicios de comida, se tiene constancia de que empresas del segundo grupo han señalado la alimentación como su sector.

- Automoción y transporte incluye empresas fabricantes de vehículos así como empresas dedicadas a los servicios de transporte de viajeros.
- Banca, seguros y distribución se agrupan al tratarse todas ellas de empresas con un carácter de servicio directo al cliente.
- Tecnología y telecomunicaciones.
- Otros sectores.

Tabla 4.1. Sector de actividad de las empresas participantes.

<b>Sector de actividad de la empresa</b>	
Alimentación	24,49%
Bebidas	10,20%
Restauración y Hostelería	10,20%
Automoción	6,12%
Transporte	6,12%
Banca y Seguros	12,24%
Distribución	8,16%
Tecnología	8,16%
Telecomunicaciones	8,16%
Higiene y Salud	4,08%
Juegos y Apuestas	2,04%

Además de en función del sector, otras variables empleadas para la caracterización de la muestra son las recogidas en la tabla 4.2. Puede observarse como las desviaciones de todos los datos son bastante elevadas, lo que presupone amplias diferencias entre unas empresas y otras.

Tabla 4.2. Variables de caracterización de las empresas participantes.

<b>Perfil de la empresa</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Tip.</b>
Nº aproximado de empleados	3807,41	11826,83
Nº de empleados dedicados en exclusiva a la gestión de RRSS	3,67	5,97
Nº aproximado de seguidores en Facebook	325532,44	536461,70
Nº aproximado de seguidores en Twitter	45442,15	53731,59
Número medio de publicaciones semanales en Facebook	8,04	6,69
Número medio de tuits diarios (incluyendo retuits) en Twitter	16,83	31,71
Porcentaje de los tuits respuesta a los seguidores	39,85	32,61

#### 4.4. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Una vez finalizado el proceso de recogida de información, se procede a la creación de la base de datos en el programa estadístico SPSS, programa que será empleado para el tratamiento de los datos del estudio.

Principalmente se han utilizado como técnicas estadísticas el análisis factorial, regresiones, anovas y pruebas de chi-cuadrado. Las variables medidas a lo largo del estudio y sus indicadores se recogen a continuación en la tabla 4.3, junto con sus medias y desviaciones.

Tabla 4.3. Variables e indicadores utilizados. Media y desviación típica.

VARIABLES	INDICADORES	Media	Desv. Tip.
<b>Orientación en redes sociales (frecuencia realización actividades)</b>			
Orientación relacional	Contestamos las preguntas y dudas de los usuarios	5,00	0,00
	Tomamos parte de las actividades de la comunidad y de las conversaciones de los miembros	3,92	1,05
	Observamos la actividad de nuestros usuarios sin formar parte de sus conversaciones	3,76	1,10
Orientación promocional	Ofrecemos descuentos especiales para nuestros seguidores en redes sociales	2,36	1,45
	Realizamos sorteos directos (el usuario solo tiene que proporcionarnos sus datos)	3,02	1,49
	Realizamos concursos que requieren la participación activa de los seguidores (mandar fotos, historias, vídeos, etc.)	3,44	1,30
Orientación informativa	Nuestra empresa utiliza las redes sociales para publicar información relevante sobre la actualidad de la empresa y sobre nuestros productos y/o servicios	4,47	0,77
	Nuestra empresa utiliza las redes sociales para conducir investigaciones de mercado, detectando cambios en los gustos de los consumidores y en el sector	2,64	1,34
Orientación atención al cliente	Atendemos a través de las redes sociales dudas, sugerencias y reclamaciones de los usuarios	4,80	0,64
	Informamos a nuestros usuarios de que pueden hacernos llegar sus consultas a través de nuestros perfiles en redes sociales	4,24	1,08
Orientación emocional	Tratamos de generar contenidos emocionales en nuestras redes sociales	4,49	0,96
	Queremos que los usuarios disfruten, tratamos de que los post sean entretenidos y divertidos	4,46	0,89
Orientación al alcance (participación)	Tratamos de crear publicaciones en Facebook que nuestros seguidores quieran compartir o comentar en sus perfiles	4,60	0,76
	Tratamos de crear tuits que nuestros usuarios quieran retwitear o comentar	4,51	0,84



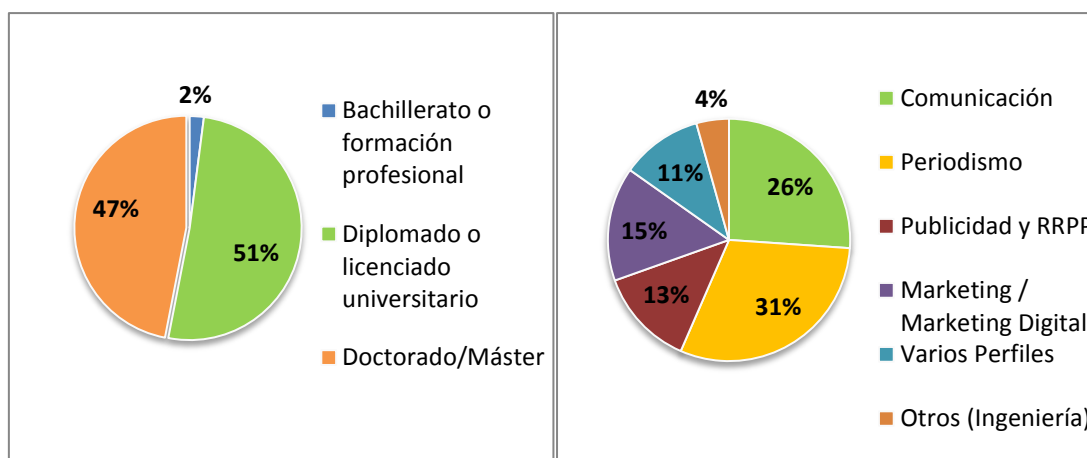
VARIABLES	INDICADORES	Media	Desv. Tip.
Orientación co-creación	Invitamos a nuestros seguidores a participar en la innovación de nuestros productos	3,10	1,33
	Invitamos a nuestros seguidores a compartir sus opiniones acerca de nuestros productos	3,76	1,29
<b>Características comunidad</b>			
Compromiso	Los usuarios participan de las conversaciones y contenidos generados.	4,08	0,88
Participación	Los usuarios están compartiendo sus ideas y opiniones en las actividades y/o concursos que proponemos.	4,26	0,69
Lealtad	Nuestros seguidores conocen la marca y sienten afinidad con ella. No son seguidores sólo por interés.	4,04	0,97
Exigencia	Los usuarios demandan contenidos de calidad, y su participación es diferente en función de estos.	4,24	0,96
Heterogeneidad	No tenemos una mayoría absoluta de un tipo de usuario.	3,42	1,14
Crecimiento	Continuamente recibimos nuevos seguidores en nuestros perfiles sociales	4,48	0,65
<b>Resultados alcanzados</b>			
	Incrementa las visitas a nuestra página web	4,04	0,99
	Repercute de forma positiva en las ventas globales de la empresa	3,78	0,94
	Repercute de forma positiva en las ventas online de la empresa	3,40	1,25
	Hace aumentar nuestro número de clientes	3,76	0,97
	Hace incrementar nuestra notoriedad de marca]	4,56	0,64
	Incrementa el WOM acerca de nuestra marca entre los usuarios	4,41	0,76
<b>Compromiso community manager</b>			
Compromiso profesión	Estoy muy al día de las novedades en cuanto a RRSS y las aplico en los perfiles de la empresa.	4,54	0,65
	Asisto siempre que puedo a cursos, seminarios y jornadas relacionadas con RRSS	3,60	1,23
Compromiso marca	Además del horario laboral, dedico gran parte de mi tiempo libre a las RRSS	3,92	1,20
	Me siento identificado con la marca para la que trabajo	4,60	0,68
	Me siento identificado con el tipo de producto y/o servicio de la empresa	4,46	0,82

## 5. RESULTADOS

El community manager juega un papel fundamental en el desarrollo de las actividades en redes sociales de la empresa. Es quien establece el contacto directo con el usuario, y de su correcta o incorrecta gestión depende la satisfacción del mismo.

Prácticamente todos los community managers de las grandes marcas en España han recibido una formación universitaria. De entre esta formación, las especialidades más destacadas no son principalmente las orientadas hacia el marketing, sino que la comunicación y el periodismo son los títulos más presentes entre estos puestos en las empresas. Esto puede deberse a la reciente incorporación del marketing como materia de conocimiento. Además, el 62,5% de los community managers ha recibido algún tipo de formación específica para la actividad que realizan actualmente, tales como cursos o máster en community management, social media o marketing digital.

Gráfico 5.1: Formación y especialidad del community manager.



Es reseñable el dato referente a los años de actividad profesional dedicados a las redes sociales. Por término medio, los community managers de estas grandes empresas llevan 4,23 años dedicados profesionalmente a la gestión de redes sociales (desviación 1,76). Este dato prácticamente coincide con el número de años que llevan ejerciendo dicha actividad en la empresa actual, de 3,85 años. Esto indica que se trata de una profesión joven y que la mayoría de community managers no han cambiado de puesto de trabajo desde que

comenzaron a realizar actividades de gestión de redes sociales. Además, el 64,71% de las empresas realizan esta actividad desde un departamento interno de comunicación o marketing en la empresa, el 17,65% de manera externalizada y el 5,88% combinando la gestión interna y externa, dejando un valor residual para el resto de opciones: otro departamento (3,92%), varios departamentos (3,92%) y un puesto independiente a un departamento (1,96%).

Para categorizar a los community managers en función de su labor y compromiso, se han recogido datos acerca de 5 dimensiones relacionadas con sus características profesionales. A través de un análisis factorial se resumen estas en dos factores: un primero relacionado con el compromiso del community manager hacia la propia marca y producto con el que trabaja, y un segundo relacionado con el compromiso hacia su profesión en general.

Tabla 5. 1. Matriz de componente rotado. Análisis factorial características Community Manager.

	<b>COMPROMISO MARCA</b>	<b>COMPROMISO PROFESIÓN</b>
Me siento identificado con el tipo de producto y/o servicio de la empresa	<b>0,945</b>	0,194
Me siento identificado con la marca para la que trabajo	<b>0,900</b>	0,236
Además del horario laboral, dedico gran parte de mi tiempo libre a las RRSS	<b>0,526</b>	0,431
Asisto siempre que puedo a cursos, seminarios y jornadas relacionadas con RRSS	0,135	<b>0,907</b>
Estoy muy al día de las novedades en cuanto a RRSS y las aplico en los perfiles de la empresa.	0,367	<b>0,828</b>
<b>% de varianza extraído (Total acumulado: 78,403%)</b>	<b>42,625</b>	<b>35,778</b>

Una vez confirmada la existencia de dos factores o dimensiones, se crearon las variables compromiso con la marca y compromiso con la profesión de forma independiente, a partir de sendos análisis factoriales. Con esto, se procede a estudiar las posibles influencias que dicho compromiso pueda tener en otros aspectos de la gestión de redes sociales empresarial, así como el efecto de otras variables en el propio compromiso del community manager.

## 5.1. OBJETIVO 1: ¿EXISTE RELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO DEL CM Y EL SECTOR DE LA EMPRESA?

Delimitados los sectores tal y como se describe anteriormente (pág. 21), se procede a analizar si el compromiso del community manager, tanto con la marca como con su profesión, está relacionado con algún sector de actividad. Este análisis se realiza a través de ANOVAS relacionando cada sector con respecto a todos los demás mediante variables *dummy* (1-sector estudiado 0-otro sector) (Tabla 5.2).

Tabla 5.2. Resultados ANOVA Sector-compromiso CM.

Variable dependiente	Sector empresa		Media	F (p-value)
Compromiso marca	Alimentación + Bebidas + Restauración	SI	0,272	2,922 (0,094)
		NO	-0,222	
Compromiso profesión	Alimentación + Bebidas + Restauración	SI	0,172	1,118 (0,296)
		NO	-0,134	
Compromiso marca	Automoción + Transporte	SI	-0,653	2,937 (0,093)
		NO	0,081	
<b>Compromiso profesión</b>	<b>Automoción + Transporte</b>	SI	<b>-0,805</b>	4,804 ( <b>0,033</b> )
		NO	0,115	
Compromiso marca	Banca, Seguros + Distribución	SI	0,220	0,677 (0,415)
		NO	-0,074	
<b>Compromiso profesión</b>	<b>Banca, Seguros + Distribución</b>	SI	<b>0,575</b>	4,484 ( <b>0,040</b> )
		NO	-0,151	
Compromiso marca	Tecnología + Telecomunicaciones	SI	0,159	0,277 (0,601)
		NO	-0,047	
Compromiso profesión	Tecnología + Telecomunicaciones	SI	-0,192	0,350 (0,557)
		NO	0,038	

Los sectores de automoción y transporte presentan una relación significativa respecto al compromiso con la profesión. Así, los community managers de este sector presentan un menor compromiso hacia su profesión que el resto de sectores. La relación contraria es la que ocurre en el caso de los sectores de la banca, los seguros y la distribución, con un compromiso hacia su profesión mayor que en el resto de sectores. Además, ampliando a un nivel de confianza del 90% la relación entre el sector de la automoción y el transporte y el compromiso con la marca también sería significativo, encontrando la misma relación negativa que en el caso del compromiso con la profesión.

## 5.2. OBJETIVO 2: FACTORES DETERMINANTES DEL COMPROMISO DEL CM

En primer lugar se procede a la agrupación de las características de la comunidad en factores. De este modo se crean las tres características principales de la comunidad: engagement, definido como el compromiso y la participación de los usuarios; búsqueda de información, entendiendo esta como la exigencia de contenidos de calidad y la lealtad hacia la marca; y tamaño y heterogeneidad, es decir, el crecimiento y variedad de perfiles existentes en la comunidad.

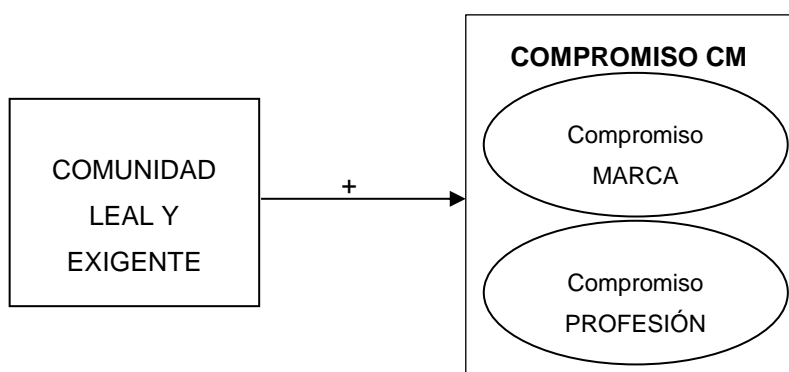
Tabla 5.3. Matriz de componente rotado. Análisis factorial características comunidad.

Nuestra comunidad...	Engagement	Búsqueda información	Tamaño y heterogeneidad
...es <b>comprometida</b> . Los usuarios participan de las conversaciones y contenidos generados.	<b>,922</b>	,156	,042
...es <b>participativa</b> . Los usuarios están comparten sus ideas y opiniones en las actividades y/o concursos que proponemos.	<b>,909</b>	,151	,088
...es <b>exigente</b> . Los usuarios demandan contenidos de calidad, y su participación es diferente en función de estos.	,074	<b>,844</b>	,178
...es <b>leal</b> . Nuestros seguidores conocen la marca y siente afinidad con ella. No son seguidores sólo por interés.	,238	<b>,828</b>	,014
...es <b>heterogénea</b> . No tenemos una mayoría absoluta de un tipo de usuario.	,020	-,053	<b>,873</b>
...está <b>en crecimiento</b> . Continuamente recibimos nuevos seguidores en nuestros perfiles sociales.	,104	,292	<b>,706</b>
<b>% de varianza extraído (Total acumulado: 76,387)</b>	<b>29,147</b>	<b>25,539</b>	<b>21,701</b>

Las características de la comunidad influyen en el compromiso del community manager. A través de una regresión se observa como las comunidades buscadoras de información, más leales y exigentes, ejercen una influencia positiva sobre el compromiso que el community manager siente hacia la marca para la que trabaja y hacia su profesión.

Tabla 5.4. Resultados regresión Características de la comunidad- Compromiso CM.

Variable dependiente	Variable independiente	R <sup>2</sup>	β estandarizado	Sig.
Compromiso marca	Engagement [Comunidad participativa + comprometida]		0,055	0,683
	<b>Búsqueda de información</b> <b>[Comunidad leal + exigente]</b>	0,301	0,485	<b>0,001</b>
	Tamaño y diversidad [Comunidad heterogénea + en crecimiento]		0,124	0,352
Compromiso profesión	Engagement [Comunidad participativa + comprometida]		-0,027	0,849
	<b>Búsqueda de información</b> <b>[Comunidad leal + exigente]</b>	0,251	0,460	<b>0,002</b>
	Tamaño y diversidad [Comunidad heterogénea + en crecimiento]		0,136	0,318



Además, esta relación también podría producirse en el sentido contrario, es decir, el propio compromiso del CM puede influir positivamente en la lealtad y exigencia de la comunidad. De este modo podría estudiarse si existe una retroalimentación en la relación: una comunidad que exige contenido compromete al CM, pero a su vez un CM comprometido alienta la exigencia de la comunidad.

Tabla 5.5. Resultados regresión Compromiso CM – Características de la comunidad

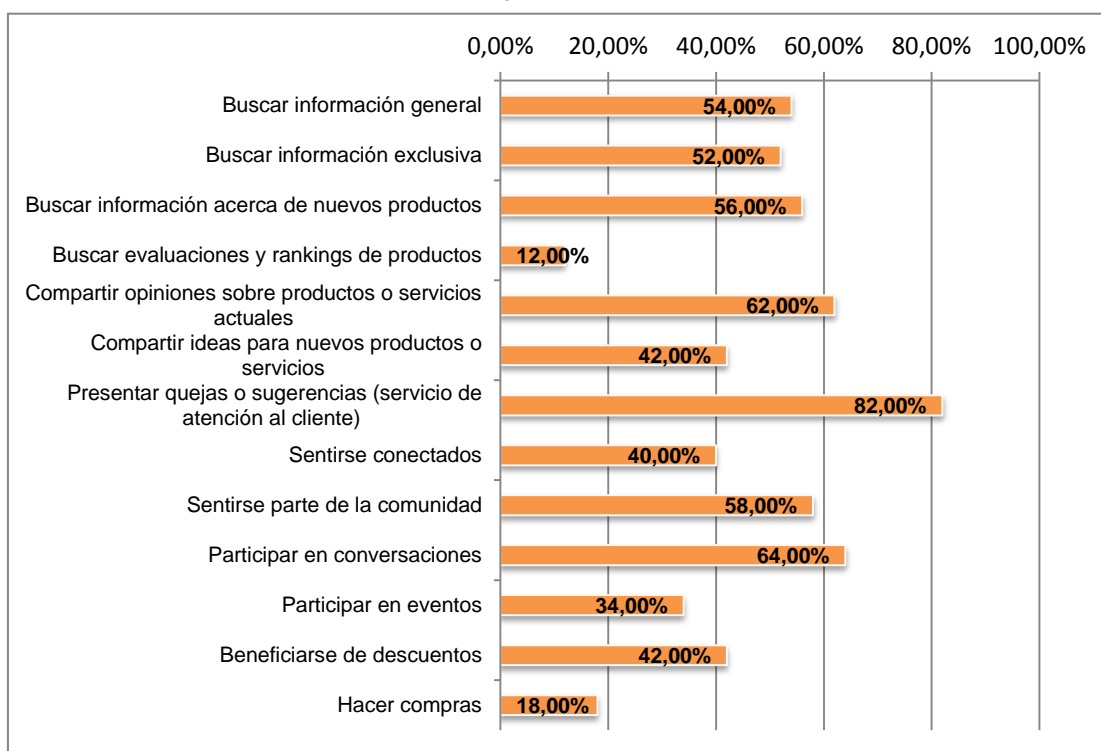
Variable dependiente	Variable independiente	R <sup>2</sup>	β estandarizado	Sig.
Búsqueda de información	<b>Compromiso marca</b>	0,342	0,371	<b>0,015</b>
[Comunidad leal + exigente]	<b>Compromiso profesión</b>		0,291	<b>0,053</b>

### 5.2.1. Determinantes de las características de la comunidad

Quedando clara la relación existente entre el compromiso y las características de la comunidad, es interesante analizar cuáles son los factores determinantes de estas, para tratar de establecer cuáles son las características propias del usuario que hacen a este conformar cada comunidad, y en especial las comunidades leales y exigentes, al ser aquellas influyentes en el compromiso del community manager.

Con los datos disponibles puede estudiarse la posible relación entre las características de la comunidad y los motivos que llevan a los usuarios a seguir a una marca en las redes sociales. Estos motivos aparecen recogidos en el gráfico 5.2.

Gráfico 5.2. Motivos por los que los usuarios siguen a las marcas en redes sociales



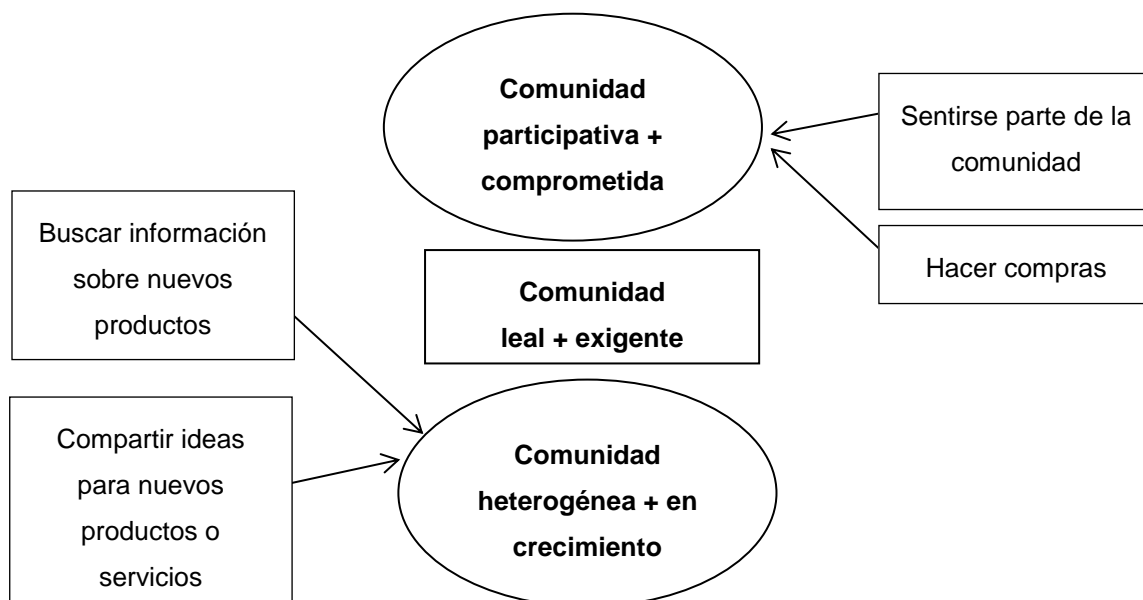
A través de un ANOVA se observa que no son abundantes los motivos que explican las características de las comunidades. Además, en el caso concreto de las comunidades más leales y exigentes, ninguno de los motivos seguidos por los usuarios parece explicar sus características.

Tabla 5.6. Resultados ANOVAS Características comunidad – Motivos

		Variable dependiente:		Variable dependiente:		Variable dependiente:	
		Engagement		Búsqueda de información		Tamaño y diversidad	
Factor	Categorías	Media	F (p-value)	Media	F (p-value)	Media	F (p-value)
Buscar información general	SI	-0,084	0,410 (0,525)	-0,079	0,364 (0,549)	0,155	1,424 (0,239)
	NO	0,098		0,093		-0,182	
Buscar información exclusiva	SI	-0,131	0,928 (0,340)	0,016	0,015 (0,904)	0,078	0,330 (0,569)
	NO	0,141		-0,018		-0,085	
<b>Buscar información sobre nuevos productos</b>	SI	0,014	0,013 (0,909)	0,067	0,289 (0,594)	<b>0,271</b>	<b>5,055 (0,029)</b>
	NO	-0,018		-0,086		<b>-0,344</b>	
Buscar evaluaciones y rankings de productos	SI	0,109	0,081 (0,778)	-0,167	0,189 (0,666)	-0,277	0,521 (0,474)
	NO	-0,014		0,022		0,037	
Compartir opiniones sobre productos o servicios	SI	0,058	0,276 (0,602)	0,044	0,161 (0,690)	0,183	2,851 (0,098)
	NO	-0,095		-0,073		-0,299	
<b>Compartir ideas para nuevos productos</b>	SI	-0,015	0,008 (0,928)	0,059	0,127 (0,723)	<b>0,455</b>	<b>8,691 (0,005)</b>
	NO	0,011		-0,043		<b>-0,329</b>	
Presentar quejas o sugerencias	SI	0,036	0,291 (0,592)	0,051	0,604 (0,441)	0,080	1,503 (0,226)
	NO	-0,164		-0,235		-0,368	
Sentirse conectados	SI	0,134	0,602 (0,442)	0,131	0,569 (0,454)	-0,147	0,725 (0,399)
	NO	-0,089		-0,087		0,098	
<b>Sentirse parte de la comunidad</b>	SI	<b>0,217</b>	3,433 ( <b>0,070</b> )	0,162	1,860 (0,179)	0,028	0,053 (0,818)
	NO	<b>-0,300</b>		-0,224		-0,038	
Participar en conversaciones	SI	0,063	0,349 (0,557)	0,094	0,787 (0,379)	0,088	0,693 (0,409)
	NO	-0,112		-0,167		-0,157	
Participar en eventos	SI	-0,077	0,152 (0,698)	0,079	0,161 (0,690)	0,329	2,908 (0,095)
	NO	0,039		-0,041		-0,169	
Beneficiarse de descuentos	SI	0,153	0,850 (0,361)	-0,081	0,238 (0,628)	0,261	2,544 (0,117)
	NO	-0,111		0,059		-0,189	
<b>Hacer compras</b>	SI	<b>0,759</b>	7,117 ( <b>0,010</b> )	0,231	0,583 (0,449)	0,178	0,345 (0,560)
	NO	<b>-0,166</b>		-0,050		-0,039	



De acuerdo con la opinión del community manager, los usuarios que buscan información sobre nuevos productos o participar en la creación de los mismos conforman comunidades de heterogéneas y en crecimiento. Los usuarios que quieren sentirse parte de la comunidad y hacer compras componen comunidades caracterizadas por su engagement.



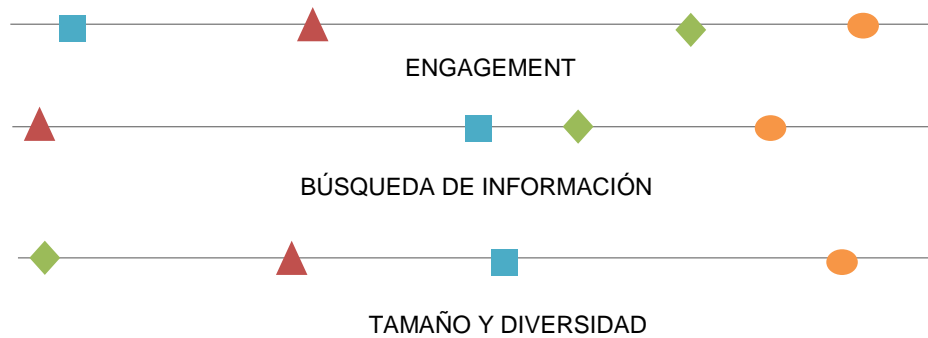
Para tratar de establecer diferentes tipos de comunidades en relación a estas tres características básicas estudiadas, se lleva a cabo un análisis Cluster. Se definen así 4 tipos de comunidad, con una distribución homogénea de la muestra en los mismos: los dos primeros tipos incluyen 14 empresas, el tercer grupo 10 y el cuarto 12.

Tabla 5.7. Tabla de Anova Cluster.

	Media	F (p-value)
Engagement [Comunidad participativa + comprometida]	10,869	30,497 (0,000)
Búsqueda de información [Comunidad leal + exigente]	8,719	17,558 (0,000)
Tamaño y diversidad [Comunidad heterogénea + en crecimiento]	8,468	16,509 (0,000)

Tabla 5.8. Centros de clústeres finales. Cluster características de la comunidad

	1	2	3	4
Engagement [Comunidad participativa + comprometida]	,83824	-,99533	-,58811	,67337
Búsqueda de información [Comunidad leal + exigente]	,51688	,21891	-1,42899	,33240
Tamaño y diversidad [Comunidad heterogénea + en crecimiento]	,96750	,16080	-,53768	-,86828



● Tipo 1: Comunidad con todas las características estudiadas. Está en crecimiento, sus miembros corresponden a diferentes perfiles, son participativos y comprometidos, leales y exigentes.

■ Tipo 2: Comunidad con miembros nada comprometidos ni participativos, aunque sí presentan las características restantes, búsqueda de información y tamaño, en menor medida que el primer tipo.

▲ Tipo 3: Comunidad que no presenta ninguna de las características estudiadas. Cuenta con miembros nada leales y exigentes, y con valores también negativos en relación al engagement, el tamaño y la diversidad.

◆ Tipo 4: Aunque este tipo de comunidad no se encuentre en crecimiento ni sea muy heterogénea, sus miembros son relativamente participativos y comprometidos, al igual que leales y exigentes.

Este análisis permite ampliar la conclusión anterior acerca de cómo las comunidades leales y exigentes benefician al compromiso del community manager. Así, en las comunidades del tipo 3 el nivel de compromiso con la

marca es significativamente inferior al de las comunidades de tipo 1 y 2. Ampliando el nivel de significación este resultado también es escalable con respecto a las comunidades de tipo 4.

Tabla 5.9. Resultados ANOVA tipo de comunidad-compromiso

		Variable dependiente:		Variable dependiente:	
		Compromiso marca		Compromiso profesión	
Factor	Categorías	Media	F (p-value)	Media	F (p-value)
Tipo de comunidad	1	0,340	<b>3,652</b> <b>(0,020)</b>	0,169	<b>2,418</b> <b>(0,079)</b>
	2	0,152		0,165	
	3	-0,858		-0,723	
	4	0,163		0,239	

Tabla 5.10. Test de Tukey.

Variable dependiente	(I) Tipo de comunidad	(J) Tipo de comunidad	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Compromiso marca	1	2	0,187	0,363	0,955
		3	1,199	0,396	<b>0,021</b>
		4	0,177	0,386	0,968
	2	3	1,011	0,383	<b>0,054</b>
		4	-0,011	0,372	1,000
		3	4	-1,022	0,404
Compromiso profesión	1	2	0,004	0,376	1,000
		3	0,893	0,41	0,145
		4	-0,07	0,39	0,998
	2	3	0,888	0,396	0,128
		4	-0,074	0,376	0,997
		3	4	-0,963	0,41

### 5.3. OBJETIVO 3: FACTORES INFLUYENTES EN LOS RESULTADOS ALCANZADOS

#### 5.3.1. ¿Es el compromiso del community manager un factor determinante de los resultados derivados de la gestión de RRSS?

Para estudiar la posible relación entre el compromiso y los resultados obtenidos de la gestión de redes sociales, se resumen en primer lugar las cinco medidas

de resultados recogidas en el cuestionario en un único factor que las englobe. (Tabla 5.11).

Tabla 5.11. Matriz de componente rotado. Análisis factorial Resultados.

	RESULTADOS
Hace aumentar nuestro número de clientes	0,865
incrementa el WOM acerca de nuestra marca entre los usuarios	0,801
Repercute de forma positiva en las ventas globales de la empresa	0,783
Hace incrementar nuestra notoriedad de marca	0,774
Repercute de forma positiva en las ventas online de la empresa	0,703
Incrementa las visitas a nuestra página web	0,467
<b>% de varianza extraído</b>	<b>55,444</b>

A partir de este factor se calculan en primer lugar las correlaciones entre este y los dos indicadores del compromiso del community manager. Como puede observarse, la correlación es elevada entre ambos tipos de compromiso y puede existir multicolinealidad.

Tabla 5.12. Correlación Compromiso marca - Compromiso profesión - Resultados

	RESULTADOS	Compromiso profesión
Compromiso marca	,427**	,552**
Compromiso profesión	,350*	

Para analizar el efecto de este compromiso sobre los resultados obtenidos, se lleva a cabo una regresión, concluyendo que los resultados derivados de la gestión en redes sociales se ven influidos positivamente por el mayor compromiso de su community manager con la marca.

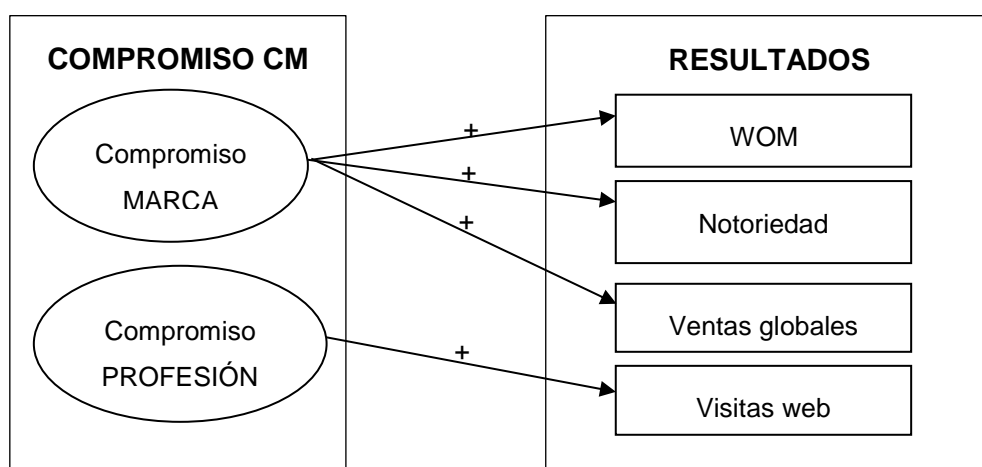
Tabla 5.13. Resultados regresión Compromiso CM - Resultados

V. dependiente	V. independiente	R <sup>2</sup>	β estandarizado	Sig.
Factor: Resultados	Compromiso marca	0,209	0,323	0,053
	Compromiso profesión		0,194	0,238

En concreto y analizando cada resultado por separado, el aumento del WOM, el aumento de la notoriedad y el aumento de las ventas globales de la empresa están influidas positivamente por el compromiso con la marca; mientras que el aumento de visitas a la web lo está en relación al compromiso con la profesión. Tanto el aumento de las ventas online como el aumento del número de clientes sorprendentemente no están asociados con este compromiso del community manager.

Tabla 5.14. Resultados regresión Compromiso CM - Resultados por separado.

Variable dependiente	Variable independiente	R <sup>2</sup>	β estandarizado	Sig.
Incremento de las visitas a la web de la empresa	Compromiso marca	0,129	-0,168	0,326
	<b>Compromiso profesión</b>		<b>0,423</b>	<b>0,016</b>
Repercusión positiva en las ventas globales de la empresa	<b>Compromiso marca</b>	0,225	0,374	<b>0,023</b>
	Compromiso profesión		0,150	0,351
Repercusión positiva en las ventas online de la empresa	Compromiso marca	0,041	0,215	0,235
	Compromiso profesión		-0,024	0,896
Aumento del número de clientes	Compromiso marca	0,067	0,225	0,206
	Compromiso profesión		0,055	0,755
Incremento de la notoriedad de marca	<b>Compromiso marca</b>	0,204	0,363	<b>0,030</b>
	Compromiso profesión		0,134	0,409
Incremento del WOM acerca de la marca	<b>Compromiso marca</b>	0,135	2,652	<b>0,011</b>
	Compromiso profesión		0,196	0,243



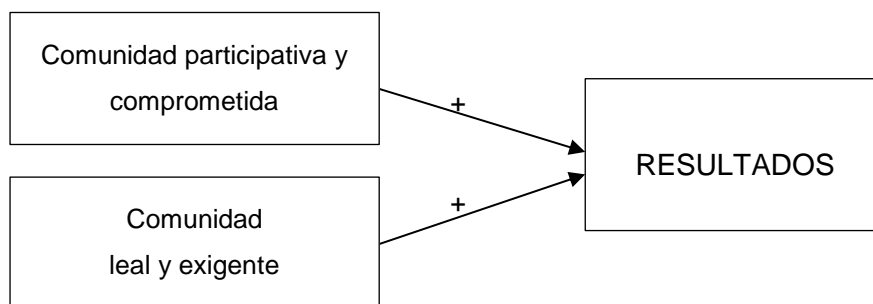
### 5.3.2. ¿Influye el tipo de comunidad en los resultados alcanzados?

Para estudiar el efecto de la comunidad sobre los resultados se lleva a cabo una regresión que evalúe la incidencia de las tres características de la comunidad sobre el indicador resumen de los resultados.

Tabla 5.15. Resultados regresión Características de la comunidad - Resultados

Var. Dependiente	Var. Independiente	R <sup>2</sup>	β estandarizado	Sig.
Resultados	Engagement [Comunidad participativa + comprometida]	0,348	0,437	0,002
	Búsqueda de información [Comunidad leal + exigente]		0,255	0,066
	Tamaño y diversidad [Comunidad heterogénea + en crecimiento]		0,026	0,839

Las comunidades participativas y comprometidas ejercen una influencia positiva sobre los resultados de la gestión en redes sociales. Ampliando el nivel de confianza, las comunidades leales y exigentes también presentan la misma relación positiva con los resultados.



Esto queda comprobado al realizar un ANOVA entre los resultados y los cuatro tipos de comunidad establecidos previamente: el tipo de comunidad influye en los resultados. En las comunidades 1 y 4, con niveles positivos de engagement y lealtad, los resultados son significativamente superiores a los obtenidos en las comunidades de tipo 3.

Tabla 5.16. Resultados Anova Tipo comunidad - Resultados

Variable dependiente	Tipo de comunidad	Media	F (p-value)
Resultados	Tipo 1	0,425	5,136 (0,004)
	Tipo 2	-0,354	
	Tipo 3	-0,736	
	Tipo 4	0,527	

Tabla 5.17. Test de Tukey Tipo comunidad - Resultados

(I) Tipo de comunidad	(J) Tipo de comunidad	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
1	2	0,779	0,352	0,136
	3	1,161	0,378	<b>0,019</b>
	4	-0,102	0,368	0,993
2	3	0,382	0,378	0,744
	4	-0,881	0,368	0,094
3	4	-1,262	0,393	<b>0,013</b>

## 5.4. OBJETIVO 4: EL PAPEL DE LAS ORIENTACIONES SEGUIDAS EN RRSS.

### 5.4.1. ¿El compromiso es determinante en las orientaciones seguidas?

Resulta interesante estudiar si el tipo de community manager influye en algunas de las estrategias seguidas por la empresa. A partir de los indicadores de las acciones realizadas (pp.23-24), se intentan medir las posibles orientaciones empresariales en las redes sociales. En el Anexo 5 aparecen reflejados los porcentajes de mayor frecuencia para cada una de esas actividades.

Para estudiar estas orientaciones seguidas por las marcas en estas plataformas, en primer lugar se lleva a cabo un análisis factorial con el objetivo de reducir las dimensiones estudiadas y evitar la inserción de variables redundantes en el modelo. A partir de los resultados obtenidos y reflejados en la tabla 5.18, se procede a la creación de forma independiente de cada uno de los 5 factores extraídos.

Tabla 5.18. Matriz de componente rotado. Análisis factorial Orientaciones.

	Orientaciones				
	Emocional + Alcance	Promoción	Co-creación	Atención al cliente	Informativa
Tratamos de crear publicaciones en Facebook que nuestros seguidores quieran compartir o comentar en sus perfiles	<b>0,936</b>	0,127	0,053	-0,113	0,064
Queremos que los usuarios disfruten, tratamos de que los post sean entretenidos y divertidos	<b>0,880</b>	0,263	-0,010	0,028	-0,063
Tratamos de crear tuits que nuestros usuarios quieran retwitear o comentar	<b>0,879</b>	0,068	0,149	-0,116	-0,048
Tratamos de generar contenidos emocionales en nuestras redes sociales	<b>0,867</b>	0,092	0,071	0,23	-0,201
Realizamos sorteos directos (el usuario solo tiene que proporcionarnos sus datos)	0,177	<b>0,802</b>	-0,044	0,229	0,010
Realizamos concursos que requieren la participación activa de los seguidores (mandar fotos, historias, vídeos, etc.)	0,282	<b>0,758</b>	-0,103	-0,172	0,121
Ofrecemos descuentos especiales para nuestros seguidores en redes sociales	-0,077	<b>0,686</b>	0,389	-0,043	-0,171
Invitamos a nuestros seguidores a participar en la innovación de nuestros productos	0,033	0,018	<b>0,871</b>	0,124	0,065
Invitamos a nuestros seguidores a compartir sus opiniones acerca de nuestros productos	0,55	0,160	<b>0,631</b>	0,241	0,127
Atendemos a través de las redes sociales dudas, sugerencias y reclamaciones de los usuarios	-0,043	0,022	-0,018	<b>0,863</b>	0,127
Informamos a nuestros usuarios de que pueden hacernos llegar sus consultas a través de nuestros perfiles en RRSS	0,058	0,028	0,395	<b>0,769</b>	-0,052
Nuestra empresa utiliza las RRSS para publicar información relevante sobre la actualidad de la empresa y sobre nuestros productos y/o servicios	-0,163	0,030	0,091	0,079	<b>0,931</b>
Nuestra empresa utiliza las redes sociales para conducir investigaciones de mercado, detectando cambios en los gustos de los consumidores y en el sector	0,304	0,524	0,394	0,095	<b>0,327</b>
<b>% de varianza extraído (Total acumulado: 78,261%)</b>	<b>28,609</b>	<b>16,058</b>	<b>12,859</b>	<b>12,22</b>	<b>8,516</b>

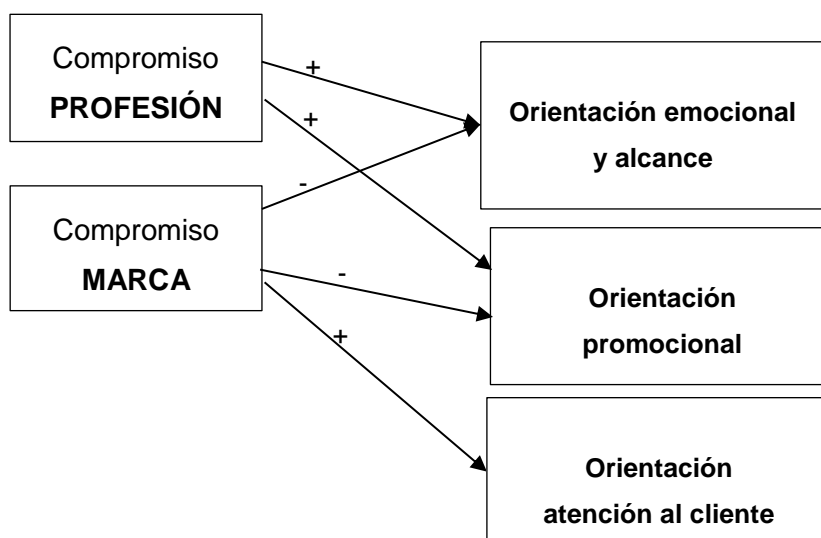
Los community managers más comprometidos con su profesión llevan a cabo una orientación más emocional y de alcance, mientras que el compromiso con la marca ejerce una influencia negativa en esta orientación. En el caso de la atención al cliente es el compromiso con la marca el que ejerce esa influencia positiva sobre la orientación. Ampliando el nivel de confianza podemos identificar una relación significativa entre el compromiso y la orientación promocional, reflejándose la misma relación que en el caso de la orientación



emocional y de alcance: un mayor compromiso con la marca influye negativamente hacia las acciones promocionales, mientras que un mayor compromiso con la profesión ejerce la influencia contraria, implica una mayor orientación promocional.

Tabla 5.19. Resultados regresión Compromiso CM - Orientaciones

Variable dependiente	Variable independiente	R <sup>2</sup>	β estandarizado	Sig.
Orientación emocional y alcance	Compromiso marca	0,442	-0,365	<b>0,011</b>
	Compromiso profesión		0,789	<b>0,000</b>
Orientación promocional	Compromiso marca	0,085	<b>-0,297</b>	<b>0,093</b>
	Compromiso profesión		<b>0,319</b>	<b>0,072</b>
Orientación a la co-creación	Compromiso marca	0,106	0,090	0,602
	Compromiso profesión		0,267	0,125
Orientación atención al cliente	Compromiso marca	0,281	<b>0,574</b>	<b>0,001</b>
	Compromiso profesión		-0,088	0,569
Orientación informativa	Compromiso marca	0,046	0,225	0,218
	Compromiso profesión		-0,020	0,911



#### 5.4.2. ¿Influyen las orientaciones seguidas en otros aspectos de la gestión de redes sociales?

En primer lugar se estudia mediante una regresión si alguna de las orientaciones ejerce algún tipo de influencia sobre los resultados derivados de la gestión en redes sociales. Se observa como la orientación hacia la co-

creación influye positivamente en los resultados de la estrategia en redes sociales empresarial.

Tabla 5.20. Resultados regresión Orientaciones - Resultados

Variable dependiente	Variable independiente	R <sup>2</sup>	β estandarizado	Sig.
Resultados	Orientación emocional y alcance		-0,228	0,185
	Orientación promocional		0,199	0,226
	<b>Orientación co-creación</b>	0,191	0,429	<b>0,024</b>
	Orientación atención al cliente		0,032	0,844
	Orientación informativa		-0,069	0,675

En segundo lugar se valora a través de correlaciones la relación existente entre las orientaciones seguidas en redes sociales y el número de seguidores en las mismas. Sólo se consideran Twitter y Facebook al ser estas aquellas en las que las empresas estudiadas tienen un mayor grado de presencia y actividad. Como se observa en la tabla 5.21, el número de seguidores en Facebook guarda una relación positiva con la orientación informativa. A su vez, el número de seguidores en Twitter mantiene una relación negativa significativa con la orientación hacia la atención al cliente.

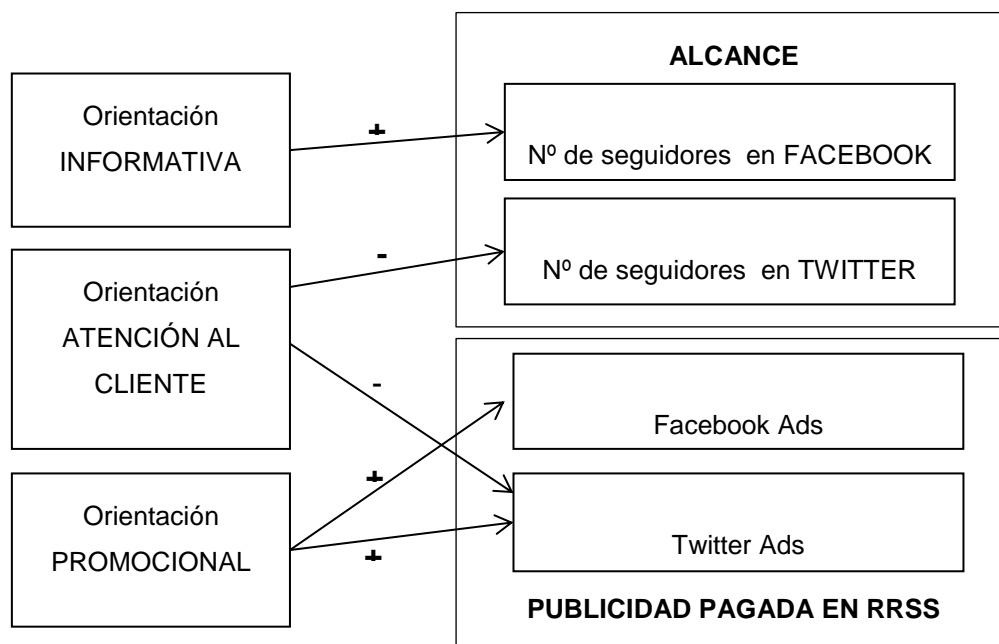
Tabla 5.21. Correlaciones Orientaciones – Nº Seguidores

		Orientación emocional y alcance	Orientación promocional	Orientación co-creación	Orientación atención al cliente	Orientación informativa
<b>Nº seguidores Facebook</b>	Correlación de Pearson	0,189	-0,054	0,235	0,093	0,306
	Sig.	0,208	0,718	0,108	0,528	<b>0,036</b>
<b>Nº seguidores Twitter</b>	Correlación de Pearson	0,006	0,009	0,013	-0,413	0,136
	Sig.	0,970	0,954	0,930	<b>0,004</b>	0,361

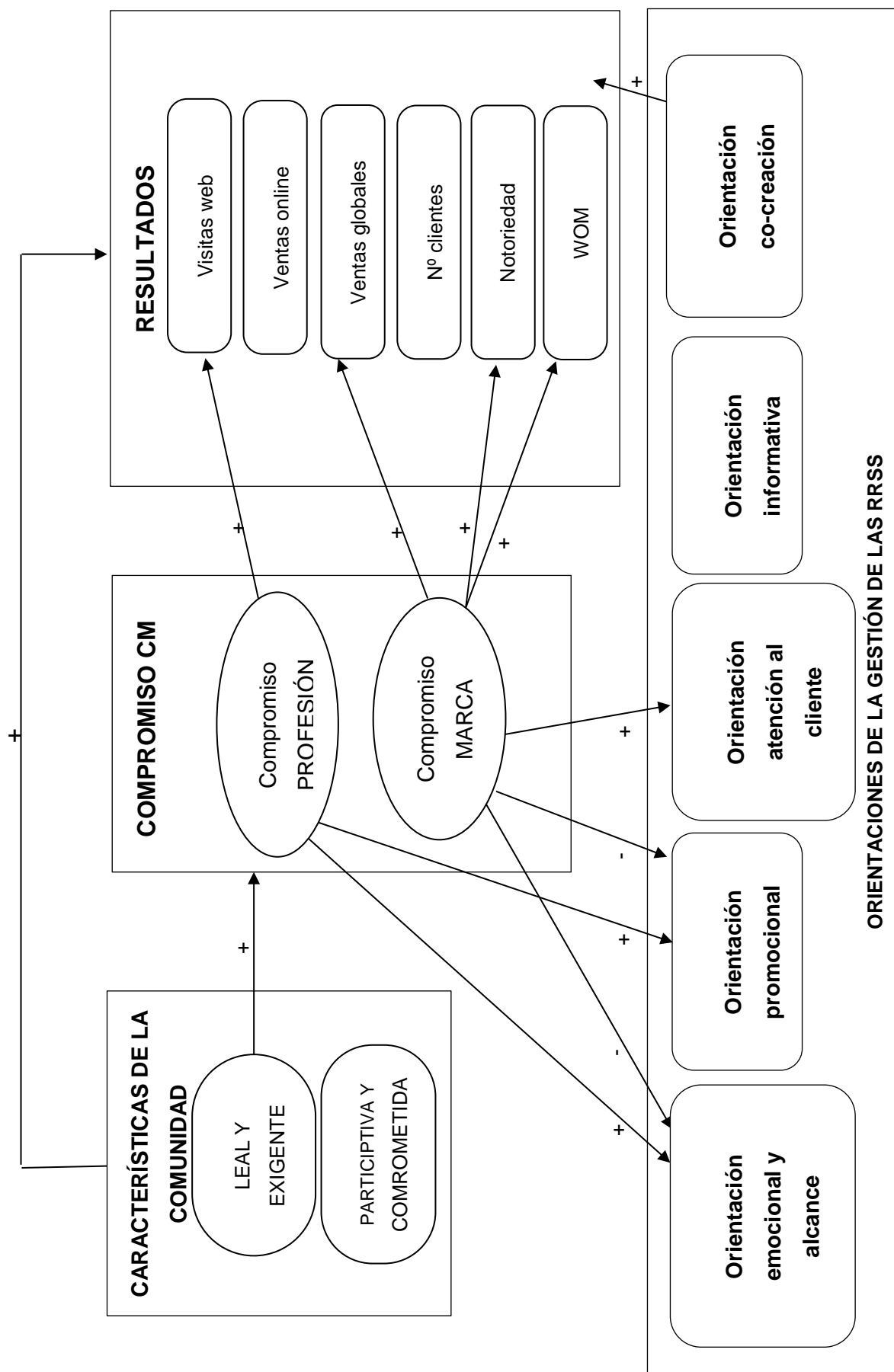
Por último se indaga en la posible influencia de las orientaciones seguidas por la empresa en redes sociales sobre el uso de publicidad de pago en las mismas (Facebook Ads y Twitter Ads). En este caso, a través de una regresión logística se observa como una mayor orientación promocional lleva al uso de publicidad pagada tanto en Facebook como en Twitter. Además, existe una relación negativa significativa entre el uso de publicidad en Twitter y las actividades de atención al cliente.

Tabla 5.22. Resultados regresión logística Orientaciones – Uso de publicidad de pago en RRSS.

Variable dependiente	Variable independiente	R <sup>2</sup> (Cox y Snell)	β estandarizado	Sig.
Uso "Facebook Ads"	Orientación emocional y alcance		-,041	,936
	<b>Orientación promocional</b>		<b>1,866</b>	<b>,015</b>
	Orientación co-creación	0,307	,474	,563
	Orientación Atención al cliente		-2,275	,102
	Orientación informativa		,038	,955
Uso "Twitter Ads"	Orientación emocional y alcance		,593	,274
	<b>Orientación promocional</b>		<b>1,101</b>	<b>,022</b>
	Orientación co-creación	0,310	,340	,542
	<b>Orientación Atención al cliente</b>		<b>-1,870</b>	<b>,035</b>
	Orientación informativa		,042	,926



A continuación se incluye un esquema resumen que agrupa y recoge todos los análisis y resultados derivados de los análisis anteriores.



## 6. CONCLUSIONES

Como punto final de este trabajo se sintetizan las conclusiones derivadas del estudio realizado y de los análisis estadísticos ejecutados para el desarrollo del mismo.

El compromiso del community manager es entendido en dos aspectos diferenciados, respecto a la marca y respecto a la profesión. El primero guarda relación con el interés y afinidad que despierta en el responsable de redes sociales la empresa y la marca para las que trabaja, así como el tiempo que le dedica a estas redes sociales, además del marcado en su horario laboral. Por su parte, por compromiso con la profesión se entiende el interés por la formación continuada en las materias relacionadas con las redes sociales y el marketing digital.

Centrando la investigación en dicho compromiso, es cierto que este se ve afectado por el sector de actividad de la empresa para la que el community manager trabaje. Así, los community managers que experimentan un mayor compromiso trabajan en los sectores de contacto directo con el cliente, como son la banca, los seguros y la distribución. Por su parte, los responsables empleados en el sector de la automoción y el transporte presentan niveles menores de compromiso, tanto a nivel profesional como hacia la marca.

Las características de la comunidad de seguidores de una determinada marca pueden influir en el compromiso del community manager, de manera que las comunidades más leales y exigentes, entendiendo estas por aquellas en las que los seguidores experimentan un cierto nivel de afinidad con la marca y demandan de esta contenidos de calidad, influyen positivamente en este compromiso. Por tanto, la lealtad de la comunidad y su demanda de contenido útil y de calidad hacen incrementar el compromiso del community manager. Además, estas comunidades son también influyentes en los resultados derivados de la estrategia en redes sociales seguida por la empresa, de manera que usuarios comprometidos, participativos y leales afectan positivamente en los mismos.

El compromiso del community manager es también influyente en esos resultados. Así, se establece que un mayor compromiso con la marca beneficia a las ventas globales de la empresa y aumenta la notoriedad y el Word of Mouth respecto a ella; mientras que un mayor compromiso con la profesión hace incrementar las visitas a la web de la empresa.

Por último, y en relación a las actividades desarrolladas en redes sociales, se concluye que aquellos community managers más comprometidos con su profesión desarrollan una orientación más emocional, de alcance y promocional en sus acciones. Esto puede explicarse debido a que la misión de la publicidad, en su sentido más amplio, es la de llegar al público y hacerlo al mayor número de personas posible. Si bien las redes sociales no funcionan como un medio de masas como puede ser la televisión, un community manager comprometido con su profesión tratará de que sus publicaciones se viralicen y tengan un alto nivel de alcance. Por su parte, un mayor compromiso con la marca implica el seguimiento de una orientación hacia la atención al cliente y una menor orientación hacia las estrategias de alcance. En este caso, una mayor implicación emocional del empleado con la empresa hace que este encamine su labor a satisfacer al cliente, escucharlo y ser la voz que resuelva los problemas de su comunidad.

Queda demostrada así la creciente y notable importancia del papel del responsable de la gestión de las redes sociales en la empresa. Sus funciones son cada vez más extensas, su compromiso es determinante en muchos aspectos de la estrategia empresarial, y la responsabilidad que recae sobre estos puestos de trabajo es mucho mayor que la simple publicación periódica de contenidos en una o varias redes sociales.

## **6.1. LIMITACIONES Y POSIBILIDADES DE AMPLIACIÓN**

Partiendo de la base de que el compromiso del community manager es determinante en múltiples aspectos empresariales, es interesante poder ampliar esa definición de compromiso, estudiando aspectos internos de la empresa que puedan afectar al mismo. Condiciones de la empresa, como el

ambiente de trabajo, el trato recibido, el tipo de contrato o los incentivos pueden resultar factores influyentes en el compromiso que no han sido valorados.

Se conoce además que las características de la comunidad de usuarios que sigue a una marca afectan al compromiso experimentado por el community manager. Puede ampliarse esta información tratando de indagar en qué aspectos son los que determinan la formación de unas comunidades y otras, y si es el propio community manager quien ejerce algún tipo de influencia sobre el tipo de comunidad que se crea en torno a la marca.

Además, como ha sido mencionado a lo largo del trabajo, el número de empresas con el que se ha contado es algo limitado, y puede solicitarse la participación de nuevas empresas así como incluir las nuevas respuestas obtenidas. Asimismo, resultaría interesante estudiar la orientación y el compromiso de los community managers en el caso de las pymes, y establecer una comparación entre sus resultados y los de estas grandes empresas ya estudiadas.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADigital (2014): "Informe sobre Usos de Redes Sociales en Empresas". Disponible en: <https://www.adigital.org/emailing/2014/rrss/informe.pdf> [Consulta: 13 de abril de 2015]

Badrinarayanan, V. Sierra, J. y Martin, K. (2015): "A dual identification framework of online multiplayer video games: The case of massively multiplayer online role playing games", *Journal of Business Research*, 68, pp.1045-1052.

Budiño, G. (2011): "Gestión de comunidades virtuales: El rol del community manager". *Quantum*, 6, pp. 4-11. Disponible en: <http://www.quantum.edu.uy/2011-11-28%20-%20Vol.6Num.1/pdfs/QuantumCap1.pdf> [Consulta: 2 de junio de 2015].

Chou S. (2010): "Why do members contribute knowledge to online communities?" *Online Information Review*, 34, pp. 829-854.

Colon, G. (2012): "Shakeups in the "C Suite": Hail to the new Chiefs", *The Futurist*, 46, pp.6-7.

Garrigos-Simon, F. , Lapiedra, R. Barberá, T. (2012): "Social networks and web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations", *Management Decision*, 50, pp.1880-1890.

Gruner, R. Homburg, C. y Lukas, B. (2014): "Firm-hosted online Brand communities and new product success", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, pp.29-48.

Heller C. y Parasnis G. (2011): "From social media to social customer relationship management", *Strategy & Leadership*, 39, pp.30-37.

IAB Spain (2015): "Estudio Top 50 Marcas en Medios Sociales: Análisis de la actividad y la efectividad". Disponible en: [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Estudio\\_Top\\_50\\_Marcas\\_RRSS\\_vreducida.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Estudio_Top_50_Marcas_RRSS_vreducida.pdf) [Consulta: 13 de abril de 2015]

IAB Spain (2015): "VI Estudio Redes Sociales" Disponible en: <http://www.iabspain.net/wp->



content/uploads/downloads/2015/01/Estudio\_Anual\_Redес\_Sociales\_2015.pdf  
[Consulta: 13 de abril de 2015].

Kunz, M. y Hackworth, B. (2011): "Are consumers following retailers to social networks?", *Academy of Marketing Studies Journal*, 15, pp.1-22.

Kwon, O. Min, D. Geringer, S. y Lim, S. (2013): "Students perception of qualifications for successful social media coordinator", *Academy of Marketing Studies Journal*, 17, pp. 109-121.

NBA Maniacs (2015): "La marca española de gafas Hawkers Co. se convierte en patrocinador de los Lakers". Disponible en: <http://www.nbamaniacs.com/noticias/la-marca-espanola-de-gafas-hawkers-co-se-convierte-en-patrocinador-de-los-lakers/> [Consulta: 26 de mayo de 2015]

Nobre, H. y Silva, D. (2014): "Social Network Marketing Strategy and SME Strategy Benefits", *Journal of Transnational Management*, 19, pp.138-151.

Park, H. y Kim, Y. (2014): "The role of social network websites in the consumer-brand relationship", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, pp.460-467.

Saavedra, J. Linero, O. y Gutiérrez R. (2011): "Community manager y la marca como estrategia organizacional en las redes sociales online", *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 10, pp.168-18. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/698>  
[Consulta: 2 de junio de 2015].

Sawhney, M. Verona, G. y Prandelli, E. (2005): "Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of Interactive Marketing*, 19, pp.4-17.

Seraj, M. (2012): "We create, we connect, we respect, therefore we are: Intellectual, social and cultural value in online communities", *Journal of Interactive Marketing*, 26, pp-209-222.

The Cocktail Analysis (2014) VI Oleada Observatorio de Redes Sociales". Disponible en: <http://tcanalysis.com/blog/posts/the-cocktail-analysis-y-arena->

publican-la-vi-ola-del-observatorio-de-redes-sociales [Consulta: 13 de abril de 2015]

The Social Media Family (2015): “Casos de éxito: Hawkers y su “Social Selling””. Disponible en: <http://thesocialmediafamily.com/casos-de-exito-hawkers-y-su-social-selling/> [Consulta: 26 de mayo de 2015]

Trainor, J. Andzulis, J. Rapp, A. Y Agnihotri, R. (2014): “Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM”, *Journal of Business Research*, 67, pp.1201-1208.

Web Empresa 2.0 (2012): “Gestión de redes sociales: El caso Starbucks España”. Disponible en: <http://www.webempresa20.com/blog/458-gestion-de-redes-sociales-el-caso-starbucks-espana.html>

## ANEXO 1. CUESTIONARIO ESTRATEGIA EN RRSS EMPRESAS

Desde la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid se está realizando una investigación cuyo principal fin es estudiar **la estrategia de comunicación en redes sociales de empresas y otras organizaciones y la labor de los Community Managers en la gestión de las redes.**

En este marco, y como parte fundamental de la investigación, le pedimos su colaboración como Community Manager de una empresa con destacada actividad en las redes cumplimentando y enviando el siguiente cuestionario. Queremos destacar que esta investigación no tiene fines lucrativos o comerciales, sino un carácter puramente académico. Por supuesto, la información que se recoja tendrá un tratamiento global y anónimo, asegurando una total confidencialidad.

Agradeciéndole de antemano su colaboración, nos ofrecemos para aclarar cualquier cuestión relacionada con la investigación, al mismo tiempo que le anticipamos nuestra intención de enviarle los resultados finales una vez elaborados.

### INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

**Sector de actividad de la empresa:**

Alimentación		Bebidas		Automoción		Cultura y medios	
Servicios públicos		Higiene y Salud		Distribución		Restauración y hostelería	
Juegos y Apuestas		Transporte		Tecnología		Banca y Seguros	
Telecomunicaciones		Otro _____					

**Nº aproximado de trabajadores:** \_\_\_\_\_ **Facturación anual aproximada:** \_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN RRSS

**¿Quién realiza las actividades de gestión de redes sociales en la empresa?**

Departamento de marketing o comunicación	
Otro departamento (Atención al cliente, informática...)	
Indique cual: _____	
Puesto independiente a un departamento	
Entre todos los empleados	
Externalizado	

**¿Cuántas personas se dedican exclusivamente a las actividades en redes sociales en la empresa?** \_\_\_\_\_

Indique el grado de presencia que tiene la empresa en las siguientes redes sociales:

	Grado de presencia			
	No está	Bajo	Medio	Alto
Facebook				
Twitter				
YouTube				
Linkedin				
Google+				
Instagram				
Pinterest				
Foursquare				
Tuenti				
Whatsapp				
Line				
Otras: _____				
Otras: _____				

Nº aproximado de seguidores en Facebook: \_\_\_\_\_

Nº aproximado de seguidores en Twitter: \_\_\_\_\_

¿Utiliza el servicio de publicidad en Facebook “Facebook Ads”?    Sí    No

¿Utiliza el servicio de publicidad en Twitter “Twitter Ads”?                    Sí    No

### ESTRATEGIA EN REDES SOCIALES

Indique el número medio de publicaciones semanales que realiza en Facebook \_\_\_\_\_

Indique el número medio de tuits diarios (incluyendo retuits) publicados en Twitter \_\_\_\_\_

Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de los tuits son respuestas a los seguidores? \_\_\_\_\_%

¿Considera que siguen una estrategia predefinida en redes?                    Sí                    No

Indique a continuación la frecuencia con la que realizan las siguientes acciones en redes sociales. (1-Prácticamente nunca 5-Prácticamente siempre).

<b>Orientación relacional</b>					
Contestamos las preguntas y dudas de los usuarios.	1	2	3	4	5
Tomamos parte de las actividades de la comunidad y de las conversaciones de los miembros	1	2	3	4	5
Observamos la actividad de nuestros usuarios sin formar parte de sus conversaciones.	1	2	3	4	5
<b>Orientación promocional</b>					
Ofrecemos descuentos especiales para nuestros seguidores en redes sociales	1	2	3	4	5
Realizamos sorteos directos (el usuario solo tiene que proporcionarnos sus datos)	1	2	3	4	5
Realizamos concursos que requieren la participación activa de los seguidores (mandar fotos, historias, vídeos, etc.)	1	2	3	4	5

<b>Orientación informativa</b>					
Nuestra empresa utiliza las redes sociales para publicar información relevante sobre la actualidad de la empresa y sobre nuestros productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
Nuestra empresa utiliza las redes sociales para conducir investigaciones de mercado, detectando cambios en los gustos de los consumidores y en el sector.	1	2	3	4	5
<b>Orientación Atención al cliente</b>					
Atendemos a través de las redes sociales dudas, sugerencias y reclamaciones de los usuarios.	1	2	3	4	5
Informamos a nuestros usuarios de que pueden hacer llegar sus consultas a través de nuestros perfiles en redes sociales.	1	2	3	4	5
<b>Orientación emocional</b>					
Tratamos de generar contenidos emocionales en nuestras redes sociales	1	2	3	4	5
Queremos que los usuarios disfruten, tratamos de que los post sean entretenidos y divertidos.	1	2	3	4	5
<b>Orientación a la participación (al alcance)</b>					
Tratamos de crear publicaciones en Facebook que nuestros seguidores quieran compartir o comentar en sus perfiles.	1	2	3	4	5
Tratamos de crear tuits que nuestros usuarios quieran retweetear o comentar.	1	2	3	4	5
<b>Orientación a la cocreación</b>					
Invitamos a nuestros seguidores a participar en la innovación de nuestros productos	1	2	3	4	5
Invitamos a nuestros seguidores a compartir sus opiniones acerca de nuestros productos	1	2	3	4	5

Señale de entre los siguientes cuál o cuáles son los principales propósitos de los perfiles de la empresa en redes sociales.

<b>Creemos que nuestra actividad en redes sociales...</b>					
...Incrementa las visitas a nuestra página web	1	2	3	4	5
...repercute de forma positiva en las ventas globales de la empresa	1	2	3	4	5
...repercute de forma positiva en las ventas online de la empresa	1	2	3	4	5
...hace aumentar nuestro número de clientes	1	2	3	4	5
...hace incrementar nuestra notoriedad de marca	1	2	3	4	5
...incrementa el WOM acerca de nuestra marca entre los usuarios	1	2	3	4	5

### CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNIDAD ONLINE

Escoja de entre los siguientes cuál o cuáles cree que son los motivos por los que los usuarios siguen su marca en redes sociales:

Buscar información general	
Buscar información exclusiva	
Buscar información acerca de nuevos productos	
Buscar evaluaciones y rankings de productos	
Compartir opiniones sobre productos o servicios actuales	
Compartir ideas para nuevos productos o servicios	
Presentar quejas o sugerencias (servicio de atención al cliente)	
Sentirse conectados	
Sentirse parte de la comunidad	
Participar en conversaciones	
Participar en eventos	
Beneficiarse de descuentos	
Hacer compras	

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones. (1-total desacuerdo 5-total acuerdo).

<b>Nuestra comunidad en redes sociales (en aquellas con más seguidores)...</b>					
...es <b>comprometida</b> . Los usuarios participan de las conversaciones y contenidos generados.	1	2	3	4	5
...es <b>participativa</b> . Los usuarios están compartiendo sus ideas y opiniones en las actividades y/o concursos que proponemos.	1	2	3	4	5
...es <b>leal</b> . Nuestros seguidores conocen la marca y siente afinidad con ella. No son seguidores sólo por interés.	1	2	3	4	5
...es <b>exigente</b> . Los usuarios demandan contenidos de calidad, y su participación es diferente en función de estos.	1	2	3	4	5
...es <b>heterogénea</b> . No tenemos una mayoría absoluta de un tipo de usuario.	1	2	3	4	5
...está <b>en crecimiento</b> . Continuamente recibimos nuevos seguidores en nuestros perfiles sociales	1	2	3	4	5

### RESULTADOS ALCANZADOS

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. (1-total desacuerdo 5-total acuerdo).

<b>Creemos que nuestra actividad en redes sociales...</b>					
...Incrementa las visitas a nuestra página web	1	2	3	4	5
...repercute de forma positiva en las ventas globales de la empresa	1	2	3	4	5
...repercute de forma positiva en las ventas online de la empresa	1	2	3	4	5
...hace aumentar nuestro número de clientes	1	2	3	4	5
...hace incrementar nuestra notoriedad de marca	1	2	3	4	5
...incrementa el WOM acerca de nuestra marca entre los usuarios	1	2	3	4	5

### LA LABOR DEL COMMUNITY MANAGER

Evalúe los siguientes aspectos en relación a su labor y experiencia como community manager:

Nivel de estudios terminado:

- Estudios básicos o primarios
- Bachillerato o formación profesional.
- Diplomado o licenciado universitario.
- Doctorado/máster.

Especialidad \_\_\_\_\_

**¿Ha recibido algún tipo de formación específica para ejercer como community manager?**

SI Indique cuál \_\_\_\_\_

NO

**Nº de años dedicados profesionalmente a la gestión de redes sociales de empresa:**

\_\_\_\_\_

**Nº de años en la empresa actual: \_\_\_\_\_**

**Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.**

Estoy muy al día de las novedades en cuanto a RRSS y las aplico en los perfiles de la empresa.	1	2	3	4	5
Asisto siempre que puedo a cursos, seminarios y jornadas relacionadas con RRSS	1	2	3	4	5
Además del horario laboral, dedico gran parte de mi tiempo libre a las RRSS	1	2	3	4	5
Me siento identificado con la marca para la que trabajo.	1	2	3	4	5
Me siento identificado con el tipo de producto y/o servicio de la empresa.	1	2	3	4	5

**Muchas gracias por su colaboración. En caso de que desee recibir una copia de este estudio, indique a continuación su dirección de email: \_\_\_\_\_**

## ANEXO 2. VARIABLES DE OTROS ESTUDIOS UTILIZADAS EN EL CUESTIONARIO

VARIABLES	INDICADORES	AUTOR
<b><i>Orientación en redes sociales (frecuencia realización actividades)</i></b>		
Member engagement	Our online brand community is one with which we are integrated by always responding to member questions and concerns. We always take part in community activities and everyday conversations of members.	Gruner et al (2013)
Social media technology use (Information generation)	We observed members instead. We use social media to conduct market research. We use social media to detect changes in our customers' product preferences. We use social media to detect fundamental shifts in our industry.	Trainor et al (2013)
Co-production	I would like to suggest new ideas for MMORPG game, product, or service design I would like to suggest my opinions on MMORPG game or product development	Badrinarayanan et al (2015)
<b><i>Propósitos de la empresa en redes sociales</i></b>		
Purpose of Company Facebook Page	Expand awareness by WOM Share information about the company Greater coverage of consumers at territorial level Manage negative WOM impacts	
Objectives of Company Facebook Page	The importance of formulating questions and exchanging dialogue with consumers Act as a channel framed in the communication strategy of the company Importance in organization and promotion of company events To assist in understanding the consumer profile Importance in consumer relationship management	Nobre y Silva (2014)
<b><i>Resultados alcanzados</i></b>		
Benefits the Company Reported as a Result of their Facebook page	Increased knowledge about this company Increased traffic on the company website Increased traffic on the company's Facebook Page Increased number of clients Act as a channel for brand loyalty Increased the sales volume	Nobre y Silva (2014)
<b><i>Motivos por los que los usuarios siguen marcas en redes sociales</i></b>		
Why they (firms) think consumers follow them via social sites	Learn about new products General information Submit opinion on current products/services Exclusive information Reviews and product rankings Feel connected Customer service Submit ideas for new products/services Be part of a community Event participation Purchase Discount	Heller y Parasnis (2011)



## ANEXO 3. PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN. DESCRIPCIÓN GRÁFICA

Imagen a3. 1. Ejemplo de tweets enviados a las marcas.



Imagen a3. 2. Tweet personalizado enviado a Media Markt.



Imagen a3. 3. Ejemplo de tweets-respuesta de las marcas.



Imagen a3. 4. Mensaje directo enviado a las marcas

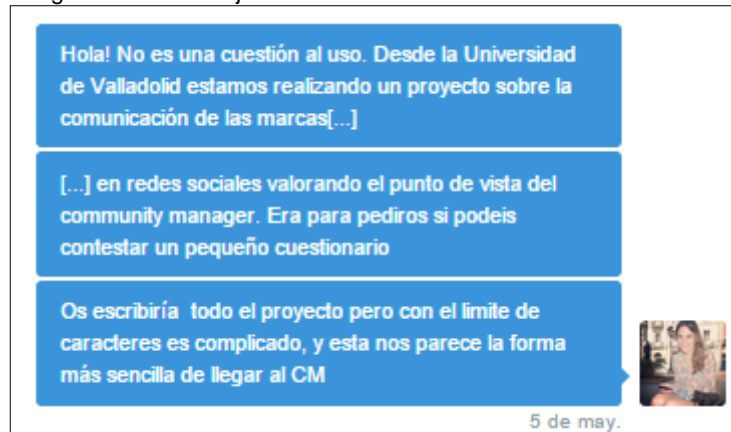
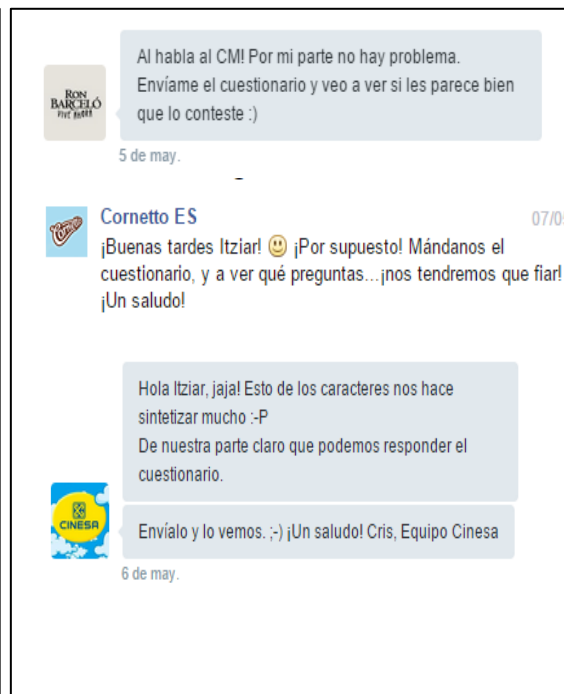


Imagen a3.5. DM de los sectores banca, seguros y telecomunicaciones



Imagen a3.6. DM de empresas con orientación emocional



## ANEXO 4. LISTADO DE EMPRESAS PARTICIPANTES

EMPRESA	CUESTIONARIO ENVIADO	NO PARTICIPA	EMPRESA	CUESTIONARIO ENVIADO	NO PARTICIPA	EMPRESA	CUESTIONARIO ENVIADO	NO PARTICIPA	EMPRESA	CUESTIONARIO ENVIADO	NO PARTICIPA
100 montaditos	✓		Donettes		*	La Caixa	✓		Peugeot	✓	
40 Principales			Don Simón	✓		La Cocinera	✓		Philips		
888 poker	✓		Donuts	✓		La Española			Phone House	✓	
Adidas			Dunkin Cofee			La Fallera	✓		Pizza Hut	✓	
Adolfo Domínguez		*	Durex			La Masía			Pizza Movil		
Alain Afflelou	✓		Easy Jet			La Nevera Roja	✓		PokerStars		
Alcampo			EcoVidrio			La Razón			Popitas	✓	
Allianz Auto	✓		eDreams	✓		La Tagliatela	✓		Primark		*
Alsa	✓		El Árbol			Land Rover			Purina	✓	
Amazon		*	El Corte Inglés		*	Lays			Rastreator	✓	
Amovens	✓		El Ganso	✓		Leche Pascual			Real Madrid		
Ariel			El Mundo			Lenovo			RedBull		*
AS			El Pais			Leroy Merlin	✓		Renault		
Audi			eldiario.es			LG		*	Renfe	✓	
Ausonia			Elle			Lidl	✓		Repsol	✓	
Axe			Endesa			Linea Directa	✓		Rexona		*
Ballantines	✓		Eroski			LlaoLlao	✓		Rimmel		
Banco Sabadell	✓		Estrella Damm	✓		L'Oreal			Ron Barceló	✓	
Banco Santander	✓		Evax & Tampax			M&Ms			Room Mate Hotels		*
Bankia	✓		Facundo	✓		Magnum			Samsung	✓	
Bankinter	✓		Fairy			Mahou San Miguel			Sanitas	✓	
Barceló Hoteles			FC Barcelona			Mapfre	✓		Santa Lucía Seguros	✓	
BBVA	✓		Fiat	✓		Marca			Schwarpkoft		
Beefeater	✓		Florette	✓		Marypaz			Scottex		
Belros			Fnac	✓		Martini			Seat	✓	
Benetton			FontVella			Massimo Dutti		*	Sephora		
Bet365			Ford	✓		Max Factor			Sfera	✓	
Bezoya	✓		Fosters Holliwood			Maybelline			Siemens	✓	
Bimba Y Lola			Fotocasa			McDonals			Skoda	✓	
Bimbo	✓		Frigo			Media Markt	✓		Smint		
Blablacar	✓		Gallina Blanca		*	Mentos			Smöoy	✓	

EMPRESA	CUESTIONARIO ENVIADO	NO PARTICIPA	EMPRESA	CUESTIONARIO ENVIADO	NO PARTICIPA	EMPRESA	CUESTIONARIO ENVIADO	NO PARTICIPA	EMPRESA	CUESTIONARIO ENVIADO	NO PARTICIPA
BMW	✓		Garnier			Meliá Hoteles			Sony	✓	
Bodybell	✓		Genesis		*	Mercadona	✓		Starbucks	✓	
BQ	✓		Geox	✓		Mercedes-Benz		*	Sunny Delight	✓	
BurgerKing			GHD			Milka	✓		Schweppes		
Bwin	✓		Gillette		*	Mini	✓		Telecinco		
Calvo			Ginos			Movistar	✓		Telepizza		
Campofrio	✓		Glamour			Mr Wonderful	✓		Telva		
Caprabo			Granini	✓		Multiópticas			Tosta Rica		
Carrefour	✓		Grefusa	✓		Mutua Madrileña			ToysRus		
Casa Tarradellas			Groupon	✓		Naf Naf	✓		Toyota	✓	
Catalana Occidente	✓		H&M		*	Nanos	✓		Tresseme		
Central Lechera Asturiana	✓		Hawkers	✓		Nescafé			Trident		
Cepsa			Hero	✓		NH Hoteles	✓		Trip Advisor	✓	
Chips Ahoy	✓		Hola			Nike			Trivago	✓	
Chocolates Valor	✓		HP		*	Nivea	✓		TVE		
Chupachups			HTC	✓		Nocilla			Venca		
Cinesa	✓		Hyundai	✓		Nutella			Verti Seguros		*
Citroen	✓		Iberdrola			Ofertix	✓		Vespa		
Cocacola	✓		Iberia	✓		Ono			Vileda	✓	
ColaCao			Idealista			OpenBank	✓		Vips		
Colgate			Ikea			Orange	✓		Vodafone	✓	
Cornetto	✓		ING Direct	✓		Oreo			Vueling	✓	
Cruzcampo	✓		Intimisimi			Orlando			Warner Bross		
Cuatro			Jazztel		*	Oscar Mayer	✓		William Hill		
Danone		*	Just Eat	✓		Oysho			Wolksvagen	✓	
Decathlon	✓		Juver			Panama Jack			Women Secret		
Decimas			KFC		*	Pans&Company	✓		Yo Dona		
Desigual			KIA			Pastas Gallo			Yomvi		
Dia		*	KIABI	✓		Paradores de Turismo	✓		Yves Rocher	✓	
DKV Seguros	✓		KIKO Cosmetics			PepePhone	✓		Zalando		
Dominos Pizza	✓		KitKat	✓		Pepsi			Zara		
			Knorr						Zara Home		

## ANEXO 5. FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN RRSS

