



Universidad de Valladolid

CURSO 2020-2021

Facultad de Filosofía y Letras

Grado en Periodismo

**Nuevas tendencias en *Community
Management*: estudio del caso de KFC
España y su éxito en redes sociales**

Alumna: Ana Álvarez Tejedor

Tutora: Patricia Duránte Stolle

Departamento: Historia Moderna, Contemporánea y de América,
Periodismo, Comunicación Audiovisual y Publicidad

Convocatoria: septiembre 2021

Agradecimientos:

A mi padre Roberto, por enseñarme que el camino correcto es la vocación. A mi madre Irene, por no dejar que me saliese de ese camino. Gracias a ambos por el cariño y la paciencia, por ser mi gran apoyo durante estos cuatro años (y en la vida entera).

A mi gran suerte, Enrique. Porque tus ánimos y tu ayuda mueven montañas. Porque terminar este proyecto es el principio de todos los que vamos a vivir juntos.

A las grandes personas que me ha dado esta carrera, a mis amigos. Gracias por haber hecho de esta experiencia algo increíble.

Por último, gracias a todos los encuestados que dedicaron cinco minutos de sus vidas para realizar el la encuesta de mi TFG y a los *community managers* de Fini Golosinas y KFC España, gracias a ellos este proyecto ha podido salir adelante.

TÍTULO

Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales

RESUMEN

El presente trabajo de Fin de Grado nace con el objetivo de investigar las tendencias en *Community Management* que generan un mayor impacto e interacción en los usuarios de la Web 2.0. Esta investigación aporta a los profesionales de la comunicación una perspectiva novedosa sobre la Comunicación Corporativa en redes sociales. Tras haber observado en la revisión bibliográfica la falta de investigaciones previas sobre el uso de estrategias como el *shitposting* y el *memejacking*, se ha realizado una triangulación metodológica que ha permitido acercarse a estas nuevas tendencias. Como técnicas cuantitativas se ha realizado una encuesta a 181 personas con preguntas acerca de la percepción de los *community managers* y las nuevas estrategias de comunicación en redes sociales, y se ha analizado el contenido de diez tuits de la cuenta de KFC España (@KFC_ES) en Twitter. Como técnica cualitativa se han desarrollado sendas entrevistas a dos *community managers* profesionales, uno de ellos el gestor de comunidades de KFC España, cuyo testimonio ha sido esencial para la elaboración de este estudio.

Los resultados muestran cómo el uso del humor y entretenimiento en la Comunicación Corporativa genera un mayor impacto e interacción entre los usuarios de la Web 2.0. Además, se observa que la figura del *community manager* es necesaria para enriquecer la imagen de una marca o institución, y que cada año los cibernautas, independientemente de su edad, son más conscientes de la importancia de este perfil profesional. La empresa KFC España, a través del uso de *shitposting* y *memejacking* en su perfil de Twitter, ha generado visibilidad de marca y reputación positiva, y ha incrementado las ventas de sus productos durante los años 2020 y 2021. La labor de su *community manager* ha sido alabada por otros profesionales de la gestión de comunidades y usuarios de Twitter. Este estudio demuestra que mostrarse cercano a las costumbres y jerga del público objetivo de la empresa o institución a través de redes sociales favorece la interacción de ésta con sus seguidores.

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

Palabras clave: *Community Management*, Comunicación Corporativa, redes sociales, Twitter, estrategias, *shitposting*, *memejacking*

TITLE

New trends in Community Management. Case study of KFC Spain and its success in social networks

ABSTRACT

This End-of-Degree Project was created with the aim of investigating the trends in Community Management that generate a greater impact and interaction with Web 2.0 users. This research provides communication professionals with a new perspective on Corporate Communication in social networks. After having observed in the literature review the lack of previous research on the use of strategies such as shitposting and memejacking, a methodological triangulation has been carried out that has allowed us to approach these new trends. Quantitative techniques included a survey of 181 people with questions about the perception of community managers and new communication strategies in social networks, and an analysis of the content of ten tweets from the KFC Spain (@KFC_ES) Twitter account. As a qualitative technique, interviews were conducted with two professional community managers, one of them the community manager of KFC Spain, whose testimony was essential for the preparation of this study.

The results show how the use of humour and entertainment in Corporate Communication generates greater impact and interaction among Web 2.0 users. In addition, it is observed that the figure of the community manager is necessary to enrich the image of a brand or institution, and that every year cybernauts, regardless of their age, are more aware of the importance of this professional profile. The company KFC Spain, using shitposting and memejacking on its Twitter profile, has generated brand visibility and positive reputation, and has increased sales of its products during the years 2020 and 2021. The work of its community manager has been praised by other community management professionals and Twitter users. This study shows that being close to the customs and jargon of the company or institution's target audience through social networks favours the interaction of the company or institution with its followers.

Keywords: Community Management, Corporate Communication, social networks, Twitter, strategies, shitposting memejacking

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

ÍNDICE

1. Introducción	9
1. 1. Justificación	9
1. 2. Preguntas de investigación	10
1. 3. Objetivos	10
1. 4. Hipótesis	11
2. Marco teórico	11
2. 1. La web 2.0 y sus características	11
2. 2. La Comunicación Corporativa	14
2. 2. 1. Branding (gestión de marca)	14
2. 2. 2. Identidad	15
2. 2. 3. Imagen	16
2. 2. 4. Reputación	17
2. 3. Las redes sociales como herramienta de la Comunicación Corporativa	18
2. 3. 1. Twitter	18
2. 3. 2. Nuevas figuras en el organigrama para la gestión de la Comunicación Corporativa Online	19
2. 3. 2. 1. Estratega (social media manager o social media strategist)	19
2. 3. 2. 2. Gestor de contenidos (content manager)	20
2. 3. 2. 3. Curador de contenidos (content curator)	20
2. 3. 2. 4. Gestor de comunidades (community manager)	21
2. 3. 3. Medir el éxito de la estrategia en redes sociales: KPI's, interacción y engagement	21
2. 4. El community manager	23
2. 4. 1. Estrategias y habilidades del community manager	24
2. 4. 2. La gestión la imagen y de la comunidad en el sector de empresas de comida	26
2. 4. 3. Nuevas tendencias en comunicación en redes: uso del humor, la descortesía y el shitposting	27
3. Metodología	30
3. 1. Análisis de contenido	31
3. 2. Encuesta a usuarios	31
3. 3. Entrevistas con expertos	34
4. Resultados	34
4. 1. Análisis de contenido	34

4. 1. 1. Análisis del nivel de interacción	35
4. 1. 2. Análisis del contenido y temática.....	41
4. 2. Análisis de la encuesta	44
4. 2. 1. Análisis de cuestiones demográficas, años de la muestra y redes sociales	44
4. 3. Análisis de las entrevistas	57
5. Conclusiones	59
Bibliografía.....	63
Anexos.....	72
Anexo 1: Encuesta	72
Anexo 2: Entrevistas.....	83
Anexo 3: Enlaces a los tuits de la investigación y encuesta	87
Anexo 4: Ficha de análisis. Publicaciones de la cuenta KFC_ES.....	88

1. Introducción

1. 1. Justificación

La elección de este tema se debe al interés por la actual la gestión de las comunidades digitales en torno a las marcas, donde el rol del *community manager* se considera esencial para relacionarse con los distintos públicos en las redes sociales y el exponencial éxito de KFC España en Twitter (@KFC_ES). Esta labor puede ser desempeñada por una persona con estudios universitarios en Periodismo, ofreciendo una salida profesional fuera de las redacciones, editoriales y platós de televisión.

El continuo auge de las redes sociales ha provocado que las estrategias de comunicación de las empresas se vean afectadas. El público a su vez ha evolucionado y las redes sociales empapan a un gran porcentaje de la población. En España, los datos establecen que, en 2021, hay 37,4 millones de usuarios de plataformas sociales, lo que significaría un crecimiento de más de 8,7 millones de nuevos usuarios respecto al año anterior. Twitter es la quinta red social más usada en España en el año 2021, según datos del Informe de Redes Sociales en España 2021, elaborado por We Are Social y Hootsuite. Debido a la importancia de la gestión de la comunicación y la comunidad en las redes sociales, el rol del *community manager* ha ido adquiriendo importancia hasta el punto de que 27 de las 35 empresas del Ibex35 utilizan Twitter como herramienta principal para la comunicación externa, según el estudio de Almansa y Godoy (2012).

En el presente trabajo de fin de grado se analizan las estrategias comunicativas más recientes y su repercusión, con especial interés en el caso de la cadena de comida rápida *Kentucky Fried Chicken*, comúnmente conocida por el acrónimo KFC, y su actividad en Twitter en el último año 2020. El trabajo del *community manager* de KFC España ha recibido la atención de los medios de comunicación, como se puede observar en la noticia del diario *20minutos* con la noticia “El 'Community Manager' de KFC en España, la nueva estrella de Twitter por sus surrealistas publicaciones”¹ el 20 de octubre de 2020, o en la

¹ Recuperado de la hemeroteca del diario digital *20minutos* a través del enlace: <https://www.20minutos.es/gonzoo/noticia/4424143/0/el-community-manager-de-kfc-la-nueva-estrella-de-twitter-de-la-que-todo-el-mundo-habla/?autoref=true>.

noticia del diario *La Vanguardia* con la publicación “KFC monta el pollo en Twitter al reaccionar a la sugerente campaña de un usuario”² el 6 de octubre del mismo año.

La investigación que presenta este trabajo propone analizar la situación actual de esta profesión en España, observando las percepciones de la audiencia y de expertos. Además, se estudia este caso de éxito de la cadena de comida rápida KFC para determinar qué estrategias comunicativas en redes consiguen más impacto e interacción. De esta manera, se pretende averiguar cuáles son las claves del éxito en la comunicación en redes sociales aplicadas en la actualidad, además de dar a conocer la importante labor de comunicación del gestor de comunidades digitales aún en pleno crecimiento en España.

1. 2. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación de las que parte este estudio son las siguientes:

- ¿Qué importancia tiene en la actualidad la figura del *Community Manager*? ¿Es necesaria su figura para enriquecer la imagen de la institución o empresa?
- ¿Es necesaria una formación previa para trabajar como gestor de comunicaciones? ¿Qué conocimientos debe dominar?
- ¿Qué factores influyen en su estrategia de comunicación en redes? ¿Influye la personalidad del profesional o las características del tipo de empresa en la realización de su trabajo?
- ¿Qué percepción tiene la sociedad sobre esta figura? ¿Qué casos han tenido más éxito en los últimos años?
- ¿Cuáles son las claves del éxito del *community manager* de KFC España?

1. 3. Objetivos

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado general es analizar las últimas tendencias en la gestión de las comunidades online a través de las redes sociales para conocer qué estrategias generan más impacto e interacción, centrando la atención en uno de los éxitos paradigmáticos más recientes: el caso de KFC España.

² Recuperado de la hemeroteca del diario digital *La Vanguardia* a través del enlace: <https://www.lavanguardia.com/cribeo/viral/20201006/483890521566/kfc-monta-pollo-twitter-reaccionar-sugerente-campana-usuario-viral.html>.

Para ello se establecen tres objetivos específicos que son:

- Realizar una aproximación a las últimas tendencias aplicadas en la gestión de comunidades *online* en Twitter por organizaciones de distinto tipo.
- Conocer la percepción de los ciudadanos respecto al rol de los gestores de comunidades y su trabajo en los últimos años.
- Analizar la estrategia de comunicación de la cuenta de KFC España en Twitter para determinar las claves de su éxito.

1. 4. Hipótesis

Las principales hipótesis por demostrar en esta investigación a través de la metodología y que han influido en el proceso del estudio son:

Hipótesis 1: La personalidad de la empresa influye en sus estrategias de comunicación.

El uso de las claves de humor, descortesía y *shitposting* en la comunicación en redes funciona mejor en las organizaciones cuya imagen o producto no sea serio o cuyo *target* sea esencialmente joven.

Hipótesis 2: La población joven es la que mayor conocimiento tiene sobre la figura del *community manager* y la que determina en gran medida las estrategias actuales de la gestión de comunidades con más éxito.

Hipótesis 3: El *community manager* de KFC España debe su éxito a la buena planificación humorística de sus publicaciones y el gran *feedback* que generan. Se adapta a dos puntos clave: el uso de *shitposting* y la adecuación de su *target* a este estilo.

2. Marco teórico

2. 1. La web 2.0 y sus características

El mundo de Internet envuelve el día a día de la inmensa mayoría de la población a nivel mundial. El uso de los ordenadores y teléfonos móviles inteligentes ha renovado los

hábitos de quienes los usan, convirtiéndose en las principales herramientas de interacción y comunicación. La Web 2.0 nace gracias al auge de los nuevos medios sociales, que facilitan el diálogo y la participación de la ciudadanía en Internet. También es denominada web participativa o colaborativa, debido a que estas herramientas permiten que cualquiera pueda crear, compartir y editar contenidos propios o ajenos en cualquier momento. La autora Cristina Aced (2013) considera la Web 2.0 como una nueva versión de la *World Wide Web* (comúnmente denominada como "la web" o "www") que fue diseñada por Tim Berners-Lee en 1990.

En su estudio Castelló (2009) define el concepto de la siguiente manera:

La Web 2.0 alude al poder del usuario *online* para crear, difundir y compartir contenidos con otros usuarios. Se trata de todo aquello que se centra en explotar al máximo la participación y la información generada por consumidores. (p.49)

El autor Tim O'Reilly popularizó el concepto en 2004, definiéndolo como el resultado de los cambios que han renovado por completo cómo los usuarios utilizan Internet. Además, señaló como característica principal la participación colaborativa e interactiva de los usuarios. En la primera época de la Web los sujetos tan solo eran consumidores de información, que recibían las publicaciones de forma pasiva, sin que existiese la posibilidad de interactuar.

La autora Darcy DiNucci habló en el año 1999 de este concepto en un artículo publicado en la revista *Print Magazine*, convirtiéndose en la primera referencia escrita que se ha encontrado. Entonces, DiNucci (1999) ya advertía: "the Web we know now, which loads into a browser window in essentially static screenfuls, is only an embryo of the Web to come"³ (p.32).

Las innovaciones tecnológicas, como los teléfonos móviles inteligentes, las tabletas o los relojes con conexión a Internet, y el aumento de los anchos de banda y de la capacidad de almacenamiento de estos dispositivos, han provocado un enorme incremento del uso de

³ Traducción al español: "La Web que conocemos ahora, que se carga en una ventana del navegador en pantallas esencialmente estáticas, es sólo un embrión de la Web que vendrá".

redes sociales en los últimos años. Hoy en día puede resultar lógico y natural disfrutar de Internet en cualquier parte del mundo, pero es un hábito adquirido muy reciente.

en la Internet anterior los procesos comunicativos iban de uno a uno o a muchos, en la nueva todo se abre para que sean directamente los usuarios quienes desarrollen sus propios procesos comunicativos. (Cebrián, 2008, p. 346)

La Web 1.0 estaba compuesta principalmente por sitios web fijos e invariables, que carecían de la facultad de interacción con los usuarios. En ella figuraban el uso del correo electrónico, la navegación en las páginas web y la utilización de los motores de búsqueda. Con la web 2.0 aparecen aplicaciones en línea que fomentan una gran interactividad entre el sitio web y los usuarios.

Con el nacimiento de la Web 2.0 los usuarios de Internet se han convertido en prosumidores, asumiendo tanto el rol de productores como de consumidores.

Los consumidores han abandonado definitivamente el rol pasivo que tradicionalmente se les reservaba, pasando a concentrar no solamente la demanda, sino en muchos casos la oferta. (Jarne, 2019, p. 43)

Para comprender la filosofía de la Web 2.0 hay que conocer tres conceptos clave: convergencia, usabilidad y participación (Castelló 2009). El poder de crear, difundir, viralizar y compartir contenidos online está en manos de los usuarios, que han visto transformado su papel de consumidor pasivo en prosumidor activo.

La Web 2.0 es la antítesis del modelo de sociedad de masas de los medios de comunicación de masas que ha dominado las sociedades occidentales durante los últimos 150 años (Blank y Reisdorf, 2012, p. 537).

Los autores Blank y Reisdorf (2012) señalan que, desde el punto de vista de los usuarios de Internet, existen dos tipos de componentes principales en la Web 2.0: el valor de los programas y aplicaciones aumenta a medida que se incrementa el número de usuarios; y la creación de plataformas que generan entornos virtuales sencillos y fiables que facilitan la creación y uso de contenidos por parte de los usuarios. Ambas características han

generado la actual web participativa, cuyo máximo exponente son las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram o la más reciente TikTok, entre otras muchas.

2. 2. La Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa, también conocida como Comunicación Organizacional o Institucional, es la transmisión y recepción de mensajes en diversas áreas de instituciones de todo tipo, tanto empresas como instituciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro o partidos políticos. “La Comunicación Corporativa tiene categorías de investigación y planificación definidas” (Apolo *et al.*, 2017, p.524).

Para Capriotti (1999) la Comunicación Corporativa se entiende como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (p. 30).

Gran parte de los mercados se caracterizan “por la existencia de una multitud de productos y servicios, la participación de una gran cantidad de actores, una cantidad de información imposible de procesar y una sociedad cada vez más exigente” (Capriotti, 2009, p. 11). Estas características provocan en la población una importante dificultad para poder identificar, diferenciar y recordar los productos y servicios de las empresas u organizaciones existentes en el mercado. Para poder solucionar esta situación las marcas tienen que orientar su trabajo a construir una Identidad Corporativa distintiva y comunicarla adecuadamente a su audiencia.

Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de “*branding*”. (Caprotti, 2009, p. 11)

2. 2. 1. *Branding* (gestión de marca)

Branding es el anglicismo utilizado para hacer referencia al proceso de constituir crear y dar forma a una marca determinada a partir de conceptos, experiencias o ideas clave que permiten a la audiencia relacionar automáticamente la marca con los productos y

experiencias (Ballesta, 2016). Para poder comprender qué es realmente el *branding* es necesario conocer el significado de “marca”.

Una marca se define como el diseño o símbolo que identifica el producto o servicio de una empresa u organización y le ayuda a poder diferenciarse de la competencia, a la vez que transmite su identidad y se publicita. Elaborar una marca beneficia a la empresa y ayuda a que se convierta en un signo distintivo.

La práctica del *branding* se apoya en cinco fundamentos principales: “posicionamiento, historia, diseño, precio y relación con el consumidor” (Bustillos y Yuriko 2011, p. 43-44).

En el *branding*, se trata principalmente de encontrar una propuesta de valor único que confiera a nuestra marca una serie de asociaciones positivas basadas en la lealtad, y en crear una emoción al cliente, que haga que cualquiera asocie determinados conceptos y valores con la marca. (Ballesta, 2016, p. 9)

Crear una identidad se basa en la gestión de todos los elementos que confeccionan una marca, de manera que actúen de manera equilibrada. Lo que provoca un valor y dicta el precio que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios de una empresa es la consistencia en la creación de una identidad de marca.

2. 2. 2. Identidad

La Identidad de una organización, empresa o marca “es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (Villafañe, 1993, p. 55, citado en Silva, 2016, p. 106). La Identidad Corporativa permite a una empresa diferenciarse de las demás, aportándole un reconocimiento y personalidad. Silva (2016) concluye que la identidad “es el conjunto de atributos o características con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos” (p. 106). Para poder gestionar la identidad de una marca, organización o empresa de manera *online* es necesario saber manejar los datos que producen a través de varias cuentas y aplicaciones de redes sociales.

Algunas de las labores principales del *community manager* se basan en la configuración de la Identidad de las organizaciones y empresas en Internet estableciendo la propia

personalidad de éstas, en difundir sus valores, hablar en su nombre y dialogar con la audiencia. Además, se encarga de proponer conversaciones con los usuarios de las redes sociales, y a través de ellas conseguir información que le sea útil para poder generar contenido que resulte interesante para sus seguidores. El CM se encarga de preservar la identidad digital de la compañía y de la reputación *online*, situando a la organización o empresa en espacios virtuales.

Algunos de los factores principales que pueden influir en la Identidad Corporativa son: la personalidad del fundador (y sus normas), de personas clave (como los directores o CEOs) y de los profesionales que trabajen en la empresa. Además, el entorno social en que se encuentre ubicada la empresa u organización puede influir en dicha identidad. Esto es debido a las personas (profesionales o público objetivo) viven en una cultura se verá reflejada dentro de la empresa.

2. 2. 3. Imagen

Se conoce a la Imagen Corporativa como la representación mental que las audiencias se hacen de las organizaciones, empresas o marcas a partir de las informaciones que reciben de diferentes vías sobre las mismas. Estas informaciones llegan al público a través de los medios de comunicación, noticias relacionadas con este sector, experiencias del propio usuario e informaciones de otros que hayan tenido experiencias previas, proceso conocido como el “boca a boca” (Silva, 2016).

Lo que llamamos Imagen Corporativa es el resultado que el conjunto de los comportamientos de una organización produce en la mente de sus públicos, y no se refiere tan sólo a las constantes de identidad gráfica, sino que integra el conjunto de imágenes que la organización proyecta hacia el exterior. (Otero, 2011, p. 43)

La construcción de una Imagen Corporativa es un proceso de interacción. A medida que los *stakeholders* (clientes, audiencia, trabajadores o socios de la empresa) participan en las redes sociales y difunden sus experiencias de marca, se convierten en coproductores de los valores que sustentan la marca y cocreadores de la propia imagen de marca (Vernuccio, 2014).

Las relaciones públicas se encargan de generar esta Imagen Corporativa, y hacer que sea lo más fiel posible a la identidad de la empresa u organización. Algunos de los beneficios que brinda una buena Imagen Corporativa a una empresa u organización son: la presencia en la mente del público, la diferenciación con otras entidades, aumentar las ventas, atraer inversores o conseguir trabajadores con un perfil profesional más cualificado.

2. 2. 4. Reputación

La reputación es la percepción que se tiene sobre una persona, marca, empresa, institución u organización. Si esta percepción depende de cómo es su ejercicio en las redes sociales, medios de comunicación, blogs o entornos de Internet, se habla de reputación *online* o digital.

La reputación digital se configura verdaderamente con la suma ponderada y valorada de los comentarios que se realizan en Internet sobre un producto, servicio, marca, organización o personaje. (Silva, 2015, p. 145)

La reputación *online* de las organizaciones y empresas es la recompensa de la excelente gestión de las redes sociales en las que estén presentes y de la identidad digital, que ayuda a generar una imagen corporativa adecuada. La reputación *online* puede destruirse más rápido y con mayor facilidad que la *offline*, debido a la permanencia de todo tipo de informaciones en Internet. Para evitar que esto suceda es imprescindible que la empresa u organización cuente con un servicio propio de atención al cliente, que escuche y resuelva los problemas que puedan surgirles a los clientes a través de las redes sociales. La figura profesional idónea que se encargaría de dicha tarea es la del *community manager*.

Para obtener un nivel óptimo de reputación *online* es necesaria una actitud preocupada por las necesidades de los consumidores. Es importante cuidar la relación con los usuarios que forman parte de la comunidad de la empresa en las plataformas digitales y mantener un contacto constante, casi en tiempo real. (Castelló *et al.*, 2014, p. 33)

2. 3. Las redes sociales como herramienta de la Comunicación Corporativa

Las redes sociales digitales son las herramientas más características de la Web 2.0. Facilitan la comunicación en la relación de la empresa con sus clientes, su coste es mínimo y la transmisión es más rápida que la del marketing profesional (Nobre y Silva, 2014).

La clave comunicativa de las redes sociales es el talante de los usuarios por mantener una actitud dialogante en todo momento. La red social no puede entenderse exclusivamente como la expresión de una persona para que las demás le sigan, sino que adquiere su pleno sentido cuando los usuarios se manifiestan como participantes en las exposiciones de los demás. (Cebrián, 2008, p. 356)

La participación de las empresas en redes sociales es esencial para crear una buena estrategia y aumentar el valor social de la marca. Según el último informe publicado por la Asociación Española de la Economía Digital y Agencias Digitales, en el año 2014, "menos del 2% de las empresas no hacen uso de la comunicación en medios digitales", además destaca que "el 85% de las compañías españolas usa redes sociales con fines de negocio". Revela que "Twitter y Facebook son las redes sociales más utilizadas por las empresas con un nivel de adopción similar cercano al 80% de las respuestas recibidas". Según este mismo estudio, los tres objetivos principales del uso de redes sociales en las empresas son: mejorar la imagen de la marca, intensificar su notoriedad y promocionar sus productos y servicios.

Las redes sociales han impulsado al aumento de ventas, ya que, gracias a estas plataformas, el consumidor está más actualizado en cuanto a las últimas tendencias, además de crear una relación más cercana entre cliente-empresa. (Martín y Medina, 2021, p. 61-62)

2. 3. 1. Twitter

Twitter nace de manera oficial como red social en octubre de 2006. Es una herramienta de *microblogging* que permite que los usuarios se comuniquen, dialoguen y reciban

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

información de manera breve e inmediata. La comunicación de esta red social se caracteriza por la brevedad, inmediatez y concisión de sus mensajes. Existe una gran interacción entre sus usuarios, que a través de las herramientas que les aporta (*retweet* o *retuit*, ‘me gusta’, citar, compartir a una plataforma externa, uso de *hashtags*).

Twitter se ha convertido en un motor de búsqueda que facilita la información de todo lo que sucede en el mundo de manera inmediata. Debido a su simplicidad y popularidad, muchas empresas se han creado un perfil dentro de la red social para poder utilizar esta herramienta en su *marketing* virtual.

Las personas que están detrás de las cuentas profesionales de empresa de Twitter son los *community manager*. Cristian Monroy (2012) destaca varias acciones con las que un CM puede obtener mayor rendimiento en Twitter: conservar el perfil con un enfoque claramente profesional; priorizar la calidad sobre la cantidad, participar activamente en las conversaciones, tener el perfil público, seguir a los líderes del mismo círculo profesional o similar al de la marca y saber utilizar los *hashtags*.

2. 3. 2. Nuevas figuras en el organigrama para la gestión de la Comunicación Corporativa Online

Las empresas y marcas se suman a las oportunidades que aporta el entorno online, y centran sus estrategias en ello para tener la oportunidad de crecer. A medida que esto ha ido sucediendo, han surgido innovadores perfiles laborales que, adaptándose al mundo *online*, han adquirido gran importancia en la Comunicación Corporativa.

2. 3. 2. 1. Estratega (*social media manager* o *social media strategist*)

El *social media manager* es la persona encargada de crear y desarrollar la imagen de la marca en las redes sociales. Se le denomina estratega porque su perfil profesional se encarga, además, de definir la estrategia de publicidad en redes y delimitar los objetivos a alcanzar por la empresa u organización (Karam, 2017).

Marc Ribó (2015) señala que el SMM se coordina con el responsable de Marketing digital de la organización o empresa para poder definir promociones y campañas publicitarias, seleccionar el público objetivo e investigar a las marcas de la competencia. Es el

encargado de tomar decisiones relevantes para gestionar las posibles crisis de reputación *online*.

El *social media manager* es el encargado de planificar la estrategia de la marca, empresa o institución en redes sociales y será el CM quien la ejecute. Para llevar a cabo esta estrategia hace un exhaustivo análisis del público al que va dirigida, el mercado en el que opera y la página web o las plataformas en las que quiere proyectar su trabajo. El SMM, a diferencia del CM, no interactúa con los usuarios ni clientes.

2.3.2.2. Gestor de contenidos (*content manager*)

El perfil profesional de un gestor de contenidos o *content manager* debe encargarse de la gestión diaria de lo acontecido en el sitio web de una empresa u organización. Se encarga de mantener activa y actualizada la web, adaptando los contenidos a las últimas tendencias del sector.

El content manager es un experto en marketing de contenidos y, a su vez, tiene conocimientos básicos de diseño web. También es un experto en otros ámbitos como el SEO y tiene algunas habilidades relacionadas con el mundo del periodismo (...). Es una persona apasionada por el marketing, el *e-commerce* y el *branding*. (Esneca, 2020)

El *content manager* desarrolla la estrategia de contenido de una empresa u organización y es responsable de todos los contenidos digitales.

2.3.2.3. Curador de contenidos (*content curator*)

Tanius Karam (2017) define el trabajo del *content curator* como el perfil profesional que “organiza contenidos sobre temas específicos, sobre todo en un contexto de abundancia de información. Busca los mejores contenidos desde la red, para luego comunicarlos desde la instancia enunciativa, generalmente una empresa.” (p. 64).

Content curator es una profesión incipiente frente a la de *community manager* que está plenamente asentada. El objetivo central del *community manager* está en la

comunidad; el del *content curator*, en el contenido. (Guallar y Leiva-Aguilera, 2014, p. 75)

Estos mismos autores definen el sistema de *content curation* como aquel que lleva a cabo un profesional (en este caso el curador de contenidos) para una organización o empresa y su trabajo consiste en buscar, seleccionar y difundir continuamente el contenido más relevante de diferentes fuentes de información sobre uno o varios temas o ámbitos determinados para su público objetivo, ofreciéndole un valor añadido y estableciendo así una importante vinculación su audiencia.

2. 3. 2. 4. Gestor de comunidades (*community manager*)

Es una de las figuras profesionales que aparecen con la evolución y desarrollo de la Web 2.0 y la llegada de las redes sociales. Es la persona encargada de gestionar las comunidades digitales de una organización, empresa o institución, creando conversaciones, generando confianza, gestionando la reputación de la marca, monitorizando las redes y ofreciendo un servicio de atención al cliente. Construye el vínculo entre la empresa y los clientes.

El autor Tanius Karam (2017) define al gestor de comunidades como:

un comunicador corporativo digital que se ubica desde el *imaginario* de la marca, que en realidad es una modalidad de comunicador que busca generar “vínculo”, “involucramiento” (*engagement*) y otras modalidades de lazo a partir de un servicio o producto que ahora se ve como una estrategia compleja de relación con nuestro cliente y consumidor. (p. 66)

2. 3. 3. Medir el éxito de la estrategia en redes sociales: KPI's, interacción y *engagement*

La interacción en redes sociales es una parte imprescindible para el éxito de la estrategia de la organización, empresa o institución. Monitorizar es esencial para conocer los resultados del trabajo de los perfiles encargados de la Comunicación Corporativa Online.

El éxito de las redes sociales de una marca se puede calcular midiendo la proporción de acciones e interacciones de los usuarios. La interacción se considera una medida del interés de la audiencia por el contenido multimedia de las plataformas de redes sociales.

La interacción se considera un KPI (*Key Performance Indicator*), significa que es uno de los indicadores clave del rendimiento de una empresa (Altamirano, Marín-Gutiérrez y Ordóñez, 2018). Gracias a estos indicadores, los profesionales del marketing de una empresa u organización pueden fijar unos objetivos y comprobar si se cumplen o no.

En Twitter la interacción se mide a través del número de retuits o *me gusta* de los usuarios, las menciones por cada tuit, cuántas veces ha sido compartida una publicación y las respuestas que ha obtenido (Ballesteros, 2018). Si estos valores son altos, significa que la empresa tiene un alto nivel de interacción, generando influencia entre los usuarios. Otro KPI es el número de seguidores que tiene una cuenta: cuantos más seguidores, más éxito. Juan Carlos Mejía (2020) indica que los tres indicadores más importantes para medir la efectividad de la estrategia de Twitter son: las impresiones de la cuenta y su crecimiento, el número y crecimiento de seguidores y la realización de estrategias permanentes de crecimiento a través del análisis del número de retuits y menciones.

Las redes sociales son principalmente conversación, y para que surja es necesario establecer una comunidad de usuarios que se identifiquen con los valores de la empresa y las beneficios del producto o servicio (Fernández y Martín, 2018). El nivel de interacción de los usuarios de las redes sociales que interactúan con la marca, organización o institución se mide a través del compromiso o *engagement*.

Según Ballesteros (2016), para poder medir el compromiso o *engagement* existen tres modos principales de hacerlo: a través de la realización de encuestas y entrevistas, observando a los sujetos mediante medidas implícitas y analizando la web.

El *engagement* o el nivel de interacción de un tuit se calcula a través de una simple fórmula, en la que se suman las respuestas, los retuits, las citas y los ‘me gusta’, y el resultado de esta suma se divide entre el número total de seguidores del perfil de Twitter (Carrasco y Jaspe, 2020). El resultado de la división se multiplica por cien, para conocer el porcentaje de la tasa de participación o interacción.

Fórmula para calcular la tasa de participación:

Número de respuestas + Retuits + Tuits Citados + Número de ‘Me Gusta’ X 100

Número de seguidores

Según el estudio de Wong (como se citó en Carrasco y Jaspe, 2020), en lo que se refiere a la tasa de participación o *engagement rate*, se deben priorizar los resultados que se sitúen por encima de un 1%, considerándolos razonablemente buenos. Si los resultados reflejan una tasa de *engagement* inferior al 1%, la participación es demasiado baja.

Niveles de interacción según los autores Carrasco y Jaspe (2020):

- Inferior al 1%. Interacción muy baja.
- Entre un 1% y un 3,5%. Interacción promedio o buena.
- Entre un 3,5% y un 6%. Interacción alta.
- Superior al 6%. Interacción muy alta.

2. 4. El *community manager*

En los últimos años, la figura del gestor de comunidades *online* está siendo una de las profesiones más demandadas para completar los organigramas de las empresas. Su labor principal consiste en gestionar la comunicación en redes sociales, interactuar con los usuarios y ser el intermediario entre los clientes y la empresa. Refleja en Internet la imagen que la organización desea mostrar y traslada a ésta lo que los usuarios demandan u opinan de la misma. Su labor es esencial para potenciar el vínculo de la empresa con los clientes y sus necesidades, y para ello se necesita ser experto en el uso de las plataformas de medios sociales y lenguaje de la Web 2.0.

En el año 2008, el auge de esta incipiente profesión llevó a la creación de la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO), conocida como una entidad sin ánimo de lucro formada por profesionales relacionados con la gestión de comunidades virtuales cuyo objetivo era representar y atender las necesidades de los CM, además de ofrecer cursos de especialización (Castelló, 2010b).

“Según lo aportado por la Asociación, las funciones y responsabilidades del gestor de la comunidad virtual serían escuchar, responder, informar, conectar y realimentar” (Castelló, 2010, pg. 86). José Antonio Gallego (2019), presidente de AERCO, señala que

el CM es “quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa”. Gallego añade que “para ello debe ser un verdadero experto en el uso de las herramientas de *social media*”.

El CM envía mensajes en plataformas como Twitter, Facebook, Instagram o TikTok, ofreciendo contenidos exclusivos, por ejemplo, creando concursos o sorteos, publicando pre-estrenos de campañas u ofreciendo aclarar dudas a través de un chat personal de la empresa. Además, también revisa las estadísticas de su perfil (visitas, comentarios, *me gusta*, veces que se comparte cada publicación, etc.), monitoriza lo que se habla del producto y de la propia empresa, e invita a los usuarios de las redes a participar e interactuar. “No contar con una monitorización activa y precisa de las conversaciones en Internet es el camino más seguro hacia el fracaso” (AERCO y Territorio Creativo, 2009, p. 8).

La aparición de profesiones como la del CM en el entorno digital ha cambiado el rol del consumidor en la Web 2.0 obligando a las empresas a un replanteamiento de sus estrategias de comunicación (Castelló, 2010b).

2. 4. 1. Estrategias y habilidades del *community manager*

El perfil del *community manager* cumple un rol específico: debe ser multifuncional, con una actitud proactiva, que domine las nuevas tecnologías, los medios sociales y la comunicación corporativa en la *web*. Debe saber escuchar a los usuarios, conversar con ellos y compartir los contenidos de la empresa, institución o marca en las redes sociales (Durántez y Martínez, 2011).

La actitud proactiva engloba las actividades de gestionar los contenidos que se van a publicar, el seguimiento continuo de interacciones y la manera de distribuir el mensaje que trata de transmitir la empresa u organización. La función del CM es facilitar el flujo de la información y acercar la marca al cliente, pero no por ello se convierte en su portavoz, puesto que su trabajo no es tener un dominio absoluto de todos los temas o asuntos organizacionales. “Para el adecuado ejercicio de estas responsabilidades el *community manager* debe sentirse totalmente identificado con la organización a la que representa en el mundo digital” (Ortega, 2015, p. 224).

El *community manager* debe saber identificar el público al que va dirigido el mensaje de la empresa, para poder incentivar el diálogo y el involucramiento de los usuarios, tratando de estrechar el vínculo de la empresa con el cliente.

Según el estudio de AERCO y Territorio Creativo (2009) para ser CM es necesario comprender correctamente “qué estrategia se debe seguir para construir relaciones alrededor de la marca y mantener interacciones personales con los miembros de la comunidad de la marca a la que se representa” (p.5). Este mismo estudio ha enumerado una serie de aptitudes técnicas, habilidades sociales y actitudes deseables que debe poseer un profesional de la gestión de comunidades. Respecto a las aptitudes técnicas destacan: los conocimientos de marketing, publicidad y comunicación corporativa; la capacidad de redactar correctamente, la pasión por las nuevas tecnologías y la Web 2.0; y la experiencia en comunicación online.

En su trabajo, el autor Sergio el Prado (2011) toma como partida la definición de CM para afirmar que sus tres tareas fundamentales son:

1. La creación de perfiles/páginas en redes sociales.
2. La actualización de contenidos en estos perfiles y páginas.
3. El establecimiento de diálogo con los usuarios en estos perfiles y páginas.

Este mismo autor destaca que, identificadas estas tres tareas esenciales en la figura del gestor de comunidades, su labor puede ser tan diversa como las marcas o empresas que requieran sus servicios.

Las empresas, organizaciones o marcas que desean incorporar la figura del CM para que gestione sus medios sociales pueden contratar sus servicios a través de tres formas diferentes:

- Profesional de una agencia de publicidad. Puede trabajar para más de una empresa. Los anunciantes plantean las estrategias y es el CM quien las desarrolla según sus habilidades.
- Profesional de una empresa, organización, institución, asociación o marca. Su labor se centra únicamente en uno de estos organismos.

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

- Profesional *freelance*. No pertenece a ninguna agencia ni empresa, organización, etc. Es un trabajador independiente al servicio de uno o más clientes.

Para una armónica comunicación organizacional es esencial que entre el *social media manager* y el *community manager* exista una relación fluida, donde sus tareas se vean retroalimentadas manteniéndose al día con novedades y análisis de datos. En caso de una posible crisis de reputación *online*, en la que el encargado de informar sobre este problema es el *community manager*. Es común que en muchas empresas sea la misma persona la que realice el trabajo de ambas figuras, es decir, que únicamente un solo profesional se pueda encargar del análisis y planificación de las estrategias de redes sociales o páginas web y que sea él mismo quien las ejecute.

Según el estudio de Mañas y Jiménez (2019), la capacidad de gestionar las comunidades online ha perdido fuerza frente a la competencia para generar contenidos y a otras tareas más cercanas al marketing digital, como la atención al cliente y mantener relaciones ventajosas con los grupos de interés. “Quien ocupe este nuevo rol en la organización deberá manejarse con ciertos valores que están enmarcados en la transparencia, respeto, colaboración y profesionalidad” (Budiño, 2011, p.9).

La autora Patricia Durántez (2014) considera que el CM debería ser un experto en redes sociales y contar un extenso conocimiento de la organización para la que trabaja, incluyendo sus objetivos y las necesidades de *target*. Araceli Castelló (2010) afirma que “es vital que el community manager se sienta muy identificado con la empresa que representa” (p.87)

Actualmente, el perfil profesional que suele ser el más solicitado para los cargos de community manager es el de periodista/ comunicador social, la razón es que, en su formación universitaria, estos profesionales adquieren conocimientos y desarrollan las habilidades que se requieren: redacción y ortografía, relaciones públicas, periodismo digital, medios de comunicación, entre otros. (Cobos, 2011, p.12)

2. 4. 2. La gestión la imagen y de la comunidad en el sector de empresas de comida

Según el estudio de Marauri, Pérez y Rodríguez (2015), las cadenas de comida rápida en redes sociales deben tener una estrategia centrada en crear una comunidad, hacer que el usuario se sienta parte de ella, instaurar cierta familiaridad con los clientes por el uso de un tono más juvenil y la publicación de sorteos y concursos que involucren a la audiencia a participar.

No se trata de enfocar la cuenta de la empresa como un “buzón de quejas o sugerencias”, sino de generar una complicidad basada en la cercanía con su audiencia. Las cuentas de las empresas de comida rápida no buscan satisfacer únicamente las transacciones comerciales, sino hacer que los clientes disfruten del humor y sigan la cuenta también por entretenimiento, de modo que se potencia la comunidad de marca incrementando la satisfacción de la experiencia del usuario.

2. 4. 3. Nuevas tendencias en comunicación en redes: uso del humor, la descortesía y el *shitposting*

Las empresas y organizaciones orientan sus estrategias de comunicación al humor dependiendo del tipo de público objetivo al que se dirigen. Las diferencias generacionales influyen en el sentido del humor. Por ello, dependiendo del tipo de empresa u organización, su modelo de público objetivo y el mensaje que desean dirigir, los perfiles profesionales diferirán de unos a otros según estos diferentes enfoques. “Cuando el orador sintoniza con el público por medio del humor se potencia un vínculo “muy especial” entre el comunicador y público. Se estrecha la relación generando una “común-uniión” cómplice y partícipe de la comunicación” (Fernández, 2013, p. 467).

Las corporaciones en las redes sociales deben determinar cómo se presentarán y qué tipo de identidad mostrarán. Es importante que la identidad elegida por una empresa refleje los valores y estilos de vida de su público objetivo. Las empresas u organizaciones que deciden atraer a su audiencia pretendiendo ser 'uno de ellos' lo hacen utilizando los recursos nativos de su audiencia de redes sociales en lugar de los recursos nativos de su propio discurso publicitario (Banyai, 2016).

Para comprender mejor las tendencias actuales en *Community Management* resulta necesario entender la forma de ser y de comunicarse de uno de sus públicos prioritarios en redes sociales: los jóvenes. Las estrategias de comunicación de las empresas han

evolucionado y se han adaptado a los cambios que han generado las innovaciones tecnológicas y el uso de la Web 2.0.

De estos cambios surge la denominada Generación Millennial o Generación Y, formada por los nacidos entre los años 1981 y 2000, a los que se considera nativos digitales, tratándose de la primera generación que ha pasado su vida entera en un ambiente virtual y que ha crecido de forma paralela al surgimiento de las redes sociales. Esta generación ve menos la televisión, apenas escucha la radio y centra especialmente su atención en las redes sociales; estas características hacen que sea más resistente a los medios de masas y a los anuncios que las generaciones pasadas.

Los autores Beauchamp y Barnes (2015) han considerado a esta generación, por su tamaño y poder de compra, la más importante en la actualidad para su estudio dentro del entorno del marketing. Ruiz (2017) señala que existe actualmente “una brecha en el conocimiento de las empresas a la hora de alcanzar a esta generación”, y que la evidencia de que esto ocurre es que “muchas organizaciones fallan a la hora de construir relaciones con este público a través de los nuevos canales de comunicación”. Sweeney (2005) afirmaba que la Generación Millennial, como consumidores, esperan más opciones y son mucho más selectivos, exigen una mayor personalización y esperan gratificación instantánea.

Santos-Corrada *et al.* (2019) explican la importancia de las redes sociales para el sistema de consumo actual a través de la teoría de los usos y gratificaciones de los años 50, que explica cómo los distintos medios de comunicación son utilizados por la sociedad para satisfacer distintas necesidades y cómo sus estímulos explican determinados comportamientos. Los autores señalan que, aunque las redes sociales comparten la función de los medios tradicionales de proporcionar contenido a los usuarios, el contenido efímero de las redes sociales genera una gratificación instantánea en la Generación *Millennial* que tiene como resultado una llamada a la acción.

El reciente empoderamiento de esta generación ha obligado a las empresas, organizaciones y marcas a redefinir sus estrategias de comunicación para poder alcanzar a su público objetivo. Para poder ofrecer productos y servicios que llamen su atención y puedan satisfacer sus necesidades, las marcas deben conocer y comprender las características, valores y atributos que definen a los *millennials*.

El estudio realizado por la plataforma *NewsCred* en octubre de 2014 revela que el contenido útil y personalizado afecta la lealtad a la marca y las decisiones de compra de los Millennials. Además, señala los principales aspectos que consiguen crear un vínculo entre la marca y esta generación. Entre ellos destaca el ser original y divertido (el 70% de los Millennials encuestados por *NewsCred* aseguraban que esta es la principal razón para compartirlo), y que el contenido resulte útil y relevante para sus vidas y deseos.

La infancia de la generación *Millennial* transcurrió sin contacto con los teléfonos móviles inteligentes con conexión a Internet ni con las redes sociales, a diferencia de la denominada generación Z, distinguida por haber tenido acceso a *smartphones* y redes sociales prácticamente desde su nacimiento (a partir del año 2000). “Los usuarios pertenecientes a la generación Z son más ansiosos, curiosos y esperan respuestas cada vez más rápidas en todos los ámbitos” (Palazzo, 2014, citado en Martín y Medina, 2021, p. 72). “No se les hace extraño comprar a través de internet y recibir atención al consumidor, durante el proceso, las 24 horas del día” (Coca, 2018).

No es una tarea fácil dirigirse a los usuarios más jóvenes, cada día nacen cientos de memes, retos virales y palabras nuevas de la jerga de internet. Es esencial mantenerse al día del vocabulario más juvenil y de las nuevas tendencias, entre las que destaca el uso de la descortesía. “Entendida como estrategia comunicativa, la descortesía se vincula a aquellos comportamientos que dañan y ofenden la imagen del destinatario” (Vivas y Ridao, 2015, p. 75).

Entre las estrategias comunicativas actuales se encuentra el *shitposting*, conocido como la publicación de contenidos en Internet que carece de sentido y cuyo público objetivo son los jóvenes y adolescentes; y el *memejacking*, uso de memes por parte de las marcas en redes sociales aprovechando su carácter viral como beneficio.

El *shitposting* tiene un tono característico serio o inexpresivo, en contraste con el tono a menudo irónico u humorístico de las publicaciones de bromas o entretenimiento (Hower, 2018). “El hecho de que la forma de la expresión hostil esté tan presente en el estilo de un emisor determinado impediría que pudiera considerarse completamente como grave ofensa” (Vivas y Ridao, 2015, p. 95). Este tipo de publicaciones son irónicas y de calidad pobre.

Los memes son imágenes, *gifs* o vídeos que reproducen una idea cómica en particular y se difunden en las redes sociales hasta que se hacen virales. Su finalidad puede ser simplemente humorística, sarcástica o satírica. Debido a la gran viralidad que caracteriza a los memes, las empresas se aprovechan de ello para incrementar el alcance de sus contenidos en Internet. El coste de creación de este tipo de contenidos es mínimo, lo más importante sería contar con una persona dotada de imaginación y conocimientos actualizados sobre el humor de las redes sociales.

Es imprescindible conocer los memes que se van a publicar, cuál ha sido su origen, si es correcto usarlo en esa ocasión, si no ha pasado de moda, si es adecuado para la empresa o marca, cuál es el contexto de la situación, etc. Si hay algo que caracteriza a los memes es su éxito fugaz, tienen su momento concreto de fama, incluso pueden durar solamente un par de días. El poso cultural empleado en las mayoría de los memes pertenece en parte a la Generación Millennial. Por lo tanto, no se puede considerar como un código compartido por todos los internautas.

El éxito que adquieren hoy muchas cuentas de las redes sociales no obedece solo a la intención ofensiva con que se publican los mensajes, sino que proviene de la elaboración ingeniosa de los tuits con que el emisor busca la sorpresa del receptor. (Vivas y Ridao, 2015, p. 95)

La barrera que divide los memes del *shitposting* es muy fina, y para conocer estos límites es obligatorio tener continuamente actualizados los conocimientos en redes sociales y tendencias. El uso del *shitposting* o el *memejacking* por parte de una empresa debe ser acorde con su tono general, ya que su uso es humorístico e informal.

3. Metodología

Se ha realizado una revisión bibliográfica entre documentos, revistas científicas y artículos en inglés y español para poder establecer el marco teórico y conocer el estado de la cuestión aportando, además, una definición precisa sobre qué es y cómo trabaja un *community manager* y el papel que ejercen los nuevos perfiles profesionales, que se han adaptado al cambio de la Comunicación Corporativa al ámbito *online*. Para poder contrastar las hipótesis anunciadas previamente, se ha llevado a cabo la triangulación

metodológica, en la que se han combinado herramientas cuantitativas y cualitativas. Se han realizado encuestas a ciudadanos sobre su percepción de los *community manager* en la actualidad, entrevistas a *community manager* profesionales y se ha analizado el contenido del perfil de la empresa KFC España en Twitter.

3. 1. Análisis de contenido

A través del análisis de contenido de 10 tuits del caso de éxito paradigmático de la cuenta de KFC España en Twitter se conoce el volumen de respuestas, retuits y ‘me gusta’ que determinan su tasa de interacción. El criterio de selección de estos tuits (ver enlaces en Anexo 3) se ha basado en el número de interacciones que han obtenido y su motivación. Además, se ha contextualizado el contenido audiovisual de las publicaciones para comprender el trasfondo y agudeza del contenido de las publicaciones. Para poder realizar este análisis de contenido se ha realizado una ficha de análisis a través del método del autor Berelson (1952, citado en Andréu, 2000) que incluye tanto aspectos cuantitativos (especialmente aquellos relativos a la interacción) y aspectos cualitativos (referentes al análisis de significados del discurso, así como su relación con las tendencias de *memejacking* y *shitposting*). Posteriormente, se ha calculado la tasa de interacción lograda por cada publicación a partir de los trabajos de Ballesteros (2018) y Carrasco y Jaspe (2020).

3. 2. Encuesta a usuarios

La encuesta fue realizada entre el 11 y el 18 de junio de 2021. Respondieron un total de 181 personas, seleccionadas a través del muestreo por redes sociales. Este tipo de muestreo “combina la técnica de bola de nieve con un sistema de selección controlada. En este enfoque, los sujetos iniciales son los reclutadores” (Baltar y Gorjup, 2012, p. 132). Fue difundida en redes sociales a través de un enlace que facilitaba la posibilidad de propagación entre los sujetos. Consiste en veintidós preguntas (ver en Anexo 1) divididas en cuatro bloques y su objetivo principal es conocer la percepción de los consumidores de la Web 2.0 sobre la labor del *community manager* y las nuevas estrategias de comunicación en redes sociales. El cuestionario se ha realizado con preguntas abiertas y cerradas, según el método del autor Óscar Hernández (2012). Se ha proporcionado

información a los entrevistados sobre cuál es el objetivo del estudio, quién ha realizado la investigación y, además, se ha garantizado a las personas que los datos recolectados son confidenciales y únicamente se han utilizado para la realización del presente estudio.

Los tres primeros bloques contienen las preguntas sociodemográficas, principalmente enfocadas a poder establecer una relación entre la edad de los encuestados, su conocimiento de las redes sociales y su percepción del trabajo de los *community managers*, para lo que se ha realizado la siguiente segmentación generacional: Generación Z (menores de 18), Generación Millennial (de 18 a 30 años), Generación X (de 30 a 50 años, aproximadamente) o la generación conocida como *Baby Boomers* (más de 50 años).

Las preguntas del segundo bloque de la encuesta, en el que se comprenden las cinco cuestiones relativas a las redes sociales:

- *¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia? Puede seleccionar varias.* Las opciones que pueden seleccionar los encuestados son: Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter, TikTok, Snapchat, YouTube, Pinterest y ‘Otro’.
- *En el caso de tener una cuenta de usuario en Twitter. ¿Con qué frecuencia utiliza la red social?* Para responder esta cuestión, se ha dado la opción de que los encuestados eligiesen del 1 al 5 según la frecuencia de uso de la red social. El número 1 se corresponde con ‘ninguna’, mientras que seleccionar el 5 significa una dedicación a Twitter mayor de 3 horas al día.
- *¿Sigue a alguna empresa o marca comercial? (Pueden ser de cualquier tipo: cadenas de comida rápida, marcas de ropa, empresas tecnológicas, etc.).* Las opciones de respuesta son: ‘sí’, ‘no’ y la opción de ‘otro’, que facilita una respuesta por escrito más personalizada, que no se ajuste a ‘sí’ o ‘no’. Con las respuestas obtenidas de esta cuestión se conoce el porcentaje de encuestados que siguen a marcas comerciales.
- *Si alguna vez tiene algún problema con una marca y sus servicios, ¿contacta con ella a través de Twitter?* Para poder responder hay tres opciones: ‘sí’, ‘no’ y ‘otro’.
- *En caso afirmativo, ¿cómo fue su experiencia?* Se responde a través de una selección en una escala del 1 al 5, en la que 1 corresponde a ‘Nada recomendable’ y 5 a ‘Muy recomendable’.

En el tercer bloque de la encuesta se llevan a cabo seis preguntas correspondientes al conocimiento y reconocimiento de la labor del *community manager*:

- *¿Conoce el trabajo que realiza un community manager o gestor de comunidades online?* Para responder esta cuestión hay tres opciones: ‘sí’, ‘no’ y ‘no estoy seguro/a’.
- *¿Cuáles de estas actividades cree que realiza? Puede seleccionar varias.* Se ha ofrecido un listado de actividades que corresponden a la labor del *community manager* y otras que no le pertenecen. Las personas encuestadas pueden seleccionar varias opciones según crean que es correcta la recopilación de actividades.
- *¿Cómo de importante cree que es su trabajo?* Se ha proporcionado una escala del 1 al 5, donde el valor del 1 corresponde a ‘Nada importante’ y el 5 a ‘Muy importante’.
- *Para ser community manager, ¿cree que se requieren estudios específicos?* Para responder se da la opción de responder: ‘sí’, ‘no’ o ‘no estoy seguro/a’. Esta cuestión está relacionada con la anterior y la percepción de los encuestados con esta figura.
- *¿Reconoce la labor de algún community manager? Si es así, ¿de qué empresa?* Esta opción de respuesta es la única de toda la encuesta en la que los encuestados tienen que responder escribiendo la respuesta.
- *¿Considera el humor como una forma de comunicación básica en la actualidad?* Con la posibilidad de responder con una de estas tres opciones: ‘sí’, ‘no’ y ‘tal vez’.

En el cuarto bloque de la encuesta sobre nuevas tendencias en *Community Management* aparecen nueve ejemplos de cuentas de empresas, instituciones y una figura política. Como pregunta general del bloque: *¿Considera el humor como una forma de comunicación básica en la actualidad?* Los resultados de esta comparación permitirán observar si las estrategias de humor y descortesía funcionan de manera adecuada para todo tipo de organizaciones.

3.3. Entrevistas con expertos

Para realizar la investigación se han llevado a cabo dos entrevistas con dos gestores de comunidades online actualmente en activo y con gran éxito en los últimos meses, con el objetivo de conocer la percepción de los profesionales sobre el trabajo de los *community managers* y si su labor ha provocado un incremento de ventas de los productos de la marca para la que trabajan. Los CM entrevistados pertenecen a las empresas de Fini Golosinas (que ha querido mantener su identidad en el anonimato) y KFC España, también bajo una identidad anónima. Para poder realizar las entrevistas se contactó con los gestores de comunidades a través de la opción de mensajes directos de la aplicación de Twitter el 7 de junio de 2021. Ambos CM proporcionaron a la investigadora su dirección de correo electrónico profesional para facilitar el envío del documento con las entrevistas escritas, puesto se encontraban en ciudades diferentes y aseguraban no tener disponibilidad para recibir llamadas en su tiempo libre. Las respuestas de las entrevistas a Fini Golosinas se recibieron el 14 de junio de 2021, y las de la de KFC España el 29 del mismo mes. Ambos se encontraban en otra ciudad y consideraron que les daba mayor libertad poder responder a las cuestiones a través de un documento escrito. Las preguntas y respuestas originales pueden consultarse en el Anexo 2.

El método utilizado ha sido la entrevista estructurada (Martínez, 1998). Se ha seleccionado este método por la limitación que suponía no poder realizar presencial de manera síncrona las entrevistas.

4. Resultados

4.1. Análisis de contenido

Para poder llevar a cabo el análisis de contenido de la cuenta de Twitter @KFC_ES se han seleccionado diez publicaciones comprendidas entre octubre del año 2020 y junio de 2021. El criterio de selección de los tuits se ha basado en la relación de una temática similar entre ellos, en cuanto al personaje protagonista, y el alto número de interacciones que reflejaban. Se ha realizado una ficha de análisis (ver Anexo 4) que ha ayudado a sintetizar los rasgos destacados de cada publicación (interacciones recibidas, fecha de publicación, uso de la imagen, protagonistas).

4. 1. 1. Análisis del nivel de interacción

El *engagement* o el nivel de interacción de un tuit se calcula a través de la fórmula de la tasa de participación o interacción. Tras analizar los diez tuits de muestra del perfil de Twitter de KFC España y calcular a través de la formula anterior su *engagement rate*, se han obtenido los siguientes resultados.

Tuits relacionados con el futbolista Cristiano Ronaldo.

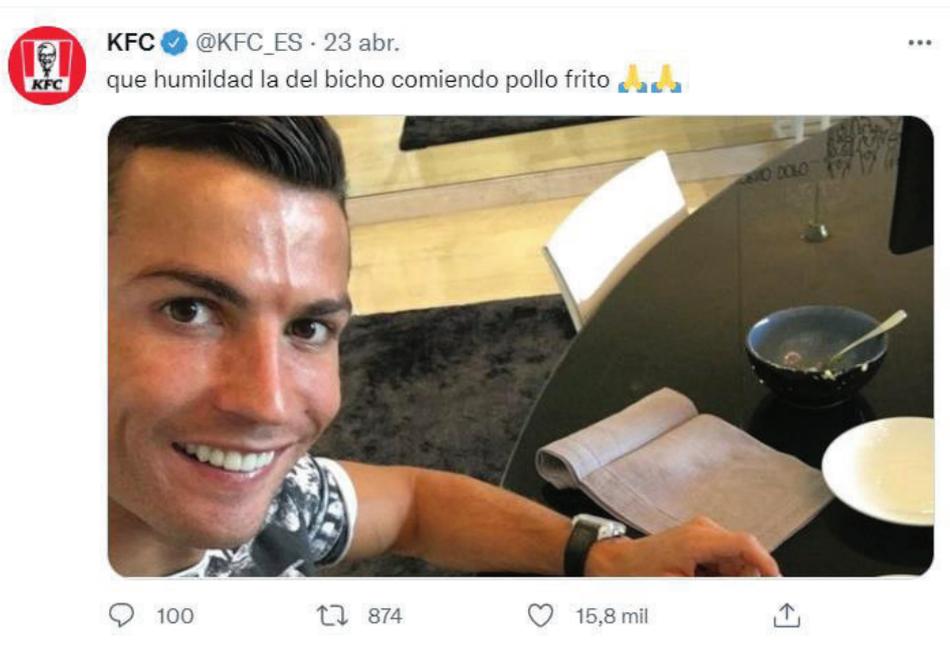
- Tuit 1. Tasa de participación del 5,7%.



- Tuit 2. Tasa de participación del 0,6%.



- Tuit 3. Tasa de participación del 2,9%.

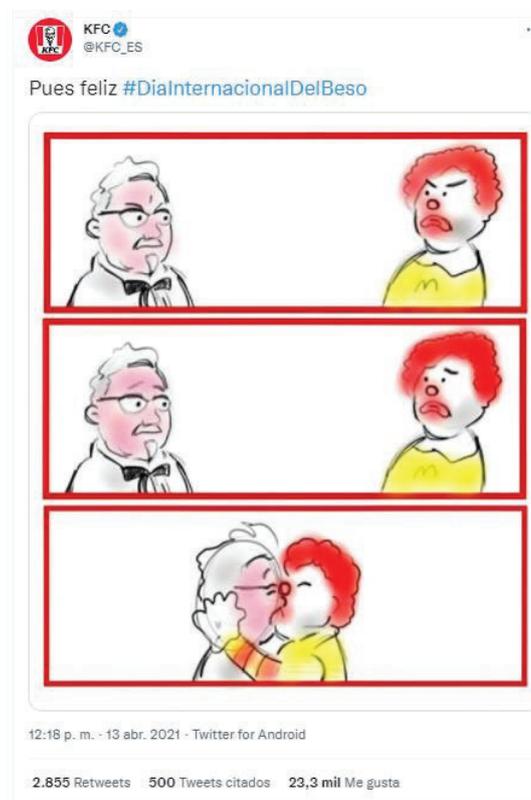


Tuits relacionados con otras cadenas de comida rápida.

- Tuit 4. Tasa de participación del 16,6%.



- Tuit 5. Tasa de participación del 4,7%.



- Tuit 6. Tasa de participación del 150%.



Tuits con más de 'me gusta'.

- Tuit 7. Tasa de participación del 60,2%.



- Tuit 8. Tasa de participación del 50% (actualmente se ha eliminado su contenido por *copyright*).



- Tuit 9. Tasa de participación del 41%.



- Tuit 10. Tasa de participación del 35,2%.



Tan solo en el caso del tuit 2 el nivel de interacción del tuit se considera bajo, ya que la tasa de participación no llega al 1%. A pesar de tener un número considerable de ‘me gusta’ (3.435) no alcanza la suficiente importancia debido a la gran cantidad de seguidores con el que cuenta el perfil de @KFC_ES (607.000 seguidores).

Con una tasa media de participación del 36,7% entre los diez tuits, el *engagement rate* se considera extraordinario, teniendo en cuenta que, según el estudio de Carrasco y Jaspe (2020), un tuit con una tasa de participación superior a 6% tiene un nivel de interacción muy alto. Tuits como el del caso 6, con una tasa de participación del 150%, se consideran extremadamente virales, y es inusual que suceda en un perfil de Twitter de una cadena de comida rápida. El perfil de KFC España (@KFC_ES) cuenta con más de 580.000 seguidores en Twitter, muy por encima de perfiles de comida rápida que enfocan su contenido al *shitposting* como el caso de Burger King España (@burgerking_es), con 34.600 seguidores o Domino’s Pizza España (@DominosPizza_ES) con 42.000 seguidores.

La interacción y el número de seguidores de un perfil en redes sociales se consideran indicadores clave del rendimiento de una empresa (KPI). Gracias a estos indicadores se conoce que la cuenta @KFC_ES ha alcanzado el éxito en Twitter y ha generado gran influencia entre los usuarios de esta red social.

4. 1. 2. Análisis del contenido y temática

Los bloques temáticos del contenido de los diez tuits analizados se han dividido en tres bloques: aquellos relacionados con el futbolista Cristiano Ronaldo; aquellos vinculados a competidores del sector de comida rápida; o de temáticas variadas con los indicadores de interacción más altos.

La imagen de Cristiano Ronaldo aparece en numerosas ocasiones en el contenido que publica la cuenta en Twitter. En los tres primeros tuits el principal protagonista es el futbolista, al que el *community manager* llama por su mote ‘El Bicho’. La relación de Cristiano Ronaldo con KFC España se origina en un *spot* publicitario que hizo el futbolista en 2013. El segundo tuit analizado, el único que cuenta con una baja tasa de participación, ha sido seleccionado con el fin de contextualizar el vínculo entre KFC y Cristiano Ronaldo. En la Eurocopa 2020, disputada entre los meses de junio y julio de 2021, el futbolista, durante una rueda de prensa, retiró la botella de Coca-Cola a la vez que recomendaba beber agua. Las redes se inundaron de críticas recordando el anuncio en que participó Cristiano Ronaldo siete años antes, en el que aparece consumiendo pollo frito de la marca KFC. El *community manager* de @KFC_ES aprovechó el hilo de esta conversación, que estaba en boga, para defender la marca y responder al tuit con la frase “Te lavas la boquita antes de hablar de KFC y EL BICHO”. Gracias a estrategia KFC España introduce en su público objetivo a los seguidores de Cristiano Ronaldo, el fútbol o deporte en general. El futbolista cuenta con 94 millones de *followers* en Twitter y es la persona con más seguidores del mundo en Instagram (328 millones). Esto provoca que el uso de la figura de Cristiano Ronaldo en las publicaciones de @KFC_ES beneficie a la Imagen Corporativa de la marca.

Destaca que en esta ocasión la conversación provenía de un ataque a la propia marca y el CM ha sabido convertir una posible crisis de imagen en una oportunidad de visualización gracias a su estilo comunicativo. En estos tuits no hay memes puesto que se apoyan en imágenes reales del futbolista y de su relación con la marca KFC.

El siguiente bloque comprende los tres tuits en los que el *community manager* hace protagonistas de las publicaciones a otras cadenas de comida rápida consideradas como competencia directa de KFC España. La tasa de participación de estas publicaciones ha

sido muy elevada. En los tuits 4 y 5 aparece como protagonista la cadena de comida rápida McDonald's. En ambos está presente la competitividad. En el tuit 4 aparece una fotografía del perfil de Archillect (@archillect) en la que aparece un restaurante McDonald's en la que el letrero con la 'M' está derribado, el CM de KFC España responde a este tuit con la frase "yo no he sido". Esta expresión hace referencia a un capítulo de la serie de *Los Simpsons*, estrenado el 3 de febrero de 1994, en el que Bart se hace famoso por decir la frase "yo no he sido" tras meter la pata en un programa de Krusty, el payaso. La relación entre la expresión de Bart y la respuesta del CM la interpreta un público joven, que ha visualizado el capítulo y reconoce la referencia del tuit. En el tuit 5 aparece una ilustración donde aparecen Ronald McDonald y el Coronel Sanders besándose tras haber estado enfadados. El CM de KFC España publica este tuit el 13 de abril, con motivo del Día Internacional del Beso. Cada año, miles de parejas publican en redes sociales fotografías besándose junto con el hashtag #DiaInternacionaldelBeso. El *community manager* aprovechó la popularidad del acontecimiento del día publicando la ilustración en la que congenia con McDonald's, su competencia.

Destaca el tuit 6, con una tasa del 150%, publicado el 15 de febrero de 2021. En este tuit aparece el cartel de la película *Godzilla vs. King Kong*, estrenada el 26 de marzo de 2021. El CM de @KFC_ES aprovechó la promoción del estreno creando un meme en el que Godzilla representa la figura de Burger King, y King Kong la de McDonald's, en él simboliza la constante competencia de ambas cadenas a través de una alegoría en la que ambos personajes pelean por ser el mejor. Bajo esta imagen, KFC España, representado por el perro Shiba Inu (protagonista de memes), amenaza a Godzilla y King Kong con un bate de béisbol, haciendo que estos huyan y KFC se convierta en la mejor cadena de comida rápida. A este tuit respondieron con más memes el perfil de Burger King España (@burgerking_es) y el de 100 Montaditos (@100montaditos) con otros memes.



Conversación de Burger King España y KFC España



Respuesta de 100 Montaditos al tuit de KFC España.

El tercer bloque de tuits está compuesto por cuatro publicaciones con una tasa de participación superior al 35%, sin relación entre sí por su contenido. En el tuit 7 aparece una ilustración del Coronel Sanders sin camiseta, luciendo un cuerpo atlético. El tuit carece de sentido, pero tras analizar las interacciones, revela una gran acogida por parte de los usuarios, a los que les resulta graciosa la publicación, por lo que podemos considerar que se trata de *shitposting*. El tuit 8 contiene un vídeo en el que aparece el pato ‘Shuba Duck’, protagonista de varios memes desde el año 2018, bailando en un restaurante KFC. De nuevo, el argumento no tiene sentido. Aun así, el sector más joven de Twitter reconoce como graciosa la publicación. En el tuit 9 aparece un espectro con aires demoníacos con una pieza pollo frito en la mano. Tras una revisión de las respuestas la publicación, destaca la cantidad de réplicas escritas en lenguaje amárico, idioma oficial de Etiopía, cuya traducción muestra mensajes perturbadores relacionados con la muerte y maldiciones. Aun así, la mayoría de las respuestas elogian la labor del CM y considera graciosa la publicación. Este tuit es otro de los casos de *shitposting*. El tuit 10 contiene

una fotografía del Coronel Sanders dentro de un coche haciendo un gesto con el puño derecho, a su lado la ilustración de Chika Fujiwara, personaje ficticio de la serie de manga *Kaguya-sama: Love Is War*, haciendo un gesto similar al del Coronel. Con esta publicación, el CM de KFC España trata de incluir a los amantes del manga, en su mayoría gente joven, dentro de su público objetivo. Gran parte de las respuestas que ha recibido el tuit son vídeos breves de series manga, que actualmente se encuentran de moda. El tuit, a pesar de no estar relacionado con el producto que ofrece la marca, es capaz de crear un vínculo entre el *target* y la empresa por el hecho de publicar un contenido cercano a sus intereses, en este caso el manga.

Los puntos clave de estas publicaciones son el lenguaje descortés, la jerga juvenil, el empleo de referentes compartidos y el aprovechamiento de la conversación previa de la red social (monitorización). De los diez tuits analizados, cinco incluían lenguaje descortés, tres de ellos basados en el *memejacking* y cuatro en el *shitposting*. Se han encontrado referentes culturales generales, como en el caso del uso de la imagen de Cristiano Ronaldo y la eterna competitividad entre las grandes cadenas de comida rápida; y referentes culturales específicos, como puede ser el caso del tuit con el personaje de la serie juvenil manga, compartido por la Generación Millennial y Z, que son quienes consumen este tipo de entretenimiento a través de Internet o plataformas de *streaming* a las que generaciones anteriores no tenían acceso en su juventud.

4. 2. Análisis de la encuesta

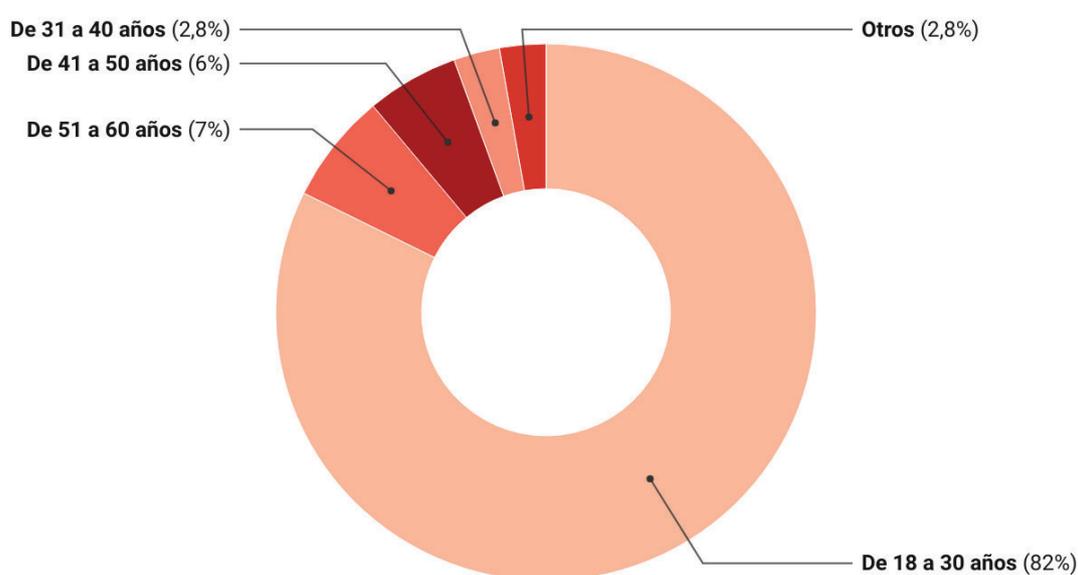
4. 2. 1. Análisis de cuestiones demográficas, años de la muestra y redes sociales

La encuesta se realizó entre el 11 y el 18 de junio de 2021. Respondieron un total de 181 personas, en un muestreo no probabilístico que no permite considerar los resultados como un reflejo fiel de la población, pero aporta una aproximación a los conocimientos de la misma y sus percepciones sobre los *community managers* y su trabajo.

En la primera pregunta, de carácter demográfico, se conoce el género de los 181 encuestados. En total, 114 (63%) respuestas pertenecen a personas del género femenino, 65 (36%) del masculino, una persona (0,5%) prefirió no decirlo y otra (0,5%) señaló su

género como no binario. De esta muestra, el 82,3% (149) fueron jóvenes de 18 a 30 años, resultando el 17,7% restante un conjunto heterogéneo formado por menores de 18 años (1,7%), jóvenes de mayor edad de entre 31 y 40 años (2,8%) adultos de 41 a 50 años (5,5%) y de 51 a 60 años (6,6%), y finalmente, mayores de 60 años (1,1%). En este primer bloque de la encuesta, se puede concluir que la mayoría de los encuestados son personas jóvenes, y que casualmente han respondido más mujeres que hombres.

Gráfico 1. Distribución de los encuestados según edad.

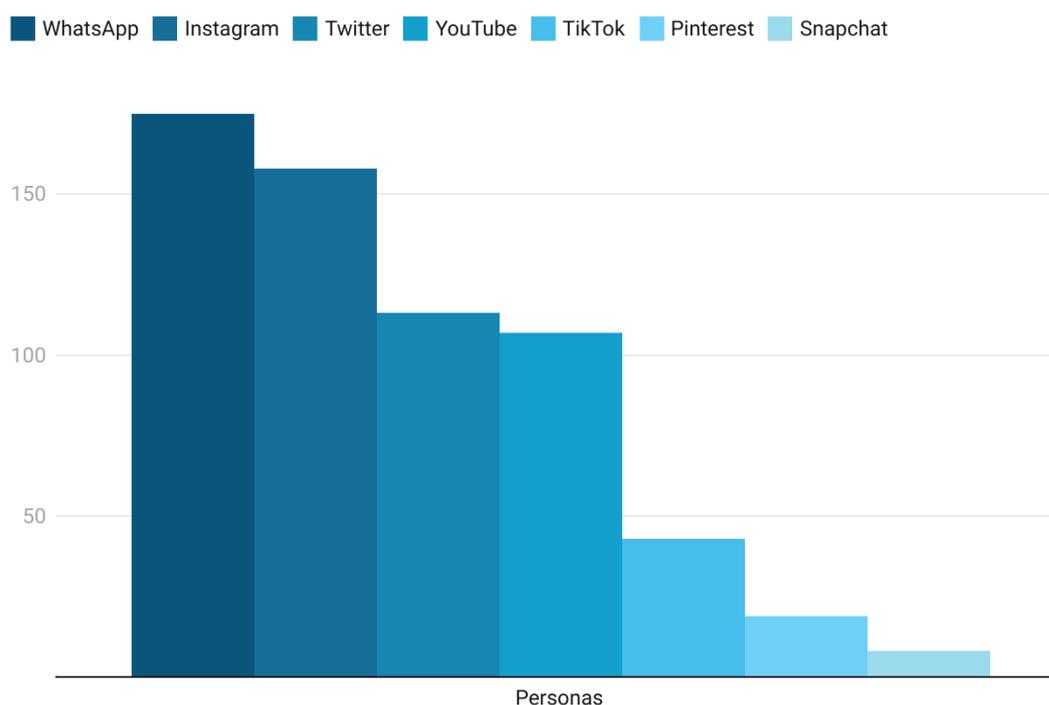


Elaboración propia a través de la aplicación Datawapper.

Entre todos ellos, un 96,7% (175), ha elegido WhatsApp como red social que usan con mayor frecuencia. La siguiente red más utilizada ha sido Instagram, con un 87,3% (158), seguida de: Twitter, con un 62,4% (113), YouTube con un 59,1% (107), TikTok con un 35,9% (65), Facebook con un 23,8% (43), Pinterest, con un 10,5% (19) y en último lugar, Snapchat, con un 4,4% (8). Por lo tanto, se puede afirmar que la población tiene como top 3 las aplicaciones de WhatsApp, Instagram y Twitter. Estos datos rebaten el resultado del último análisis digital elaborado por We Are Social y Hootsuite en enero de 2021, en que se confirma que la red social más utilizada en el mundo es Facebook. Se entiende que la muestra del estudio de We Are Social y Hootsuite es más representativa de los diferentes estratos de edad, mientras que la de esta investigación no lo es porque un no

existe un número similar de encuestados de la misma franja de edad. De la muestra analizada en esta investigación, tan solo un 23,8% de los encuestados utilizan Facebook frecuentemente. Este resultado puede deberse a la edad prioritaria de los encuestados: menores de 30 años.

Gráfico 2. Uso de redes sociales de los encuestados

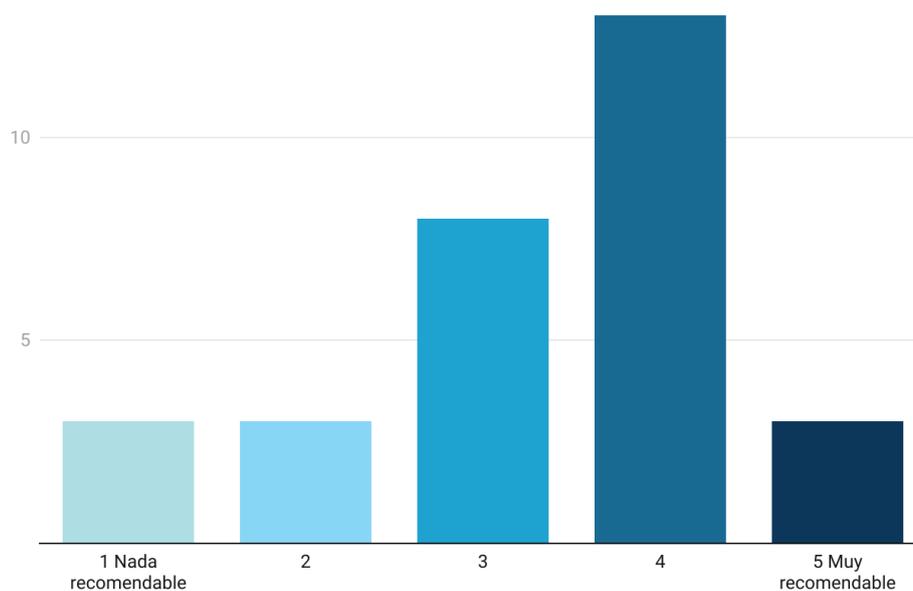


Elaboración propia, realizado a través de la aplicación Datawrapper.

Para los encuestados que tengan una cuenta de usuario en Twitter se ha preguntado por la frecuencia de su uso. A esta pregunta han respondido 151 personas, resultando un 83,4% de respuestas del total inicial (181). En una escala del 1 al 5, donde 1 significaba ‘ninguna’ y 5 ‘más de 3 horas al día. El 19,9% (30) ha seleccionado la opción de ‘ninguna’, el 14,6% (22) han seleccionado el número 2 en la escala, situado más cerca de la opción de ‘ninguna’; el 31, 1% (47) se ha posicionado en un término medio en el número 3, un 27,2% (41) en el número 4, más próximo a usar la red social tres horas o más y tan solo un 7,3% (11) ha seleccionado la opción de uso de Twitter de más de tres horas diarias. La mayoría de las personas que han participado en la encuesta tienen un perfil en Twitter y tan solo un 20%, aproximadamente, mantienen su cuenta inactiva.

De la muestra, 141 personas (77,9%) siguen a alguna empresa o marca comercial y tan solo 31 personas (17,1%) han contactado en alguna ocasión, en caso de problema, con la empresa, institución u organización por la que han resultado afectados. Las 31 personas que contactaron en caso de problema han valorado su experiencia en una escala del 1 al 5, siendo 1 ‘nada recomendable, y 5 ‘muy recomendable’. Este apartado fue respondido por 42 personas, por lo que se revisaron los datos y eliminaron las respuestas de experiencia si anteriormente la persona había seleccionado la opción de no haber contactado nunca con una empresa en caso de problema. Una vez limpios los datos, se ha observado que 16 de los 31 usuarios que contactaron con alguna marca han valorado su experiencia como recomendable o muy recomendable, lo que significaría que la atención al cliente a través de esta red social puede ser eficaz y satisfactoria para los afectados.

Gráfico 3. Experiencia de los usuarios en atención al cliente a través de Twitter



Elaboración propia, realizado a través de la aplicación Datawrapper.

4. 2. 2. Análisis del conocimiento sobre *Community Management*

En este bloque, las cuestiones tratan de revelar el conocimiento de la muestra sobre la labor del CM. De las 181 personas encuestadas, el 49,2% (89) asegura conocer el trabajo que realiza un gestor de comunidades *online*, mientras un 26,5% (48) no está seguro de conocerlo y el 24,3% (44) confiesa no saberlo. Estos resultados revelan que más de la mitad (50, 8%) no tiene un conocimiento claro sobre la labor del CM. A pesar de estas respuestas, la gran mayoría ha sabido seleccionar qué tareas desempeña un *community manager* en una empresa y las personas más mayores tienen un nivel de conocimiento similar al de las más jóvenes. En esta pregunta se incluyeron respuestas erróneas para ‘poner a prueba’ a los encuestados, que han demostrado que la mayoría sí conocía las labores del CM, a pesar de haber respondido anteriormente que no sabían o no estaban seguros de saberlo.

Tabla 1. Conocimiento de la labor del CM

<i>Edad</i>	Sí	No	No estoy seguro/a	Total
<i>Menos de 18 años</i>	1 (33,3%)	1 (33,3%)	1 (33,3%)	3 (100%)
<i>De 18 a 30 años</i>	76 (51%)	36 (24,2%)	37 (24,8%)	149 (100%)
<i>De 31 a 40 años</i>	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)	5 (100%)
<i>De 41 a 50 años</i>	5 (50%)	3 (30%)	2 (20%)	10 (100%)
<i>De 51 a 60 años</i>	4 (33,3)	3 (25%)	5 (41,7%)	12 (100%)
<i>Más de 60 años</i>	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)	2 (100%)
	89 (49,2%)	44 (24,3%)	48 (26,5%)	181 (100%)

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados considera el trabajo del CM como importante (41,4%), muy importante (39,8%) y más o menos importante (16,6%). Tan solo el 2,2% (4) considera su labor como poco importante o nada importante. La muestra, en su mayoría (69,1%), cree que para ser *community manager* son necesarios unos estudios específicos, frente al 30,9% que opina que no es necesario (9,9%) o no está segura de sí los necesita (21%). Es por ello que el desconocimiento sobre la labor del CM en la población se relaciona con las personas de mayor edad, puesto que este perfil personal se considera una nueva figura en el organigrama de las empresas.

Se han recogido 51 respuestas sobre el reconocimiento de la labor de un *community manager* específico de una marca o empresa. El resto de la muestra (130 personas) ha decidido no contestar, se supone que por desconocimiento. Cinco de las respuestas han especificado que no conocían ninguna, por lo que se suman y resultan 135 personas a la ignorancia de CM de una empresa concreta. Se han tenido en cuenta las respuestas que se han repetido en más de una ocasión, resultando como CM más reconocido el de la empresa KFC España, con un 46% (18), seguido de La Resistencia con un 23% (9), Airhopping con un 8% (3), al igual que Desatranques Jaén con un 8% (3) y otras marcas o empresas que se han repetido en una única ocasión forman el 20% (6) restante. De esta forma, el CM de KFC España es el más conocido por las personas encuestadas.

Tabla 2. Uso del humor en la comunicación

<i>Edad</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Tal Vez</i>	<i>Total</i>
<i>Menos de 18 años</i>	0	3	0	3
<i>De 18 a 30 años</i>	4	130	15	149
<i>De 31 a 40 años</i>	0	5	0	5
<i>De 41 a 50 años</i>	1	4	5	10
<i>De 51 a 60 años</i>	2	5	5	12
<i>Más de 60 años</i>	0	0	2	2
<i>Total</i>	7	147	27	181

Fuente: elaboración propia.

Para finalizar este bloque e introducir el siguiente, se ha preguntado por valoración del humor como una forma de comunicación básica en la actualidad. La mayoría de encuestados, 147 personas (81,2%) han considerado el humor como básico en la comunicación y el 18,8% restante ha señalado que no (3,9%) o que tal vez (14,9%), en la que han mostrado inseguridad para contestar. Se considera entonces que, el uso del humor en la comunicación organizacional, o de cualquier tipo, es un elemento clave para atraer a la población.

4. 2. 3. Análisis de las reacciones a las publicaciones

En este apartado se analizan las reacciones de los encuestados según las diferentes acciones que han llevado a cabo los *community managers*, un político y una institución pública en Twitter. Se han seleccionado nueve publicaciones para la presente investigación. Es esencial saber que, como existe la opción de multirespuesta, en algún caso a los encuestados la tarea del *community manager* les ha podido resultar graciosa, ingeniosa, ofensiva o inapropiada, es decir, lo comicidad no tiene por qué restar lo ofensivo o inapropiado y viceversa.

1. **Burger King responde al mensaje de una usuaria.** Al 66,3% de los encuestados les ha parecido gracioso además de ingenioso y original (47,5%). En menor medida, un 2,8% ha marcado que le parecía inapropiado y a un 0,6% inofensivo. El porcentaje de personas a las que les ha resultado indiferente es de 13,3%, y un 3,3% no ha entendido la broma. En esta pregunta existía la opción de escribir una opinión aparte y algunos usuarios anotaron:

- *También me parece una manera de "acercarte" más a los clientes, de esa pizca de humor que hace que te incite más a seguirles porque los ves cercanos de alguna manera.*
- *Bastante infantil, pero vende.*
- *No me parto la chofla porque están muy manidas ese tipo de respuestas pero no está mal.*
- *No me parece inofensivo pero tampoco gracioso ni ingenioso, la broma ya la hace ella y el CM solo la repite.*

Interacciones del tuit: 6 respuestas, 10 retuits, 1 tuit citado, 209 *me gusta*.



6:23 p. m. · 13 abr. 2021 · Twitter Web App

2. **Alcampo y Mediamarkt: caso “Ruka”**. En esta conversación entre Mediamarkt y Alcampo, los encuestados han encontrado graciosa (64,6%), original e ingesiona (26%) la respuesta de Alcampo. Frente un 5,5% que la ha considerado ofensiva y un 19,3% inapropiada. A un 8,8% le ha resultado indiferente y un 5% no ha comprendido la broma. Un usuario ha añadido la respuesta: *infantil*.
Interacciones del tuit: 110 respuestas, 3,4K retuits, 47 tuits citados, 3,7K *me gusta*.



3. **Guardia Civil y el minimalismo**. En este caso, al 58% de los encuestados les ha resultado gracioso, junto con un 33,1% a los que también les ha resultado ingenioso y original. Sin embargo, un 21,5% ha considerado la respuesta como inapropiada y ofensiva un 3,3%. A 11,6% le ha resultado indiferente y todos han entendido la broma. Además, dos usuarios han añadido:

- *Aunque resulta un poco inapropiado ya que es la “autoridad” está muy bien que en la sociedad actual se normalice el perfil de este trabajo con el resto y humanice más.*
- *Un poco del siglo pasado hablar del tamaño de los genitales como recurso humorístico.*

Interacciones del tuit: 257 respuestas, 1,8K retuits, 151 tuits citados , 2,5K *me gusta*.



4. **La Resistencia y Gerard Piqué.** El 68% (123) de los encuestados encontraron graciosa la respuesta del programa. Un 38,1% la consideró una respuesta ingeniosa y original. Tan solo a un 4,4% (8) les ha resultado ofensivo e inapropiado. A un 14,4% les ha resultado indiferente y 1,1% no entiende la broma. Interacciones del tuit: 349 respuestas, 11,8K retuits, 421 tuits citados, 34,4K *me gusta*.



5. **Pablo Iglesias y Echenique.** En este caso un 34,3% (62) ha considera que el tuit era gracioso y un 17,7% ingenioso y original. El porcentaje de encuestados que han considerado que el tuit era inapropiado ha sido el más alto de toda la encuesta, un 35,9% (65) y que resultaba ofensivo un 30,4%. A 16,6% les ha resultado indiferente y un 1,1% no ha entendido la broma. Un usuario ha añadido: *Bestial*.

Interacciones del tuit: 2,2K respuestas, 16,9K retuits, 4,4K tuits citados, 28,2K *me gusta*.



6. **Comunicado ‘oficial’ de 100 Montaditos.** Este comunicado de broma le ha resultado gracioso a un 46,4% de los encuestados y original e ingenioso un 29,3%. En este caso llama a atención el porcentaje de indiferencia (27,1%). Tan solo un 1,7% ha considerado ofensivo el tuit y un 6,1% que era inapropiado. Un 7,7% de las personas encuestadas no ha entendido la broma.

Interacciones del tuit: 444 respuestas, 16,4K retuits, 4,4K tuits citados, 38,8K *me gusta*.



7. **La Isla de las Tentaciones y Burger King.** La publicación del CM de Burger King ha resultado graciosa en un 44,8% y original e ingeniosa en un 23,2%. Llama la atención el alto porcentaje de encuestados que han considerado inapropiado el tuit (28,7%). A un 11,6% les ha parecido ofensivo y un 16,6% indiferente. Tan solo un 2,8% no ha entendido la broma.

Interacciones del tuit: 431 respuestas, 7K retuits, 2,5K tuits citados, 16,5K *me gusta*.



8. **KFC y Jesucristo.** En este caso, el tuit de KFC ha resultado gracioso a un 59,7% e ingenioso y original a un 30,4%. Tan solo un 3,3% ha considerado que era ofensivo, y un 6,1% inapropiado. A 36 encuestas les ha resultado indiferente (19,9%) y un 4,4% no ha entendido la broma.

Interacciones del tuit: 23 respuestas, 280 retuits, 4 tuits citados, 5,6K *me gusta*.



9. **Fini Golosinas y Manuel.** En este último ejemplo del uso del humor en las publicaciones de los CM, un 55,2% de la muestra ha considerado gracioso el tuit, junto con un 24,9% que lo ha encontrado ingenioso y original. A un 8,3% le ha resultado ofensivo y a un 8,8% inapropiado. Tan solo un 2,8% no ha entendido la broma y a un 25,4% le ha resultado indiferente.

Interacciones del tuit: 10 respuestas, 404 retuits, 17 tuits citados 1,4K *me gusta*.



En la categoría que envuelve las reacciones de los encuestados existe un dato demográfico significativo que marca la línea de respuesta. Los sectores que superan los 41 años conforman un 13,2% del total de la muestra, sin embargo, el 42% de sus respuestas ante los ejemplos de humor y descortesía han sido negativas (ofensivo, inapropiado, indiferente), pero han entendido las bromas incluso en mayor medida que el sector de 31 a 40 años. Esto se puede deber al salto generacional o el escaso trato con las narrativas irónicas, satíricas y humorísticas de Twitter.

El sector de los menores de 18 años ha encontrado los ejemplos graciosos en mayor proporción a los de la edad comprendida entre 18 y 30 años. Aunque es cierto que este grupo era muy reducido el porcentaje de reacciones positivas ha sido más significativo en comparación con los grupos de mayor edad. El conjunto de jóvenes entre 18 y 30 años ha encontrado gracioso los tuits en la mayoría de las ocasiones (59,7%), pero también es el grupo que más ha señalado que era un uso inapropiado del humor. Por lo que, se entiende que, aunque consideren inapropiadas las bromas que los *community manager* han realizado, les parecen graciosas y originales en mayor medida. Además, todas las preguntas escritas individualmente provienen del conjunto de jóvenes de entre 18 y 30 años.

El tuit que ha resultado más gracioso y menos ofensivo ha sido el del programa La Resistencia, y el más ofensivo el publicado por Pablo Iglesias. Esto puede mostrar que estas estrategias pueden funcionar mejor en determinados ámbitos u organizaciones o si demuestran coherencia con la identidad de la marca y sus mensajes en otros medios.

Gráfico 4. Interacción de los tuits de la encuesta



Elaboración propia, realizado a través de Datawrapper.

Se seleccionó uno de los tuits menos virales, pero, desde su punto de vista, más sencillos de comprender sin contexto, de la cuenta de KFC España. Entre los tuits seleccionados para la encuesta, el de KFC se encuentra el quinto en una lista de publicaciones con más *me gusta* (5.600). Los encuestados lo han calificado como el tercer tuit más original (30,4%), por detrás del de La Resistencia (38,1%) y la Guardia Civil (33,1%), respectivamente. Los tuits publicados por Pablo Iglesias y 100 Montaditos tuvieron una gran acogida en Twitter, pero en este caso no han resultado tan aceptados por los encuestados. Esto puede deberse a que los encuestados no se sientan familiarizados con el estilo humorístico de la red social y encuentren este uso descortés más ofensivo e inapropiado que los usuarios habituales de la plataforma.

4. 3. Análisis de las entrevistas

Para la investigación se han realizado dos entrevistas (ver en Anexo 2) a los *community managers* en Twitter de *Fini Golosinas* y KFC España. La batería de preguntas, en ambos

casos, está compuesta de diez cuestiones relacionadas con la formación del CM y sus funciones.

Ambos CM coinciden en su percepción sobre la formación necesaria para ser *community manager*. Afirman que no es imprescindible que un *community manager* tenga formación universitaria en ciencias de la comunicación, publicidad o *marketing* (aunque ayude), y destacan la importancia de ser un nativo de las redes sociales para entender su funcionamiento y cómo se comportan los usuarios. Además, consideran que la figura del CM está infravalorada, ya que no es un trabajo que pueda hacer cualquier persona, puesto que para realizar las funciones se requiere de una estrategia clara y una gran implicación.

El *community manager* de la empresa KFC España pertenece a una agencia de publicidad y comunicación exterior, PS21. Esta compañía también trabaja para grandes empresas como BBVA o Yoigo. Para gestionar redes sociales trabajan en equipo. Cuentan con perfiles de cuentas, de planificación estratégica y *social media*. En PS21 trabajan con todas las redes sociales, pero no todas tienen el mismo peso en su estrategia, en el caso de KFC España, se centran en Twitter.

En el caso de *Fini Golosinas*, el CM es un solo trabajador *freelance* que, aun encontrándose fuera de la empresa, se mantiene en contacto continuo y directo con el departamento de comunicación y marketing para poder gestionar los perfiles de Facebook, Twitter, Instagram, TikTok y Twitch de la compañía, y a su vez hace la labor de *Social Media Manager*.

El *community manager* de KFC España confiesa la estrategia de comunicación que siguen en la compañía: “*Always-in*”, una versión antagónica de la estrategia “*Always-on*” (se fijan objetivos en base a fechas destacadas y se crea contenido planificado a largo plazo). Esta novedosa estrategia se centra en la creación de contenido rápido, que se adapta a las tendencias del día a día. Sin embargo, el CM de *Fini Golosinas* no revela la estrategia, aunque señala que su fin es generar diversión y diálogo con sus seguidores en Twitter, con el fin de mostrarse cercano a la audiencia.

Ambas compañías coinciden en que la personalidad de sus CM no influye en la imagen de la empresa, es el profesional el que debe conocer cuál es el tono de marca establecido y saber llevarlo a cabo.

Respecto al uso de *shitposting* o *memejacking* en las estrategias de comunicación de empresas más serias los *community managers* se oponen en sus respuestas. El profesional de *Fini Golosinas* considera que, si el perfil de la compañía en redes sociales es corporativo, el uso de memes no es la mejor opción. Sin embargo, el CM de KFC España considera que todas las empresas podrían incluir contenido de entretenimiento, siempre que se adapte al tono de la marca y se adapte a su modelo de público objetivo, para que puedan entender el meme o la broma.

Tanto KFC España como *Fini Golosinas* confiesan haber incrementado las ventas de sus productos gracias a la estrategia de comunicación que han seguido en Twitter.

5. Conclusiones

Tras haber realizado la presente investigación, se podría afirmar que la tendencia en la gestión de comunidades *online* que actualmente genera un mayor impacto e interacción entre los usuarios de internet es la inclusión de entretenimiento en la estrategia de comunicación de la empresa. Gracias a este estudio es posible mejorar el sistema de comunicación corporativa en la Web 2.0, en el que todo tipo de empresa, tras fijar su propio tono de marca, puede incluir entretenimiento en su contenido en redes sociales, siempre y cuando sepa adaptarlo al prototipo de características de su público objetivo.

Los resultados obtenidos en la encuesta revelan que la figura del *community manager* en España cada año es más relevante y necesaria para enriquecer la imagen de una marca o institución. Aún se considera una profesión relativamente nueva, pero el exponencial éxito de las redes sociales marca una actual y futura notoriedad de la gestión de las comunidades *online*. Las tácticas comunicativas descorteses empleadas por las instituciones, empresas y personajes políticos no obtienen la misma acogida por parte de la población.

Se reafirma la idea vista en estudios e investigaciones previas: es esencial ser un nativo de las redes sociales y un experto de la comunicación. Esto favorece que las personas licenciadas en Periodismo tengan una mayor facilidad para desempeñar el trabajo, gracias a su formación adquieren habilidades tales como la fluidez de redacción y una pulcra ortografía. Además, gracias a esta investigación se añade que la personalidad del *community manager* no influye en los métodos comunicativos de la marca o institución para la que trabaje; sino que es la propia empresa la que decide su tono de marca. Para poder determinarlo es necesario fijar un público objetivo y conocerlo en profundidad (hábitos, costumbres, jerga generacional, etc.) para poder mostrarse afín y cercano a éste.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se contrastan las hipótesis planteadas en un inicio.

Hipótesis 1: La personalidad de la empresa influye en sus estrategias de comunicación. El uso de las claves de humor, descortesía y *shitposting* en la comunicación en redes funciona mejor en las organizaciones cuya imagen o producto no sea serio o cuyo target sea esencialmente joven.

Esta hipótesis se confirma en parte, a través de los resultados de las entrevistas y de la encuesta. No es la empresa como tal la que influye en las estrategias de comunicación, sino el tono de marca que le han asignado en la empresa a esa marca. La personalidad del *community manager* no interviene en el desempeño de su trabajo. Queda refutada la idea de que el uso del humor, descortesía y *shitposting* en redes sociales solo está enfocado a un público objetivo joven o en la que la imagen o producto sea serio. Todo tipo de empresa o marca puede hacer uso del humor y el entretenimiento como estrategia de comunicación siempre y cuando conozca a su *target* y sepa adaptar su contenido al carácter genérico de éste.

Hipótesis 2: La población joven es la que mayor conocimiento tiene sobre la figura del *community manager* y la que determina, en gran medida, las estrategias actuales de la gestión de comunidades con más éxito.

Se confirma esta hipótesis, puesto que los resultados de la encuesta revelan que las personas entre 18 y 30 años son las que mejor conocen la figura del CM. Aun así, sorprende el hecho de que los encuestados que no sabían o estaban seguros de qué labor

desempeñaba un CM seleccionaron correctamente sus funciones. Esto demuestra que, aunque sea una profesión popular entre los más jóvenes, las personas de mayor edad también tienen conocimiento de su labor y de la importancia de su trabajo. El análisis de contenido de los tuits de KFC y de la muestra de casos destacados de distintas organizaciones para la encuesta sí han mostrado que las estrategias se dirigen en gran medida al lenguaje y elementos culturales de la población más joven.

Hipótesis 3: El *community manager* de KFC España debe su éxito a la buena planificación humorística de sus publicaciones y el gran *feedback* que generan. Se adapta a dos puntos clave: el uso de *shitposting* y la adecuación de su *target* a este estilo.

Esta hipótesis se confirma tras el análisis de contenido de los tuits publicados por el CM y la entrevista realizada a este profesional. El éxito de KFC España en Twitter se debe a su estrategia basada en crear contenido de entretenimiento adaptándolo a los memes y acontecimientos de moda fugaces. Mostrarse cercano a las costumbres y jerga de la Generación *Millennial* y *Z* favorece la interacción de la marca con sus seguidores.

La empresa americana de comida rápida KFC España ha conseguido evolucionar de una figura tradicional a una cercana e innovadora con sus seguidores. Esto lo ha conseguido gracias al trabajo de su *community manager*, cuyo gran logro ha sido conectar la empresa con el público objetivo. En su labor como canal entre la empresa y su *target*, la comunicación y las interacciones fluctúan de manera inverosímil.

A finales del año 2020, la popularidad del CM de KFC España empezó a crecer a pasos agigantados. Su estrategia principal ha sido generar contenido de valor para su público objetivo a través del *shitposting*. El *community manager* de la empresa KFC España ha demostrado tener un gran sentido del humor, imaginación y constancia a la hora de interactuar con los usuarios y otras marcas en Twitter. Además, varias empresas se han inspirado en su estrategia basada en el uso de *shitposting* relacionado con hechos que están en boga de manera temporal, y han orientado su contenido hacia un estilo basado en el entretenimiento. En sus interacciones y menciones diarias se encuentra un gran número de mensajes que alaban su trabajo y lo comparan con el de otros *community managers* que proyectan en sus perfiles una estrategia de comunicación similar. En el último año su fama se ha disparado, actualmente cuenta con más de 600.000 de seguidores, y los medios de comunicación no han tardado en hacerse eco de su éxito.

Respecto a las limitaciones en la realización del trabajo cabe destacar dos circunstancias:

En primer lugar, el tamaño de la muestra de la encuesta. Los resultados son aproximados, para ser más precisos sería necesario que, además de necesitar miles de respuestas, colaborasen el mismo número de personas de cada grupo de edad. Además, para conocer los casos de éxito habría que seleccionar una muestra poblacional que conociese al 100% la labor de un *community manager* y que siguiese, al menos, un perfil profesional gestionado por este tipo de profesional. Entonces, podrían estudiarse los casos más exitosos, por el momento solo puede analizarse la tasa de interacción de los tuits.

Y, en segundo lugar, las entrevistas. No pudieron realizarse de manera síncrona ni presencial por cuestiones de los entrevistados, lo que evitó la posibilidad de que fueran en profundidad.

En cuanto a las futuras vías de estudio para poder profundizar en esta investigación, podrían existir varias alternativas. Por ejemplo, hacer un listado de los perfiles de cuentas gestionadas por CM que enfocasen su contenido al entretenimiento a través del *shitposting* o *memejacking*, y tratar de encontrar la razón por la que hacen uso de esta estrategia de comunicación. Otra posibilidad sería ampliar la muestra siguiendo el mismo planteamiento de este estudio. También se podría crear un prototipo de cuenta institucional y basar su contenido en el *shitposting* y observar los resultados y el nivel de interacción. Por tanto, el estudio de las nuevas las tendencias en *Community Management* está aún en una fase incipiente y para llegar a conocer las claves del éxito universal es necesario continuar investigando.

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

Bibliografía

- Aced, C. (2013, julio). *Web 2.0: the origin of the word that has changed the way we understand public relations*. Conference: International PR 2013 Conference. Images of public relations, Barcelona, España. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/266672416_Web_20_the_origin_of_the_word_that_has_changed_the_way_we_understand_public_relations
- Almansa Martínez, A., y Godoy Martín, F. J. (2012, 11 octubre). El *Community Manager* en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18(Núm. especial octubre (2012)), 60. Recuperado de: https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40887
- Andréu, J. (2000). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. *Fundación Centro Estudios Andaluces - Universidad de Granada*, 10(2), 1 - 34. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/60813>
- Altamirano, V., Marín-Gutiérrez I. y Ordóñez, K., (2018). Comunicación turística 2.0 en Ecuador. Análisis de las empresas públicas y privadas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 633- 647. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/073paper/1273/32es.html>
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521–539. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html>
- Asociación Española de la Economía Digital y Agencias Digitales. (2014). *Informe sobre usos de redes sociales en empresas 2014*. Recuperado de: <https://www.adigital.org/emailing/2014/rrss/informe.pdf>
- Asociación Española de Responsables de Comunidad Online y Territorio Creativo. (2009, noviembre). *La función del Community Manager cómo las empresas*

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades.

PuroMarketing.com. Recuperado de

<http://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf>

Ballesta, D. F. (2016). *Proyecto de Identidad Corporativa (Branding) para una marca de baterías artesanas* [Trabajo de fin de Grado, Universidad Politécnica de Valencia]. Repositorio de la Universidad Politécnica de Valencia Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/70359/BALLESTA%20-%20CREACI%C3%93N%20DE%20BRANDINY%20DE%20UNA%20MARC A%20DE%20BATER%C3%8DAS.pdf?sequence=3>

Ballesteros, C. A. (2018). El índice de engagement en redes sociales, una medición emergente en la Comunicación académica y organizacional. *RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, 22, 96–124. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330311871_El_indice_de_engagement_en_redes_sociales_una_medicion_emergente_en_la_Comunicacion_academica_y_organizacional

Baltar, F., & Gorjup, M. T. (2012). Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas. *Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas*, 8, 123–149. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54924517006.pdf>

Banyai, E. (2016). The integration of social media into corporate processes. *Society & Economy*, 38(2), 239-259. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/304888132_The_integration_of_social_media_into_corporate_processes

Beauchamp, M. B. & Barnes, D. C. (2015). Delighting Baby Boomers and Millennials: Factors that matter most. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), 338 – 350. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/279277477_Delighting_Baby_Boomers_and_Millennials_Factors_that_Matter_Most

- Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. The Free Press.
Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1953-07730-000>
- Blank, G., y Reisdorf, B. C. (2012). The participatory web: A user perspective on Web 2.0. *Information, Communication & Society*, 15(4), 537-554. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/263266131_The_Participatory_Web
- Budiño, G. (2011). Gestión de comunidades virtuales: El rol del community manager. *Quantum*, VI (1), 4–11. Recuperado de <http://fcea.edu.uy/revista-quantum-biblioteca/2682-revista-quantum-v6-1-completa.html>
- Business Wire. (2015, 12 febrero). *NewsCred Study Reveals 62% of Millennials Feel Online Content Drives Brand Loyalty, with 77% Crediting a Great Product With Determining Brand Affinity*. Recuperado de <https://www.businesswire.com/news/home/20150212005205/en/NewsCred-Study-Reveals-62-of-Millennials-Feel-Online-Content-Drives-Brand-Loyalty-With-77-Crediting-a-Great-Product-With-Determining-Brand-Affinity>
- Bustillos, S., y Yuriko, B. (2011). Reseña de “¿Qué es el branding?” de Healey, M. *Revista del Centro de Investigación*, 9, núm. 35, pp. 43–44. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34218346006.pdf>
- Capriotti, P. (1999): Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo, *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 13. Argentina, pp. 30- 33.
Recuperado de:
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Amsterdam, Países Bajos: Reed Business Education. Recuperado de:
<http://www.rodri gobruno.com.ar/rodrigo/descargas/brandingcorporativo.pdf>
- Carrasco Polaino, R., y Jaspe Nieto, J. (2020). Análisis de la comunicación de la Defensa española en Twitter: engagement, polaridad y objetividad. En *Cosmovisión de la comunicación en redes sociales en la era postdigital* (pp. 557–571). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/349711102_Analisis_de_la_comunicacion_de_la_Defensa_espanola_en_Twitter_engagement_polaridad_y_objetividad

Castelló Martínez, A. (2009). *Estrategias publicitarias en la Web 2.0: orientación empresarial hacia el cliente, segmentación y viralidad: las redes sociales online como soportes publicitarios*. Alfara del Patriarca (Valencia): Universidad CEU Cardenal Herrera. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10637/6192>

Castelló Martínez, A. (2010a). ¿Cuánto vale un fan? El reto de la medición de la audiencia en los social media. En: *Pensar la publicidad: revista internacional de investigaciones publicitarias*, Vol, 4, N°2, pp. 89-110. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU1010220089A>

Castelló Martínez, A. (2010b). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 1, 74–97. Recuperado de <https://www.revistapangea.org/index.php/revista/article/view/12/12>

Castelló, A., Del Pino C. y Ramos, I. (2014) Twitter como canal de comunicación corporativa y publicitaria, *Communication & Society / Comunicación y Sociedad*, Vol. 27, n. 2, pp. 21-54. Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/28615/twitter_castello_CS_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cebrián Herreros, M. (2008). La Web 2.0 como red social de comunicación e información. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 14, 345 - 361. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP0808110345A>

Cobos, T. L. (2011). Nuevos perfiles periodísticos: el community manager. *Razón y Palabra*, 75, 12. Recuperado de

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf

Coca, M. (2018, 16 mayo). Generación Z, ¿quiénes son y cómo utilizan el dinero?

Recuperado de <https://www.bbva.com/es/generacion-z-quienes-utilizan-dinero/>

Del Prado, S. (2011) Los 3 perfiles del Community Manager. *Puro Marketing*.

Recuperado de: <https://www.puromarketing.com/42/10353/peifiles-community-manager.html>

DiNucci, D. (1999). Fragmented future. *Print Magazine*, 221–222. Recuperado de

http://darcy.com/fragmented_future.pdf

Durántez Stolle, P. (2014). *El community manager como nueva tendencia en la comunicación organizacional desde el punto de vista de dos asociaciones profesionales: Dircom y AERCO-PSM*. XV Foro Interuniversitario de

Investigación en Comunicación. Universidad de Vigo. Recuperado de

https://www.academia.edu/11457307/El_community_manager_como_nueva_tendencia_en_la_comunicaci%C3%B3n_organizacional_desde_el_punto_de_vista_de_dos_asociaciones_profesionales_Dircom_y_AERCO_PSM

Durántez Stolle, P., y Martínez Sanz, R. (2011). *El community manager en los*

gabinetes de las instituciones políticas: nuevas competencias del periodista de fuente para una gestión eficaz de los medios sociales, 154–180. Presentado en

XVII Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística:

“Periodismo político: Nuevos retos y Nuevas prácticas”, Valladolid, España:

Sociedad Española Periodística Universidad de Valladolid. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/277157707_El_community_manager_en_los_gabinetes_de_las_instituciones_politicas_nuevas_competencias_del_periodista_de_fuente_para_una_gestion_eficaz_de_los_medios_sociales

Esneca. (2020, 3 noviembre). *Gestor de contenidos digitales: perfil y tareas*. Esneca

Business School. Recuperado de <https://www.esneca.com/blog/gestor-contenidos-digitales-perfil/>

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

Fernández Gómez, E., Martín Quevedo, J. (2018). La estrategia de *engagement* de Netflix España en Twitter. *El profesional de la información*, v. 27, n. 6, 1292-1302. Recuperado de: <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.12>

Fernández, J. D. (2013). El valor del humor para una comunicación eficaz. *La economía solitaria*, 71(138), 459–482. Recuperado de <https://revistas.comillas.edu/index.php/miscelaneacomillas/article/view/2265/1991>

Gallego, J.A. (2009). *Comunidad en red: ¿Qué hace exactamente un Community Manager?* Recuperado de <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/10/que-hace-exactamente-un-communitymanager.html>

Grande, M., Cañón, R., e Cantón, I. (2016). Tecnologías de la información y la comunicación: evolución del concepto y características. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, 6, 218-230. Recuperado de: <https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1703>

Guallar, J., Leiva-Aguilera, J. (2014). “Perfiles profesionales de *community manager* y *content curator*: convergencias y divergencias”. *Anuario ThinkEPI*, v. 8, pp. 73-80. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6670116>

Hernández, Ó. (2012). *Estadística Elemental para Ciencias Sociales* (Vol. 3). Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=4Bn033JrE8wC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Hower, K. (2018). The construction of authenticity in corporate social media. *Language@Internet*, 15 (3). Recuperado de <https://www.languageatinternet.org/articles/2018/hower>

Jarne Muñoz, P. (2016). El prosumidor como figura clave en el desarrollo del derecho del consumo derivado del mercado digital. *Revista CESCO de Derecho de*

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

Consumo, 19, 41–51. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5807263>

Karam, T. (2017). ¿Nuevas tecnologías, nuevos perfiles profesionales en comunicación?

Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 17(27), 56–67.

Recuperado de <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/1057/517>

Latorre, M. (2018, marzo). Historia de las Web, 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0. Recuperado de

http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/74_Historia%20de%20la%20Web.pdf

Mañas Viniegra, L., y Jiménez Gómez, I. (2019). Evolución del perfil profesional del community manager durante la década 2009-2018. *El profesional de la información*, v. 28, n. 4, 1-10. Recuperado de:

<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2019.jul.03>

Marauri, Í., Pérez, J. Á. y Rodríguez, M. M. (2015) La búsqueda de la comunidad de marca en las redes sociales. Los casos de Telepizza, Vips y Burger King.

Trípodos, n°37, 133-149. Recuperado de:

<https://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/305916>

Marquina Arenas, J. (2012). *Plan social media y el community manager*. Barcelona, España: UOC

Martín, D., y Medina, M. (2021). Redes sociales y la adicción al *like* de la generación z.

Revista de Comunicación y Salud, 11(1), 55–76. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7914970>

Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas.

<https://www.academia.edu/33357131/La-investigaci%C3%B3n-cualitativa-etnogr%C3%A1fica-martinez.pdf>

Mejía Llano, J. C. (2020). Estrategia en redes sociales: cómo crear un plan estratégico de social media paso a paso. Recuperado de <https://www.juancmejia.com/redes->

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

[sociales/estrategia-en-redes-sociales-como-crear-un-plan-estrategico-de-social-media-paso-a-paso/](#)

MKT Fan. (2010). Estudio de marcas españolas en Twitter. Recuperado de:

<http://slidesha.re/98eKbw>

Monroy, C. (2012). 25 consejos sobre cómo usar Twitter para tu desarrollo profesional.

Recuperado de <http://www.cristianmonroy.com/2012/09/25-consejos-sobre-como-usar-twitter-para-tu-desarrollo-profesional.html>

Nobre, H. y Silva, D. (2014). Social Network Marketing Strategy and SME Strategy Benefits. En: *Journal of Transnational Management*, nº 19, 138-151.

Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/270957781_Social_Network_Marketing_Strategy_and_SME_Strategy_Benefits

O'Reilly, T. (2009). *What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. California: O'Reilly Media

Ortega Maldonado, Á. (2015). *La formación especializada del community manager en el ámbito del estado español*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio de tesis de la Universidad Complutense de Madrid.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=126168>

Ribó, M. (2014): *Las nuevas profesiones del Marketing Digital*. El blog de Marc Ribó.

Recuperado de <http://www.marcribo.com/2014/10/22/las-nuevas-profesiones-del-marketing-digital/>

Ruiz Cartagena, J. J. (2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. *Miguel Hernández Communication Journal*, nº8, 347-367. Recuperado de

<http://193.147.134.18/bitstream/11000/5191/1/196-867-1-PB.pdf>

Álvarez Tejedor, Ana (2021) Nuevas tendencias en *Community Management*: estudio del caso de KFC España y su éxito en redes sociales. Universidad de Valladolid

Silva Robles, C. (2016). *Community managers: relaciones públicas y comunicación corporativa en la red*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Sevilla, Sevilla.
Recuperado de <https://idus.us.es/handle/11441/34907>

Sweeney, R. (2005). Reinventing library buildings and services for the millennial generation. *Library Administration and Management*, 19, 166–175. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/292687090_Reinventing_library_buildings_and_services_for_the_millennial_generation

Vernuccio, M. (2014). Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*, 51(3), 211-233. Recuperado de
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2329488414525400>

Vivas Márquez, J., & Ridaó Rodrigo, S. (2015). Estrategias de (des)cortesía en redes sociales: análisis comparativo de facebook y twitter. *Sintagma: Revista de lingüística*, 27(22), 81–97. Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5318763>

We Are Social. (2021, 10 febrero). *Digital 2021 España*. We Are Social ES. 16-88.
Recuperado de <https://wearesocial.com/es/digital-2021-espana>

Anexos

Anexo 1: Encuesta

Enlace a la encuesta online realizada: <https://forms.gle/mT9ov9mCyjCzDYGB6>

Nuevas tendencias en community management - TFG

La encuesta es completamente anónima.

***Obligatorio**

1. Género

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo
- Otro: _____

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 18 años
- De 18 a 30 años
- De 31 a 40 años
- De 41 a 50 años
- De 51 a 60 años
- Más de 60 años

Redes sociales

3. ¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia? Puede seleccionar varias.

Selecciona todos los que correspondan.

- Facebook
- WhatsApp
- Instagram
- Twitter
- TikTok
- Snapchat
- YouTube
- Pinterest

4. En el caso de tener una cuenta de usuario en Twitter. ¿Con qué frecuencia utiliza la red social?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Ninguna	<input type="radio"/>	Más de 3 horas al día				

5. ¿Sigues a alguna empresa o marca comercial? (Pueden ser de cualquier tipo: cadenas de comida rápida, marcas de ropa, empresas tecnológicas, etc.) *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

6. Si alguna vez tiene algún problema con una marca y sus servicios, ¿contacta con ella a través de Twitter? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

7. En caso afirmativo, ¿cómo fue su experiencia?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada recomendable	<input type="radio"/>	Muy recomendable				

Community management

8. ¿Conoce el trabajo que realiza un community manager o gestor de comunidades online? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

9. ¿Cuáles de estas actividades cree que realiza? Puede seleccionar varias.

Selecciona todos los que correspondan.

- Se relaciona con los clientes de una empresa.
- Fijar el público al que va dirigido su mensaje.
- Potenciar el vínculo entre la empresa y los clientes.
- Ser un experto en plataformas en redes sociales.
- Revisar las estadísticas de su perfil en redes sociales.
- Ser portavoz de una empresa.
- Realizar una investigación de mercado.
- Publicar contenido de interés para los clientes.
- Diseñar páginas web.

10. ¿Cómo de importante cree que es su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

11. Para ser community manager, ¿cree que se requieren estudios específicos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

12. ¿Reconoce la labor de algún community manager? Si es así, ¿de qué empresa?

13. ¿Considera el humor como una forma de comunicación básica en la actualidad? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

¿Qué opina de estos casos de descortesía y humor en Twitter? Puede seleccionar varias opciones.

14. La cuenta oficial de Burger King España (@burgerking_es) responde al mensaje de una usuaria.



Selecciona todos los que correspondan.

- Me parece gracioso.
 - Resulta ofensivo.
 - Es ingenioso y original.
 - Es inapropiado
 - Indiferencia.
 - No entiendo la broma.
- Otro: _____

15. En el año 2014, un usuario quiso trollear al responsable de las redes sociales de Alcampo (@alcampo) utilizando una rima fácil. Generó tanta polémica que el caso llegó a los titulares de los medios de comunicación.*



Selecciona todos los que correspondan.

- Me parece gracioso.
 - Resulta ofensivo.
 - Es ingenioso y original.
 - Es inapropiado.
 - Indiferencia
 - No entiendo la broma.
- Otro: _____

16. Perfil de la Guardia Civil (@guardiacivil) respondiendo a un tuit ofensivo.*



Ricardus Augustus @DominvsEtDevs · 1h
@guardiacivil comedme los huevos

1 5 1

Mike ha retwitteado

Guardia Civil @guardiacivil

.@DominvsEtDevs Lo sentimos, no nos va la comida minimalista

Selecciona todos los que correspondan.

- Me parece gracioso.
- Resulta ofensivo.
- Es ingenioso y original.
- Es inapropiado.
- Indiferencia.
- No entiendo la broma.

Otro: _____

17. Gerard Piqué preguntó si podía “autoinvitarse” al programa presentado por David Broncano y el CM del programa le responde.*



La Resistencia en Movistar @LaResistencia

¡Hola, Gerard! Actualmente estamos desbordados y no nos quedan plazas para venir de público.

Aquí te dejo el formulario → elerrat.com/contacto/publi...

Gerard Piqué @3gerardpique · 26 mar. 2019
Me puedo autoinvitar al programa? Aunque paso de darte la mano para saludarte @davidbroncano @LaResistencia twitter.com/LaResistencia/...

3:00 p. m. · 26 mar. 2019 · Twitter Web Client

Selecciona todos los que correspondan.

- Me parece gracioso.
- Resulta ofensivo.
- Es ingenioso y original.
- Es inapropiado.
- Indiferente.
- No entiendo la broma.

18. Meme publicado por Pablo Iglesias (@PabloIglesias) tras destituir a Pablo Echenique (@pnique) como secretario de la organización de Unidas Podemos. *



Selecciona todos los que correspondan.

- Me parece gracioso.
- Resulta ofensivo.
- Es ingenioso y original.
- Es inapropiado.
- Indiferente.
- No entiendo la broma.

Otro: _____

19. La cadena de comida rápida española '100 Montaditos' (@roomontaditos) "desmiente" una broma que se hizo viral en Twitter. *



Selecciona todos los que correspondan.

- Me parece gracioso.
- Resulta ofensivo.
- Es ingenioso y original.
- Es inapropiado.
- Indiferente.
- No entiendo la broma.

20. En el programa 'La Isla de las Tentaciones' de febrero de 2021, se emitieron fuertes imágenes en las que se entreveía a una pareja manteniendo relaciones sexuales. La cuenta Burger King España (@burgerking_es) publicó un clip del vídeo. *



Selecciona todas las que correspondan.

- Me parece gracioso.
- Resulta ofensivo.
- Es ingenioso y original.
- Es inapropiado.
- Indiferente.
- No entiendo la broma.

21. La cuenta KFC España (@KFC_ES) publica la simulación de una conversación entre el Coronel Sanders, fundador del restaurante, y Jesucristo. *



Selecciona todos los que correspondan.

- Me parece gracioso.
- Resulta ofensivo
- Es ingenioso y original.
- Es inapropiado.
- Indiferente.
- No entiendo la broma.

22. La cuenta de Fini Golosinas (@Fini_golosinas) hace un meme con el caso de Manuel, del programa de 'La Isla de las Tentaciones' de febrero de 2021. En el programa, Manuel le fue infiel a su pareja con dos personas diferentes. *



Selecciona todos los que correspondan.

- Me parece gracioso.
- Resulta ofensivo.
- Es ingenioso y original.
- Es inapropiado.
- Indiferente.
- No entiendo la broma.

Anexo 2: Entrevistas

ENTREVISTA AL CM DE FINI GOLOSINAS ESPAÑA

- **¿Qué tipo formación cree que debería tener un CM?**

Lo ideal sería que hubiese estudiado algo de comunicación o ciencias de la información. Además, complementado con una especialización en social media o marketing digital. Aunque no es imprescindible. Hay grandes CM que no tienen formación en comunicación, pero se les dan muy bien las redes sociales.

- **¿Considera que la figura del CM está infravalorada?**

Es un perfil profesional que poco a poco se está especializando.

Hasta ahora se pensaba que gestionar las redes sociales de una empresa lo podía hacer cualquiera. Pero cada día estamos trabajando, desde el sector, para darle a estos profesionales el lugar que se merece y para que las empresas también lo valoren.

- **¿El CM de Fini Golosinas pertenece a una agencia externa a la empresa?**

Es un freelance que está fuera de la empresa, pero en contacto directo continuo con el departamento de mkt.

- **¿Gestiona únicamente la cuenta de Twitter o es CM de otras aplicaciones de redes sociales?**

El CM de Fini golosinas gestiona Facebook, Twitter, Instagram, TikTok y Twitch de esta compañía.

- **¿En qué consiste su estrategia en Twitter?**

No podemos desvelar nada de la estrategia :) Pero sí podemos decir que nuestra presencia en twitter solo busca generar diversión y diálogo con nuestros seguidores. Tenemos una comunidad muy activa con la que conversamos y hablamos de tú a tú.

- **¿Qué perfiles profesionales de la empresa o agencia establecen la estrategia?**

El departamento de mkt y el Community Manager, quien hace labores también de Social Media Manager.

- **¿El contenido que sube está ligado únicamente a la imagen de la marca o influye la personalidad del CM?**

La personalidad del CM debe estar ligada a la marca 100%

Si un CM no es *brandlover* de la marca para la que trabaja, no va a saber meterse en la piel de ese seguidor...

En este caso, hay algo de marca en el CM más que del revés.

- **¿Cree que el *shitposting* o el *memejacking* podrían utilizarlo empresas más serias? ¿Cree que funcionaría?**

Depende de la estrategia de esa marca en redes sociales.

Si tú eres un bufete de abogados y tu objetivo de estar en redes sociales es corporativo, usar memes no es el camino...

- **¿La empresa ha incrementado las ventas gracias a la estrategia en redes sociales?**

Sí. Nuestra presencia en redes sociales es fundamental a la hora de conseguir ventas. Pero esto es algo que nos ha costado mucho tiempo.

Los dos primeros años del trabajo en RRSS fue crear esa marca hasta convertirnos en inspiracionales.

- **¿Cree que recibe un mayor feedback con su target por su estrategia cómica?**

No es comicidad, es sentido del humor.

Por suerte somos una empresa cuyos valores y productos son divertidos. Esto nos facilita la interacción en redes. El feedback que recibimos es positivo porque los mensajes que lanzamos encajan muy bien con cómo somos, lo que transmitimos y nuestros productos.

ENTREVISTA AL CM DE KFC ESPAÑA

- **¿Qué tipo formación cree que debería tener un CM?**

Tener formación universitaria en publicidad, marketing o cursos complementarios, ayudan a entender mejor el ecosistema en el que se sitúan las redes sociales en el sector, pero personalmente creo que no es imprescindible. Lo más importante es ser un nativo de las redes sociales y entender de primera mano su funcionamiento y el comportamiento de los usuarios en ellas.

- **¿Considera que la figura del CM está infravalorada?**

Por lo general sí. Se piensa que es un puesto que puede realizar cualquier persona y que no requiere mayor dedicación, cuando realmente requiere una estrategia clara y una implicación muy alta. No es algo que pueda hacer un sobrino en sus ratos libres o al menos no lo es si esperas un resultado profesional.

- **¿Cuáles son los perfiles profesionales de la agencia PS21 que establecen la estrategia?**

Es un equipo muy grande, aunque en nuestro caso nos gusta implicarnos en mayor o menor medida en todas las partes del proceso. No son roles que se dediquen exclusivamente a una tarea. Tenemos perfiles de cuentas, de planificación estratégica, creativos (director, artes y copys) y social media.

- **¿Gestiona únicamente la cuenta de Twitter o es CM de otras aplicaciones de redes sociales?**

Trabajamos con todas las redes sociales, pero no todas tienen el mismo peso en nuestra estrategia.

- **¿En qué consiste la estrategia “Always-in”?**

En resumen, nos olvidarnos de calendarios, fechas importantes o contenido planificado a largo plazo (*Always On*), para centrarnos en crear contenido rápido, fresco y que se adapte a las tendencias del día a día (*Always In*).

- **¿El contenido que sube está ligado únicamente a la imagen de la marca o influye su personalidad?**

Siempre va ligado al universo KFC y para darle personalidad establecemos un tono de marca. Tenemos claro cómo hablamos en redes, cómo nos dirigimos a la gente y cómo reaccionamos.

- **¿Cree que el *shitposting* podrían utilizarlo empresas más serias y que esta estrategia funcionase?**

Creo que todas las empresas podrían incluir algo más de entretenimiento en su estrategia, pero siempre adaptado al tono de la marca. Depende mucho del target al que se dirijan. Por muy bueno que sea un meme, no sirve para construir marca si tu público objetivo no lo entiende.

- **¿Cuáles considera que son las claves de su éxito en Twitter?**

En que nos hemos tomado las redes sociales como lo que son para nuestro target: un lugar en el que pasar el rato y divertirse. Para hablar de cuestiones corporativas ya tenemos otros canales.

- **¿La empresa ha incrementado las ventas gracias a la estrategia en redes sociales?**

¡Sí! Tenemos la suerte de haber incrementado las ventas pese al golpe que ha recibido el sector de la restauración (como muchos otros) durante la pandemia.

Anexo 3: Enlaces a los tuits de la investigación y encuesta

Tuits investigación:

Tuit 1: https://twitter.com/kfc_es/status/1404843254261194753?s=21

Tuit 2: https://twitter.com/kfc_es/status/1379118383279529995?s=21

Tuit 3: https://twitter.com/kfc_es/status/1385538156615901184?s=21

Tuit 4: https://twitter.com/kfc_es/status/1377710832398766084?s=21

Tuit 5: https://twitter.com/kfc_es/status/1381914755976331265?s=21

Tuit 6: https://twitter.com/KFC_ES/status/1361260945457238017?s=20

Tuit 7: https://twitter.com/kfc_es/status/1382604406114430979?s=21

Tuit 8: https://twitter.com/kfc_es/status/1395704839062044677?s=21

Tuit 9: https://twitter.com/kfc_es/status/1318182336446562304?s=21

Tuit 10: https://twitter.com/kfc_es/status/1403332712597962752?s=21

Tuits encuesta:

Tuit Burger King 1:

https://twitter.com/burgerking_es/status/1382006529403019266?s=20

Tuit Burger King 2: https://twitter.com/burgerking_es/status/1367607995929145346

Tuit Guardia Civil: <https://twitter.com/guardiacivil/status/833810591437451264?s=20>

Tuit La Resistencia:

<https://twitter.com/LaResistencia/status/1110541999646613504?s=20>

Tuit 100 Montaditos:

<https://twitter.com/100montaditos/status/1326839573293506561?s=20>

Tuit de KFC España: https://twitter.com/KFC_ES/status/1400457914624528394?s=20

Tuit Fini Golosinas: https://twitter.com/Fini_golosinas/status/1359985514540056578

Tuit Pablo Iglesias: <https://twitter.com/PabloIglesias/status/1136202776915173377>

Anexo 4: Ficha de análisis. Publicaciones de la cuenta KFC_ES

Enlace del tuit	
Texto del tuit	
Fecha de publicación	
Imagen en la publicación	
Personaje protagonista del tuit	
Relación con el producto de la empresa	
Número de retuits	
Número de veces que se ha citado el tuit	
Número de ‘me gusta’	
Número de respuestas	
Respuesta citando un tuit	

TUIT 1.

Enlace del tuit	https://twitter.com/kfc_es/status/1404843254261194753?s=21
Texto del tuit	“Te lavas la boquita antes de hablar de kfc y EL BICHO”
Fecha de publicación	15/06/2021
Imagen en la publicación	Sí
Personaje protagonista del tuit	Cristiano Ronaldo
Relación con el producto de la empresa	Sí
Número de retuits	4.232
Número de veces que se ha citado el tuit	376
Número de ‘me gusta’	27.800
Número de respuestas	226
Respuesta citando un tuit	Sí

TUIT 2.

Enlace del tuit	https://twitter.com/KFC_ES/status/1379118383279529995
Texto del tuit	“estaba un poco de bajona hasta que me he acordado de que EL BICHO hizo un anuncio para kfc”
Fecha de publicación	05/04/2020
Imagen en la publicación	Sí
Personaje protagonista del tuit	Cristiano Ronaldo
Relación con el producto de la empresa	Sí
Número de retuits	201
Número de veces que se ha citado el tuit	15
Número de ‘me gusta’	3.435
Número de respuestas	39
Respuesta citando un tuit	No

TUIT 3.

Enlace del tuit	https://twitter.com/kfc_es/status/1385538156615901184?s=21
Texto del tuit	“que humildad la del bicho comiendo pollo frito”
Fecha de publicación	23/04/2021
Imagen en la publicación	Sí
Personaje protagonista del tuit	Cristiano Ronaldo
Relación con el producto de la empresa	Sí
Número de retuits	810
Número de veces que se ha citado el tuit	66
Número de ‘me gusta’	15.800
Número de respuestas	100
Respuesta citando un tuit	No

TUIT 4.

Enlace del tuit	https://twitter.com/kfc_es/status/1377710832398766084?s=21
Texto del tuit	“yo no he sido”
Fecha de publicación	01/04/2021
Imagen en la publicación	Sí
Personaje protagonista del tuit	McDonald’s
Relación con el producto de la empresa	No
Número de retuits	6.245
Número de veces que se ha citado el tuit	363
Número de ‘me gusta’	88.400
Número de respuestas	335
Respuesta citando un tuit	Sí

TUIT 5.

Enlace del tuit	https://twitter.com/kfc_es/status/1381914755976331265?s=21
Texto del tuit	“Pues feliz #DiaInternacionalDelBeso
Fecha de publicación	13/03/20
Imagen en la publicación	Sí
Personaje protagonista del tuit	Coronel Sanders y Ronald McDonald
Relación con el producto de la empresa	No
Número de retuits	2.864
Número de veces que se ha citado el tuit	500
Número de ‘me gusta’	23.400
Número de respuestas	340
Respuesta citando un tuit	No

TUIT 6.

Enlace del tuit	https://twitter.com/KFC_ES/status/1361260945457238017?s=20
Texto del tuit	No texto
Fecha de publicación	15/02/2021
Imagen en la publicación	Sí
Personaje protagonista del tuit	King Kong (McDonald's), Godzilla (Burger King) y Doge Meme (KFC)
Relación con el producto de la empresa	No
Número de retuits	141.200
Número de veces que se ha citado el tuit	13.500
Número de 'me gusta'	701.100
Número de respuestas	4.500
Respuesta citando un tuit	No

TUIT 7.

Enlace del tuit	https://twitter.com/kfc_es/status/1382604406114430979?s=21
Texto del tuit	“feliz jueves chavales”
Fecha de publicación	15/04/2021
Imagen en la publicación	Sí
Personaje protagonista del tuit	Coronel Sanders
Relación con el producto de la empresa	No
Número de retuits	41.500
Número de veces que se ha citado el tuit	10.400
Número de 'me gusta'	287.600
Número de respuestas	5.600
Respuesta citando un tuit	No

TUIT 8.

Enlace del tuit	https://twitter.com/kfc_es/status/1395704839062044677?s=21
Texto del tuit	“hoy se come kfc *Cara sonriente con gafas de sol*”
Fecha de publicación	21/05/2021
Imagen en la publicación	Sí
Personaje protagonista del tuit	Shuba Duck
Relación con el producto de la empresa	Sí
Número de retuits	60.300
Número de veces que se ha citado el tuit	4.537
Número de 'me gusta'	220.000
Número de respuestas	1.900
Respuesta citando un tuit	No

TUIT 9.

Enlace del tuit	https://twitter.com/kfc_es/status/1318182336446562304?s=21
Texto del tuit	No texto
Fecha de publicación	19/10/2020
Imagen en la publicación	Sí
Personaje protagonista del tuit	Slenderman
Relación con el producto de la empresa	Sí
Número de retuits	37.700
Número de veces que se ha citado el tuit	5.961
Número de ‘me gusta’	189.400
Número de respuestas	2.100
Respuesta citando un tuit	No

TUIT 10.

Enlace del tuit	https://twitter.com/kfc_es/status/1403332712597962752?s=21
Texto del tuit	No texto
Fecha de publicación	11/06/2021
Imagen en la publicación	Sí
Personaje protagonista del tuit	Coronel Sanders y Chika Fujiwara
Relación con el producto de la empresa	No
Número de retuits	44.900
Número de veces que se ha citado el tuit	4.472
Número de ‘me gusta’	151.600
Número de respuestas	1.100
Respuesta citando un tuit	No