



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA Y UTILIZACIÓN  
DE LAS REDES SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**INGENIERA EN COMPUTACIÓN**

PRESENTA

**KARLA PRISCILLA AVALOS SANDOVAL**

DIRECTOR DE TESIS

**ING. RAFAEL SANDOVAL VÁZQUEZ**

MÉXICO, D.F. 2014

Ciudad Universitaria

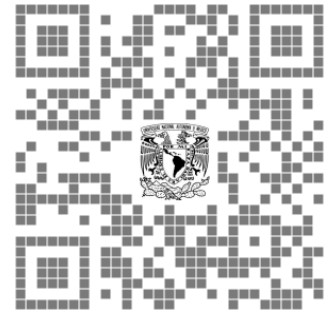
## Dedicatoria

Al final, el carácter se va forjando a base de experiencias llenas de éxitos y fracasos revestidos de potencial aprendizaje.

Definitivamente soy afortunada de contar con su paciencia e incesante apoyo.

¡Gracias, familia!

¡Gracias, UNAM!



## **Agradecimientos**

Agradezco primordialmente a mis padres por apoyarme en cada momento y en cada decisión sin importar los obstáculos.

A mis hermanas Diana Fabiola por su ayuda incondicional en todo aspecto, María Eugenia por su sensibilidad y constante apoyo, Mónica por la paciencia.

A Sergio, Andrea, Cristian y Valeria por dejarme aprender a su lado .

A Graciela Enríquez por estar siempre al pendiente de cada avance.

A mi asesor el Ing. Rafael Sandoval por guiarme en la elaboración y culminación de este trabajo de tesis en el que sin duda he aprendido mucho para mi formación como profesional.

A la Mtra. Marcela Peñaloza por creer en mí y en mi trabajo para difundirlo al interior de la Universidad como un producto de valor.

Al Ing. Alfredo Alonso por mostrarme el camino de la analítica *web*.

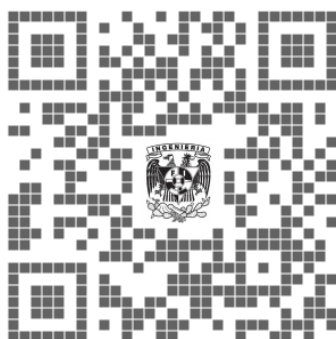
Al Mtro. Juan Manuel Castillejos y a la Ing. Areli Vázquez por sus consejos e incesante apoyo.

A Josué Abenamar por su actitud entusiasta en cada paso.

A Uriel San Juan, Lorena Zintzún, Julio De Anda, José López, Ulises Corona, Berenice Venegas, Miguel Ortíz, la Mtra. Cristina Múzquiz, la Lic. Nancy Escorcía y la Lic. Eloisa Chávez por ser compañeros dispuestos a apoyarme durante la facultad y la vida misma.

Gracias a todos ustedes y a las valiosas personas que aunque no están aquí enlistadas han sido parte importante en este proyecto.

## Declaratoria



Las capturas de pantalla presentadas fueron utilizadas como evidencia para fines de la investigación realizada por lo que sus propósitos son meramente académicos y de investigación.

Para más información consultar <http://goo.gl/W1SNwy>

Se autoriza la reproducción de cualquier parte del contenido de esta publicación solamente con fines académicos, siempre que la fuente sea citada.

# Índice

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Declaratoria</b> .....	<b>iv</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Objetivo</b> .....	<b>3</b>
<b>Definición del problema</b> .....	<b>3</b>
<b>Método</b> .....	<b>4</b>
<b>Hipótesis</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Fundamentos</b> .....	<b>6</b>
1.1 El punto de partida: la World Wide Web “WWW” .....	6
1.2 Las redes sociales en la era de Internet .....	9
1.2.1 Definición de los sitios de redes sociales (SRS) .....	10
1.2.2 Las características de los SRS .....	10
1.2.3 Los primeros SRS en la evolución de la Web .....	12
1.2.4 Clasificación de las redes sociales.....	16
1.2.5 La restricción en el uso de los SRS .....	20
1.2.6 Crecimiento y decadencia de los SRS .....	22
1.3 La presencia digital: definición del concepto .....	23
1.3.1. Los elementos de la presencia digital .....	24
1.3.2. El usuario y la empresa en el nuevo entorno digital .....	26
1.3.3. La comunicación multidireccional y los embajadores de la marca .....	27
1.3.4. La presencia digital y los medios de comunicación .....	28
1.4. Los medios sociales, social media .....	31
1.4.1. La responsabilidad social de los medios .....	31
1.4.2. La conversación como factor de atracción digital .....	32
1.4.3. La comunicación publicitaria en redes sociales.....	34
<b>2. Panorama de las organizaciones en los medios sociales</b> .....	<b>37</b>
2.1 Tendencias actuales y futuras de las redes sociales .....	37
2.1.1 México y el mundo en el panorama actual.....	39
2.2 El uso de los SRS como tendencia para la comunicación masiva.....	43
2.3 Panorama de las organizaciones en el uso de las redes sociales .....	44
2.3.1 Malas prácticas en la gestión de redes sociales en las organizaciones .....	49
2.3.2 La importancia del community manager en la gestión de redes sociales.....	52
2.4 Las organizaciones de carácter no lucrativo .....	53
2.4.1 Los perfiles de redes sociales institucionales de educación como canal de difusión e interacción .....	54
2.4.2 La importancia de la reputación digital para las organizaciones de carácter institucional.....	59
<b>3. La gestión de redes sociales. Caso de estudio: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)</b> .....	<b>61</b>
3.1 Planteamiento .....	61
3.2 La Universidad Nacional Autónoma de México (UAM) .....	62
3.2.1 Estructura organizacional .....	63
3.3 Análisis de perfiles institucionales en SRS de la UNAM .....	64
3.4 Resultados del estudio: Análisis de perfiles institucionales en SRS de la UNAM .....	66

3.4.1	Sitios web institucionales.....	66
3.4.1	Perfiles de redes sociales institucionales.....	67
3.4.2	Perfiles Institucionales en Facebook.....	69
3.4.3	Número de usuarios de perfiles institucionales en Facebook.....	69
3.4.4	Actividad de publicación en Facebook.....	70
3.4.5	Perfiles Institucionales en Twitter.....	71
3.4.6	Actividad de publicación en Twitter.....	71
3.4.7	Índice de popularidad en Twitter.....	72
3.4.8	Perfiles Institucionales en YouTube.....	73
3.4.9	Relación del material compartido frente al número de suscriptores en YouTube.....	73
3.5	Observaciones generales del estudio.....	75
3.5.1	Buenas prácticas en perfiles Institucionales UNAM.....	76
3.5.2	Perfiles Institucionales con áreas de oportunidad de la UNAM.....	83
<b>4.</b>	<b>Propuesta de una metodología y utilización de las redes sociales en las organizaciones.....</b>	<b>93</b>
4.1	Consideraciones.....	93
4.2	Utilización.....	94
4.3	Planteamiento de la metodología.....	94
4.4	Esquema general de la propuesta de metodología.....	96
4.5	Fase I de la metodología: Diagnóstico.....	96
4.5.1	Diagnóstico: Autoexploración.....	97
4.5.2	Diagnóstico: Análisis del entorno.....	98
4.5.3	Diagnóstico: Documentación de resultados.....	101
4.6	Fase II de la metodología: Definición.....	104
4.7	Fase III de la metodología: Estrategia.....	106
4.7.1	Iniciales.....	108
4.7.2	Imagen organizacional.....	113
4.7.3	Configuraciones.....	117
4.7.4	Administración de publicaciones.....	118
4.7.5	Plan de riesgos.....	120
4.7.6	Campañas publicitarias.....	122
4.7.7	Indicadores y Métricas.....	125
4.8	Fase IV de la metodología: Análisis de Factibilidad.....	135
4.9	Fase V de la metodología: Control y seguimiento.....	137
<b>Conclusiones.....</b>	<b>141</b>	
Trabajo a Futuro.....	146	
<b>Apéndice A.....</b>	<b>147</b>	
Contenido.....	148	
Presentación.....	149	
Sección 1. Plantilla de la fase: Diagnóstico.....	150	
Sección 2. Plantilla de análisis FODA.....	151	
Sección 3. Plantilla de la fase: Definición.....	153	
Sección 4. Plantilla de la fase: Estrategia.....	155	
Sección 5. Plantilla de la fase: Análisis de Factibilidad.....	162	
Sección 6. Plantilla de la fase: Control y seguimiento.....	163	
<b>Apéndice B.....</b>	<b>165</b>	
<b>Referencias.....</b>	<b>173</b>	

## Índice de Tablas

Tabla 1.1. Las etapas de la <i>Web</i> .	9
Tabla 1.2. Estudio del Congreso Iberoamericano sobre redes sociales	18
Tabla 1.3. Estudio del Congreso Iberoamericano sobre redes sociales.	19
Tabla 1.4. Presencia en redes sociales de la prensa en México	29
Tabla 1.5. Presencia en redes sociales de la radio en México.	30
Tabla 1.6. Presencia en redes sociales de la televisión en México	30
Tabla 2.1. Crisis en Domino's Pizza.	50
Tabla 2.2. Crisis en Nestlé.	50
Tabla 2.3. Crisis en McDonald's.	51
Tabla 2.4. Crisis en Chrysler	51
Tabla 2.5. Comportamiento de cuentas institucionales en SRS.	56
Tabla 3.1. Organismos UNAM analizados.	64
Tabla 3.2. Estatus de perfiles en SRS.	66
Tabla 3.3. Entidades sin sitio <i>web</i> institucional.	67
Tabla 3.4. Buenas prácticas en perfiles institucionales UNAM.	77
Tabla 3.5. Áreas de oportunidad en perfiles institucionales	84
Tabla 4.1. Encuesta de evaluación de perfiles de redes sociales.	99
Tabla 4.2. Usos del análisis FODA.	101
Tabla 4.3. Matriz FODA.	103
Tabla 4.4. Misión Dell como organización.	104
Tabla 4.5. Misión Dell como organización.	105
Tabla 4.6. Misión Dell como organización	105
Tabla 4.7. Visión hipotética Dell en las redes sociales.	105
Tabla 4.8. Objetivos estratégicos.	106
Tabla 4.9. Definición público meta.	109
Tabla 4.10. Definición de la cuenta.	110
Tabla 4.11. Definición de la recursos humanos.	111
Tabla 4.12. Definición de palabras clave	111
Tabla 4.13. Definición de políticas de uso	112
Tabla 4.14. Definición de la personalidad de la cuenta.	114
Tabla 4.15. Descripción del perfil de redes sociales.	115
Tabla 4.16. Políticas de publicación.	116
Tabla 4.17. Calendario de publicaciones.	119
Tabla 4.18. Registro de publicaciones.	119
Tabla 4.19. Registro de comentarios.	120
Tabla 4.20. Matriz de comunicación.	121
Tabla 4.21. Análisis de escenarios.	121
Tabla 4.22. Respuesta a incidentes.	122
Tabla 4.23. Indicadores SRS por área de análisis.	126
Tabla 4.24. Indicadores SRS por área de análisis II.	127
Tabla 4.25. Indicadores en otros medios.	128
Tabla 4.26. Métricas para sitio <i>web</i> de soporte o servicios.	129
Tabla 4.27. Métricas para sitio <i>web</i> de comercio electrónico.	130
Tabla 4.28. Métricas para sitio <i>web</i> de difusión de contenidos.	131
Tabla 4.29. Métricas para sitio <i>web</i> corporativo.	132
Tabla 4.30. Esquema de reporte mensual de <i>Twitter</i> .	134
Tabla 4.31. Esquema de factibilidad económica.	136
Tabla 4.32. Análisis costo-beneficio.	136
Tabla 4.33. Esquema de factibilidad técnica.	137
Tabla 4.34. Concepto de <i>Balanced Scorecard</i> .	138
Tabla 4.35. Cuadro de mando integral.	140

## Índice de Figuras

Figura 1.1. Los primeros sitios de redes sociales.....	15
Figura 1.2. Clasificación de sitios de redes sociales .....	17
Figura 1.3. Elementos de la presencia digital .....	24
Figura 1.4. Elementos de la conversación al engament. ....	33
Figura 2.1. El internauta mexicano y la conexión a Internet..	38
Figura 2.2. Acceso a Internet en México y Latinoamérica. ....	39
Figura 2.3. Distribución de edades de la audiencia en Internet.....	40
Figura 2.4. Uso de los SRS.....	41
Figura 2.5. Reconocimiento de SRS por parte de internautas mexicanos. ....	41
Figura 2.6. Antigüedad en el uso del marketing digital. ....	45
Figura 2.7. Uso del marketing digital.....	46
Figura 2.8. Presupuesto publicitario digital. ....	46
Figura 2.9. Antigüedad en el uso de los SRS en las empresas. ....	47
Figura 2.10. Comportamiento de las organizaciones y los SRS. ....	47
Figura 2.11. Tiempo invertido en SRS. ....	48
Figura 2.12. Portales institucionales de educación superior.....	55
Figura 2.13. Páginas de fans institucionales de educación superior. ....	57
Figura 2.14. Comentarios sin respuesta en páginas de fans institucionales.....	58
Figura 3.1. Organigrama de la UNAM.....	64
Figura 3.2. Perfiles de redes sociales institucionales. ....	67
Figura 3.3. Proporción de perfiles institucionales en SRS.....	68
Figura 3.4. Enlaces de SRS en sitios web institucionales. ....	68
Figura 3.5. Enlaces a Facebook. ....	69
Figura 3.6. Número de seguidores en Facebook.....	70
Figura 3.7. Estatus de perfiles institucionales en Facebook.....	71
Figura 3.8. Número de seguidores en Twitter.....	72
Figura 3.9. Estatus de perfiles Institucionales en Twitter.....	72
Figura 3.10. Índice Klout en Twitter. ....	73
Figura 3.11. Número de suscriptores en YouTube. ....	74
Figura 3.12. Relación suscriptores frente a material compartido en YouTube.....	74
Figura 4.1. Esquema de metodología propuesta. ....	96
Figura 4.2. Etapas del diagnóstico.....	97
Figura 4.3. Plantilla FODA .....	103
Figura 4.4. Elementos de la fase de estrategia. ....	107
Figura 4.5. Elementos iniciales. ....	108
Figura 4.6. Imagen organizacional.....	113
Figura 4.7. Configuraciones .....	117
Figura 4.8. Administración de publicaciones. ....	118
Figura 4.9. Plan de riesgos. ....	120
Figura 4.10. Campañas publicitarias.....	123
Figura 4.11. Métricas.....	128
Figura 4.12. Análisis de factibilidad.....	135



## Introducción

El fenómeno de las redes sociales digitales ha revolucionado la comunicación de los usuarios en Internet. Apoyadas de la evolución de la *Web*, hoy en día los internautas son mucho más que simples receptores de información pues se han convertido en generadores de contenido, líderes de opinión, consumidores expertos, exploradores contantes de información, entre otros roles que se han generado en el mundo digital.

En este sentido, un segmento importante del comercio también se ha vuelto electrónico y las redes sociales digitales en su potencial aliado. Por lo que es común encontrar que diversas organizaciones con o sin fines de lucro, e independientemente de su giro, cuentan ya, con presencia en sitios de redes sociales.

Sin embargo, no todos los perfiles existentes son abiertos con responsabilidad ya que probablemente la mayoría sean inaugurados sin considerar los elementos que implica mantener un perfil de redes sociales corporativo o institucional. Es fácil encontrarse con perfiles abandonados, faltos de contenido, que aparentemente solo fueron originados por moda o por supuesta necesidad, poniendo en riesgo la reputación digital de la organización en cuestión.

Ante ésta panorámica el presente trabajo de investigación busca contextualizar con mayor detenimiento al lector a través de cuatro capítulos que tienen como propósito difundir la gestión responsable de las redes sociales en las organizaciones y especialmente para la Universidad Nacional Autónoma de México.

El capítulo1 titulado: “Fundamentos” comienza por exponer el origen de los sitios de redes sociales, muestra un tipo de clasificación de los mismos así como una perspectiva del impacto social en su utilización; se trata la importancia de la presencia digital y cómo, medios tradicionales (prensa, radio y televisión) se han sumado al uso de las redes sociales digitales como un medio de difusión e interacción.

En el Capítulo 2: “Panorama de las organizaciones en los medios sociales” se muestra en cifras, una perspectiva de las tendencias actuales en el uso de las redes sociales resaltando la importancia de éstos canales como un medio de comunicación masiva.

Así mismo se exponen casos de malas prácticas en gestión de redes sociales realizadas por empresas de carácter lucrativo y se analiza brevemente la presencia en redes sociales de algunas instituciones educativas de nivel superior en México.

Una vez analizado el panorama general en el uso de las redes sociales, el trabajo de investigación presenta en el capítulo 3: “Gestión de las redes sociales en la UNAM”, un análisis de la Universidad Nacional Autónoma de México enfocado a su presencia digital en el uso de redes sociales institucionales.

En el análisis se identifican buenas prácticas, y se detectan áreas de oportunidad en la gestión de los perfiles institucionales de la Universidad, mostrando la necesidad de políticas y lineamientos que apoyen la utilización institucional de estos medios digitales.

Finalmente en el capítulo 4 se define propiamente la “Propuesta de una metodología para la integración y utilización de las redes sociales en las organizaciones”. Se plantea un modelo de la propuesta y se desarrolla cada una de sus fases (diagnóstico, definición, estrategia, análisis de factibilidad, control y seguimiento) adicionando en cada etapa ejemplos representativos que apoyen a su utilización. Adicionalmente éste capítulo en particular hace referencia al apéndice A dónde se presentan plantillas diseñadas para la implementación de la propuesta de metodología.

El presente trabajo además cuenta con un apartado (apéndice B) donde se presenta un listado de herramientas de apoyo para la gestión de redes sociales.

## **Objetivo**

Desarrollar una propuesta de metodología para la integración y uso responsable de las redes sociales a través del análisis de la presencia digital de éstas, en los órganos y dependencias de la Universidad Nacional Autónoma de México, para contar con un documento guía que sirva como referencia sistematizada en su incorporación institucional.

## **Definición del problema**

Actualmente diversas organizaciones incursionan en el uso de redes sociales como un canal de difusión e interacción. Algunas empresas han adquirido experiencia en el uso de estos medios, muchas veces mediante prueba y error. Sin embargo hay grandes organizaciones que han comenzado a utilizarlas, sin la implementación de políticas que gestionen su utilización generando así una apertura desmedida de cuentas en redes sociales con diversos objetivos no siempre claros para el usuario final.

En este sentido la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM, es el caso de estudio a analizar ya que al ser una organización de gran tamaño y al no contar con una regulación institucional para integrar estos nuevos canales de comunicación e interacción, es frecuente encontrar perfiles de redes sociales donde se lleva a cabo una gestión responsable de las mismas pero a la par, un mayor número de casos donde se muestra una gestión inadecuada de la imagen, de los contenidos. Al parecer no se asigna personal adecuado para el manejo de los perfiles de redes sociales institucionales. Se presentan casos con una visible falta de interacción con la comunidad digital así como un alto índice de abandono de cuentas poniendo en riesgo la reputación digital de la institución.

En el caso de instituciones como la Universidad, el hecho de compartir publicaciones con la mínima falta de ortografía, o contenidos con alguna orientación política o religiosa puede generar una imagen que dañe visiblemente la reputación y credibilidad de su comunidad entera, no solo al interior de la institución sino a la sociedad en general.

Por otra parte, es importante resaltar que el estudio de redes sociales institucionales particularmente en la UNAM es escaso, por lo que trabajar en una propuesta de

integración responsable a estas pudiera ser una herramienta de valor, que sirva como marco de referencia para la UNAM y cualquier organización interesada.

Es finalidad de este trabajo junto con el uso agudo y extensivo de la creatividad, generar más posibilidades de éxito organizacional mediante la gestión responsable de redes sociales.

## **Método**

Para alcanzar el objetivo propuesto se tienen contempladas las siguientes actividades:

- Elaborar un estudio que contempla: investigación, análisis y resultados del estado de las cuentas institucionales de los órganos y entidades pertenecientes a la UNAM.
- Proponer una metodología para la integración y utilización responsable de las redes sociales en las organizaciones de educación superior.
- Efectuar un análisis de casos representativos de grandes organizaciones que han incursionado de manera positiva y negativa en el uso de redes sociales.
- Elaborar una propuesta de herramientas de apoyo para la gestión y monitoreo de redes sociales.

## **Hipótesis**

Basado en el uso no regulado de perfiles en redes sociales en órganos y dependencias de la UNAM, por falta de políticas y normatividades, se propone el análisis diseño y construcción de una propuesta de metodología de fácil manejo que siga los fundamentos del desarrollo de un plan estratégico. Será el primer documento integral y sistematizado para la gestión de redes sociales, diseñado en la UNAM.



# 1

CAPÍTULO

## FUNDAMENTOS

“Las comunidades y las redes sociales han existido desde siempre, pero ahora Internet y la rápida evolución o surgimiento de nuevas aplicaciones, ha permitido que esas comunidades se transformen de presenciales en virtuales y, además que sus propósitos se diversifiquen”.

Guillermo Roquet  
(Sánchez, 2010, p.1)

## 1. Fundamentos

### 1.1 El punto de partida: la *World Wide Web* “WWW”

El presente trabajo de tesis trata sobre las redes sociales digitales, sin embargo antes de abordar el tema a profundidad es importante hablar de elementos que permiten su existencia. En este sentido la *World Wide Web* (WWW) mejor conocida como “la *Web*” es un pilar imprescindible.

La *Web* fue creada por Tim Berners-Lee y Robert Cailliau a finales de los años ochenta. Actualmente es considerada el principal servicio de Internet y el más popular de todos. Es un sistema basado en hipertexto o hipermedios enlazados; es decir, es un servicio donde se almacena la información en documentos electrónicos, los cuales tienen enlaces hacia otros documentos, lo cual permite la navegación entre estos. Un conjunto de documentos de tipo hipertexto es conocido como “página *web*”. Las páginas *web* son visualizadas mediante los navegadores.

Como referente histórico en 1993 nace *Mosaic*, conocido como uno de los primeros navegadores gráficos para visualizar páginas *web*. Se podría decir que fue un pionero de los navegadores basado en textos. Actualmente *Google Chrome*, *Mozilla*, *Firefox* e *Internet Explorer* son los navegadores más utilizados.

Como dato adicional, *Mosaic* fue desarrollado por el Centro Nacional de Aplicaciones de Supercomputación (*NCSA, National Center of Supercomputing Applications*) en la Universidad de *Illinois Urbana-Champaign* (Karen y Lares, 2009).

Retomando los inicios de la *Web*, cabe destacar que su crecimiento ha sido constante, debido probablemente a su empleo incesante como herramienta, de hecho, debido a su importancia e impacto, a través del tiempo se le han asignado nombre a las etapas más significativas en su modo de utilización.

La primera de estas etapas hace referencia a la *Web* como un simple medio de consulta, donde el usuario no interactuaba con el contenido; es decir era un agente pasivo debido a que no tenía la opción de retroalimentar lo que observaba, realizar comentarios, recibir respuestas, entre otros. En su mayoría, los contenidos estaban basados solo en texto. A esta primera fase se le denominó *Web 1.0*.

Entre los elementos comunes de ésta etapa se encuentran las páginas estáticas, el uso de páginas divididas en marcos (*frames*), etiquetas propias de HTML<sup>1</sup> como parpadeo en letras (*blinking*), libros de visitas en línea (*guestbooks*), botones con imágenes en formato de intercambio de gráficos (*Graphics Interchange Format*, GIF) con una resolución típica de 88 X 31 píxeles, así como formularios HTML enviados vía correo electrónico donde se podían observar los detalles del envío sin algún tipo de cifrado.

En 2004 se popularizó el término “*Web 2.0*” por Tim O’Reilly fundador de *O’Reilly Media* en un artículo titulado: “Qué es *Web 2.0*. Patrones de diseño y modelos de negocio para la siguiente generación de software”, con el fin de designar un término a la segunda generación de comunidades y servicios. Cabe señalar que algunos autores atañen el origen del término a Darci DiNucci debido a que en su artículo “*Fragmented Future*” publicado en 1999, predice que la colaboración y la interactividad serán la llave de la *web* del futuro. DiNucci consideraba a la *Web* de finales del siglo XX como una “*Web embrionaria*” (UAB IT, 2012).

En este sentido, los conceptos anteriormente mencionados no distaron de la realidad, ya que la forma de interactuar en la *Web* fue cambiando. Los usuarios se convirtieron en un agente activo; es decir además de consultar información podían convertirse en productores de la misma, interactuar y colaborar entre sí en comunidades virtuales como: foros, blogs, y los principios de lo que hoy se conoce como redes sociales digitales, entre otros.

Esta etapa no haría referencia a una actualización de las especificaciones técnicas de la *Web*. Sin embargo el modo de utilizarla, generó cambios en el modo de leer la información; surgieron las bitácoras digitales conocidas comúnmente como: *blogs*, que son sitios electrónicos donde periódicamente se recopila información por uno o varios autores, surgen también las “*wikis*”, sitios donde múltiples voluntarios de todo el mundo publican información a través de un navegador *web*, se incrementó el método de etiquetado (*tagging* o folksonomía) con la finalidad de identificar e individualizar a otros

---

<sup>1</sup>HTML (*Hyper Text Markup Language*). Es un lenguaje de programación basado en etiquetas utilizado para el desarrollo de páginas *Web*.

usuarios y agruparlos de manera diferenciada o segmentada en entornos para compartir recursos como: documentos, videos, presentaciones, fotos, plataformas educativas, aulas virtuales, redes sociales, entre otras.

Estos y otros diversos elementos formaron los inicios de una nueva etapa de la *Web*, que dio paso a una nueva sociedad virtual, la sociedad 2.0 que observa, escucha, alimenta y retroalimenta, una etapa donde “nacen las redes sociales digitales”.

Ahora bien, es importante destacar que la evolución de la *Web* no ha cesado con la *Web 2.0*. Desde 2006, en un artículo de Jeffrey Zeldman fundador de la empresa *Happy-Cog* para el desarrollo de páginas se comienza con la popularización del término *Web 3.0*, concepto regularmente confundido con la *Web* semántica o *Web* de los datos.

El término *Web* semántica, fue mencionado por un artículo científico escrito por el propio *Tim Berners-Lee* O'Really (2012) señala que el concepto hacía alusión a la posibilidad de que las páginas *web* pudiesen ser leídas por las máquinas con la misma facilidad que los humanos.

Por otra parte, Salazar (2011) describe a la *Web 3.0* como la evolución en el uso de la *Web* a través de la incorporación de las siguientes tendencias tecnológicas: el lenguaje de marcas extensible (XML), la introducción de la *Web* semántica; es decir búsquedas en lenguaje natural y minería de datos, contenidos *web* accesibles desde múltiples dispositivos, uso de agentes inteligentes, la *Web* Geoespacial y el uso de la tecnología para 3D. Bravo (2007) describe el concepto como una fase donde las aplicaciones se conectan a otras aplicaciones *web*, en donde su principal función es enriquecer la experiencia de las personas y, donde se tiene un cierto estado de conciencia del contexto dentro de la *Web* Geoespacial así como una autonomía respecto al navegador.




Hoy en día, el término *Web 3.0* está tomando cada vez un mayor impacto, en algunos sitios se han añadido descripciones e información adicional sobre los contenidos que se publican, mejor conocidos como “metadatos”, con el objetivo de que los sistemas mediante el uso de “agentes inteligentes” operen la información de una manera más eficiente. Bravo (2007) señala que compañías como *Hewlett Packard (HP)* y *Yahoo* han investigado la implementación de nuevos lenguajes. La empresa *Radar Networks* y el proyecto *KnowItAll* de la Universidad de Washington, financiado por *Google* (actual



navegador *Web* líder en el mercado) han investigado y desarrollo proyectos enfocados al modelo de la *Web* 3.0.

Con estos experimentos y otras muchas investigaciones, se puede vislumbrar un nuevo giro de gran impacto a la evolución de la misma. A manera de resumen en la tabla 1.1 se presentan algunas de las características de las etapas de la *Web* mencionadas anteriormente.

Tabla 1.1. Las etapas de la *Web*.

Etapa	Características	Ejemplos
 <i>Web</i> 1.0	Personas conectándose a la <i>Web</i>	Ejemplos: sitios personales, publicaciones en línea, doble clic, directorios (taxonomía), entre otros.
 <i>Web</i> 2.0	Personas conectándose a personas con el uso de la <i>Web</i> .	Ejemplos: wikis, comunidades virtuales, red punto a punto ( <i>P2P</i> ), redes sociales, costo por clic, servicios <i>web</i> , <i>wikis</i> , etiquetado ( <i>folksonomía</i> ), entre otros.
 <i>Web</i> 3.0	Aplicaciones <i>web</i> conectándose a aplicaciones <i>web</i>	Ejemplos: evolución de los buscadores, <i>web</i> geoespacial, integración de servicios conectados a redes sociales, agentes inteligentes, entre otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bravo (2007).

## 1.2 Las redes sociales en la era de Internet

La concepción de redes sociales tiene origen en la comunicación. Como tal, las redes sociales siempre han existido debido a la necesidad del ser humano por comunicarse con otros seres de su misma especie, constituyéndose así una sociedad que conjuga entes autónomos e interdependientes.

Este concepto ha ido evolucionando a través del tiempo, al grado de que con las condiciones adecuadas, la comunicación puede darse desde cualquier punto geográfico y en todo momento.

Hoy en día, se habla de la comunicación digital, la cual no podría ser posible sin el uso de Internet y sus servicios, en especial de la *Web 2.0*, debido a que se convirtió en la pieza clave para la transición entre la comunicación en medios digitales en vía direccional a la comunicación bidireccional, donde el usuario ya no solo juega el rol pasivo de observar y recibir información, sino que se convierte en un generador de contenidos, que comparte información, opina y retroalimenta otros usuarios.

### **1.2.1 Definición de los sitios de redes sociales (SRS)**

El término redes sociales suele utilizarse en diversas áreas de conocimiento. Sin embargo, para fines del presente proyecto de tesis, en realidad se estará haciendo referencia a las redes sociales digitales y en específico a los sitios de redes sociales.

Boyd y Ellison (2008) definen a los SRS como servicios basados en *Web* donde los usuarios pueden construir perfiles públicos o semi-públicos dentro de un sistema delimitado, consideran que en estos sitios se puede articular una lista de usuarios con los que se comparte algún tipo de conexión (grupos de trabajo, compañeros de clase, entre otros intereses), así mismo es posible recorrer una lista de conexiones formadas por los usuarios del propio sistema, donde la naturaleza y la nomenclatura de estas relaciones pueden variar de un sitio a otro.

Cabe señalar que el uso del término: SRS, ha sido utilizado frecuentemente en documentos escritos por la Universidad de *Berkeley* California, el Departamento de Telecomunicaciones, Estudios de Información y Medios de Comunicación de la Universidad de *Michigan*, entre otros investigadores de la academia y la industria, intrigados por las potencialidades y alcances de los SRS.

### **1.2.2 Las características de los SRS**

Cada SRS tiene sus propias funcionalidades, sin embargo entre los diferentes sitios se mantienen elementos y procedimientos similares. Boyd y Ellison (2008) describen las características de estos sitios de la siguiente manera.

Los SRS se componen de perfiles visibles que muestran una lista articulada de contactos que también son usuarios del sistema. Los perfiles son páginas únicas donde se puede escribir de la propia existencia. Después de unirse al sitio de redes sociales, al usuario se le pide que complete formularios que contienen una serie de preguntas. El perfil se genera con base en las respuestas a éstas preguntas, suelen incluir datos como: edad, intereses y ubicación, así como un apartado donde el usuario puede colocar cuáles son sus preferencias en general.

La mayoría de los SRS también animan a los usuarios a personalizar su perfil ya sea adjuntando una foto o avatar<sup>2</sup>, modificando los temas predefinidos como: colores de fondo, estilos de tipografía, entre otros. Algunos sitios incitan al usuario a agregar contenido multimedia, utilizar aplicaciones como juegos en línea para participar en actividades con otros usuarios que tienen intereses comunes.

Después de unirse al SRS, se les pide a los usuarios que identifiquen a otras personas registradas en el sitio con los que tienen alguna relación. La etiqueta que se les asigna a estas relaciones varía en función del sitio, pueden incluir los términos: amigos, contactos o *fans*, regularmente.

Boyd y Ellison (2008) señalan que la mayoría de los sitios solicita la confirmación para la “amistad” o enlace de estos contactos. Es importante mencionar que la etiqueta "amigos" puede resultar engañosa, pues la conexión no significa necesariamente la amistad en el sentido usual. Las razones por las que se contactan pueden ser diversas.

La exhibición pública de las conexiones, es un componente crucial de los SRS. La lista de usuarios contiene enlaces a los contactos con los que cada usuario se encuentra relacionado. En la mayoría de los sitios, este listado de contactos es visible para cualquiera que le es permitido ver el perfil. Cabe señalar que esta característica puede ser configurada mediante opciones avanzadas en algunos sitios.

---

<sup>2</sup>*Avatar*. Se refiere a una representación gráfica (dibujos, fotografías, animaciones) generalmente de tipo humana asociada a un usuario para su identificación.

Otra de las características comunes, es el mecanismo para que los usuarios dejen mensajes en los perfiles de sus contactos. Esto consiste en dejar comentarios en el perfil público -visible a todo usuario- o de manera directa a través de mensajería privada -visible solo entre el usuario emisor, el contacto receptor o a un grupo limitado de usuarios-.

La visibilidad de la información publicada en un perfil varía dependiendo del sitio y de acuerdo a la discreción del usuario, ya que estos pueden ser de carácter público -abiertos a cualquier espectador-, o privado -exposición controlada de la información-.

Por otro lado, más allá de los perfiles, amigos, comentarios y mensajes privados, los SRS varían sus características, en función de los objetivos o intereses de sus miembros. Entre los intereses más comunes se encuentra: compartir fotos, vídeos, intercambiar ideas en general o respecto a un tema en específico similar a un *blog* o *microblogging*<sup>3</sup>, encontrar personas, hacer contactos profesionales, entre otros. Algunos simplemente tienen como objetivo la mensajería instantánea.

En los SRS las preferencias son ilimitadas, algunos sitios están diseñados u orientados a intereses en específico como: orientaciones políticas, religiosas, sexuales, entre otros. Por ejemplo, hay sitios dedicados a convictos del sistema de prisiones de Estados Unidos (*Prisionmates*), sitios para intelectuales que gustan de conversar sobre temas de cultura y de academia (*Intellectconnect*), sitios para socializar en un bar virtual (*Fubar*), e incluso sitios para animales de compañía como perros (*Dogster*) y gatos (*Catster*), aunque claro, sus propietarios deben gestionar sus perfiles. En este contexto muchos sitios suelen estar diseñados para ser accesibles, sin embargo no es raro encontrar que algunos son utilizados para segregar usuarios por nacionalidad, edad, nivel educativo u otros factores que pudieron no haber sido la intención inicial de sus creadores.

### **1.2.3 Los primeros SRS en la evolución de la Web**

De acuerdo con la definición de sitios de redes sociales descrita anteriormente, Boyd y Ellison (2008) consideran que el primer sitio reconocible con estas características fue

---

<sup>3</sup>*Microblogging*. Es un servicio para el envío y publicación de mensajes breves, generalmente sólo de texto tipo SMS.

*Sixdegrees.com*, el cual fue puesto en marcha en 1997. Éste sitio permitía a los usuarios crear perfiles, listar amigos y, a partir de 1998 navegar por las listas de amigos. Sin embargo cada una de estas características existía de manera aislada antes de *SixDegrees.com*, en la mayoría de los principales sitios de citas y de la comunidad de chat como *ICQ* y *AIM* -ambos clientes de mensajería instantánea-.

En este sentido en 1995 se creó *Classmates.com* que comenzó como un directorio de afiliados a escuelas, el cual no se consideró como la primera red social debido a que no cumplía con los elementos que definen a un SRS. Sin embargo de este sitio parte la idea de la lista de contactos. Por su parte *SixDegrees* fue el primero en mezclar estas características.

Boyd y Ellison (2008) señalan que *SixDegrees* se promovió como una herramienta para ayudar a las personas a conectarse y enviar mensajes a otros usuarios, lo cual atrajo a millones de miembros, aunque no logró convertirse en un negocio autosustentable y, en el año 2000, el servicio fue cerrado.

El fundador de *SixDegrees.com* según Weinreich,(2007) señalaba que uno de los motivos por los que no se obtuvo un éxito a largo plazo fue debido a que los usuarios no hacían mucho, después de haber aceptado la solicitud de amistad y que la mayoría no estaban muy interesados en conocer gente nueva a través de estos medios.

De 1997 a 2001, una serie de herramientas comenzaron a adoptar diversas combinaciones de perfiles y amigos. SRS como Asian Avenue, Black Planet y MiGente permitían a los usuarios crear perfiles personales o profesionales.

En la figura 1.1, con el uso de la herramienta *wayback machine*<sup>4</sup> se muestran impresiones de pantalla de los sitios *Sixdegrees.com* y *Classmates.com*, tal y como se presentaban en 1998, como se puede observar en la interfaz predominaban los textos.

---

<sup>4</sup>*Wayback Machine*. Es una base de datos que almacena un histórico de sitios *web*. Solo se requiere colocar la url de la página solicitada y se muestra un calendario con las versiones almacenadas de los sitios en el tiempo. Disponible en: <http://archive.org/Web/Web.php>

Posteriormente con el éxito de *Clasmates.com* se creó el sitio *Friends Reunited*, SRS concebido por *Steve y Julie Pankhurst*, con la finalidad de dar seguimiento a compañeros de la escuela. Polo (2012) señala que oficialmente el sitio fue inaugurado en el año 2000 y para finales del mismo año ya contaba con 3,000 miembros, incrementando a 2.5 millones para el siguiente año.

En el año 2002 siguieron apareciendo sitios *web* para promover el uso las redes de círculos de amigos en línea, creándose así comunidades virtuales.

Poco a poco la manera de utilizar la *Web* fue cambiando y la interacción de los usuarios con los productores de información se volvió cada vez más cercana, “nace” la *Web 2.0* y con ella los SRS se comenzaron a poblar cada vez más rápido de usuarios.

En 2003 se inaugura el sitio de redes sociales: *Myspace*, el cual tenía como objetivo que los usuarios conocieran o encontraran amigos. Aroche(2006) señala que su éxito fue tal, que de 2005 a 2008 sobrepasó a Google como el sitio más visitado en los Estados Unidos. En la figura 1.1. se muestra una imagen del sitio *Myspace* y del sitio *Friends Reunited*, ambos sitios de redes sociales con objetivos comunes.

Con el tiempo, la cantidad de usuarios en los SRS comenzó a aumentar y con ello comenzó a cambiar la manera en que personas, empresas, marcas e instituciones comenzaron a interactuar. A través de la *Web 2.0* se generó una serie de grandes cambios en la interacción entre visitantes y productores del contenido, creando así una especie de gran comunidad virtual donde cada vez se hizo más ágil la obtención de información. En esta nueva etapa se comienza a centrar la atención en el usuario como un participante activo.



Figura 1.1. Los primeros sitios de redes sociales

Fuente: elaboración propia a partir de impresiones de pantalla de *wayback machine*.

Del mismo modo, algunos de los SRS que tuvieron y en casos particulares siguen teniendo gran relevancia, se encuentra *Facebook*. Creado en 2004, éste popular sitio de redes sociales comenzó como una red sólo para estudiantes de la Universidad de *Harvard*, debido a su gran éxito actualmente se encuentra abierto a toda persona con cuenta de correo electrónico. Como dato técnico adicional, Guerrero (2011) describe que para 2011 se consideraba que la infraestructura principal de *Facebook* se encontraba formada por una red de más de 50 000 servidores que usan el sistema operativo *GNU/Linux*, según *Google Ad Planner*<sup>5</sup>, *Facebook* recibe más de 1 billón de usuarios únicos<sup>6</sup> semanales.

Actualmente *Facebook* es la red social más popular a nivel mundial, de hecho para mediados de 2011 contaba con alrededor de 750 millones de usuarios en todo el mundo, tan sólo en México el 90% de los internautas se encuentran inscritos a este popular sitio de redes sociales.

Otro de los SRS que actualmente se encuentra en los primeros lugares de popularidad en varias regiones del mundo aunque en menor porcentaje que *Facebook* es: *Twitter*.

<sup>5</sup>*Google Ad planner*. Es una herramienta gratuita para la planificación de medios que permite identificar los públicos que visitan los diferentes sitios *Web*.

<sup>6</sup>*Usuarios únicos*. Son los usuarios que visitan una página *Web* en un período determinado. Si la persona visita más de una página dentro del sitio, se contabiliza sólo una vez.

Rosas (2012) señala que *Twitter*, es apodado por algunos como el “SMS<sup>7</sup> de Internet” debido a que la comunicación en esta red es mediante mensajes de máximo 140 caracteres llamados “*tuits*”. Notimex (2012) informa que a nivel mundial, *Twitter* cuenta con más de 500 millones de cuentas y México se sitúa entre los diez países con mayor número de usuarios.

#### **1.2.4 Clasificación de las redes sociales**

Como se ha tratado en las secciones anteriores del presente trabajo de tesis, las redes sociales digitales o SRS son diversos, tienen diferentes objetivos y en algunos casos diferentes estructuras. Durante el presente apartado se aborda un tipo de clasificación con base en el tipo de relaciones entre individuos desde el enfoque de la sociología, materia estrechamente relacionada al tema. En este sentido Burgueño (2009) propone la siguiente clasificación dividida en 4 categorías:

1. Redes sociales por público objetivo y temático.
2. Redes sociales por el sujeto principal de la relación.
3. Redes sociales por su localización geográfica.
4. Redes sociales por su plataforma.

La Infografía<sup>8</sup> de la figura 1.2, describe las categorías mencionadas anteriormente con algunos ejemplos de SRS asociados. Cabe destacar que la clasificación que se muestra en la infografía busca hacer una agrupación de algunos de los SRS más populares, basado en el área de la sociología. De esas clasificaciones la más utilizada es: “Por su público objetivo y temática”. Sin embargo, es frecuente encontrar artículos donde se clasifican a los SRS en dos grupos: verticales y horizontales, no obstante existen otras clasificaciones.

---

<sup>7</sup> SMS. Servicio de mensajes cortos o por sus siglas en inglés Short Message Service. Es un servicio que permite el envío de mensajes cortos por medio de teléfonos móviles.

<sup>8</sup> Infografía. Es una forma visual para representar información, de manera esquemática. Regularmente se utiliza para resumir datos y explicarlos a través de viñetas y gráficos sencillos de asimilar. Suelen tener un formato vertical.



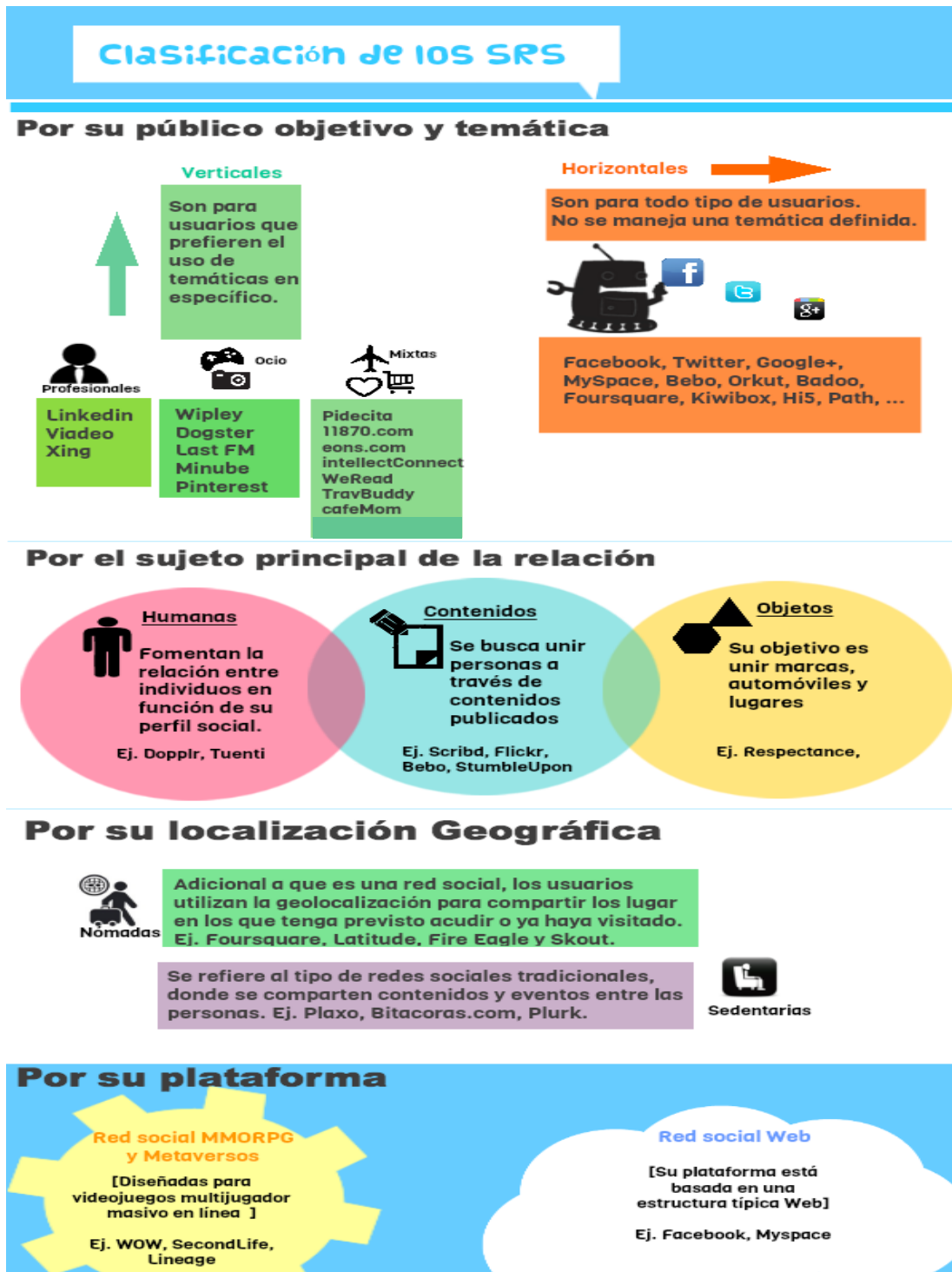


Figura 1.2. Clasificación de sitios de redes sociales  
Fuente: elaboración propia con el uso de la herramienta Piktochart.

En otro estilo de clasificación, en 2012 el Congreso Iberoamericano sobre redes sociales muestra la segunda versión de un estudio de los SRS más utilizados en Iberoamérica con base en su objetivo. En la tabla 1.2 y tabla 1.3 se enlistan los resultados del estudio.

Tabla 1.2. Estudio del Congreso Iberoamericano sobre redes sociales

Objetivo	Nombre	Demografía [M = millones, m = miles]	País de origen
Agregadores	Delicious	10M	España
	Blinklist	450m	España
	Bitácoras	380m	España
	Menéame	140m	España
Citas	Badoo	120M	Reino Unido
	Zoosk	50M	EEUU
	Meetic	42M	Francia
	Gleeden	1M	Francia
	Zonacitas	500m	Argentina
Fotos	Flickr	60M	Canadá
	Fotolog	32M	EEUU
	Instagram	14M	EEUU
General	Facebook	800M	EEUU
	Twitter	500M	EEUU
	Friendster	115M	EEUU
	Google +	100M	EEUU
	Netlog	94M	Bélgica
	Hi5	70M	Asia
	Orkut	66M	EEUU
	Tumblr	22M	EEUU
	Tuenti	13M	España
	Multipliy	11M	EEUU
Gnewbook	5m	Chile	

Fuente: elaboración propia basada en el estudio iberoamericano de redes sociales, Esteban (2012).

Tabla 1.3. Estudio del Congreso Iberoamericano sobre redes sociales.

Objetivo	Nombre	Demografía [M = millones, m = miles]	País de origen
Geolocalización	<i>Foursquare</i>	15M	EEUU
	<i>Gowalla</i>	150m	EEUU
Música	<i>MySpace</i>	63M	EEUU
	<i>Last.fm</i>	43M	Austria/Alemania
	<i>Spotify</i>	15M	Suecia
	<i>SoundCloud</i>	10M	Alemania
	<i>LinkedIn</i>	135M	EEUU
Negocios	<i>Viadeo</i>	40M	Francia
	<i>Xing</i>	11M	Alemania
	<i>Yammer</i>	100m	EEUU
	<i>Gnoss</i>	5m	España
	<i>Tripadvisor</i> (viajes)	45M	EEUU
Temáticas	<i>Care2</i> (medio ambiente)	19M	EEUU
	<i>Goodreads</i> (literatura)	7M	EEUU
	<i>Librarything</i> (literatura)	1.4M	EEUU
	<i>Forocoches</i> (motor)	573m	España
	<i>Minube</i> (viajes)	316m	España
	<i>Filmaffinity</i> (cine)	250m	España
	<i>11870</i> (servicios)	70m	España
	<i>TopRural</i> (viajes)	46m	España
	<i>Moterus</i> (motor)	40m	España
	<i>Ebuga</i> (motor)	16m	España
	<i>ikiMap</i> (mapas)	5m	España
	<i>WriteaPrisioner</i> (Carcelaria)	5m	EEUU
	<i>Cazalia</i> (caza)	3m	España
	Provadores Activo (viajes)	3m	España
	video	<i>YouTube</i>	490M
<i>Flixter</i>		30M	EEUU
<i>Vimeo</i>		4M	EEUU

Fuente: elaboración propia basada en el estudio iberoamericano de redes sociales, Esteban y Quirós (2012).

Como se puede apreciar en la tabla 1.2 y en la tabla 1.3. EEUU y España son de los países más involucrados en el tema de redes sociales. Los SRS: *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Linkedin*, *Friendster*, *Vado* y *Google +*, son los sitios más utilizados superando a los 100 millones de usuarios.

A través de este estudio se podría concluir que la mayoría de los usuarios se inclina por los SRS de objetivo general, conocidos también como redes sociales horizontales. Sin embargo es importante observar que aunque la cantidad de usuarios es menor en los SRS de temáticas específicas, conocidas también como redes sociales verticales, éstas podrían cambiar en el tiempo y hacer un mapa más equilibrado ya que los usuarios podrían pertenecer con mayor ímpetu a sitios que cubran sus intereses o temas que les apasionen como: la literatura, los viajes, los autos, el cine entre otros.

En el estudio continuo de redes sociales digitales es vital considerar todo el panorama de SRS ya que pueden ser un apoyo importante en la elaboración de estrategias para públicos específicos.

### **1.2.5 La restricción en el uso de los SRS**

El uso de SRS ha tenido un impacto importante en la sociedad a nivel global no solo con fines comerciales o de amistad; existen otros aspectos en los que estas herramientas han sido utilizadas y restringidas.

Sitios como *Twitter* y *Facebook* han sido herramientas de organización masiva de algunas poblaciones para fines diversos, por lo que algunos gobiernos han optado por restringir su utilización.

Ejemplo de lo anterior ha sido Túnez. En este sentido el periódico Milenio (2011) afirma que en enero de 2011 dicho país enfrentó una de las censuras de medios de comunicación más rígidas en el mundo. El gobierno bloqueó sitios *web* y correos electrónicos, especialmente de quienes utilizaban *Facebook* debido a que fue a través de estos medios que se dio a conocer internacionalmente su propia revolución.

Otro país que sufre una de las censuras de contenidos más duras de Internet es China. Según un artículo realizado por la Revista Iberoamericana CTS (2010), funcionarios de China, se encargan de monitorizar los archivos que son enviados por Internet, filtrándolos

mediante la aparición de palabras clave. El gobierno cortó el acceso a SRS populares, como es el caso de *Facebook* desde marzo de 2009, de *Twitter* y *YouTube* desde julio del mismo año, justificando esta medida coercitiva con la excusa de encontrar la armonía social. Otros sitios que fueron bloqueados incluían a *Bingo*, *Flickr*, *Wordpress*, *Blogger* y *Hotmail*.

En este mismo sentido, Keller (2011) se refiere al gobierno chino como una estructura no satisfecha con su política de censura, razón por la cual decidió en 2011 intensificar los controles sobre las redes sociales y las herramientas de mensajería instantánea, con la finalidad de mejorar el control sobre los servicios de *microblogs*, especialmente de los que se han convertido en canales populares para la difusión de noticias y opiniones contrarias al gobierno.

Respecto a lo anterior, el diario *Cybersur* (2011) en su artículo “Los microblogs de China, nuevo frente de la batalla de Internet” señala que los *microblogueros*<sup>9</sup> de la popular *Sina.com* y otras páginas *web* de China han extendido sus opiniones sobre Egipto, utilizando referencias ambiguas para liberarse de los filtros que intentan bloquear las conversaciones sobre el malestar de los altos cargos. Como dato adicional, el periódico “El economista” (2013) con base en el Centro de Información de Redes de Internet de China (CINIC) señala que China tiene 591 millones de usuarios de Internet, es decir la tasa de penetración de Internet alcanzó el 44% lo que significa un punto de reflexión sobre el impacto que este tipo de sucesos genera en la población no solo a nivel local, sino internacionalmente.

En este mismo sentido, Monterde (2011) es de la opinión que el impacto de las redes sociales en el mundo y en la sociedad donde, incluso intelectuales y gobernantes no entienden Internet como una herramienta a favor de la sociedad, sino como una amenaza, temen perder el control y, extienden muchas veces su miedo para atemorizar a la población con la finalidad de no perder su poder.

---

<sup>9</sup>*Micro bloguero*. Usuarios frecuentes de sitios de redes sociales de tipo *micro blog*.

La llegada de las redes sociales ha cambiado los paradigmas establecidos en la sociedad global; la comunicación, la forma de relacionarse, la manera de compartir información y mantenerse informado se ha transformado radicalmente.

Las redes sociales se han convertido en un nuevo paradigma de comunicación y en algunos casos en una poderosa herramienta de organización social o transformación ideológica.

### 1.2.6 Crecimiento y decadencia de los SRS

El fenómeno de las redes sociales se encuentra presente en diversos medios; sin embargo no todos los SRS tienden a coexistir, siguen un ciclo natural: desarrollo, apogeo y desaparición. Tal es el caso de SRS como *MySpace* donde los gustos de sus usuarios comenzaron a inclinarse por sitios como *Facebook* o *Twitter*.

Según la Guía de Internet (2011) publicada por Zona Digital, señala que *MySpace* recibía 110 millones de usuarios únicos<sup>10</sup> mensuales en su época de apogeo, sin embargo hoy sus cifras se conforman con menos de 31 millones de usuarios. Otro de los ejemplos es el sitio *SecondLife* que tuvo un buen inicio con una aparente tendencia al éxito. De hecho se menciona que empresas como *International Business Machines (IBM)*, *Ford* y la misma Universidad de *Harvard*, llegaron a pagar por un espacio virtual. Sin embargo su caída y desuso produjo una baja de la mitad de habitantes virtuales, pasando de más de 4 millones a menos de 2 millones en tan solo un año.

Por otra parte, hoy en día *Facebook* es considerada la red social universal debido a su gran número de usuarios y servicios integrados como aplicaciones de fotografías (p. ej. *Picnick*), sincronización de otros SRS (p. ej. *Twitter*, *Lastfm*, *Foursquare*, *Pinterest*), juegos (p. ej. *Farmville*, *Worms*, *Cityville*) e incluso comercio electrónico conocido como *F-commerce*, el cual permite a los usuarios comprar productos en línea a través de ese sitio de redes sociales. *Facebook* se convierte cada día en un “gran gigante azul”; sin embargo nada es seguro y muy probablemente los gustos de los usuarios sigan

---

<sup>10</sup>Usuario único. Se refiere a los usuarios que ingresan por primera vez a una página o sitio Web

cambiando. Hoy sitios como *Hi5*, *Myspace* y *Fotolog* registran cada vez menos usuarios, siendo que en su momento fueron SRS muy exitosas.

En resumen se puede resaltar que los SRS no son canales fijos o permanentes. Es importante siempre estar al pendiente de los nuevos avances y tendencias que se presenten ya que es un medio en constante actividad y como se tratará en capítulos posteriores, en el caso de organizaciones deben ser utilizados como un canal de difusión e interacción, no cómo el medio o página principal de la organización interesada.

### **1.3 La presencia digital: definición del concepto**

Helland (2011), define la presencia digital, como la manera en que una persona u organización es visible o se presenta a sí misma en el mundo digital, a través de canales electrónicos de comunicación, los cuales se convierten en “puntos de contacto”

Estos puntos de contacto pueden ser generados a través de: sitios *web*, campañas de marketing por correo electrónico, blogs, señalización digital<sup>11</sup>, SRS, entre otros.

En este sentido, la administración de la presencia digital (*Digital Presence Management*, DPM) juega un rol fundamental, ya que se encarga de evaluar los puntos de contacto y de determinar cuáles son los canales más apropiados, en especial para una organización, con la finalidad de utilizarlos posteriormente como un agente que fortalezca a la marca o identidad de la misma.

Helland (2011), señala que contar con presencia digital más allá de una opción, cada día se convierte más en un imperativo, para las personas u organizaciones que deseen ser visibles en el mundo digital.

---

<sup>11</sup>*Señalización digital*. Son contenidos digitales emitidos a través de pantallas como monitores LCD, pantallas de plasma o un panel de LED. Es una tecnología que reemplaza cada vez más los carteles tradicionales para mejorar la presentación y promoción de ventas de productos.

### 1.3.1. Los elementos de la presencia digital

La presencia digital requiere de un trabajo integral. En este sentido el uso de blogs empresariales y perfiles en las principales redes sociales, son una alternativa que bien administrada puede alcanzar los objetivos esperados.

Sin embargo es importante señalar que un sitio *web* con atractivo visual no es suficiente. Smiciklas (2011), considera que un sitio debe ser desarrollado para que el visitante pueda interactuar fácilmente con la persona u organización que se busca contactar; en síntesis, debe ser una fuente de información valiosa para el usuario.

A continuación en la figura 1.3, se muestran los elementos básicos de la presencia digital, que aunque no siempre se requieren de todos para iniciar, si son de vital importancia tomar en consideración. Adicionalmente en la parte inferior a la figura se muestra una breve descripción de cada elemento.



Figura 1.3. Elementos de la presencia digital  
Fuente: elaboración propia.



- **Público objetivo**

Se refiere al segmento ya sea demográfico, socioeconómico u otro, hacia el que va dirigido la estrategia de comunicación.

- **Sitio *web* profesional**

El sitio *web* profesional tiene como objetivo principal ser una herramienta de negocios, generadora de oportunidades; es decir un punto de contacto activo y eficiente.

Entre los aspectos a considerar en un sitio *web* profesional se encuentra: la gestión del contenido, el diseño, la navegabilidad, el manejo de la relación con los usuarios y/o clientes, la optimización de los motores de búsqueda y las tecnologías de terceros como son las aplicaciones para SRS.

- **Blog corporativo**

Es una publicación profesional, donde se trata información acerca de temas de interés actualizados que buscan proporcionar solución a problemáticas, información acerca de empresas, productos y servicios que ayuden a satisfacer las necesidades del público objetivo. Un blog corporativo puede convertirse en una útil herramienta para publicar información de manera continua y oportuna.

Smiciklas (2011) señala que acciones como esta además de proporcionar información de valor, generan mayor tráfico a los sitios *web* de la organización y hacen un diferenciador importante respecto a la competencia. Entre mayor sea la calidad de la información que se publique, más rápido la empresa puede posicionarse en la *Web* como líder en la industria.

- **Perfiles corporativos en SRS**

Se refiere a las cuentas dadas de alta en SRS bajo el nombre de la organización, los cuales deben estar alineados a la estrategia de comunicación de la organización. Durante el presente trabajo de tesis se tratará este punto a mayor profundidad. Sin embargo es importante tener claro desde este momento que estar presente en todos los SRS no es sinónimo de éxito, ya que estos deben ser administrados con

responsabilidad, bien gestionados pueden convertirse en un impulsor clave de la visibilidad<sup>12</sup> de la organización interesada.

- **Canales de comunicación digital adicionales**

El uso de otros canales de comunicación permite una mayor difusión de los contenidos producidos. Un ejemplo de estos medios es el uso de un boletín informativo mejor conocido como *newsletter*. Estas publicaciones suelen distribuirse de forma regular, con temas especializados regularmente son enviados a listas de correos de usuarios o clientes interesados. Este material puede ser una buena herramienta de apoyo.

### **1.3.2. El usuario y la empresa en el nuevo entorno digital**

Actualmente ha tomado más importancia que las organizaciones se encuentren en constante actualización acerca de las preferencias del cliente, a través de la atención constante de los puntos de contacto que hayan preestablecido (sitios *web*, perfiles de SRS, entre otros). Cada vez se toma más importancia a la entrega de valor en los productos o servicios debido a que el cliente o usuario ha evolucionado su manera de comprar o adquirir conocimiento. La mercadotecnia ha cambiado, el factor creatividad juega un rol estelar en las estrategias de marketing dado que en cada momento se produce material de publicidad más llamativo para públicos diversos.

Hoy en día, los canales de información se han diversificado, se vive una nueva era donde se practican líneas de comunicación que apuestan por un futuro que ya es presente, en el cual el consumidor se ha convertido en prosumidor<sup>13</sup>. Es decir un cliente más informado, con cada vez mayor poder de opinión de las marcas o productos de su preferencia.

---

<sup>12</sup> *Visibilidad Web*. Es el objetivo que debe alcanzar cualquier organización que quiera tener éxito en Internet. Consiste en destacar los contenidos, productos y servicios ofertados en Internet, de manera que los usuarios los reconozcan, adquieran y accedan ellos.

<sup>13</sup> *Prosumidor*. Es un concepto analizado por Víctor Gil y Felipe Romero (2008) como acrónimo de las palabras productor y consumidor. La cual tiene diversas acepciones en diversos ámbitos, adquiere en este contexto notoriedad como definición del consumidor digital

Actualmente se habla de un comprador inteligente que administra su presupuesto y se encuentra informado, que opina e interactúa en medios digitales y marca las pautas de la conversación digital, pero que además, exige un bajo costo y buena calidad.

Los consumidores no solo están cambiando, sino que lo están haciendo tan rápidamente que solo las organizaciones independientemente de sus fines y que formen parte de este proceso de cambio, serán aquellas que encuentren su lugar en el nuevo mercado, es decir el que se adapte al cambio sobrevivirá, pero esta vez en el mundo digital.

### **1.3.3. La comunicación multidireccional y los embajadores de la marca**

Se conoce como comunicación multidireccional a aquella en la que intervienen varios interlocutores. Es decir se trata de un diálogo en el cual distintos participantes se van turnando en los papeles de emisor y receptor.

Este tipo de comunicación, es cada vez más frecuente en medios digitales. De hecho, los SRS son los canales más utilizados para realizar esta comunicación, ya que permite el intercambio masivo de opiniones, acción que en el mundo de la publicidad se convierte en una herramienta de la que se pueden obtener grandes beneficios.

Tradicionalmente la publicidad de productos o servicios se realizaba mediante la contratación de actores famosos o estrellas del deporte que hacían la función de promotores de la marca, especialmente en comerciales televisivos. Éstos son conocidos como “embajadores de la marca”.

Actualmente, en la era del marketing digital; es cada vez más frecuente una nueva clase de embajadores, que no son estrellas de cine, sino usuarios del mundo cotidiano que ofrecen información creíble y valiosa de los productos que consumen con el apoyo de las redes sociales. Brindando así, la exposición y visibilidad de la marca de manera consciente o no. Ésta nueva forma de promoción tiene como valor clave que sus propias audiencias creen y confían en los productos ya que reconocen entre sus contactos a sus propios embajadores de la marca.

Lo anterior ha generado cambios importantes, pues las organizaciones se ven forzadas a ofrecer servicios de calidad o al menos, generar estrategias para mantener su reputación digital en óptimas condiciones.

#### 1.3.4. La presencia digital y los medios de comunicación

Los medios de comunicación son una fuente de información en constante evolución y el uso de las redes sociales digitales ha impulsado esta transformación. A manera de evidencia, la consultora española especializada en investigación sociológica y de comunicación, GAD3 (2011) presentó el documento: “Informe 2011: Medios de Comunicación en Redes Sociales” donde se analizó la presencia de 122 medios de comunicación (45 en España, 38 en Reino Unido y 39 en México) en los principales SRS: *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*.

Los resultados fueron clasificados en: medios generalistas nacionales; medios generalistas regionales; medios económicos; prensa deportiva; diarios gratuitos de difusión nacional, medios exclusivamente digitales; cadenas de radio convencionales y fórmula, así como cadenas de TV.

La consultora evaluó que la página *web* del medio de comunicación tuviera asociada los botones de enlace a sus respectivas cuentas de *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*, analizó el número de *fans* en *Facebook*, la cantidad de seguidores en *Twitter* y de los suscriptores en *YouTube*, así como la cantidad de fotos y vídeos en *Facebook* y número de “tuits” en *Twitter*. En este sentido, considerando la magnitud del estudio y los objetivos del presente trabajo de investigación solo se retomaron parcialmente los datos obtenidos para México y se clasificaron en los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y televisión). En la tabla 1.4, tabla 1.5 y tabla 1.6, se plasman los resultados de este estudio, adicionando una descripción del comportamiento de los medios destacados en el análisis.

Es importante recalcar que aunque en el estudio solo se muestra el número de seguidores de cada perfil corporativo, esto no implica que se lleve una correcta gestión de los SRS. Sin embargo lo que se busca exponer, es la presencia digital que están teniendo estos medios en las redes sociales. Es importante mencionar que el estudio fue realizado en la última semana de junio de 2011 por la consultoría GAD3.

Como se puede observar en la tabla 1.4, el periódico “El Universal” presenta un número importante de seguidores en los diferentes SRS, éste efecto puede relacionarse respecto

al tráfico que se genera en su sitio, ya que según cifras de Alexa<sup>14</sup> (2013), El Universal es el sitio de noticias más consultado en México, seguido por Milenio y el periódico Excélsior. Respecto a las cifras que presenta Publimetro, es importante considerar que es un periódico que se distribuye en Latinoamérica de manera gratuita.

Tabla 1.4. Presencia en redes sociales de la prensa en México.

P R E N S A	Perfil corporativo	Fans	Seguidores	Suscriptores
	El Economista	30, 997	14, 952	1243
El Financiero	2, 712	13, 373	85	
El Norte	5, 323	54, 502	0	
El Universal	121, 389	679, 826	14,586	
ESTO	12, 817	7, 878	0	
Excélsior	7, 468	53, 691	0	
La Afición	0	29, 774	2,349	
La Jornada	2, 660	81, 015	1,039	
Milenio	146, 780	226, 412	3,090	
Mural	6, 116	9, 932	0	
Ovaciones	1, 711	697	144	
Publimetro	121, 389	24, 063	343	
Récord	12, 456	126, 026	9,016	
Reforma	12, 817	136, 671	3,893	

Fuente: elaboración propia basada en el estudio GAD3 (2011).

En la tabla 1.5 se puede analizar que la estación con mayor número de usuarios es Alfa radio, se sintoniza en el 91.3 FM. En esta estación regularmente se hacen uso de los SRS para contactar con los radioescuchas, recibir comentarios y realizar concursos. Tanto Alfa radio (91.3 FM), Exa FM (104.9 FM), los 40 principales (101.7 FM) y Universal Stereo (92.1 FM) son estaciones orientadas a la difusión de música y tienen un sitio *web*, donde ponen disposición del público su estación por Internet. El resto de las estaciones en la tabla en su mayoría tienen como objetivo la difusión de noticias, por lo que su público objetivo es distinto.

<sup>14</sup>Alexa. Es un sitio *Web* que provee información acerca de las visitas que recibe un sitio *Web* y los clasifica en un *ranking*.

Tabla 1.5. Presencia en redes sociales de la radio en México.

RADIO	Perfil corporativo	Fans	Seguidores	Suscriptores
	88.9 Noticias		2, 357	37, 913
Alfa Radio		194, 032	23, 895	2071
Digital		41, 949	19, 793	0
Exa FM		63, 736	28, 527	0
Formato 21		1, 549	6, 358	0
Imagen Informativa		984	23, 337	0
Los 40 Principales		38, 874	40, 119	328
Mix		6, 066	10, 208	15
MVS Noticias		1, 734	22, 250	280
Radio Fórmula		5, 330	10, 192	131
Universal Stereo		44, 194	4, 549	0

Fuente: elaboración propia basada en el estudio GAD3 (2011).

Por otro lado como se puede analizar en la tabla 1.6, entre las cadenas de televisión estudiadas, Televisa Deportes es líder en seguidores tanto en *Facebook* como en *Twitter* - con casi 1 millón en total- respecto a sus competidores. Por su parte GAD (2011) ubica a Once TV como el canal que presenta una mayor cantidad de suscriptores en *YouTube*.

Ambos mantienen presencia en la *Web*, y hacen publicaciones constantes. En el caso de Televisa Deportes se hacen publicaciones de eventos, fotografías, videos y se realizan promociones para tener un mayor acercamiento con el público. Respecto al canal en *YouTube* de Once TV. Se tiene un histórico de videos destacados de los programas que se van transmitiendo en el canal.

Tabla 1.6. Presencia en redes sociales de la televisión en México

TELEVISIÓN	Perfil corporativo	Fans	Seguidores	Suscriptores
	Azteca 13		865	35, 190
Azteca 7		10, 044	3, 874	0
Cadena Tres		1, 314	15, 292	9
Canal 22		163, 101	42, 452	6, 331
Canal 5		731	6, 733	0
Foro TV		26, 180	89, 716	0
Galavisión		71' 611	246, 058	0
Noticieros Televisa		16, 615	283, 757	0
Once TV		120, 971	15, 196	15, 395
Proyecto 40		30, 884	17, 365	3, 273
Televisa Deportes		495, 818	431, 625	0

Fuente: elaboración propia basada en el estudio GAD3 (2011).

En conclusión del estudio realizado por la consultora GAD3, se puede analizar que los medios de comunicación tradicionales se han sumado a los SRS para generar mayor interacción con sus públicos y así mantener a sus espectadores.

La presencia digital de los medios es cada vez más latente y los medios más populares de prensa, radio y televisión en México cuentan al menos con un perfil de redes sociales no solo para la página general de la organización sino muchas veces se apertura cuentas para cada uno de sus programas o canales en el caso de la televisión, que integran diversas estrategias para captar al nuevo usuario digital.

#### **1.4. Los medios sociales, social media**

El término *social media* se utiliza para hacer referencia a los medios de comunicación que con el uso de las tecnologías e Internet permiten la difusión, publicación e intercambio de información. A continuación se muestran algunas otras definiciones realizadas por investigadores profesionales en el área.

El portal Marketing Directo (2011) define que los medios sociales mejor conocidos como *social media* son plataformas que nacen del desarrollo de la tecnología *Web 2.0*, y que se describen como canales para generar contenidos que son compartidos *online* mediante tecnologías que promueven el compromiso, el intercambio y la colaboración.

Vela (2011) consultora de estrategias en *social media* considera el término como la capacidad y habilidad para compartir, crear, generar, opinar, interaccionar, colaborar, comunicar, aprender, descubrir, enseñar, mostrar, intercambiar, participar, en definitiva escuchar y tener voz. Es decir, todos los medios de expresión a través del ciberespacio.

Otras descripciones definen al *social media* como una forma de democratización de la información que, transforman al usuario, que antes era sólo lector, en editores de contenidos que promueven el compromiso el intercambio y la colaboración.

##### **1.4.1. La responsabilidad social de los medios**

la sociedad ha cambiado y los medios de comunicación cada día están más inmersos en la sociedad digital. Hoy en día los medios buscan estar al tanto del usuario.

“[...] La aparición de la televisión y su expansión como medio de comunicación, ofreció a los fabricantes la posibilidad de llegar a millones de personas al mismo tiempo, lo que les permitía multiplicar exponencialmente sus ventas. Lo masivo había funcionado muy bien hasta que apareció Internet, y, de su mano, el individuo y su individualidad. El reto ahora es pasar de llegar a audiencias de millones de personas a construir audiencias de millones de personas [...]”. (Romero, 2011, p. 7)

Como bien señala la cita anterior, el reto actual es construir audiencias. Lo que conlleva aspectos como la responsabilidad en la elaboración y difusión de contenidos de calidad, que den valor al nuevo consumidor.

Como medio de comunicación se deben garantizar los derechos fundamentales de las personas que se pueden ver afectadas con la divulgación de la información, que aunque no merman en absoluto el derecho de los medios a informar libremente, deben estar pendientes de los límites del bien común y del respeto de los derechos de las personas.

#### **1.4.2. La conversación como factor de atracción digital**

La atracción digital mejor conocida como *social media engagement*, se puede definir como la manera en que el público objetivo y la marca de una organización interactúan a través de las redes y medios sociales. Se conoce como el indicador mediante el cual se pueden conocer las conexiones que ha creado la marca. Esto como se verá en secciones posteriores del presente trabajo se representa mediante el número de visitantes, seguidores o *fans*, susceptibles de producir algún tipo de resultado. En resumen, *engagement* es el grado de relación que siente el consumidor con una marca.

Aladdindex (2012) define que el *engagement* con una marca comienza desde que se genera un primer contacto con el público objetivo hasta que éste se convierte en un usuario o cliente satisfecho con lo que recibe, lo cual se refleja en su lealtad ante la marca ya sea persona o empresa. Es importante resaltar que esto depende de una buena estrategia en medios sociales en la cual la conversación es fundamental.

La conversación en las redes sociales entre las organizaciones y el público objetivo consta de los elementos tradicionales de la conversación, con el adicional de elementos como: una adecuada escucha activa y un manejo adecuado de la retroalimentación. Es



decir que además de generar conversación, esta debe ser cuidada mediante una escucha continua, respuestas objetivas y amables, entre otras prácticas que llevarán a una estrategia acondicionada a los objetivos de la organización.

En la figura 1.4 se reflejan los conceptos anteriormente mencionados, se puede observar que además de los elementos de la comunicación tradicional (emisor, mensaje, receptor) se lleva a cabo una escucha activa que se traduciría como un análisis constante de las opiniones de los usuarios o clientes así como un manejo adecuado de la retroalimentación. Es decir que se lleva una gestión responsable de las respuestas al usuario obteniendo así la satisfacción del cliente o usuario hacia la marca, generando la atracción digital o *engagement*.



Figura 1.4. Elementos de la conversación al *engagement*.  
Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que la estrategia de *engagement*, depende de las características y objetivos de la organización interesada. Los elementos presentados, son meramente elementos básicos.

### 1.4.3. La comunicación publicitaria en redes sociales

La comunicación publicitaria es una comunicación de masas y se caracteriza por ser pública, rápida y fugaz. El emisor destina su mensaje al público, muchas veces heterogéneo, mediante medios de comunicación masiva.

Este tipo de comunicación es una forma de dar a conocer los objetos de una organización al exterior, se puede utilizar para la difusión de productos y/o servicios convirtiéndose en parte importante de la estrategia de mercadotecnia mejor conocida como estrategia de marketing.

La comunicación publicitaria tiene sus raíces en el conocimiento del comportamiento y demás factores psicológicos del cliente. En función de esto sigue el proceso de seducción para despertar el interés y finalmente, lograr que el consumidor adquiera el producto o servicio.

Cada día más anunciantes apuestan por la comunicación publicitaria en medios digitales. Romero (2011) señala que los resultados en ventas avalan que detrás de la estrategia o recursos creativos empleados, se encuentra la efectividad traducida en cifras de venta. En este sentido, la *Web 2.0* ha provocado un cambio en tres dimensiones, económico, tecnológico y social; enmarcando así, el actual y aceleradamente renovado escenario de la comunicación digital.

En el mundo de los SRS, un ejemplo de comunicación publicitaria en su máxima expresión es *Twitter*. El modelo publicitario de este sitio de redes sociales, se basa en sacar el máximo rendimiento del momento dorado que vive la red, dado que la naturaleza de este sitio es muy activo, podría decirse instantáneo, la viralidad<sup>15</sup> puede efectuarse casi naturalmente.

La técnica consiste en crear publicaciones atractivas que hagan empatía con los usuarios pero que de manera desapercibida sean anuncios publicitarios. De tal manera que la

---

<sup>15</sup>**Viralidad.** Es la rapidez con la que un mensaje o contenido se comparte o difunde en la red, tal como se propaga un virus.

viralidad no se hace esperar y el mensaje se empieza a propagar vertiginosamente, si está lo suficientemente bien planeado o es talentosamente creativo.

Gembe (2012) comenta que otro estilo de publicidad en SRS, se realiza mediante inserciones pagadas. *Twitter* por ejemplo, ofrece el uso de productos promocionados que incluye: *Promoted Accounts* (cuentas promocionadas), *Promoted Tweets* y *Promoted Trends* (temas del momento promocionados, incluyendo el uso de *hashtag* promocionados).

*Facebook Marketing* (2012), señala que la venta de anuncios, no tienen un costo estándar establecido. Cuando se coloca el anuncio en circulación, se cobra por el número de clics que se reciban o por el número de impresiones del anuncio que se muestren. El costo varía también en función del público objetivo al que se desee llegar.

En general, las empresas están apostando por la publicidad en los SRS y a su vez, estos integran poco a poco la manera de apoyar el uso de la publicidad.



## PANORAMA DE LAS ORGANIZACIONES EN LOS MEDIOS SOCIALES

“En la actualidad las redes sociales han tomado un nuevo giro uniéndose a la tecnología y dando como resultado las redes sociales en Internet, que no sólo son un espacio para el esparcimiento sino también una opción en la generación de capital social”.

(González-Reyes, 2008, p.1).

## 2. Panorama de las organizaciones en los medios sociales

### 2.1 Tendencias actuales y futuras de las redes sociales

Cada día más usuarios se dan cuenta de que las redes sociales no sólo sirven para pasar el tiempo. Poco a poco se está abriendo un mayor campo de visión en su utilización, de manera que se están convirtiendo en una herramienta de utilidad al buscar empleo, generar cambios sociales, informarse sobre eventos y noticias de último momento, así como un elemento de valor para compartir y difundir información de interés. En este aspecto, grandes organizaciones comienzan a tomar con seriedad este canal de difusión como un instrumento de gran potencial. A continuación se muestra un panorama general de las tendencias de los SRS en las áreas de: educación, visibilidad *web* y dispositivos móviles.

- Educación

Se inicia una era donde nuevas generaciones están realmente sumergidas en el entorno de las redes sociales no solamente en el mundo corporativo, algunas universidades buscan la oportunidad de apoyar a sus alumnos a capitalizar las redes sociales para su beneficio, capacitándolos sobre el buen uso de las mismas.

Actualmente, universidades como: *Chancellor University*, la Universidad de Barcelona y la Universidad Politécnica de Madrid, ofrecen posgrados en redes sociales. La Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Anáhuac en México ofrecen estos posgrados de manera presencial. La Guía Universitaria (2012) en su artículo “Carreras del mañana... ¡y de hoy!” señala que universidades como el Tecnológico de Monterrey también ofrecen diplomados especializados en ésta área de investigación.

- Visibilidad *Web*

Por otro lado, como se mencionó en secciones anteriores, la *Web* se encuentra en constante evolución, Regalado (2012) considera que los algoritmos de motores de búsqueda como *Google*, comienzan a dar más visibilidad a las diferentes páginas *web* que muestren contenido actualizado en publicaciones de *Twitter*, *Facebook*, *blogs*, entre otros canales digitales de difusión.

- Dispositivos Móviles

Hoy en día se registra una constante adopción de equipos móviles. Es decir, la adquisición de celulares, tabletas, consolas con acceso a Internet, entre otros dispositivos electrónicos que facilitan la accesibilidad al mundo digital, Regalado (2012) afirma que se está generando una gran oportunidad para difundir más fácilmente la publicidad, encauzándola al público objetivo con el apoyo de estos dispositivos. Esta rama de la publicidad digital se le conoce como *mobile marketing*.

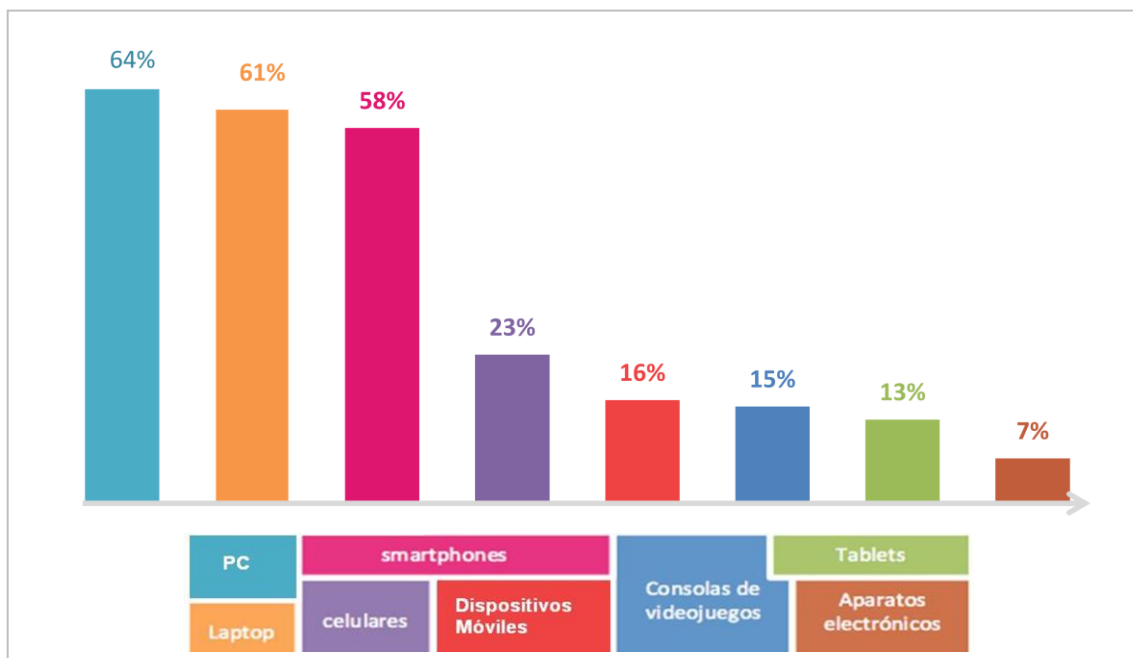


Figura 2.1. El internauta mexicano y la conexión a Internet.

Fuente: elaboración propia basada en AMIPCI (2011).

El uso de dispositivos móviles para conectarse a SRS es cada vez más frecuente. En éste sentido la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) realizó un estudio en 2012 relacionado (ver figura 2.1) donde se muestra que tan sólo en México el uso de *smartphones*<sup>16</sup> como dispositivo para conectarse a Internet incrementó en un 58% respecto a 2011. En consecuencia el uso de la PC y de la laptop tiende a la baja. Como

<sup>16</sup> *Smartphone*. Teléfono celular, capaz de desempeñar funciones típicas de una computadora; regularmente cuentan con amplias pantallas y su sistema operativo es capaz de ejecutar aplicaciones de propósito general. (Oxford Dictionaries, 2012)

se puede observar, éste fenómeno debe tomarse en consideración, especialmente por las empresas, ya que adicional a contar con un sitio *web*, o utilizar diferentes canales de comunicación, se debe pensar en aplicaciones o elementos que se adapten al uso de éstas tecnologías que cada día son más adoptadas por los usuarios.

### 2.1.1 México y el mundo en el panorama actual

Ante la evolución de la sociedad en los medios digitales, se han realizado estudios por parte de agencias y asociaciones alrededor del mundo. En México, la AMIPCI en su primer estudio: “Redes Sociales en México y Latinoamérica 2011” dio a conocer que un tercio de la población contaba con acceso a Internet, mientras que a nivel Latinoamérica se observa que Brasil supera a México casi con el doble de participación (ver figura 2.2). En este sentido, según información del diario Gestión (2011) se debe al hecho de que en éste país se realiza una mayor inversión en tecnologías.

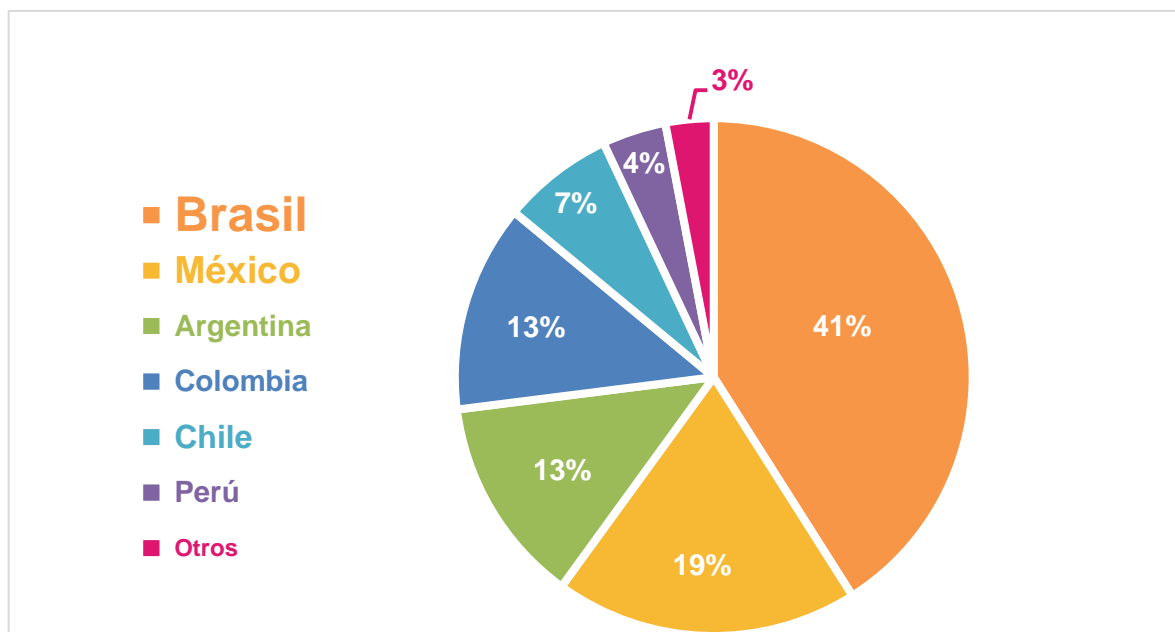


Figura 2.2. Acceso a Internet en México y Latinoamérica.  
Fuente: elaboración propia basada en AMIPCI (2011).

Otro aspecto interesante presentado en el estudio, es respecto a la edad de los internautas mexicanos, en comparativa con los países de Latinoamérica (ver figura 2.3).

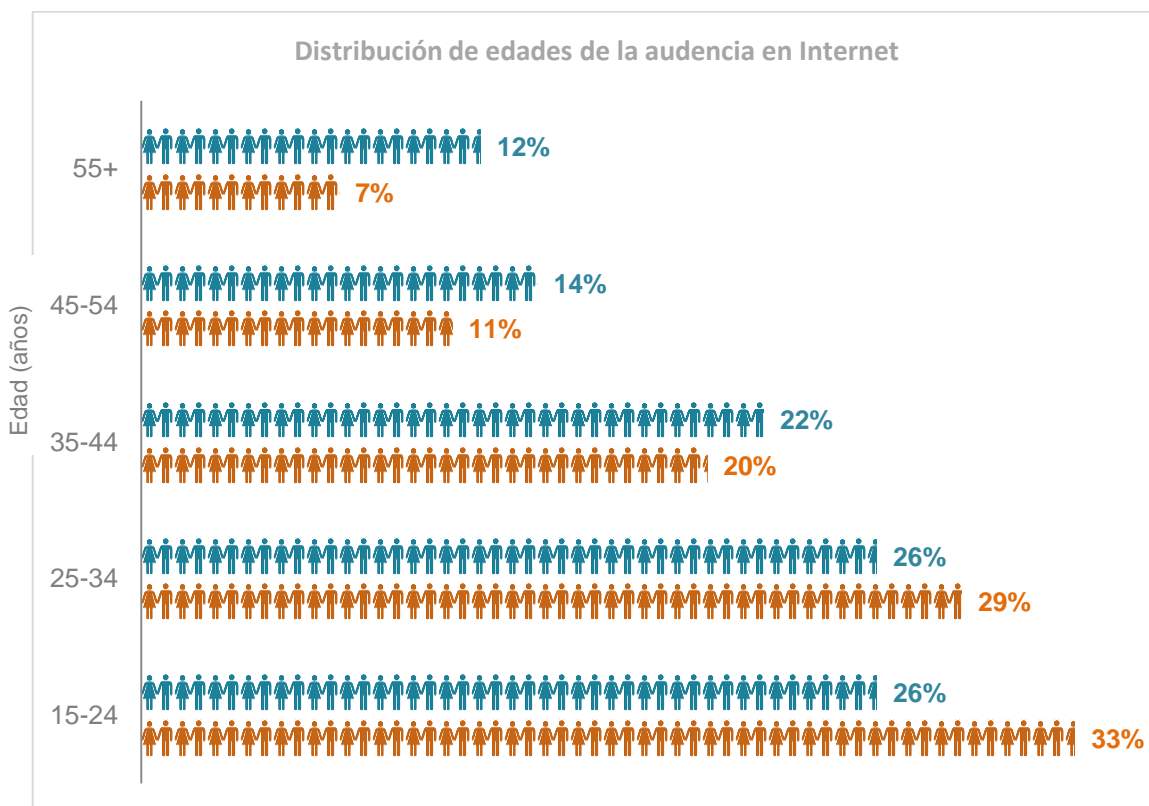


Figura 2.3. Distribución de edades de la audiencia en Internet.  
Fuente: elaboración propia basada en AMIPCI (2011).

Como se puede analizar en la figura 2.3, el rango de 15 a 14 años predomina con una mínima diferencia del rango de los 25 a los 34 años. Se puede concluir que la mayoría de los internautas son jóvenes y adultos.

Ahora bien, en cuanto a las actividades realizadas por los internautas, específicamente en sitios de redes sociales se encontró que la mayoría de los usuarios realizan publicaciones, envían mensajes privados, actualizan su perfil y comparten fotografías (ver figura 2.4).

En el estudio se analizó si los usuarios tenían conocimiento de la existencia de los diferentes SRS en la Red. En la figura 2.5, se muestran los resultados donde es claro observar que la mayoría de los internautas reconoce a *Facebook*, *YouTube* y *Twitter*.



Sin embargo es interesante analizar que asimismo tienen conocimiento de otros SRS que no han sido tan populares.

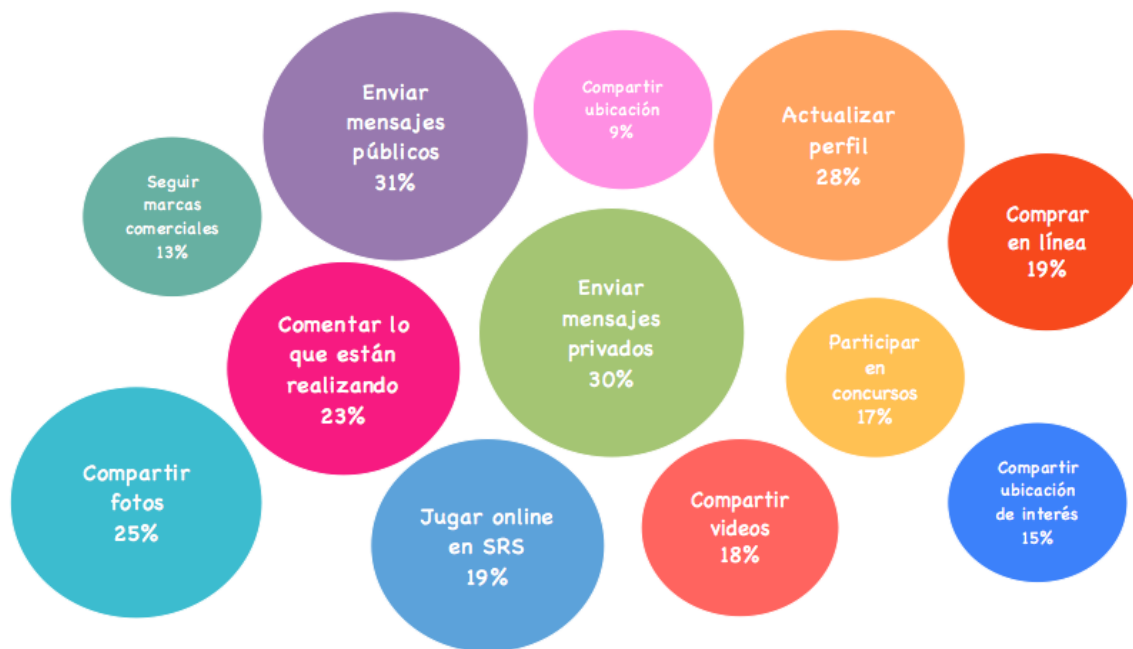


Figura 2.4. Uso de los SRS  
Fuente: elaboración propia basada en AMIPCI (2011).

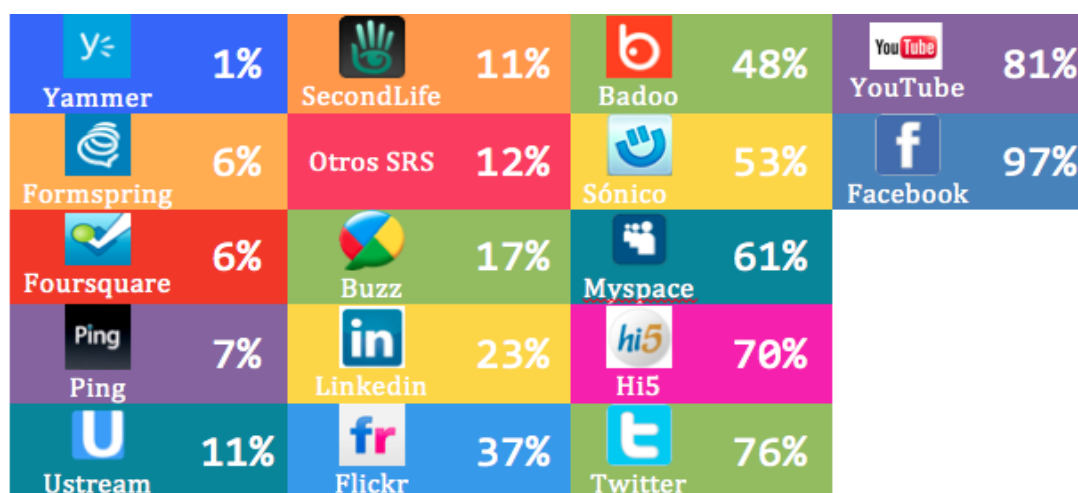


Figura 2.5. Reconocimiento de SRS por parte de internautas mexicanos.  
Fuente: elaboración propia basada en AMIPCI (2011).

Como se puede percibir de las cifras anteriormente retomadas en los gráficos y figuras, el uso de los SRS va tomando cada vez más impulso no sólo en México. Considerando que los datos fueron presentados en el año 2011 y que la evolución en el uso de las redes definitivamente ha sido creciente, lo anterior es sólo es una pequeña muestra del impacto de las redes sociales. (AMIPCI, 2011)

Algunos datos adicionales del estudio que son importantes resaltar son:

- ✓ 6 de cada 10 usuarios mexicanos acceden a alguna red social.
- ✓ La mayoría de los usuarios que utilizan redes sociales son mujeres.
- ✓ El 60% de los usuarios se conecta a las redes sociales diariamente.
- ✓ El sitio de redes sociales más visitado es *Facebook*
- ✓ Entre las actividades principales en Internet, la comunicación entre familiares y amigos ocupa la primera posición.

Para mayor información sobre tendencias en el uso de Internet en México se recomienda consultar el estudio: “Hábitos de los usuarios de Internet en México 2012”<sup>17</sup>.

Es importante mencionar que en esta investigación, se planteó, en su mayoría, información de la Asociación Mexicana de Internet, debido a que se identificó como una de las fuentes de información –al menos hasta 2012- dónde se presentaba especial atención al uso de redes sociales en México. Si bien, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presentó en 2010 su informe: “Estadísticas sobre disponibilidad y uso de tecnología de la información y comunicaciones en los hogares, 2010”<sup>18</sup> y su sitio *web* cuenta con un apartado sobre Ciencia y Tecnología, donde aborda el tema de “Sociedad

---

<sup>17</sup> Estudios Hábitos de Internet (2000-2013) de la AMIPCI. Disponibles en: <http://www.amipci.org.mx/?P=esthabitos>

<sup>18</sup> Estadísticas sobre Disponibilidad y uso de las Tecnologías de la Información y comunicaciones en los hogares. Disponible en:

[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/especiales/endutih/2010/endutih2010.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/especiales/endutih/2010/endutih2010.pdf)

de la Información”<sup>19</sup> actualizado a 2012 no se encuentra información específica u orientada al uso de redes sociales.

## **2.2 El uso de los SRS como tendencia para la comunicación masiva.**

El año 2012, fue un año donde se utilizó de una manera nunca antes vista los SRS a nivel mundial. En Londres ese año se celebraron los juegos olímpicos de una manera distinta, Estrada (2012) describe que en esa temporada algunos periódicos los describían como: “los juegos olímpicos de la tecnología”, o “los juegos olímpicos de las redes sociales” ya que además de la gran infraestructura tecnológica que se utilizó, las redes sociales jugaron un papel importante en los juegos de la capital inglesa. Alviso (2012) señala que El Comité Olímpico Internacional (COI) creó una estrategia basada en *Facebook* y *Twitter* donde se invitaba a los deportistas a compartir su experiencia en las redes sociales, creando así una nueva forma de “vivir” los juegos olímpicos e interactuar con los participantes.

Por otra parte en México, el 2012 fue un año de elecciones. Por lo tanto, los SRS tuvieron un incremento importante en número de usuarios debido principalmente a que los medios de comunicación tradicionales adoptaron e implementaron su utilización. Los diferentes candidatos utilizaron estos medios de difusión para llegar a nuevos públicos. El fenómeno fue tan interesante que académicos del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), crearon un portal *web* donde se podía observar la actividad realizada en redes sociales de cada uno de los candidatos. Se integraron estadísticas de cada SRS no solo de las elecciones en México, sino de Francia y Estados Unidos. El proyecto fue nombrado “Observatorio Electoral 2.012”<sup>20</sup>.

Las elecciones de 2012 marcaron una nueva alternativa de realizar propaganda y promoción política. La gestión de las cuentas de los candidatos, y su equipo de campaña

---

<sup>19</sup>Estudios sobre Ciencia y Tecnología (1998-2012) del INEGI. Disponibles en: <http://www3.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=19007>

<sup>20</sup> Observatorio electoral 2.012. Sitio hecho por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, que contiene la información de candidatos y partidos en redes sociales. Disponible en: <http://electoral.juridicas.unam.mx/electoral2012mx/>

sentaron un precedente para nuevas contiendas políticas. En su contraparte grupos opositores a las contiendas utilizaron éstos medios para realizar movilizaciones sociales.

Morales (2012) destaca que el uso de los SRS *Twitter* y *Facebook*, permitió que agrupaciones juveniles crearan movimientos como “#Yosoy132” donde se convocaron marchas y diversas movilizaciones en México.

Así mismo, durante los debates de los candidatos presidenciales, eran éstos medios donde se desarrollaban conversaciones de acuerdo y desacuerdo. Fue en dichas plataformas donde se presionó para que se llevara a cabo un segundo debate de candidatos a la presidencia, que se transmitiría en los principales canales de televisión abierta nacional (canal 2 de Televisa y canal 13 de TV Azteca). El usuario demandaba la programación a los medios.

### **2.3 Panorama de las organizaciones en el uso de las redes sociales**

Para iniciar el presente apartado, es importante aclarar que con el término organización se hace referencia a las agrupaciones sociales diseñadas para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estas agrupaciones son formadas por personas, tareas y una administración que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir sus objetivos.

Existen diversas clasificaciones en lo que respecta a las organizaciones; sin embargo una de las más conocidas es por su finalidad. Es decir, estas pueden tener fines de lucro (empresas) o no tener fines de lucro (organizaciones de carácter civil).

Respecto a las organizaciones con fines económicos, la AMIPCI realizó un análisis especializado en marketing digital durante 2012 (AMIPCI). El estudio fue aplicado a 327 empresas, cubriendo –según la misma Asociación- un nivel de confianza del 95%.

Entre los datos publicados se encontró que:

- 6 de cada 10 empresas realizan acciones de *marketing* y/o publicidad en Internet.

Partiendo de esta cifra, es decir 206 empresas que realizan acciones en *marketing* digital se obtuvo que:

- 2 de cada 10 empresas tienen 1 año o menos realizando actividades de *marketing* digital (ver figura 2.6).

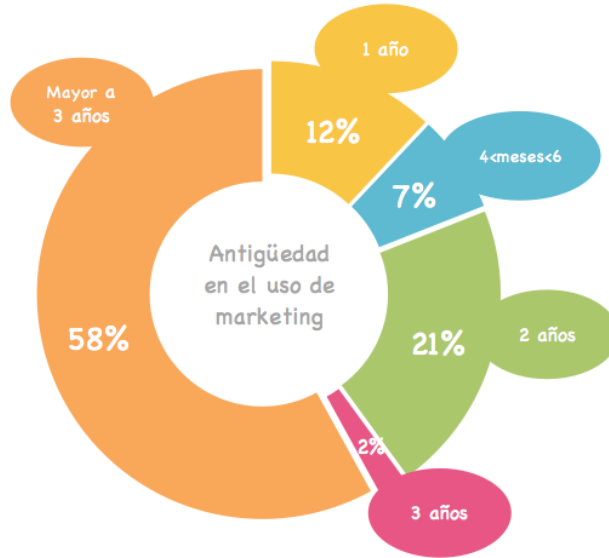


Figura 2.6. Antigüedad en el uso del marketing digital.  
Fuente: elaboración propia basada en AMIPCI (2012).

Entre las acciones más realizadas en *marketing* digital se encuentra el e-mail *marketing*<sup>21</sup> (77%), la gestión de perfiles en redes sociales (75%) y la publicidad en redes sociales como: banners, historias patrocinadas, entre otras (ver figura 2.7).

---

<sup>21</sup>**Email marketing.** Se considera un medio para compartir publicidad vía correo electrónico a un listado de direcciones de clientes o usuarios.

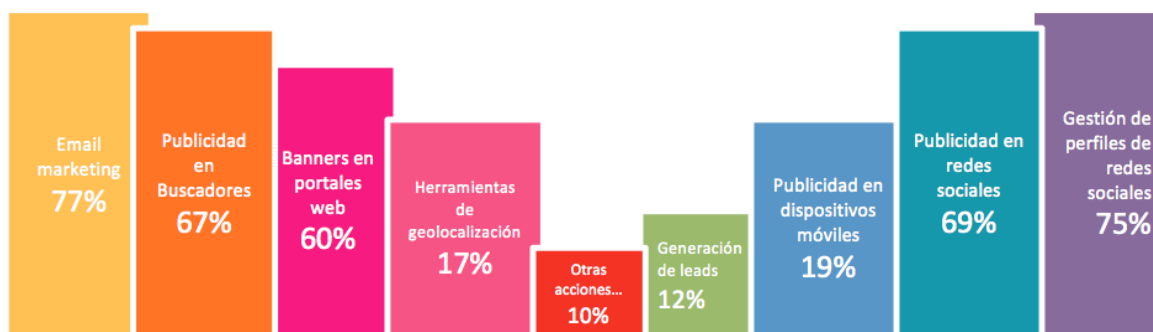


Figura 2.7. Uso del marketing digital.  
Fuente: elaboración basada en AMIPCI (2012).

El mismo estudio señala que 4 de cada 10 empresas evaluadas, destinan entre 11% y 20% de su presupuesto en actividades de *marketing* digital (ver figura 2.8).

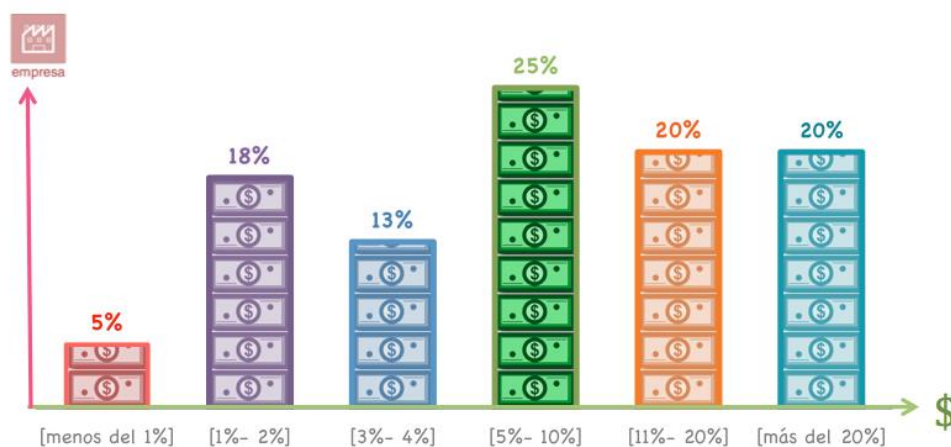


Figura 2.8. Presupuesto publicitario digital.  
Fuente: elaboración propia con base en AMIPCI (2012).

Otra cifra interesante es que 8 de cada 10 empresas evaluadas poseen algún perfil en sitios de redes sociales. Según el mismo estudio, el porcentaje que no posee un perfil en redes sociales asegura no incursionar en éstas por no contar con personal calificado para su gestión o simplemente no lo cree necesario.

Respecto al uso de redes sociales en las empresas se encontró que el 44% tiene 1 año manteniendo algún perfil en sitios de redes sociales (ver figura 2.9). De acuerdo con el estudio, se presentó que *Facebook* (92%) y *Twitter* (86%) son los sitios de redes sociales

más utilizados por las empresas, seguidos por *YouTube* (68%), *Google+* (42%) y *LinkedIn* (37%). Como se puede observar en la figura 2.10, *Twitter* y *Facebook* son los SRS con mayor actividad de publicación por parte de las empresas

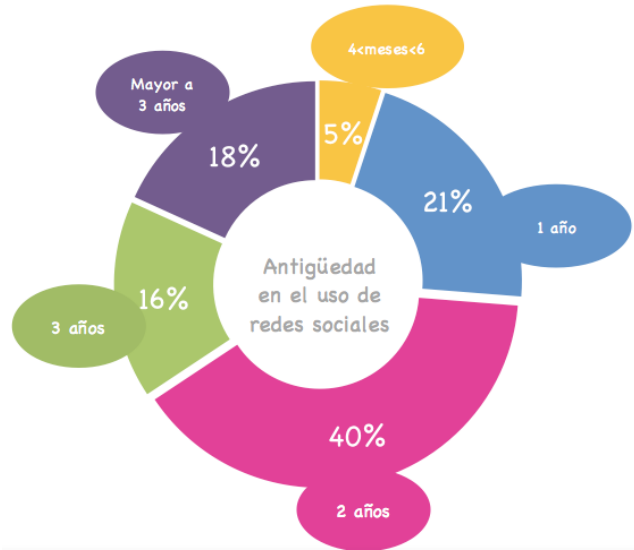


Figura 2.9. Antigüedad en el uso de los SRS en las empresas. Fuente: elaboración propia con base en AMIPCI (2012).

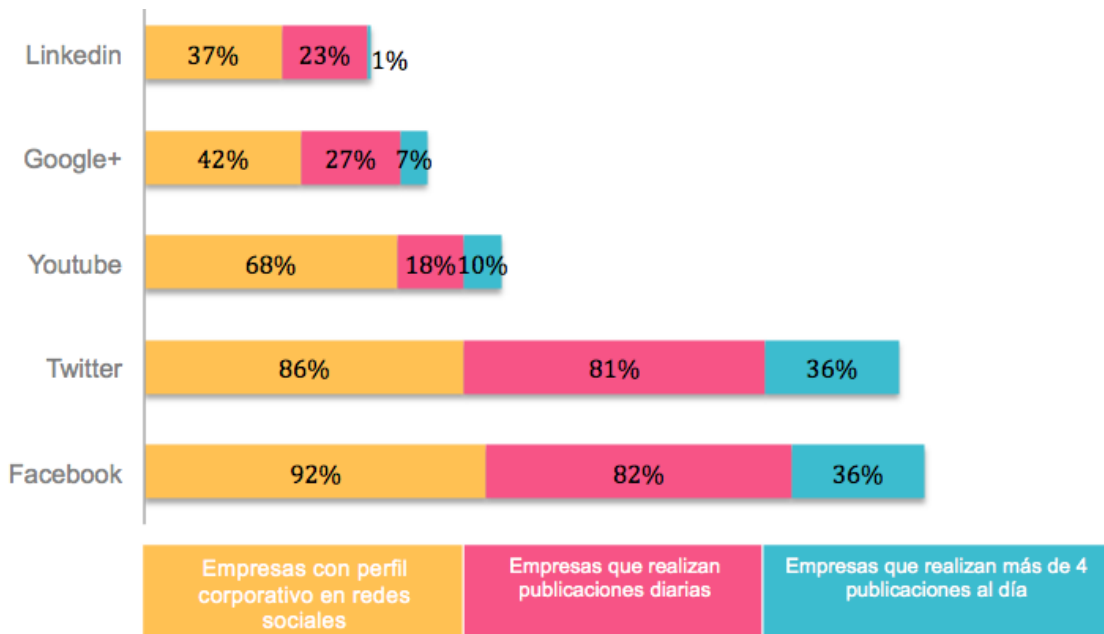


Figura 2.10. Comportamiento de las organizaciones y los SRS. Fuente: elaboración propia con base en AMIPCI (2012).

Finalmente, otro de los datos destacados acerca del uso de las redes sociales por parte de las organizaciones, fue acerca del tiempo que éstas dedicaban a la gestión de redes sociales. En este aspecto, se encontró que el 44% de las empresas dedica más de 20 horas a la semana en atender sus perfiles en SRS, lo que se traduciría como un empleo de medio tiempo (ver gráfico 2.11).

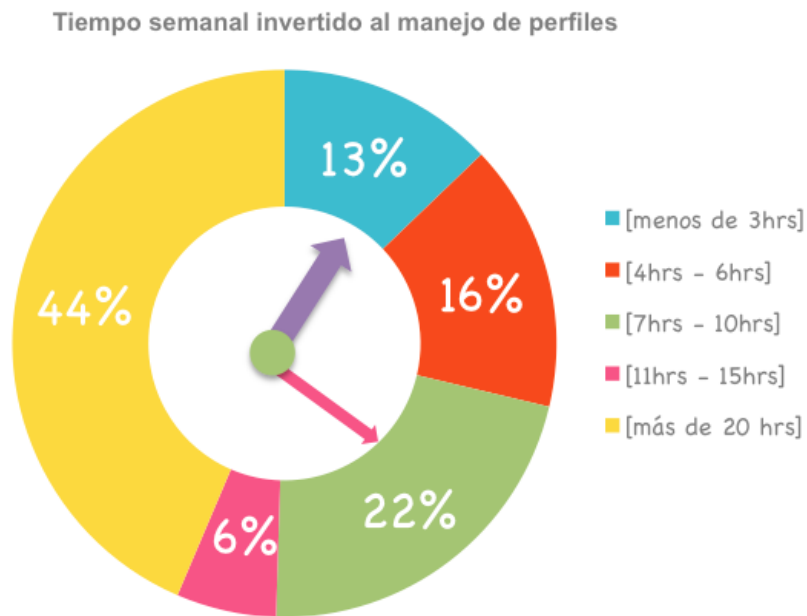


Figura 2.11. Tiempo invertido en SRS.  
Fuente: elaboración propia con base en AMIPCI (2012).

Es importante destacar que aunque el gráfico anterior muestra que la mayoría de las organizaciones invierte un tiempo considerable al manejo de los perfiles corporativos en SRS; el estudio no presenta alguna cifra que muestre los logros que se han obtenido en la relación tiempo frente retorno de inversión<sup>22</sup>.

<sup>22</sup>Retorno de Inversión. (*Return on investment, ROI*) es un indicador donde se mide la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. El valor se obtiene de la fórmula:  $ROI = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$



Sin embargo, por ahora esta panorámica servirá como referencia para poner en contexto la situación que se vive en México respecto a la vertiginosa evolución de las redes sociales digitales.

### **2.3.1 Malas prácticas en la gestión de redes sociales en las organizaciones**

La gestión de redes sociales como actividad profesional es reciente, diversas empresas incursionaron en el medio sin nociones de cómo llevar a cabo buenas prácticas para obtener éxito. A partir del método ensayo y error fue como diversas organizaciones iniciaron la creación de sus propias condiciones de uso en medios digitales.

A continuación se presentan cuatro casos de crisis en redes sociales, generados a partir de malas prácticas en la gestión de las mismas. Cabe destacar que los casos seleccionados no son estrictamente institucionales, ni tampoco cubren todos los campos organizacionales. Sin embargo son ejemplos a considerar ya que pusieron en riesgo la imagen de cada empresa, tal y como podría suceder en una institución si no se lleva una planeación eficiente en el uso de estos canales digitales.

Los ejemplos abordados son de organizaciones del sector alimenticio *Dommino's Pizza* (ver tabla 2.1), Nestlé (ver tabla 2.2), *McDonald's* (ver tabla 2.3) y del sector automotriz Chrysler (ver tabla 2.4). Estos han sido expuestos como casos de estudio en foros de *social media y marketing digital* como "*Community Managers Summit 2012*".

Tabla 2.1. Crisis en Domino's Pizza.

Domino's Pizza	
<b>Fecha:</b>	Abril 2009
<b>SRS:</b>	<i>YouTube</i>
<b>Suceso:</b>	Un par de empleados registraron con una cámara de video, como hacían "travesuras", con los alimentos, mientras uno filmaba, el otro empleado se introducía trozos de queso en la nariz y posteriormente los acomodaba sobre el pan, así mismo estornudaban sobre la comida que los clientes esperaban. Compartieron el vídeo a través de <i>YouTube</i> , nunca imaginaron el alcance.
<b>Reacción:</b>	Ambos empleados fueron despedidos y la sucursal fue clausurada por unos días para realizarle acciones de salubridad.
<b>Resolución:</b>	El presidente de la cadena, subió un video a <i>YouTube</i> para disculparse por los hechos. Sin embargo la grabación en ese mes ya habría recibido más de 1 millón de visitas y se podía encontrar en los primeros resultados de la búsqueda en Google a partir de la palabra: <i>Domino's</i> . <i>Paul Gallagher</i> , el director de Relaciones Públicas de <i>Domino's</i> comentó en su momento: "Es la crisis más dura que una empresa puede enfrentar en la era digital".

Fuente: elaboración propia a partir de Vanguardia (2009)

Tabla 2.2. Crisis en Nestlé.

Nestlé	
<b>Fecha:</b>	Febrero 2011
<b>SRS:</b>	<i>YouTube, Facebook</i>
<b>Suceso:</b>	<i>Greenpeace</i> denunció a Nestlé por utilizar aceite de palma proveniente de las Selvas de Indonesia en el producto <i>Kit Kat</i> . Debido a que la sustracción del aceite, amenaza el sustento de la población local de orangutanes, <i>Greenpeace</i> elaboró un vídeo que rápidamente se viralizó en <i>YouTube</i>
<b>Reacción:</b>	La primera reacción por parte de Nestlé fue negar su relación con la empresa proveedora del aceite y exigieron retirar el vídeo de <i>YouTube</i> , alegando derechos de autor. Los usuarios, en protesta, compartieron el vídeo a través de sus cuentas personales y realizaron diversas críticas en el perfil de Nestlé en <i>Facebook</i> .
<b>Resolución:</b>	Nestlé amenazó con borrar todo comentario de usuarios en lo que apareciera el logo falso de <i>Kit Kat</i> creado por <i>Greenpeace</i> . Borró aquellos comentarios negativos sobre el producto y decidió dar de baja su página en <i>Facebook</i> con 90'000 fans. Nestlé no supo manejar la crisis y hablar sinceramente con su público.

Fuente: elaboración propia basado en De Andrés (2010).

Tabla 2.3. Crisis en McDonald's.

<i>McDonald's</i>	
<b>Fecha:</b>	Enero 2012
<b>SRS:</b>	<i>Twitter</i>
<b>Suceso:</b>	<i>McDonald's</i> a través de su perfil en <i>Twitter</i> lanzó una campaña publicitaria donde buscaban contar "historias de sus proveedores" mediante el <i>hashtag</i> <i>#MeetTheFarmers</i> . La respuesta del público, no resultó positiva pues muchos usuarios utilizaron el <i>hashtag</i> para criticar lo nocivo que son los productos de la empresa para la salud. Posteriormente <i>McDonald's</i> promovió el <i>hashtag</i> <i>#McDStories</i> , con la finalidad de que los consumidores compartieran anécdotas. La empresa recibió una gran cantidad de comentarios negativos e historias trágicas en relación al servicio y los productos que ofrece la empresa.
<b>Reacción:</b>	La popularidad de las historias hicieron que el tema se convirtiera en tema del momento, en su mayoría los comentarios tenían una connotación negativa.
<b>Resolución:</b>	En menos de 2 horas, <i>McDonald's</i> retiró la campaña publicitaria.

Fuente: elaboración propia a partir de SoyEntreprenur (2012).

Tabla 2.4. Crisis en Chrysler

<i>Chrysler</i>	
<b>Fecha:</b>	Marzo 2011
<b>SRS:</b>	<i>Twitter</i>
<b>Suceso:</b>	La cuenta corporativa de Chrysler en <i>Twitter</i> publicó un tuit que decía lo siguiente " <i>I find it ironic that Detroit is known as the #motorcity and yet no one here knows how to fucking drive</i> " que traducido sería un mensaje cómo: "Me parece irónico que <i>Detroit</i> se conoce como la <i>#ciudadmotor</i> y sin embargo nadie aquí sabe cómo jodidos conducir".
<b>Reacción:</b>	El tuit fue eliminado, sin embargo como fue compartido por una gran cantidad de personas, fue imposible borrar la información de la <i>Web</i> .
<b>Resolución:</b>	Chrysler publicó en su blog que el empleado proveniente de la agencia <i>New Media Strategies</i> fue despedido. Así mismo hizo la aclaración de que el grupo Chrysler y sus marcas, no toleraban el inapropiado uso de lenguaje y mal comportamiento; se disculpó con las personas a las cuales el mensaje les pudo haber resultado ofensivo señalando también que no se volvería a suscitar una situación como ésta.

Fuente: elaboración propia a partir de Torben (2011).

Cómo se puede analizar de los casos anteriores, la gestión de redes sociales no es un juego ya que es un canal de comunicación directa con los usuarios o clientes. Es importante ante todo no perder el control, tener cautela en la respuesta de los comentarios y contar con un plan de riesgos, pero sobre todo aprender de las experiencias.

Así como los sucesos anteriormente presentados, existen casos con efectos positivos, técnicas que han resultado benéficas para las organizaciones y han impulsado el reconocimiento y venta de sus productos. Empresas como Dell, Mercado Libre, Starbucks y Ford son algunos ejemplos de organizaciones que se han interesado en la gestión de sus perfiles corporativos.

Finalmente es importante destacar que como producto de la revisión de casos como los anteriormente mencionados, en el capítulo 4 se desarrolla con mayor detenimiento una metodología que abarca una parte importante de estas buenas prácticas con la finalidad de evitar éste tipo de equivocaciones al momento de incursionar en la gestión de sus perfiles en sitios de redes sociales.

### **2.3.2 La importancia del *community manager* en la gestión de redes sociales**

Como se ha mencionado en secciones anteriores, el perfil corporativo se convierte en la “voz” de la organización; el hecho de tener presencia en SRS no implica que, con el hecho de escribir un mensaje esporádicamente sobre lo que hace la organización sea suficiente.

El gestionar un perfil corporativo, implica entre otras actividades: atención al cliente (conversación, respuesta a comentarios o preguntas), análisis de información, capacidad para mitigar riesgos, elaboración de contenido propio (p.ej. imágenes, videos), publicación de contenidos. En resumen implica al menos un recurso humano designado a realizar éstas tareas. Este es el rol del gestor de la comunidad virtual, donde la comunidad puede estar conformada por los clientes o usuarios comprometidos con la marca.

En este sentido, el personal asignado debe tener claras las funciones de la empresa o al menos la información que puede dar a conocer a los usuarios debe tener conocimiento de redacción de contenidos en la *Web 2.0*, actividad conocida por algunas empresas como “Redacción 2.0”, debe saber utilizar las redes sociales, tener capacidad de síntesis, estar consciente de la responsabilidad que implica el uso de éstos canales en el sentido corporativo.

El empleado a cargo de esta tarea, es el *community manager* que tiene que trabajar de la mano con todas las áreas de la compañía, desde publicidad, hasta ventas y servicio. Castellanos (2012) enfatiza que no puede ser designada cualquier persona que tenga tiempo disponible. Se requiere personal capacitado o al menos lo suficientemente sensibilizado de lo que implica ésta función.

Algunas organizaciones, debido a sus bajos presupuestos o reducción de personal no consideran contratar a personal dedicado a éstas tareas. Sin embargo existen agencias especializadas que ofrecen sus servicios y que pueden ser una buena opción para mantener una buena imagen digital.

En resumen, la figura del *community manager*, es un elemento de especial importancia en la gestión un perfil corporativo en SRS.

#### **2.4 Las organizaciones de carácter no lucrativo**

Hasta el momento, se ha hecho mención de organizaciones que en su mayoría persiguen fines económicos. Sin embargo también las organizaciones sin fines de lucro buscan difundir sus actividades y materiales a través de Internet buscando como compensación el reconocimiento, prestigio y posicionamiento en la *Web*. En este sentido regularmente, la mayoría comienza por abrir un sitio *web* y generar contenidos.

Las universidades públicas que si bien algunas ofrecen servicios que generan una retroalimentación económica, en su mayoría buscan difundir contenidos educativos, eventos culturales y actividades que impulsen a la misma sociedad a acercarse a este tipo de instituciones para realizar o continuar sus estudios.

Considerando el impacto del uso de las redes sociales digitales, diversas organizaciones de este rubro, adicional a su sitio *web* abren cuentas de redes sociales que se convierten en un canal representativo de la institución educativa, estas cuentas se transforman en la “voz” de la organización. Se crea el perfil de redes sociales institucional.

### 2.4.1 Los perfiles de redes sociales institucionales de educación como canal de difusión e interacción

Se reconocen como oficiales, los perfiles de redes sociales institucionales que se enlazan a la página principal o al sitio *web* institucional de la organización, ya que es una manera de comprobar que la institución creó estas cuentas y se hace responsable de los contenidos que se publiquen en las mismas.

Para ejemplificar lo anterior, en la figura 2.12 se muestran los portales institucionales de tres de las instituciones públicas universitarias más representativas en México. La Universidad Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

En estas imágenes se puede observar el enlace a sus cuentas de redes sociales institucionales. En el portal de la UNAM se colocan enlaces correspondientes a los SRS: *Facebook*, *Twitter* y *YouTube* como parte del encabezado de su sitio *web*. Por otra parte el portal de la UAM posiciona los enlaces a los SRS de *Facebook* y *Twitter* al pie de página. El IPN coloca también sus enlaces en la parte inferior de su portal pero haciendo referencia además de *Facebook* y *Twitter* a los SRS de *YouTube* y *Google+*. Como se puede observar en las imágenes de los portales institucionales, los tres sitios hacen referencia a sus perfiles de redes sociales ya sea en el encabezado o en el pie de página.

Ahora bien, respecto a la gestión de sus perfiles institucionales en SRS, la tabla 2.5 muestra el número de seguidores de cada cuenta institucional que aunque no es un indicador clave en una administración responsable, es un buen identificador demográfico. Cabe señalar que estos datos fueron recopilados “manualmente”, visitando las cuentas de redes sociales institucionales durante inicios de febrero de 2013.

Se consideró la frecuencia de publicación con base al número de publicaciones realizadas respecto al tiempo. Así mismo, se contempló el índice de popularidad para el SRS de

Twitter, el cual fue obtenido mediante la herramienta Klout<sup>23</sup>. Estos indicadores permiten dar una perspectiva del seguimiento que se les da a los perfiles de redes sociales y su índice de influencia o popularidad en el SRS respectivo.

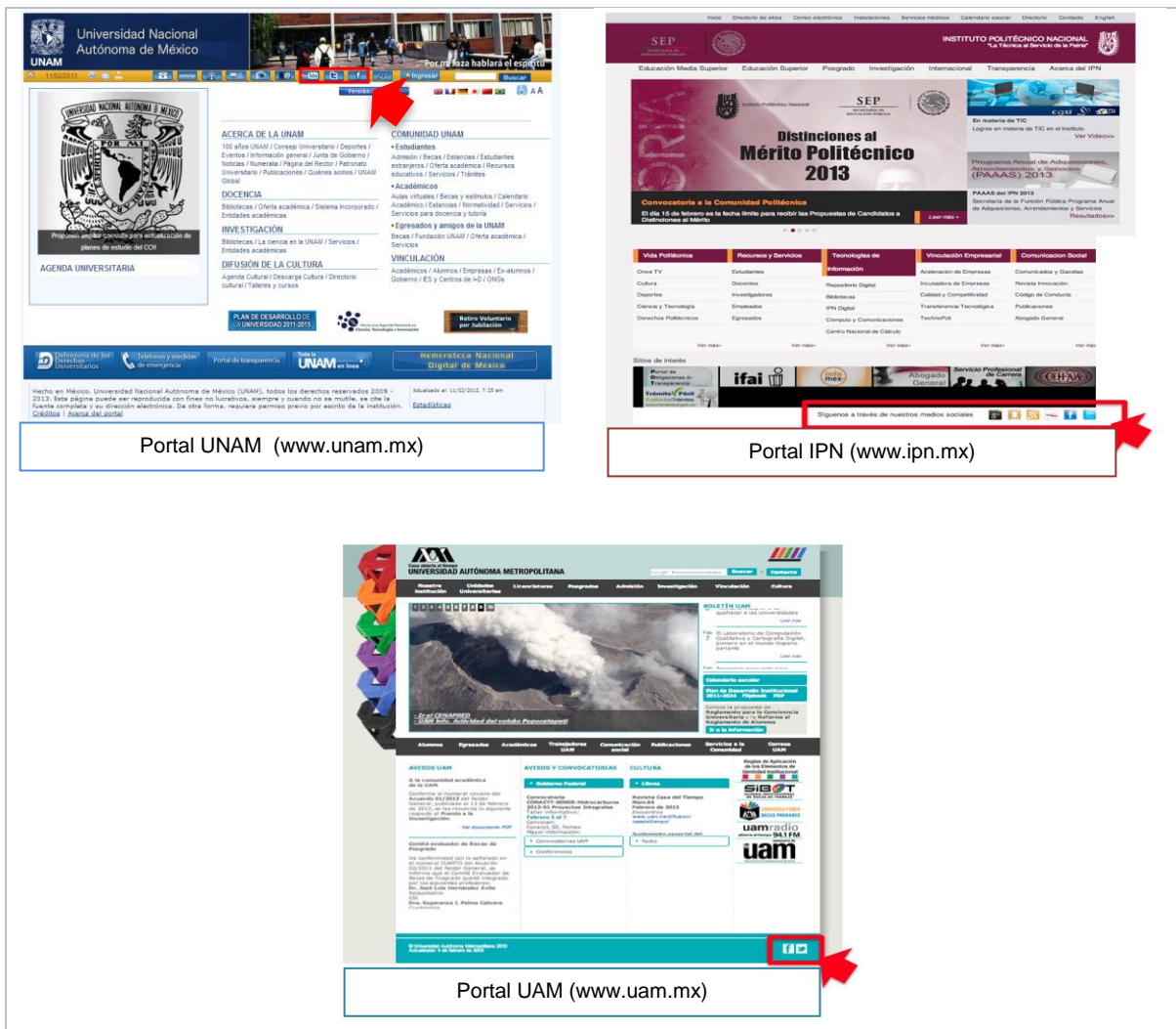


Figura 2.12. Portales institucionales de educación superior.  
Fuente: elaboración propia a partir de captura de pantalla tomada en marzo de 2013.

<sup>23</sup>Klout. Es una herramienta Web que evalúa la influencia de una persona o marca a través de la monitorización de uso de las redes sociales. Tiene un rango del 0 al 100 y está compuesta por más de 30 algoritmos que miden el alcance real, la amplificación y el impacto en la red (Puche, 2012).

Como se puede observar en la tabla 2.5 las tres instituciones (UNAM, UAM, IPN) cuentan al menos con un perfil de redes sociales activo. Esto quiere decir que realizan publicaciones de manera periódica (diariamente). En el SRS *Twitter*, el perfil institucional de la UNAM cuenta con un mayor índice de popularidad comparado con las otras dos instituciones; es decir su audiencia interactúa más con el contenido que la cuenta difunde.

Tabla 2.5. Comportamiento de cuentas institucionales en SRS.

Institución	Facebook		Twitter		
	seguidores	<i>fp</i>	seguidores	<i>fp</i>	Klout
UNAM	42,614	activo	<b>249,856</b>	<b>activo</b>	<b>80</b>
IPN	<b>135,277</b>	<b>activo</b>	54,962	activo	65
UAM	6,988	activo	5,817	activo	57

Institución	Google +		YouTube	
	seguidores	<i>fp</i>	suscriptores	#videos
UNAM			<b>4337</b>	<b>211</b>
IPN	<b>+947</b>	<b>pasivo</b>	601	64
UAM				

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, para el SRS de *Facebook* se puede notar que el perfil del IPN cuenta con una mayor actividad con su comunidad virtual, esto se puede comprobar revisando superficialmente las publicaciones en el perfil. Sin embargo al hacer una comparativa con apoyo de las estadísticas que muestra *Facebook* en la sección de “Me gusta” de las páginas de fans. Se puede observar que en el perfil de la UNAM y el IPN el alcance - indicador “personas que hablan de esto”-es muy similar, esto se puede apreciar en la figura 2.13.

Así mismo, se puede notar que los tres perfiles mantienen bien identificados a sus públicos, pues los indicadores señalan que su audiencia se ubica entre los 18 y 24 años; una edad regular de la comunidad universitaria.

En los gráficos de la figura 2.13 se pueden apreciar gráficas que presentan el alcance que toman las publicaciones de cada cuenta institucional. Cuando una publicación es popular, llega a un mayor número de personas lo que representa un “pico” en la gráfica, cuando se



realizan publicaciones que no tienen relevancia para los usuarios se representa como un “valle”, estos indicadores se muestran en función del tiempo. Cabe señalar que estos datos están disponibles para todo usuario.

Por otra parte en el caso del SRS *Google +*, se puede observar que sólo el IPN tiene dado de alta un perfil institucional. Sin embargo al analizarlo se observa que su actividad es menor en los otros SRS en los que tiene registro, ya que se realizan publicaciones de manera más esporádica, por tal motivo se considera que su estado es *pasivo* en este sitio.

Finalmente para el SRS de *YouTube*, nuevamente la UNAM cuenta con un mayor número de suscriptores, que aunque no es un parámetro para definir su nivel de popularidad, al analizar superficialmente el canal, su actividad es constante.



Estadísticas página de fans del IPN

Estadísticas página de fans de la UNAM



Figura 2.13. Páginas de fans institucionales de educación superior.  
Fuente: Elaboración propia a partir de captura de pantalla tomada en marzo 2013

El análisis anterior está realizado en un nivel elemental, pues solo se consideró el número de usuarios y la frecuencia de publicación. Sin embargo al analizar superficialmente los contenidos se puede observar que algunos comentarios hechos aparentemente por alumnos no tienen respuesta por parte de la institución. Este caso se encontró en los tres perfiles institucionales (ver figura 2.14).

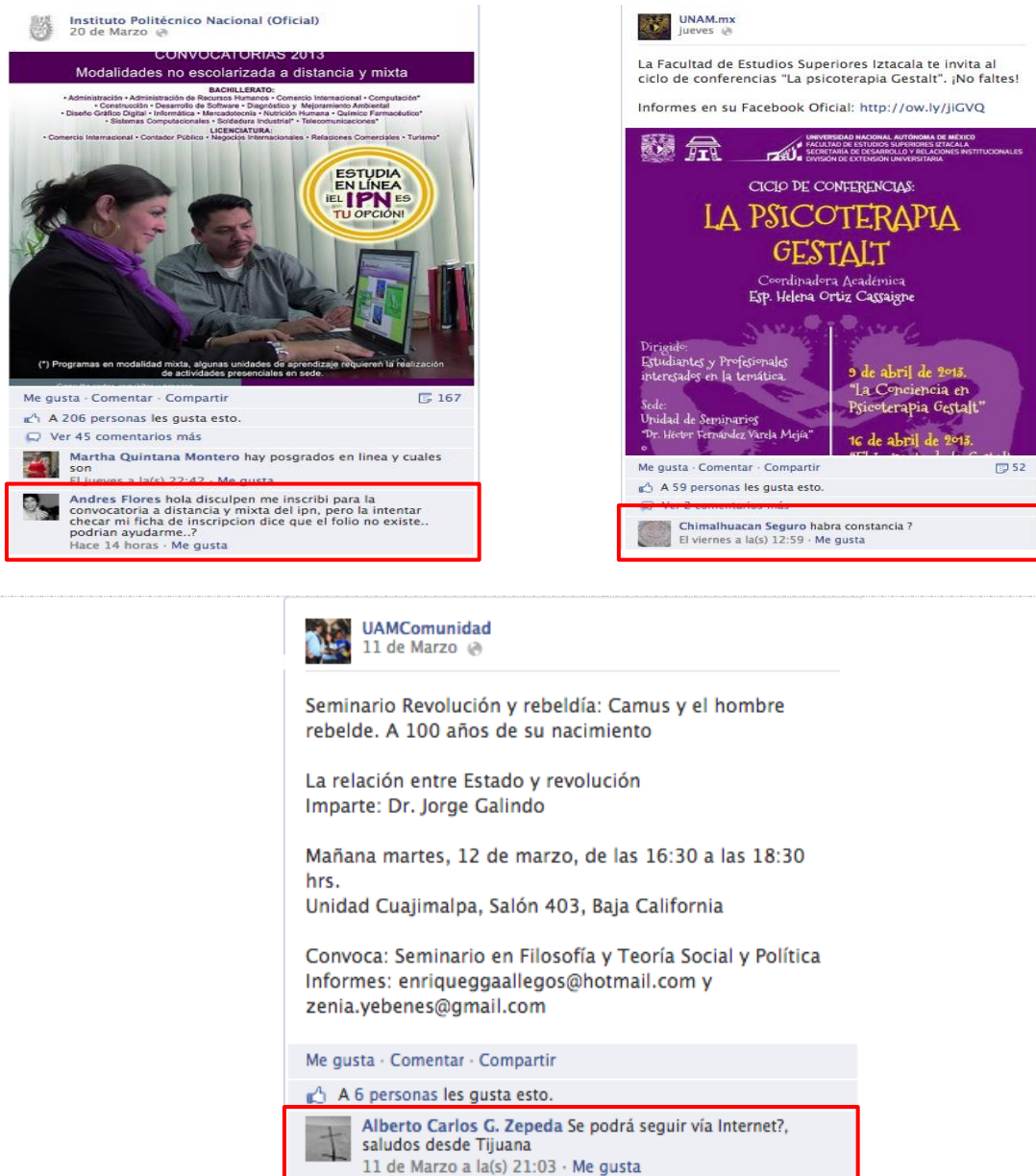


Figura 2.14. Comentarios sin respuesta en páginas de fans institucionales.  
Fuente: elaboración propia a partir de captura de pantalla tomada en marzo 2013.

### **2.4.2 La importancia de la reputación digital para las organizaciones de carácter institucional.**

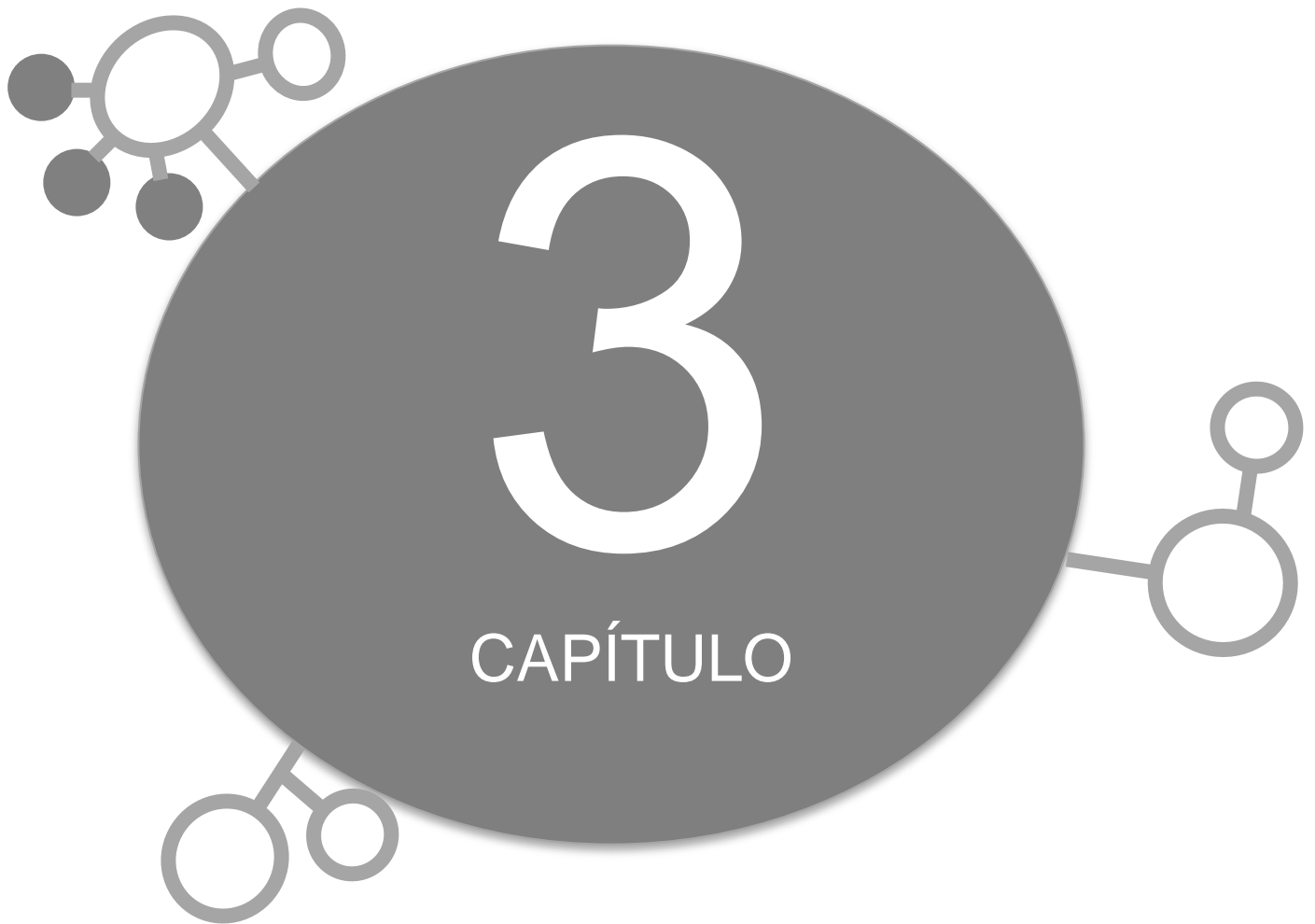
Para toda organización y personas incluso, la reputación digital es un factor importante ya que constituye un reflejo de su imagen y por consiguiente de su prestigio. Actualmente es frecuente encontrar que diversas empresas, especialmente extranjeras, antes de contratar personal están integrando en sus análisis de reclutamiento a la reputación digital del candidato, haciendo una revisión de sus perfiles en sitios de redes sociales, para estudiar su comportamiento digital. De hecho, DiarioTI (2013) señala que en una encuesta del portal *ZonaJobs.com* realizada a 953 organizaciones Argentina, Chile, Colombia, México y Venezuela, se encontró que el 37% de las empresas latinoamericanas analizan las redes sociales para labores de reclutamiento.

En este sentido, Forbes (2013) declara que en el mercado existen diversas herramientas especializadas para el área de Recursos Humanos (RR.HH.), focalizadas en la búsqueda y monitoreo de talento a través del uso de redes sociales. Ejemplos de algunas son: “*Taleo*” creada por *Oracle*, “*Kenexa*” de *IBM*, “*Technomedia*” de *HodesIQ*, entre otras.

Por otra parte, adicional al tema de reclutamiento, las organizaciones deben estar al pendiente de su reputación en línea ya que una buena imagen de la organización apoyará la visibilidad de los productos y/o servicios que ofrezcan.

En su contraparte, una reputación negativa creada a partir de: mala atención al cliente, comentarios negativos de usuarios, falta de lineamientos de publicación y descuido o abandono de cuentas de redes sociales, tendrá más posibilidades de generar resultados perjudiciales para la organización no solamente en su imagen digital sino presencial.

De tal modo, es importante analizar las características de la organización e identificar sus necesidades, objetivos y áreas de oportunidad, para ello en el capítulo 4 se analizará éste aspecto con mayor detenimiento.



## **LA GESTIÓN DE REDES SOCIALES. CASO DE ESTUDIO: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

“Probablemente la razón más importante por la cual la mayoría de las empresas no obtienen los resultados esperados de su marketing en las redes sociales es que no tienen un plan claro. Como las cuentas en las redes sociales son gratuitas, la mayoría de las empresas las crean y empiezan a postear”.

(Alejandro Wald, 2012. p.1)

### **3. La gestión de redes sociales. Caso de estudio: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)**

#### **3.1 Planteamiento**

Actualmente es común encontrar que cada vez más organizaciones independientemente de sus fines (lucrativos o no lucrativos) y sus funciones (compras, producción, comercialización, finanzas, investigación, desarrollo) se suman al uso de sitios de redes sociales como un canal de difusión e interacción.

Retomando algunas cifras, descritas en el capítulo 2 del presente trabajo de tesis, y según el estudio de la AMIPCI (2012), 8 de cada 10 empresas poseen al menos un perfil de redes sociales, el 16% tiene una antigüedad mayor a los 3 años en el uso de estos medios digitales, el 92% utiliza *Facebook* y el 86% *Twitter*.

Considerando lo anterior, se podría pensar que este comportamiento es similar en todos los sectores. Por tal motivo, es propósito de este capítulo analizar el sector educativo.

El análisis se sustenta en instituciones públicas del sector educativo de nivel superior. En específico, trata de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Una institución única, considerando su estructura organizacional e imagen ante la sociedad mexicana, aun en comparación con otras universidades a nivel nacional.

Para el estudio y el análisis de su estructura organizacional se consideró como base el organigrama General Indicativo de la UNAM<sup>24</sup>. En la sección 3.3 se aborda con mayor puntualidad las condiciones del mismo.

---

<sup>24</sup> Organigrama General Indicativo de la UNAM. Forma parte de la agenda estadística de la UNAM 2012. Se encuentra disponible en: <http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2012/disco/xls/140.pdf>

### **3.2 La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)**

La Universidad Nacional Autónoma de México, es la universidad pública más grande de México y Latinoamérica. Fue fundada el 21 de septiembre de 1551 bajo el nombre de “Real y Pontificia Universidad de México”<sup>25</sup>.

El portal de estadísticas de la propia institución, UNAM (2013) señala que la Universidad alberga a 330,382 alumnos durante el ciclo escolar 2012-2013, 37,616 académicos y según el Sistema Dinámico de Estadísticas Universitarias (2012) 52,563 administrativos. La UNAM, cuenta con 105 carreras de licenciatura y 177 opciones educativas. Además tiene presencia en 25 entidades federativas de México, EUA, Canadá y España, 6 campus y 17 escuelas en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Así como 6 polos de desarrollo regional en Michoacán, Querétaro, Morelos, Baja California, Yucatán y Guanajuato. La UNAM, además de ser una institución de carácter académico, brinda servicios nacionales a la sociedad como: el Servicio Sismológico Nacional, el Observatorio Astronómico Nacional, el Jardín Botánico Nacional, la Biblioteca Nacional, la Hemeroteca Nacional, la Red Mareográfica Nacional, el Herbario Nacional, tres reservas ecológicas y el Monitoreo del volcán Popocatépetl.)fuente=

Como definición de la Universidad, el artículo primero de la Ley Orgánica de la UNAM, - máximo ordenamiento jurídico que regula su personalidad, su estructura y su vida interna- señala que: "La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública, un organismo descentralizado del Estado, dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura" (UNAM, 2012, p. 21).

---

<sup>25</sup> Acerca de la UNAM. Información disponible en <http://www.unam.mx/acercaunam/es/>

### 3.2.1 Estructura organizacional

Como se mencionó anteriormente, la UNAM cuenta con el Organigrama General Indicativo, que presenta de manera general la estructura de la Universidad. Sin embargo tal cómo su nombre lo dice, el esquema es una versión general de su estructura.

En el diagrama de la figura 3.1, se presenta una vista general de su estructura, el esquema está basado en el Organigrama General Indicativo de la UNAM.

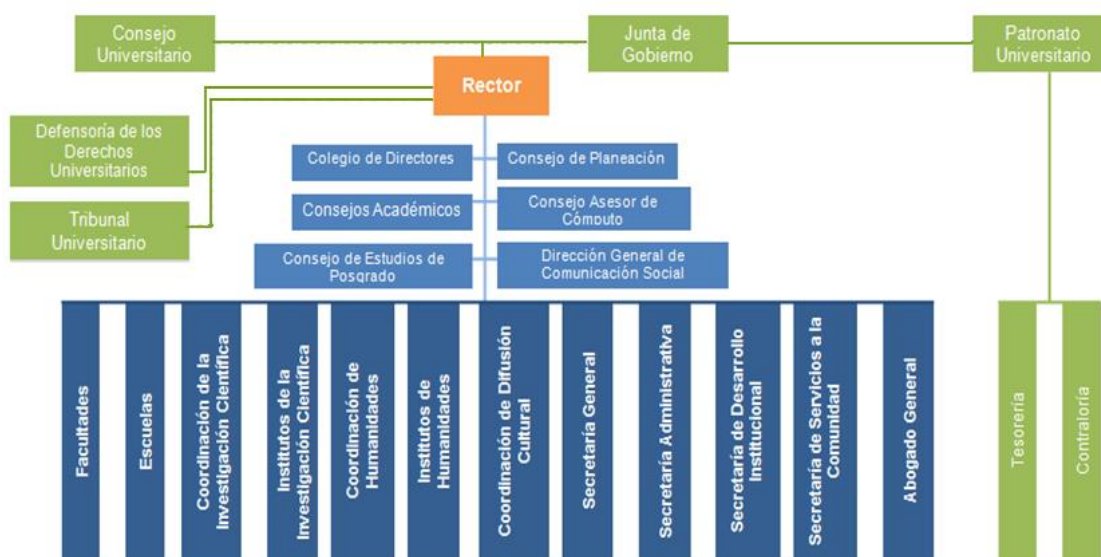


Figura 3.1. Organigrama de la UNAM.  
Fuente: elaboración propia basado en UNAM (2012).

Cada organismo representado en la estructura (p.ej. Facultades, Escuelas, Institutos) les pertenecen otras instancias universitarias (p.ej. para el organismo: Facultades, se encuentran como instancias asociadas, las 13 facultades pertenecientes a la UNAM).

Adicionalmente cada instancia puede generar programas y servicios independientemente de sus actividades (p.ej. la Facultad de Odontología, ofrece servicio odontológico al público en general independientemente a las actividades de docencia e investigación).

Los ejemplos anteriormente mencionados son una prueba de que cada instancia puede tener diferentes objetivos de comunicación, para la difusión de sus diversos servicios o actividades.

### 3.3 Análisis de perfiles institucionales en SRS de la UNAM

Para realizar el análisis de las cuentas de redes sociales institucionales<sup>26</sup> se consideró la estructura de la figura 3.1 y se realizó un listado de las instancias pertenecientes a cada organismo. Se analizaron 153 instancias universitarias, la tabla 3.1 muestra el desglose en cifras.

Tabla 3.1. Organismos UNAM analizados.

Organismo	Número de Instancias
Abogado General	3
Colegio de Directores	1
Consejo Asesor de Cómputo	1
Consejo de Estudios de Posgrado	1
Consejo de Planeación	1
Consejo Universitario	1
Consejos Académicos	1
Contraloría	3
Coordinación de Difusión Cultural	15
Coordinación de Humanidades	11
Coordinación de Innovación y desarrollo	1
Coordinación de la Investigación Científica	12
Defensoría de los Derechos Universitarios	1
Dirección General de Comunicación Social	1
Escuelas	21
Facultades (incluyendo Unidades Multidisciplinarias)	18
Institutos de Humanidades	10
Institutos de Investigación Científica	19
Junta de Gobierno	1
Patronato Universitario	1
Rector	1

<sup>26</sup> *Cuentas de redes sociales institucionales.* Se refiere a las cuentas de redes sociales que están vinculadas desde el sitio *web* institucional de la entidad correspondiente. Para otros sectores se les conoce como cuentas de redes sociales corporativas.



Secretaría Administrativa	7
Secretaría de Desarrollo Institucional	7
Secretaría de Servicios a la Comunidad	6
Secretaría General	6
Tesorería	2
Tribunal Universitario	1
<b>Total</b>	<b>153</b>

Fuente: elaboración propia con datos del Organigrama General Indicativo de la UNAM.

A partir del listado desglosado anteriormente se realizó un análisis de los SRS a los que están inscritas las diferentes entidades universitarias y de manera general se analizó el seguimiento que le dan a sus perfiles institucionales en redes sociales.

#### Condiciones del estudio

1. El análisis se focalizó a los SRS: *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*, debido a que son los sitios de redes sociales más utilizados en México, según cifras de la AMIPCI (2012).
2. En el estudio presentado sólo se consideraron las 153 instancias universitarias, excluyéndose programas, servicios, eventos, grupos y demás actividades que se generan en la Universidad.
3. Únicamente para el organismo “Escuelas”, adicional a las 7 instancias universitarias adscritas; se consideraron todas las entidades pertenecientes a la Escuela Nacional Preparatoria (9 planteles) y a la Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades (5 planteles). Esto debido a que son instancias con una especial visibilidad en la comunidad universitaria, pues se refiere a la población de bachillerato.
4. Se consideró como perfil de redes sociales institucional, a la cuenta que estuviese vinculada a la página principal del sitio *web* institucional de la instancia correspondiente.
5. Para el estudio se examinó la actividad de publicación considerando la última fecha de publicación en los perfiles institucionales de redes sociales y se dio una revisión superficial del lapso de publicación. Se consideraron los siguientes intervalos y términos para evaluar los perfiles, en *Facebook* y *Twitter* (ver tabla 3.2). Los parámetros considerados no son intervalos oficiales, fueron indicadores

planteados meramente para el presente trabajo de tesis. En el estudio se coloca la actividad de publicación por sitio de redes sociales.

Tabla 3.2. Estatus de perfiles en SRS.

ESTATUS	FECHA DE ÚLTIMA PUBLICACIÓN
Activo	1 a 3 días
Moderado	De 4 a 7 días
Esporádico	De 8 días a 30 días
Abandonado	Mayor a 30 días

Fuente: elaboración propia.

- Los indicadores y parámetros utilizados del presente estudio tienen como fundamento, la experiencia adquirida en el estudio de redes sociales como miembro de la Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación (DGTIC, UNAM), así como en los estudios de redes sociales realizados por la AMIPCI e investigación de diversos artículos relacionados al tema.

### 3.4 Resultados del estudio: Análisis de perfiles institucionales en SRS de la UNAM

Para el estudio se analizó: la cantidad de sitios *web* institucionales, el número de perfiles de redes sociales institucionales, la cantidad de seguidores en *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*, la actividad de publicación para los tres SRS por parte de las entidades universitarias, el índice de popularidad en *Twitter* y la relación de material compartido frente al número de suscriptores en *YouTube*. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

#### 3.4.1 Sitios *web* institucionales

Del listado presentado en la tabla 3.1, se encontró que -hasta febrero de 2013- cerca del 94.8% de las entidades tienen un sitio *web* institucional asociado. Es decir, solo ocho entidades no cuentan con uno (ver tabla 3.3).

Tabla 3.3. Entidades sin sitio *web* institucional

Entidades sin sitio <i>Web</i> institucional
Unidad Coordinadora de Vinculación con Egresados <sup>27</sup>
Dirección General de Asuntos Jurídicos
Dirección General de Finanzas
Auditoría Interna
Dirección General de Responsabilidades Inconformidades y Registro Patrimonial
Tribunal Universitario
Colegio de Directores
Consejo de planeación

Fuente: elaboración propia

### 3.4.1 Perfiles de redes sociales institucionales

Se encontró que de las 153 entidades, sólo 72 cuentan con perfiles de redes sociales institucionales. Es decir, sus sitios *web* tienen vínculo a los SRS de la entidad correspondiente (ver figura 3.2).

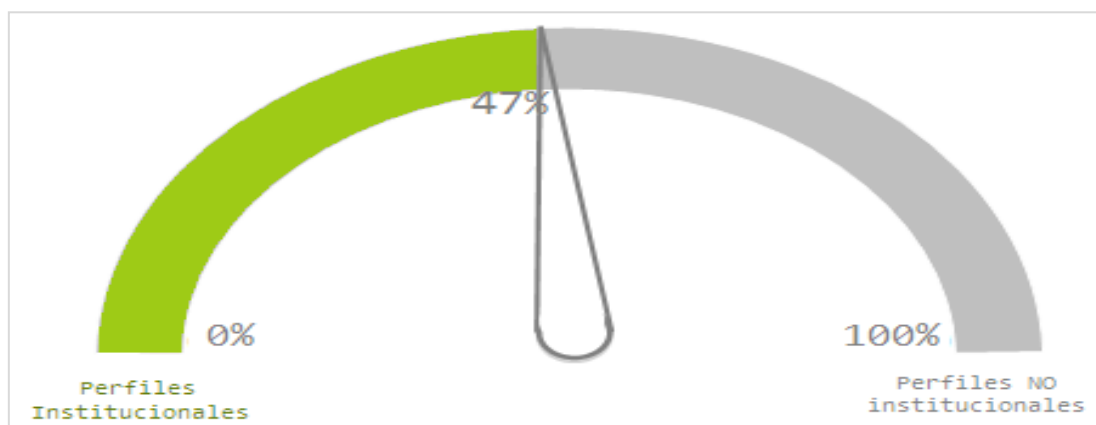


Figura 3.2. Perfiles de redes sociales institucionales.  
Fuente: elaboración propia

<sup>27</sup> En búsquedas semánticas con el apoyo de navegadores *Web*, la Unidad Coordinadora de Vinculación con Egresados no cuenta con un sitio *Web* propiamente. Sin embargo desde 2001 difunde el Programa de Vinculación con Ex-alumnos (PVE) <http://Web.archive.org/Web/20010208085930/http://pve.unam.mx/>. Tomando en cuenta las consideraciones del estudio. No se contabilizó la URL de la entidad señalada.

A partir de los perfiles de redes sociales institucionales, se encontró la siguiente proporción de registro (ver figura 3.3). La mayoría de los perfiles están dados de alta en *Facebook*.

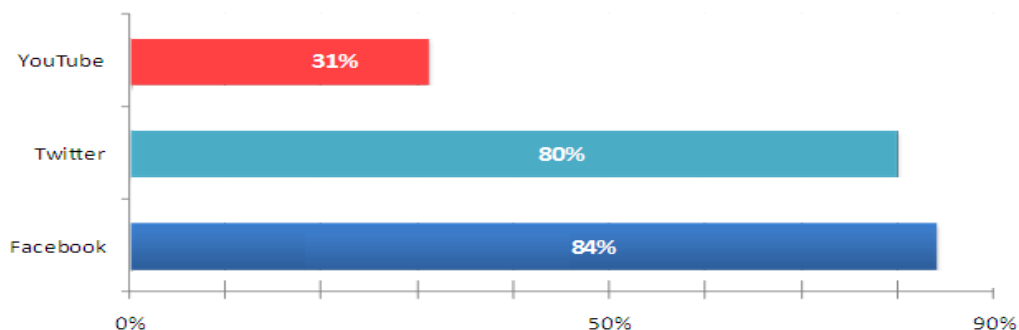


Figura 3.3. Proporción de perfiles institucionales en SRS.  
Fuente: elaboración propia.

Se encontró que algunos sitios *web* institucionales sólo hacen referencia a un perfil institucional, otros a dos y algunos a los tres SRS. La figura 3.4 muestra éste comportamiento.

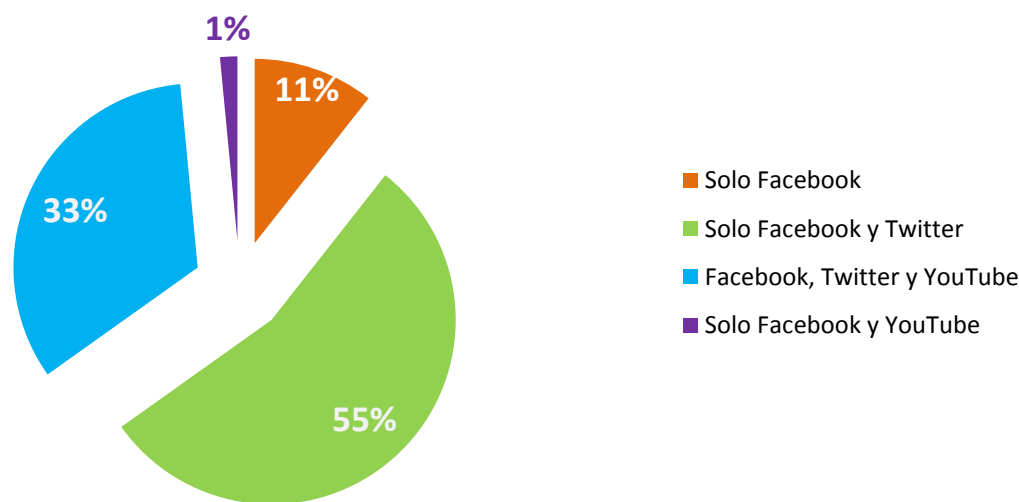


Figura 3.4. Enlaces de SRS en sitios *web* institucionales.  
Fuente: elaboración propia

### 3.4.2 Perfiles Institucionales en *Facebook*

A partir de las entidades que tienen enlace a sus perfiles institucionales en *Facebook*, se encontró que no todos los sitios son páginas de *fans* en *Facebook*. Se encontró que además de páginas, se abren perfiles y grupos (ver figura 3.5).

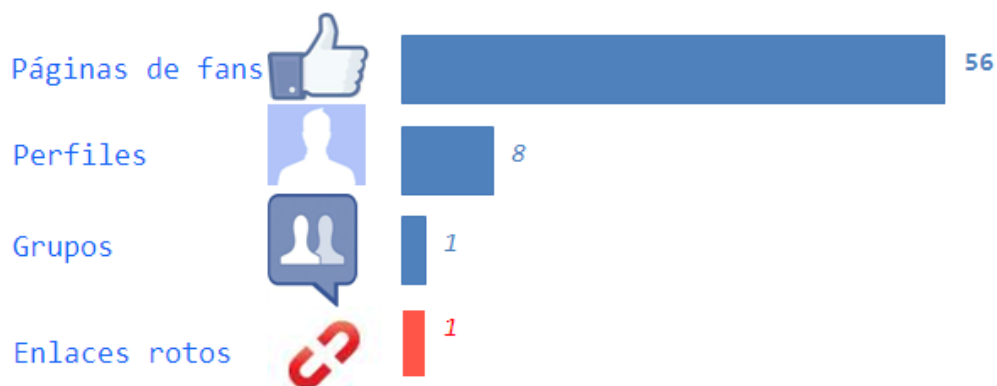


Figura 3.5. Enlaces a *Facebook*.  
Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que en un caso particular, el sitio institucional de una entidad presentaba el “botón” de enlace al perfil de *Facebook*, pero al darle clic el enlace presentaba un error del tipo 404<sup>28</sup>, es decir el vínculo no existía. Este tipo de malas prácticas son importantes tomar en consideración y se tratarán con mayor detalle más adelante.

### 3.4.3 Número de usuarios de perfiles institucionales en *Facebook*

Considerando que el 85% de las cuentas en *Facebook* son páginas de *fans*, se realizó un análisis del rango de seguidores que presentan. Cabe resaltar que la cantidad de seguidores no es directamente proporcional a la calidad de la gestión del perfil institucional, ni que un mayor número de seguidores hace a una cuenta exitosa. El parámetro se considerará como un indicador meramente demográfico.

---

<sup>28</sup> Error 404 o “No encontrado”. Se refiere a un código de respuesta del protocolo de transferencia de hipertexto (HTTP), que indica que la página *web* solicitada no existe, es decir no fue encontrada por el servidor.

La figura 3.6 muestra que la mayoría de los perfiles institucionales tienen menos de 2'000 seguidores y solo un perfil supera los 30'000 seguidores. Este perfil es Cultura.UNAM de la Coordinación de Difusión Cultural con más de 260'000 seguidores. Cabe destacar que esta cuenta supera aproximadamente en un 80% al perfil institucional de la UNAM (UNAM.mx) en cantidad de seguidores.

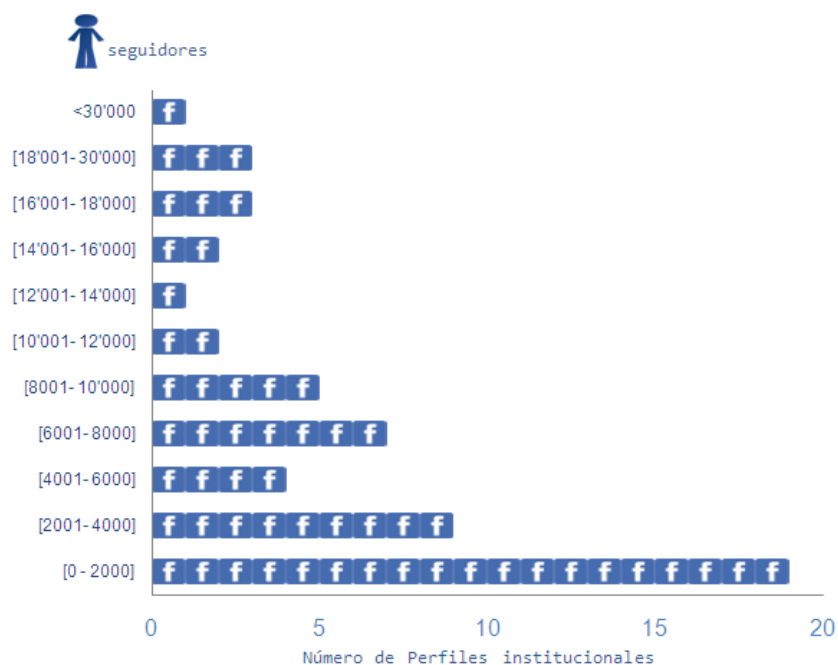


Figura 3.6. Número de seguidores en *Facebook*.  
Fuente: elaboración propia

### 3.4.4 Actividad de publicación en *Facebook*

Con base en los perfiles Institucionales de redes sociales en *Facebook* se encontró que la mayoría de las cuentas tienen una actividad constante en éste SRS. Sólo el 5% se encuentra en abandono, los porcentajes se pueden apreciar en la figura 3.7.

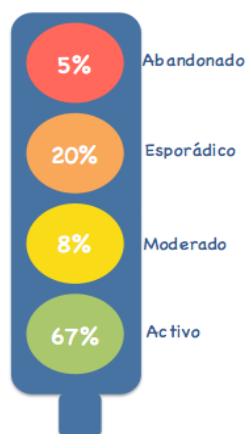


Figura 3.7. Estatus de perfiles institucionales en *Facebook*.  
Fuente: elaboración propia

### 3.4.5 Perfiles Institucionales en *Twitter*

La tendencia de seguidores es relativamente similar a la presentada para *Facebook* (ver figura 3.8). Sin embargo, entre las cuentas con mayor número de seguidores se encuentra: @Cultura.UNAM (39114 seguidores), @casadellago (40100 seguidores) y @ButacaUNAM (39114 seguidores) de la Coordinación de Difusión Cultural.

A diferencia de *Facebook*, en *Twitter* la cuenta @UNAM\_MX supera con cerca del 85% a la cuenta de @Cultura.UNAM. Es importante resaltar que los datos fueron tomados en el mes de febrero de 2013.

### 3.4.6 Actividad de publicación en *Twitter*

De los 57 perfiles institucionales en *Twitter* se encontró que el 71% mantiene una actividad constante, mientras que el 14% se encuentra en abandono (ver figura 3.9).

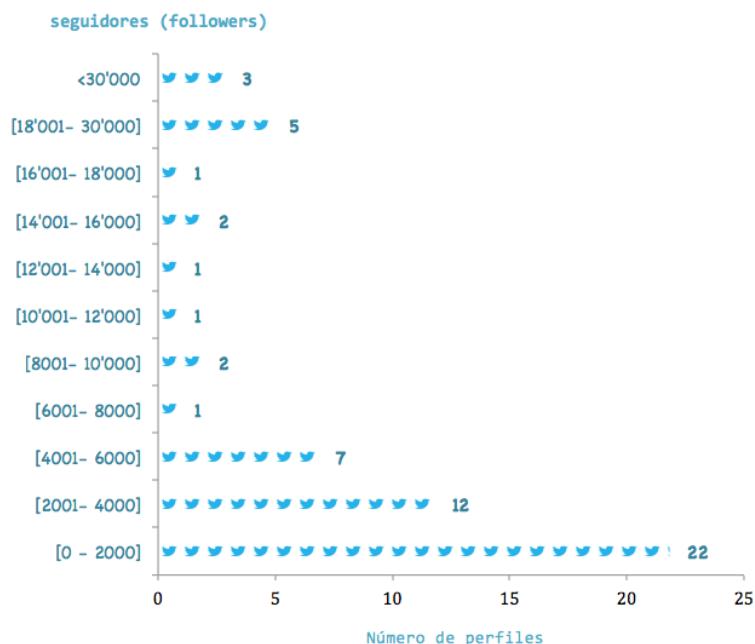


Figura 3.8. Número de seguidores en *Twitter*.  
Fuente: elaboración propia

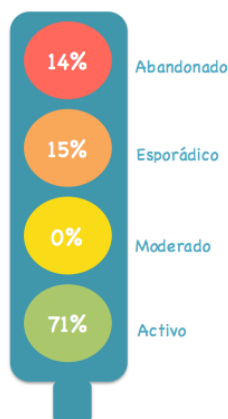


Figura 3.9. Estatus de perfiles Institucionales en *Twitter*.  
Fuente: elaboración propia

### 3.4.7 Índice de popularidad en *Twitter*

Adicionalmente con el uso de la herramienta *Klout*<sup>29</sup>, se midió el índice de popularidad de las cuentas institucionales en *Twitter*; éste indicador permite ubicar la influencia que

<sup>29</sup> *Klout*. Es una herramienta gratuita que mide la influencia social que tiene una persona a través de las redes sociales a las cuales él o ella pertenezca. Esta influencia se ve reflejada en un puntaje, el cual es asignado por Klout en un rango del 1 al 100.



tienen los diferentes perfiles institucionales. Se encontró que la mayoría de las cuentas se encuentran en un rango de popularidad menor al 50, donde 100 es la puntuación más alta (ver figura 3.10).

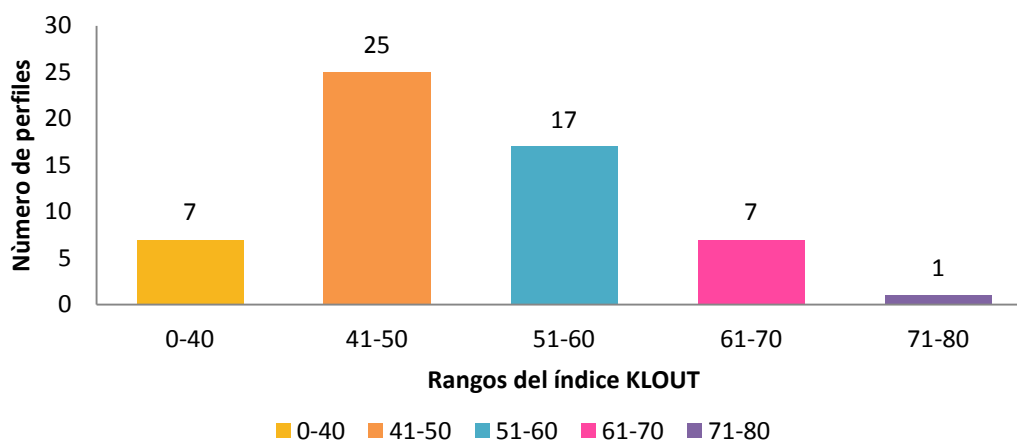


Figura 3.10. Índice *Klout* en *Twitter*.  
Fuente: elaboración propia

### 3.4.8 Perfiles Institucionales en *YouTube*

Para el SRS *YouTube* se encontraron 21 cuentas institucionales. En la figura 3.11 se puede observar que solo 7 sitios tienen más de 240 suscriptores.

### 3.4.9 Relación del material compartido frente al número de suscriptores en *YouTube*

Considerando que el número de perfiles institucionales en este sitio de redes sociales es menor, se encontró que el número de material compartido no necesariamente está relacionado a la cantidad de suscriptores.

Como se observa en la figura 3.12, la cuenta con mayor número de suscriptores no fue la que generó más material. En este rubro se puede citar el concepto “contenido de valor”. Es decir, puede que menor cantidad de contenido genere una mayor viralidad siempre y cuando éste ofrezca valor al usuario.

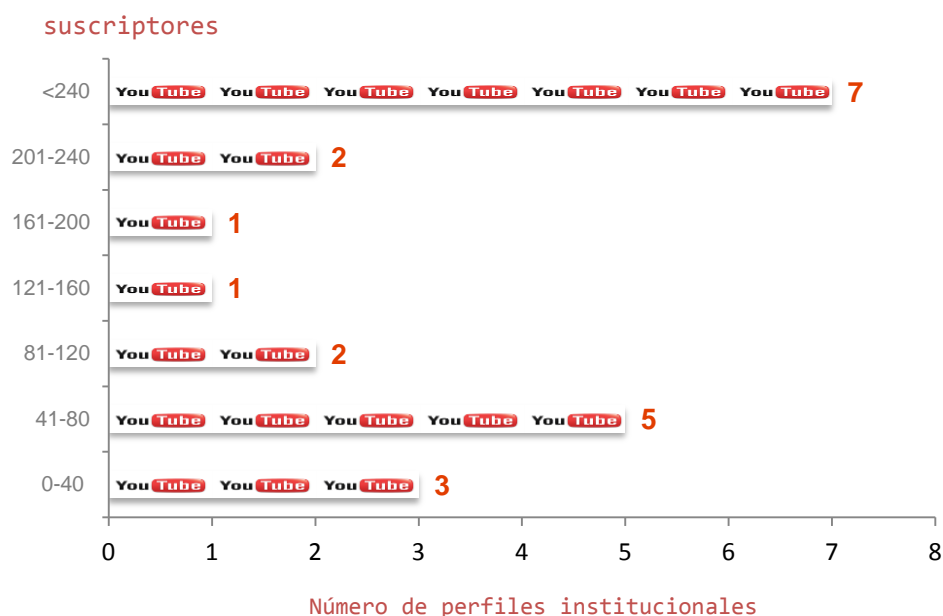


Figura 3.11. Número de suscriptores en *YouTube*.  
Fuente: elaboración propia

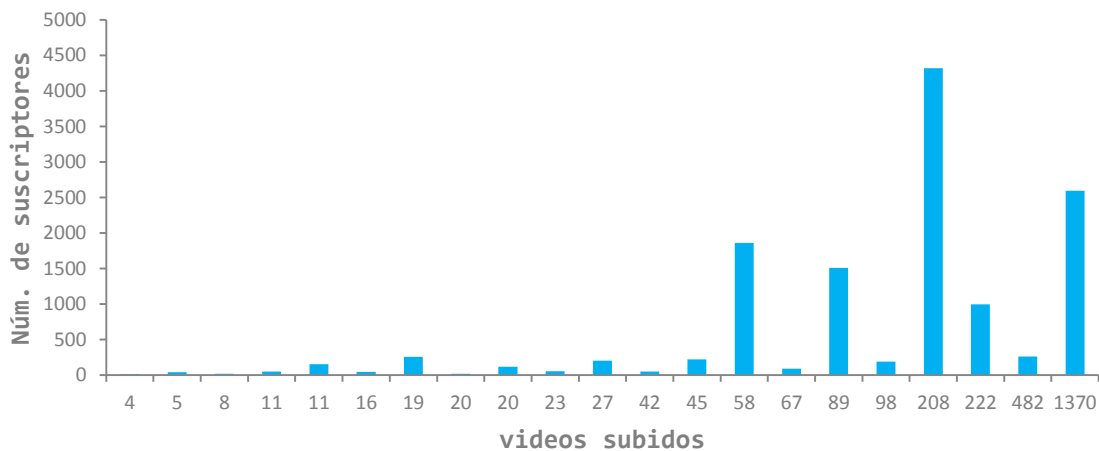


Figura 3.12. Relación suscriptores frente a material compartido en *YouTube*.  
Fuente: elaboración propia.

### 3.5 Observaciones generales del estudio

A partir de los gráficos anteriores se puede apreciar que:

- El institucionalizar los perfiles de redes sociales de las entidades universitarias es un área de oportunidad relevante, sólo el 47% de las entidades universitarias cuentan con perfiles institucionales.
- El 84% de las entidades universitarias con perfiles institucionales en SRS tienen presencia en *Facebook*, el 80% en *Twitter* y el 31% en *YouTube*.
- El 55% de las entidades universitarias con perfiles institucionales en SRS cuentan con dos perfiles uno en *Facebook* y otro en *Twitter*.
- El 85% de las cuentas en *Facebook* se dirigen a páginas de *fans* de la misma red social.
- En *Twitter* solo 8 cuentas de redes sociales superan los 60 puntos *Klout*. Considerando que este indicador evalúa la actividad en las cuentas y que el puntaje máximo es 100. Se podría decir que existe un área de oportunidad en la gestión de la presencia en *Twitter* por parte de las entidades universitarias.
- Se presenta un mayor índice de abandono en los perfiles institucionales de *Twitter* (14%) en comparación con los de *Facebook* (5%).
- Solo el 31%, es decir solo 21 entidades universitarias tienen presencia en *YouTube*.
- El hecho de compartir mucho contenido no implica una mayor cantidad de seguidores. Ejemplo de ello es la muestra realizada para el SRS de *YouTube* donde el número de vídeos compartidos no es directamente proporcional al número de seguidores de los perfiles.
- El número de seguidores no determina el éxito en la gestión de los perfiles institucionales. El éxito de una cuenta radica en el cumplimiento de los objetivos de la misma. Por ejemplo, si el objetivo de una cuenta es generar visitas al sitio *web* y resulta que sólo el 1% del tráfico se genera a partir de redes sociales, no se está obteniendo el éxito esperado, independientemente del número de seguidores que se tenga. En este ejemplo la comunidad virtual generada no es la indicada y la

estrategia no se adecúa a los objetivos de la red social. En el capítulo 4 se abordará este aspecto con mayor detalle.

### **3.5.1 Buenas prácticas en perfiles Institucionales UNAM**

A partir del análisis de las cuentas consideradas en el estudio, se encontró que algunas seguían un modelo común de buenas prácticas. Los perfiles de las entidades universitarias seleccionadas fueron: La Coordinación de Difusión Cultural, la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, la Facultad de Estudios Superiores Aragón, el Instituto de Astronomía, el Instituto de Física, el Instituto de Ingeniería, el Instituto de Investigaciones Jurídicas y un ejemplo de prevención por parte de la Facultad de Contaduría y Administración.

A partir del análisis de comentarios se encontró que todos muestran una comunidad interesada en lo que se difunde; una justificación a este comportamiento podría ser debido a la responsabilidad y calidad de los contenidos que difunden así como la frecuencia con la que publican, pues lo hacen diariamente.

A continuación se enlistan los aspectos que se consideraron como buenas prácticas en el estudio:

- ✓ Perfil institucional: el sitio *web* principal de la entidad debe vincular el perfil de redes sociales.
- ✓ Imagen visual homogénea: el perfil debe mantener un aspecto visual acorde a la imagen de la entidad en todos sus perfiles institucionales.
- ✓ Publicaciones frecuentes: el perfil institucional no debe estar en estatus de abandono.
- ✓ Respuesta oportuna a comentarios: el perfil debe dar atención a las preguntas realizadas por la comunidad virtual.
- ✓ Creatividad: el perfil debe presentar estrategias que estimulen a la comunidad a participar (p.ej. difusión de eventos, encuestas, trivias, regalos, entre otros).

Para ejemplificar lo anterior, en la tabla 3.4 se muestran algunos casos perfiles institucionales que han implementado buenas prácticas en la gestión de sus cuentas en SRS.

Tabla 3.4. Buenas prácticas en perfiles institucionales UNAM.

**Entidad: Coordinación de Difusión Cultural**  
**SRS: Facebook**

**Integración de aplicaciones para la mejora**

En la página de *Facebook*, se puede observar una constante actualización de complementos. Se integraron aplicaciones como: vídeos, enlace al canal de *YouTube*, enlace a encuestas, formulario de contacto, notas con texto informativo sobre eventos, fotos, listado de eventos. Integrando así algunos de sus canales de comunicación (*YouTube*, formulario de contacto) para acercarse a sus públicos.



**Atención de efemérides**

El perfil se encuentra al pendiente de eventos o fechas que vayan acorde con la imagen de la entidad.

En la imagen se puede apreciar la cantidad de *likes* (1,013), compartir (80) y comentarios (35) que pueden generar este tipo de acciones.



**Publicaciones creativas**

En algunas publicaciones, se rompe el estándar de publicar solo textos e imágenes "formales". Se colocan frases creativas que generan una mayor integración con la comunidad virtual.

La imagen de la derecha muestra un ejemplo de este aspecto.



### Comunidad homogénea

Como se puede observar en la imagen, la mayoría de los seguidores, se encuentra entre los 18 y los 24 años de edad. Así mismo la difusión de las publicaciones cómo se observa en la gráfica no presentan picos marcados, lo que se traduciría como un perfil que mantiene cierta estabilidad en sus publicaciones.



**Entidad: Facultad de Estudios Superiores Acatlán**  
**SRS: Twitter, Facebook**

### Respuesta oportuna a la comunidad

En el perfil institucional en *Twitter* se observa que la cuenta se encuentra al pendiente de las 'menciones' de su comunidad virtual. Entrega calidez en sus respuestas como se observa en la imagen de la derecha.



### Difusión de eventos vía streaming

En el perfil de *Twitter*, FES Acatlán realiza invitaciones a sus eventos de manera virtual. Éstos son grabados y difundidos en tiempo real mediante herramientas como *twitcam*. En su cuenta de *Twitter* coloca el archivo de éstos eventos y los pone a disposición de su comunidad, para que puedan ser consultados y difundidos en todo momento.



**Integración de aplicaciones para la mejora**

En el perfil institucional en *Facebook*, FES Acatlán integra aplicaciones que hacen referencia a sus canales de *YouTube*, *ustream* y *livestream* con la finalidad de difundir las conferencias y eventos que realizan de manera periódica.



**Elementos visuales de integración**

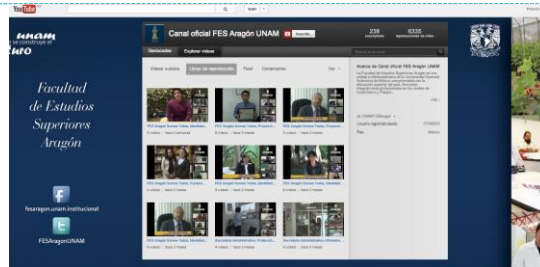
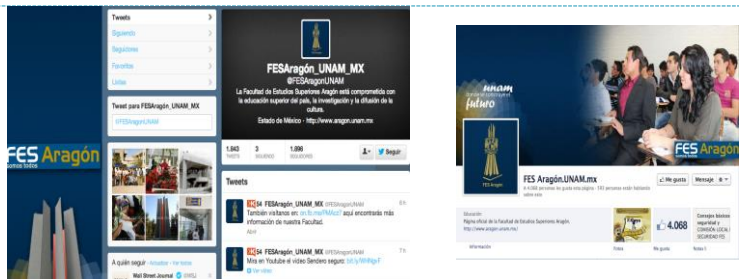
Para el perfil institucional en *Facebook*, la entidad ha realizado una serie de imágenes que vienen acompañadas de una frase de reflexión, que a la vez se vincula con *Twitter* con el uso del hashtag *#AcatlánReflexiona*. Este tipo de elementos apoyan a la integración y generan empatía con la comunidad virtual.



**Entidad: Facultad de Estudios Superiores Aragón**

**Imagen Institucional**

FES Aragón cuenta con un mismo aspecto “visual” en sus perfiles institucionales en redes sociales, lo cual mantiene la imagen de la entidad y permite a los públicos identificar “la marca” que en este caso es el nombre de la facultad.



**Entidad: Instituto de Astronomía, Instituto de Física, Instituto de Ingeniería y el Instituto de Investigaciones Jurídicas.**  
**SRS: Twitter, Facebook y YouTube**

**Muestras de agradecimiento a seguidores**

El Instituto de Astronomía elaboró una publicación acorde a su imagen institucional, con la finalidad de agradecer a sus seguidores su apoyo a la divulgación de la astronomía en México. Regularmente la comunidad virtual agradece éste tipo de publicaciones.



**Atención oportuna a usuarios**

El Instituto resuelve oportunamente los comentarios realizados al perfil institucional y como muestra en la imagen de la derecha, se reciben agradecimientos por su respuesta.



**Promoción a eventos**

EL Instituto de Ciencias Nucleares ha realizado una serie de apoyos visuales para difundir sus eventos, así mismo en su perfil Institucional en Facebook muestra álbumes de fotografías con los eventos en los que ha tenido presencia.



Fotos de la biografía  
62 fotos



Fotos de portada  
11 fotos



Universo Extremo en el zócalo  
50 fotos



**Regalos a la comunidad**

El instituto de Física a través de su perfil en *Facebook* elaboró durante el mes de febrero de 2013 una dinámica para generar más comunidad, regalando por cada *like* o *follow* un calendario en formato pdf con imágenes acorde a un tema tratado por la entidad universitaria.



**Imagen Institucional**

La Dirección de Cómputo y de Tecnologías de la Información y Comunicación (DGTIC) mantiene una imagen Institucional en sus perfiles en *Twitter* y *Facebook*, colocan la descripción de la entidad y hacen vínculo al sitio *web* institucional.



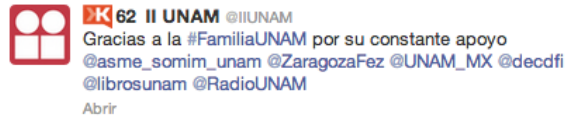
**Acercamiento con la comunidad**

La DGTIC en su perfil Institucional en *Twitter*, se encuentra al pendiente de los servicios que ofrece, toma fotografías de sus usuarios y las comparte con la comunidad digital.



**Integración con otras cuentas institucionales**

El Instituto de Ingeniería a través de su perfil de *Twitter*, agradece a otros perfiles institucionales de la UNAM, generando así una integración de cuentas en SRS con el *hashtag* #FamiliaUNAM



2

**Imagen Institucional**

El Instituto de Investigaciones Jurídicas presenta una producción de calidad en su perfil Institucional en *YouTube*. En cuanto a la imagen visual, ésta corresponde a la que se maneja tanto en el sitio *Web* institucional como en los otros perfiles de redes sociales.



**Enlaces en el sitio Web Institucional**

Como se muestra en las imágenes de la derecha no hay algún lineamiento que mencione donde es la mejor ubicación de los enlaces a los perfiles de redes sociales institucionales. Sin embargo es importante colocarlos en la página principal, de este modo se sabrá realmente que la información es confiable y se podrá hacer referencia a los contenidos que se generen.



### Resguardo de la imagen institucional

La Facultad de Contaduría y Administración no tiene propiamente un perfil Institucional de redes sociales en *Twitter*. Sin embargo al parecer dio de alta una cuenta con el escudo de su entidad como avatar y colocó el mensaje: “Reservado para Institucional”. Esta práctica es preventiva ya que esto impedirá que se haga mal uso del nombre de la entidad y se suplante su identidad.



Fuente: elaboración propia a partir de capturas de pantalla tomadas en el primer trimestre del 2013.

### 3.5.2 Perfiles Institucionales con áreas de oportunidad de la UNAM

Durante el análisis de las cuentas institucionales se encontraron algunos indicadores que se podrían considerar “malas prácticas”. Cabe señalar que para este apartado en particular, se consideró con mayor énfasis la lectura de artículos relacionados a errores en *social media* de sitios como “Hypertextual” a través de su guía de las mejores prácticas en redes sociales para empresas presentada por Pavan, Velasco, Jiménez, Gonzalo y Acevedo (2012).

A continuación se presentan los resultados con apoyo de capturas de pantalla obtenidas a partir del análisis realizado a los perfiles de redes sociales de las instancias universitarias (ver tabla 3.5).

Tabla 3.5. Áreas de oportunidad en perfiles institucionales

Áreas de oportunidad en perfiles institucionales



### Abandono del perfil Institucional

En el estudio se encontró que especialmente cuentas de *Twitter* son abandonadas con mayor frecuencia.

Algunos ejemplos son el perfil Institucional en *Twitter* de la Dirección General de Bibliotecas (DCB) abandonado desde el 5 de octubre de 2010. El perfil en *Facebook* del Instituto de Investigaciones Antropológicas desde el 23 de mayo de 2012 y el perfil en *Twitter* de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia permanece sin actividad desde el 30 de noviembre de 2012.







### La falta de configuración a perfiles Institucionales.

En el perfil institucional en *Facebook* de la Facultad de Economía UNAM se observa que no se tienen habilitadas las configuraciones necesarias para gestionar la publicación de los comentarios hechos por los usuarios.

Es importante considerar este aspecto para evitar que la página de *fans*, se convierta en muro de anuncios y ofertas como se observa; a menos que ese sea el objetivo de la cuenta. Aunque es muy probable que diste de los objetivos como imagen institucional universitaria.



### Prácticas de seguridad

Probablemente el ejemplo de la publicación en *Twitter* de la Facultad de Economía o la publicación de CCH Azcapotzalco en *Facebook* sean de mínimo cuidado o atención sin embargo es importante identificar la información que no es viable publicar ya que lo para algunos usuarios puede resultar irrelevante, para otros puede tomar gran importancia.

Como se puede observar, en ambas cuentas se publicó un comentario que tiene que ver con aspectos de seguridad de la información (uso de contraseñas), publicaciones que no son objetivo propiamente de éstos de redes sociales institucionales.



### Falta de Descripción

En el estudio se encontró que perfiles como es el caso de la Facultad de Filosofía y Letras, no presenta texto de descripción. Este hecho impide que la cuenta sea indexada con facilidad en el buscador interno de *Facebook*. Es decir, no será fácil para los usuarios encontrar éste perfil si no se dirigen directamente desde la página institucional.



### Falta de perfil Institucional

Algunas comunidades como el caso de los alumnos o comunidad perteneciente a la Facultad de Ingeniería implícitamente exigen perfiles institucionales donde puedan comunicarse y recibir información relacionada.



En el caso de *Facebook*, se crearon tres páginas y dos perfiles de los cuales ninguno es estrictamente Institucional ya que ninguno está vinculado directamente al sitio *Web* de la entidad universitaria.

Por otra parte, como se observa en la imagen de la izquierda, por iniciativa aparentemente de alumnos se creó un perfil en *Twitter* donde se difunde información de interés.

De hecho en su biografía se colocó la siguiente descripción haciendo énfasis a éste aspecto:

“A falta de información de la FI UNAM, nos dedicaremos a avisarles de todo lo que suceda dentro de esta facultad. Somos una gran red de alumnos, no directivos.”



**Falta de personal adecuado, publicaciones no contempladas.**

En una publicación realizada por el Instituto de Ingeniería se escribió probablemente por error el siguiente mensaje “Este antojo de gansitos me empieza a asustar...:S”



Éste error pudo haber sido generado por la falta de capacitación de la persona encargada del perfil de redes sociales ya que probablemente enlazó su cuenta personal a la del Instituto. Sin embargo errores como este o de mayor gravedad, fuera de resultar “chuscos” pueden poner en juego la imagen institucional de la Universidad misma.



Otro caso de publicaciones sin carácter institucional, es una publicación en *Facebook* realizada por CCH Azcapotzalco donde además de colocar “Qerer” en lugar de “Querer”, se adjunta contenido que propiamente romperían con los objetivos un perfil institucional.

Es importante definir periódicamente la manera de interactuar con otras cuentas ya que se pueden realizar publicaciones con una mejor estrategia. Un ejemplo de ello es la



mención realizada por el Instituto de Investigaciones Filosóficas de la UNAM en *Twitter* a la cuenta corporativa de Banamex.

 **Sophie Gil** compartió un enlace.  
29 de noviembre de 2012

Buenas tardes, estoy interesada en saber qué investigaciones se están llevando a cabo y si podría participar en alguna de ellas, pero no puedo acceder a la página <http://www.iiec.unam.mx/>

¿Me podrían ayudar con esto?

Gracias.



**Instituto de Investigaciones Económicas**  
www.iiec.unam.mx

RU-Económicas es el repositorio universitario del Instituto de Investigaciones Económicas de la

Me gusta · Comentar · Compartir

### La interacción y la respuesta a toda pregunta

Al abrir un perfil de redes sociales institucional es importante considerar que se generará interacción con la comunidad. En caso de no contemplar responder a preguntas, es importante configurar el perfil para controlar las publicaciones. Aunque lo más recomendable sería responder a preguntas que no pongan en riesgo la imagen de la entidad.

El hecho de dar respuestas oportunas, probablemente solucionará dudas de otros integrantes de la comunidad virtual.

Por otra parte es importante capacitar a los encargados de gestionar los perfiles institucionales ya que como se observa en la imagen de la izquierda el Instituto de Investigaciones Filológicas mantiene una interacción con una seguidora que, como se puede observar no lleva un porte institucional.

 **D. Gaona** @noisydave

Tuits relevantes sobre Letras, música y cultura. Además respondo dudas de lenguaje, ortografía y edición #LanguagePatrol ¿Te unes o te vas? Rica Vera de la Villa Coapa <http://www.noisy.com.mx>

7,157 TWEETS   346 SIGUIENDO   216 SEGUIDORES

[Seguir](#) [+](#) [Ver más Tweets →](#)

 **38 D. Gaona** @noisydave · 2m  
@IIFL\_UNAM Mínimo perdónenme la multa que tengo en la biblioteca, hahaha.  
Detalles

 **38 D. Gaona** @noisydave · 2m  
"@IIFL\_UNAM Novalis" @noisydave = Georg Friedrich Philipp Freiherr von Hardenberg ¿Qué me ganó? <-correcto, te ganaste nuestros saludos//Bu!  
Detalles

 **38 D. Gaona** @noisydave · 7m  
@IIFL\_UNAM Novalis = Georg Friedrich Philipp Freiherr von Hardenberg ¿Qué me ganó?  
Detalles

Fuente: elaboración propia a partir de capturas de pantalla tomadas en el primer trimestre del 2013.

A partir del análisis anterior y en conclusión a este apartado se enlistan algunas prácticas que son importantes evitar en la gestión de perfiles institucionales.

- **De la falta de interacción al abandono del perfil.** El abandonar un perfil en redes sociales, en lugar de beneficiar la presencia digital, perjudica la imagen de la Institución. Si al perfil no se le puede dar seguimiento, es importante considerar dar de baja la cuenta o colocar algún mensaje que indique que ya no se realizarán publicaciones.
- **La publicación de contenido automático.** El uso excesivo de herramientas que permitan calendarizar publicaciones no siempre es benéfico para la cuenta ya que en algunos casos, sin un monitoreo constante del perfil, se pasan por alto los comentarios realizados por la comunidad virtual.
- **Los contenidos sin entrega de valor al usuario.** Frecuentemente se observan perfiles que solo comparten notas de otras cuentas institucionales sin generar contenidos enfocados a su público objetivo. Esto en vez de ser un factor que apoye a la comunidad virtual y genere más integrantes, va dejando de ser interesante para el público usuario.
- **El exceso de publicaciones.** El generar muchas publicaciones no implica tener un mayor número de seguidores, ni genera necesariamente mayor visibilidad. Es importante moderar este impacto y no convertirse en un perfil molesto para el usuario por el número de notificaciones generada.
- **La autopromoción de la marca.** En perfiles institucionales, no es necesario siempre hacer referencia a las actividades realizadas por la entidad. El hecho de escribir de otras entidades institucionales colectivamente dará una mayor presencia a la Universidad y no será un contenedor de contenido repetitivo para la comunidad digital generada.
- **Las publicaciones similares en canales diversos.** Cada SRS mantiene una naturaleza. *Twitter* “habla de lo que se está pasando en el momento”, *Facebook* “habla de lo que se hizo ayer” y *YouTube* es un canal para difundir material audiovisual. Por tanto es importante considerar que no es viable publicar el mismo contenido en todos los sitios.
- **La importancia de la buena redacción.** La ortografía y la buena redacción en las redes sociales digitales, es como la carta de presentación. Es parte de la

reputación digital y en el caso de cuentas Institucionales Universitarias es un punto imprescindible.

- **Las publicaciones generadas a partir de contenido de otras cuentas.** Al colocar materiales que no son generados por la entidad correspondiente, es fundamental colocar la referencia del autor del material y considerar que hay material protegido por derechos de autor. En este sentido es preferente generar contenido propio; en ocasiones algunas cuentas institucionales, reciben materiales donados por la misma comunidad digital generada.
- **La interacción y la respuesta a toda pregunta.** El hecho de responder a toda pregunta no siempre es un factor que apoya a la imagen de la entidad. En este sentido es importante que se considere desde el inicio de lo que se puede responder.
- **La falta de prácticas de seguridad.** Es importante que se tenga cuidado al colocar información que pueda resultar confidencial o que pueda poner en riesgo a la entidad misma o a cualquier miembro de su comunidad.



## PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA Y UTILIZACIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES

“¿Quieres decirme, por favor, qué camino debo tomar  
para salir de aquí? –preguntó Alicia.  
Eso depende mucho de a dónde quieres ir –respondió el Gato.  
Poco me preocupa a dónde ir.... –dijo Alicia.  
Entonces, poco importa el camino que tomes –replicó el Gato”

Alicia en el país de las Maravillas  
(Lewis Carroll, 1865)

## 4. Propuesta de una metodología y utilización de las redes sociales en las organizaciones.

### 4.1 Consideraciones

La propuesta de la metodología que se enuncia a continuación parte del supuesto y tiene como restricción que la organización no cuenta con presencia digital en redes sociales, desconoce si le es conveniente incursionar en estos canales digitales o simplemente desea llevar una gestión responsable y profesional de sus cuentas de redes sociales.

Cabe señalar que la propuesta en mayor porcentaje tiene un planteamiento teórico. Toma como base el proceso de planeación estratégica propuesto por Fred David<sup>30</sup>. Así como buenas prácticas que parten de guías orientadas a los medios sociales digitales conocidos comúnmente como: *social media*, entre otras fuentes que se irán desglosando durante el presente capítulo.

Por otra parte, es importante mencionar que incursionar en las redes sociales implica una inversión de tiempo importante. El proceso de mantener una presencia digital responsable demanda constancia y una estrategia en ajuste contante. Sin embargo, como recompensa se tiene que entre más se genere contenido de valor a los usuarios y/o clientes. Los productos y/o servicios que ofrece la organización tienen la posibilidad de ser difundidos con mayor facilidad.

Para la implementación de la metodología, se debe considerar en todo momento que abrir una o varias cuentas corporativas de redes sociales solo por moda o por tener presencia en todos los canales digitales es una idea errónea. En todo momento se debe estar consciente de que una cuenta de redes sociales implica un nuevo canal a ser atendido. Haciendo una analogía con redes telefónicas, no por tener muchas líneas telefónicas se tendrán más clientes. Cada línea requiere ser atendida e implica una inversión y en las redes sociales la mayor inversión es de tiempo.

---

<sup>30</sup> Dr. Fred R. David, es un académico reconocido internacionalmente en temas de planificación estratégica. Su libro de texto de "Dirección Estratégica", publicado por Prentice Hall, se utiliza en más de 400 colegios y universidades. El autor brinda asesoría a través de su sitio web <http://strategyclub.com/about/>

## 4.2 Utilización

La propuesta de metodología que se plantea a continuación consta de una parte teórica, donde se describe su planteamiento, modelo general y el desglose de cada una de sus fases, las cuales incluyen ejemplos que buscan apoyar al lector en la implementación de la misma.

Adicional a la parte teórica, la propuesta incluye como apoyo, una serie de plantillas -disponibles en el Apéndice A- donde se va llevando el seguimiento de cada una de las fases de la metodología planteada.

Para la implementación de la propuesta planteada se sugiere analizar ambas partes y adaptar el modelo a las necesidades de la organización interesada. Cabe destacar que ésta es una primera versión de una metodología integral que tiene como finalidad llevar con éxito la gestión de redes sociales corporativas, sin embargo se sabe que cada organización tiene necesidades distintas por lo que el modelo puede ser adaptado.

## 4.3 Planteamiento de la metodología

En el presente trabajo de tesis, se considera a la gestión de redes sociales como un proyecto, debido a que cumple con tales características. Como fundamento se presentan a continuación algunas propiedades del término: 'proyecto' fundamentadas en el *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*.<sup>31</sup>

Un proyecto:

- Conlleva incertidumbre
- Consume recursos: tiempo, dinero, materiales y trabajo.
- Pretende dar solución a un problema o cubrir alguna necesidad
- Es temporal
- Es único en el tiempo y no repetible bajo las mismas circunstancias

---

<sup>31</sup> PMBOK. Es un compendio de "buenas prácticas" para la dirección, administración, y gestión de proyectos. Documenta nueve áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo y adquisiciones. Es reconocido como un estándar en la administración de proyectos, fue desarrollado por el *Project Management Institute* PMI.

Adicional a las características enunciadas, el proyecto “gestión de redes sociales” implica definir alcance, tiempo, costo y calidad. Asimismo, para dar continuidad de manera integral al proyecto es fundamental el seguimiento de una metodología. En este sentido, es propósito de este capítulo diseñar una propuesta de metodología que se adapte a la gestión de redes sociales especialmente para las instituciones del sector educativo.

Para diseñar la propuesta, se consideró el proceso de planeación estratégica adaptado por Fred David, el cual se describe a continuación.

“El proceso de planeación estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia”. (David, 2003, p.5)

- “La formulación de la estrategia. Incluye la creación de una misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (...) Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a la empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo” (David, 2003, p.5).
- La implantación de la estrategia. David (2003) menciona que esta etapa, es considerada la más difícil de la planeación estratégica ya que requiere de disciplina y compromiso. En esta etapa, señala que las habilidades interpersonales son clave el éxito en la implantación de la estrategia. “Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?, y ¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” (David, 2003, p.6).
- La evaluación de la estrategia. Se refiere a la etapa donde se evalúa el funcionamiento de la estrategia. David (2003), señala que existen tres actividades fundamentales en la evaluación: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento y 3) la toma de medidas correctivas. “La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana (...)” (David, 2003, p.6).

Una vez analizado el planteamiento de Fred David se consideró que el proceso de planeación estratégica, sumado a la recopilación de artículos focalizados al uso de *social media*, *marketing digital* y estrategia en redes sociales podría adaptarse al proyecto “gestión de redes sociales”. A continuación se presenta el esquema y descripción de la propuesta de metodología planteada.

#### 4.4 Esquema general de la propuesta de metodología

A partir del planteamiento de la sección anterior, se plantea una propuesta de metodología que consta de cinco etapas que cubren los aspectos básicos de la administración de proyectos, de la planeación estratégica y que se adecúan a la gestión de redes sociales (ver figura 4.1).

Propuesta de una metodología y utilización de las redes sociales en las organizaciones



Figura 4.1. Esquema de metodología propuesta.  
Fuente: elaboración propia

A continuación se describe con mayor detenimiento cada uno de sus elementos y en apéndice A se muestra un compilado de plantillas para llevar la metodología a la práctica.

#### 4.5 Fase I de la metodología: Diagnóstico

Antes de incursionar en la implementación de nuevos canales digitales o cualquier medio adicional, es importante hacer un análisis de la situación en la que opera la organización, en relación a la presencia digital de la misma, tomando en cuenta la perspectiva al interior y al exterior.



- La situación interna. Se refiere a las debilidades y fortalezas de la organización.
- La situación externa. Es representada por el mercado y la competencia.

Ambas perspectivas permitirán brindar una solución adecuada a las necesidades de la organización. Para realizar este proceso se sugiere llevar a cabo un diagnóstico donde se consideren las siguientes etapas (ver figura 4.2).

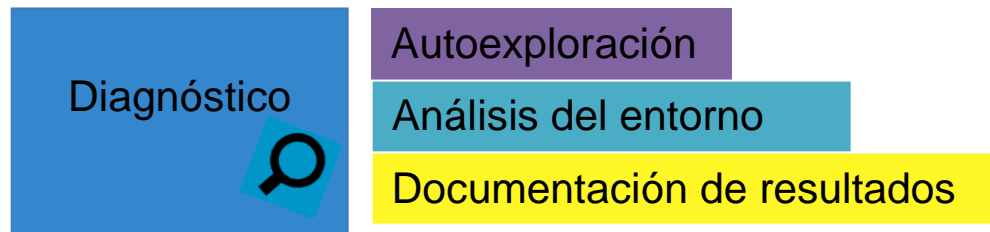


Figura 4.2. Etapas del diagnóstico  
Fuente: elaboración propia.

Como ejemplo práctico en el capítulo 3, se presenta un diagnóstico parcial, donde se analiza la situación actual de la UNAM respecto al uso de redes sociales institucionales. En el estudio de ejemplo, se comenzó por examinar la estructura organizacional y posteriormente se identificaron los perfiles institucionales que presentaron características sobresalientes. A continuación se definen los conceptos que complementan la fase de diagnóstico para realizarlo de una manera más detallada.

#### **4.5.1 Diagnóstico: Autoexploración**

Se refiere al análisis interno, que permite descubrir las debilidades y fortalezas de la organización respecto a la presencia digital de la misma. La autoexploración surge a partir de la respuesta a preguntas como:

1. ¿Cuáles son los productos y/o servicios que ofrece la organización?
2. ¿Cuál es la estructura organizacional (organigrama)?
3. ¿Cuál es la misión y visión de la organización?
4. ¿La organización cuenta con presencia digital (p.ej. sitio *web*, blog o algún otro canal digital)?
5. ¿Se tiene una estrategia de venta clara y definida?
6. ¿Se cuenta con recursos humanos para la gestión de redes sociales?

#### 4.5.2 Diagnóstico: Análisis del entorno.

Permite identificar las condiciones en las que se desempeña la organización en relación a su competencia. En esta sección se sugiere:

1. Identificar quien es la competencia
2. Analizar si la competencia cuenta con presencia digital
3. Revisar si la competencia utiliza perfiles corporativos de redes sociales
4. Identificar en qué sitios de redes sociales tiene presencia digital la competencia
5. En caso de que la competencia cuente con presencia en redes sociales se sugiere estudiar el manejo que tienen de sus comunidades virtuales, ya que el número de seguidores no implica que la comunidad esté bien atendida y reciba la información que la organización necesita difundir y que el usuario desea recibir. Para ello se propone el cuestionario de evaluación que se presenta en la tabla 4.1

El cuestionario de la tabla 4.1, es una herramienta para identificar cuentas de redes sociales que llevan a cabo una gestión responsable en las áreas de: imagen corporativa, atención a la comunidad digital, estilo y frecuencia de publicación, comunidad digital, promociones y eventos, así como ingenio y creatividad. La plantilla puede modificarse para profundizar en alguno de los aspectos que la conforman. Cabe señalar que los criterios de evaluación están basados en la escala de *Likert*<sup>32</sup>, por lo que si se obtiene una mayoría de puntaje positivo (mayoría de puntuaciones: de acuerdo y totalmente de acuerdo), la cuenta analizada reúne características importantes que pueden apoyar y servir como ejemplo a la cuenta corporativa que se busca inaugurar.

---

<sup>32</sup> Escala de *Likert*. Es un método de evaluación sumaria, denominada así por su creador *Renis Likert*.

Tabla 4.1. Encuesta de evaluación de perfiles de redes sociales.

<b>ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE REDES SOCIALES CORPORATIVAS / INSTITUCIONALES</b>		<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
<b>Instrucciones:</b> Marcar con una (X) para cada uno de los siguientes enunciados, la opción que más se aproxime a los resultados obtenidos.						
Imagen corporativa o institucional	1. ¿En el sitio <i>Web</i> corporativo o institucional hay enlace a las cuentas de redes sociales de la organización?					
	2. ¿En las cuentas de redes sociales se mantiene una imagen acorde a la identidad del sitio <i>Web</i> ?					
	3. ¿La descripción “acerca de” o “biografía” de la cuenta de redes sociales corporativa contiene información de la organización y del sitio <i>Web</i> vinculado?					
Atención a la comunidad	4. ¿Se observa respuesta oportuna a comentarios de los usuarios?					
	5. ¿Se brinda respuesta profesional a los comentarios de los usuarios? Es decir, ¿se les atiende de una manera respetuosa?					
Estilo y frecuencia de publicación	6. ¿Se redactan mensajes concisos y sin orientación política, religiosa o discriminatoria que pudiera resultar ofensiva al lector?					
	7. ¿Las imágenes que se presentan van acorde a la “personalidad” de la cuenta? es decir, ¿son ofensivas o son totalmente ajenas a las temáticas que son propósito de la cuenta de redes sociales?					
	8. ¿La cuenta presenta publicaciones recientes (al menos una publicación en los últimos 8 días)?					

	9. ¿Al analizar aleatoriamente cuentas que siguen a la cuenta corporativa se identificaron usuarios “reales”? Es decir no son cuentas ficticias <sup>33</sup> .					
Comunidad digital	10. Se observa que la edad promedio de los seguidores coincide con el objetivo aparente de la cuenta de redes sociales					
	11. Los comentarios realizados por los miembros de la comunidad en general ¿se observan positivos o neutrales?					
Promociones y eventos	12. ¿En la cuenta se manejan promociones, campañas, concursos o la difusión de algún tipo de evento?					
	13. Si realiza alguna de las actividades del punto anterior ¿La cuenta respeta las condiciones de las promociones o eventos que difunde?					
Ingenio y creatividad	14. En las publicaciones que realiza ¿se manejan o utilizan apoyos visuales creativos como: imágenes, videos, infografías, entre otros?					
	15. ¿Se observan publicaciones atractivas que impacten a nuevo público objetivo debido a su creatividad o ingenio plasmados?					

Fuente: elaboración propia.

<sup>33</sup> Las cuentas ficticias, regularmente se identifican porque presentan mensajes automatizados, o repetitivos, manejan pocos seguidores y no muestra interacción con otras cuentas “reales”.

### 4.5.3 Diagnóstico: Documentación de resultados

Una vez finalizados los análisis anteriores, es importante reforzar y documentar los resultados obtenidos. En este aspecto, la elaboración de un análisis FODA<sup>34</sup> (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), es de gran utilidad.

En el análisis FODA se genera un cuadro de la situación actual de la organización para así obtener un diagnóstico objetivo que permita en función de ello tomar decisiones de acuerdo con los objetivos planteados. Antes de su elaboración, es importante mencionar que tanto para las fortalezas como para las debilidades se toma en cuenta la situación al interior de la organización y la situación exterior o competencia se analiza para las oportunidades y las amenazas. La tabla 4.2, resume estos puntos y adiciona acciones a considerar para cada rubro.

Adicionalmente como apoyo a éste apartado se presenta en la figura 4.3 una plantilla básica para elaborar la matriz FODA y en la tabla 4.3 un cuadro de apoyo para elaborar estrategias a partir de los resultados obtenidos.

Tabla 4.2. Usos del análisis FODA.

RUBRO	¿DÓNDE SE ANALIZA?	ACCIONES A CONSIDERAR
<b>F</b>	Interior	Las fortalezas se deben aumentar y pueden ser modificadas.
<b>O</b>	Exterior	Las oportunidades se deben aprovechar y es difícil poder modificarlas.
<b>D</b>	Interior	Las debilidades se deben disminuir y pueden ser modificadas.
<b>A</b>	Exterior	Las amenazas se deben neutralizar y es difícil poder modificarlas.

Fuente: elaboración propia con base en Picardo (2012).

<sup>34</sup>FODA. “Albert Humphrey de la Universidad de Stanford es reconocido como el creador de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas o análisis FODA, que deriva del proyecto de investigación Modelo de Equipo de Acción de siglas en inglés TAM. El análisis FODA se extiende desde el concepto TAM de George Albert Smith Jr. y C. Roland Christensen de la Escuela de Negocios de Harvard donde se acreditan con el acrónimo durante los años 1950 y 1960 para evaluar las carencias y los recursos dentro de las empresas como una estrategia organizacional. Los conceptos FODA se fueron perfeccionando con los años hasta convertirse en una de las herramientas más importantes del marketing de hoy” (Edwards, 2013).

A continuación se definen los tipos de estrategias que pueden aplicarse a partir del análisis FODA (ver figura 4.3).

Estrategias FO. Se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. En este caso la organización tiene una posición ideal de rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos.

Estrategias DO. Tiene como objetivo mejorar las debilidades internas, para aprovechar las oportunidades externas, el entorno le brinda oportunidades, pero no las puede aprovechar porque no cuenta con la preparación adecuada. Se consideran estrategias de orientación y tienen un mayor grado de dificultad en su implementación.

Estrategias FA. Se busca disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, enfrentándolas y valiéndose de las fortalezas que posee la organización. Se consideran estrategias defensivas

Estrategias DA. Este tipo de estrategias busca combatir las amenazas y disminuir las debilidades. Generalmente se utilizan cuando la organización se encuentra altamente amenazada y posee muchas debilidades que ponen a prueba su supervivencia, se consideran estrategias de gran dificultad o en algunos casos imposibles de realizar.



Figura 4.3. Plantilla FODA

Fuente: elaboración propia con base en Zirris (2011).

Tabla 4.3. Matriz FODA

Factores externos	Factores internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
		F1 F2 F3	D1 D2 D3
Lista de Oportunidades O1 O2 O3		<b>FO (Fácil)</b> Estrategia para maximizar las Fortalezas y las Oportunidades.	<b>DO (Difícil)</b> Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades.
Lista de Amenazas A1 A2 A3		<b>FA (Desafiante)</b> Estrategia para maximizar las Fortalezas y minimizar las amenazas.	<b>DA (utópico)</b> Estrategia para minimizar las Debilidades y las Amenazas.

Fuente: elaboración propia con base en Carreto (2007).

Posterior a la generación e implementación de estrategias se recomienda seguir realizando el análisis FODA periódicamente para dar seguimiento a los resultados.

#### 4.6 Fase II de la metodología: Definición

Una vez documentado el diagnóstico, la organización debe definir la razón de ser de los canales digitales que desea adquirir; desarrollar una misión, visión y objetivos específicos para la gestión de las redes sociales.

Es importante señalar que las definiciones deben estar alineadas a la misión, visión y objetivos que se tienen como organización, éstas se convertirán en la justificación de tener presencia en las redes sociales.

En la tabla 4.4 se presentan algunos ejemplos de cada punto, parcialmente retomados de la empresa Dell, ya que es una compañía de las que han puesto especial interés en el uso de los medios sociales.

- Misión Dell como organización;

Tabla 4.4. Misión Dell como organización.

Misión Dell	<p><i>“Ser la más exitosa compañía de computadoras en el mundo ofreciendo la mejor experiencia al cliente en los mercados en que nosotros servimos. Al hacerlo, dell satisfará las expectativas de nuestros clientes en las siguientes áreas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>La más alta calidad</i></li><li>• <i>Tecnología de punta</i></li><li>• <i>Precios competitivos</i></li><li>• <i>Responsabilidad corporativa e individual</i></li><li>• <i>El mejor servicio y soporte en su clase</i></li><li>• <i>Capacidades flexibles para personalizar su computadora</i></li><li>• <i>Una responsabilidad corporativa a la comunidad superior</i></li><li>• <i>Estabilidad financiera”</i></li></ul>
-------------	--

Fuente: elaboración propia con base en Arias (2011)

- Misión hipotética de Dell en redes sociales

Dell no presenta una misión y una visión en redes sociales propiamente, al menos no abierta al público. Sin embargo a partir de su página “Dell en los medios” (DELL, 2013), se generaron unos enunciados hipotéticos de éste apartado (ver tabla 4.5).



Tabla 4.5. Misión Dell como organización.

<b>Misión hipotética de Dell en redes sociales</b>	<p><i>“Hacer de las redes sociales un canal que nos permita escuchar, aprender de nuestros clientes e involucrarnos con ellos para ser una mejor empresa y ofrecer los productos y los servicios específicos que nuestros clientes necesitan para desempeñarse satisfactoriamente.</i></p> <p><i>Consideramos que los medios sociales son mucho más que una herramienta: son una extensión de nuestra marca, que hacen posible que personas en todo el mundo usen la tecnología para crecer y prosperar”.</i></p>
--	---

Fuente: elaboración propia con información de DELL (2013).

- Visión Dell como organización

Tabla 4.6. Misión Dell como organización

<b>Misión Dell</b>	<p><i>“Es la manera en que hacemos negocios. Es la manera en que interactuamos con la comunidad. Es la forma en que interpretamos el mundo que nos rodea - las necesidades de nuestros clientes, el futuro de la tecnología, y el clima de negocios global. Lo que cambie el futuro puede ser nuestra visión - Visión Dell - será nuestra fuerza orientadora.</i></p> <p><i>Así que Dell necesita la satisfacción total del cliente. Con el fin de convertirse en la empresa de informática de mayor éxito, ellos necesitan la tecnología más avanzada y clientes leales”.</i></p>
--------------------	--

Fuente: elaboración con base en Arias (2011).

- Visión hipotética de Dell en redes sociales

Tabla 4.7. Visión hipotética Dell en las redes sociales.

<b>Visión hipotética de Dell en redes sociales</b>	<p><i>Convertirse en la empresa líder en informática que utilice los medios digitales para acercarse a una comunidad digital cada vez más diversa, difundiendo así los productos, noticias e información más actual y acertada para nuestros públicos y clientes</i></p>
--	--

Fuente: elaboración propia con información de DELL (2013).

Considerando los ejemplos anteriores, la organización tiene las herramientas para crear su propia misión y visión como organización en el uso de las redes sociales.

Adicionalmente se debe crear la declaración de los objetivos estratégicos, este punto es primordial, pues señalará la “dirección” a seguir. El documento debe resaltar este apartado con particular énfasis, enlistando los objetivos considerando y que éstos sean: específicos, alcanzables, medibles, coherentes y tengan un plazo de tiempo.

A continuación se describen con mayor detenimiento estos conceptos con base en Margaryan (2012).

- Específicos: cuanto un objetivo es más puntual, más corto será el camino para conseguirlo y se evitarán confusiones a la hora de interpretarlos.
- Alcanzables: el objetivo debe ser realista. Es decir, estar dentro de las posibilidades de la empresa.
- Medibles: al definir el objetivo, éste debe ser medible, para poder observar en qué medida se han alcanzado los objetivos para así, si los resultados son buenos, seguir en la misma línea y si no, tomar nuevas decisiones y realizar cambios para llegar a alcanzar estos objetivos.
- Coherentes: los objetivos marcados deben ser coherentes con la misión, la visión, la cultura organizativa y los valores de la empresa.
- Tener un plazo de tiempo: los objetivos no son eternos, deben estar en constante cambio por lo que es importante adecuar el tiempo, para poder cumplir con los plazos marcados.

Algunos de los ejemplos propuestos como objetivos estratégicos son los siguientes:

Tabla 4.8. Objetivos estratégicos.

<b>Visión hipotética de Dell en redes sociales</b>	<i>Objetivos estratégicos en redes sociales</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Dar una mejor atención al cliente o usuario, acercándose al público objetivo.</i></li><li>• <i>Generar nuevos clientes o usuarios.</i></li><li>• <i>Fortalecer el nombre de la organización.</i></li><li>• <i>Mantener un canal de retroalimentación continua.</i></li><li>• <i>Generar lealtad en los clientes o usuarios a través de la difusión de los productos y / o servicios.</i></li></ul>

Fuente: elaboración propia.

En el apéndice A sección 3, se muestra una plantilla mediante la cual se puede documentar la fase de Definición.

#### **4.7 Fase III de la metodología: Estrategia**

Finalizado el diagnóstico de la organización y definidos los alcances respecto al uso de las redes sociales en beneficio de la misma. El siguiente paso es la elaboración de un

plan estratégico donde se definan las líneas de acción, los recursos involucrados y los objetivos estratégicos para llevar a cabo la gestión del perfil corporativo.

En este sentido y con el uso del proceso de planeación estratégica, definido por David (2003) ésta etapa debe incluir los siguientes elementos:

- Diagnóstico
- Objetivos, visión, misión
- Metas
- Plan estratégico
- Análisis de factibilidad
- Indicadores y métricas
- Control y mantenimiento

Se sugiere la elaboración de un documento que integre los puntos anteriores, el cual sea simple de consultar en todo momento por el personal involucrado e incluya los elementos necesarios para la gestión responsable de los perfiles de redes sociales. Este documento se convertirá en una sección medular del manual estratégico presentado en el apéndice A La figura 4.4 muestra los elementos que conforman éste documento nombrado: “Manual estratégico”.

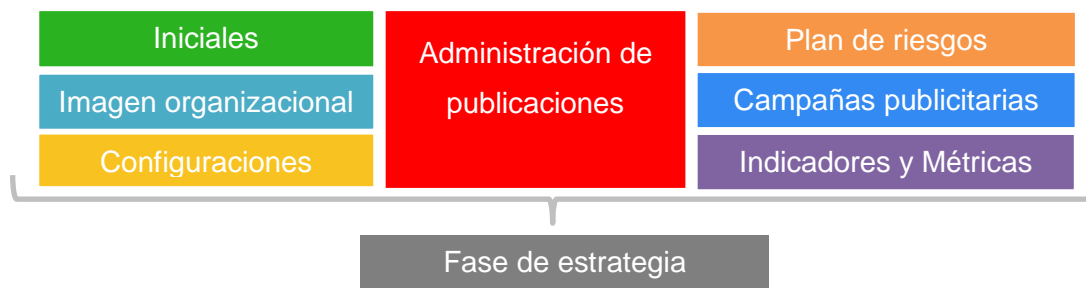


Figura 4.4. Elementos de la fase de estrategia.

Fuente: elaboración propia

El manual incorpora estrategias de publicación, gestión y seguimiento del perfil o perfiles de redes sociales seleccionados para ser administrados, fortalecerá la decisión y permitirá llevar el seguimiento responsable correspondiente.

En el apéndice A sección 4 se presenta un apartado que cubre esta fase de estrategia, con la finalidad de facilitar su seguimiento.

### 4.7.1 Iniciales

Se refiere a los datos elementales de la fase de estrategia (ver figura 4.5), parte de estos se construyen con apoyo de la fase de “Diagnóstico” y “Definición” tratadas con anterioridad.



Figura 4.5. Elementos iniciales.  
Fuente: elaboración propia

#### 4.7.1.1 Misión, visión y objetivos estratégicos

Tal como se analizó en la etapa de “Definición”, en esta sección del documento se describe de manera concisa y clara, los enunciados de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización respecto al uso de redes sociales. Cabe destacar que estos elementos son el eje del proyecto.

#### 4.7.1.2 Definición del público meta

Para ubicar al público objetivo o meta de la organización, es importante considerar que se está ofreciendo un producto o servicio para un sector en específico. El desear abarcar a todo tipo de público no es tarea sencilla y, regularmente no es lo más conveniente.

El público debe estar definido con base a la estrategia de comunicación que haya establecido la organización respecto a los consumidores actuales y los consumidores potenciales (ver tabla 4.9).

Tabla 4.9. Definición público meta.

<b>Ejemplo: público meta</b>	<i>Para una empresa que ofrece cursos de inglés a distancia, puede que su público objetivo sea ofrecer su servicio a adultos de 23 a 45 años, que al menos tengan formación de bachillerato.</i>
----------------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

En este sentido una de las bondades de las redes sociales digitales, es su alta capacidad para permitir la segmentación de públicos<sup>35</sup>, por lo que tener claro el segmento al que se desea dirigir la difusión, es un punto fundamental.

#### **4.7.1.3 Sitio web, correo electrónico asociado**

Antes de abrir una cuenta en un SRS es imprescindible contar con un sitio web. Actualmente esto es esencial para cualquier organización, ya que el sitio funciona como un primer punto de contacto para el público objetivo.

Por otra parte, para la apertura de cualquier cuenta en un sitio de redes sociales, es necesario asociar un correo electrónico. El correo que se asigne a la cuenta debe ser un correo corporativo, utilizado para ese fin en específico. Es una mala práctica que por ‘comodidad’ se asigne el correo personal de algún miembro del equipo de trabajo.

Por otra parte, sólo el personal autorizado debe contar con la contraseña tanto del correo como de la cuenta de redes sociales que se haya creado. Esto con la finalidad de que independientemente del responsable, en ningún momento se pierda el control sobre la seguridad de la cuenta. Así mismo se debe planear una estrategia para que la contraseña se cambie periódicamente.

---

<sup>35</sup> Segmentación de públicos. Se refiere a la clasificación de los públicos, con la finalidad de obtener solo información de los usuarios que cumplan con los objetivos de la organización.

#### 4.7.1.4 Definición de las cuentas en SRS a utilizar

Una vez que se definió el público meta, es posible identificar los sitios de redes sociales más adecuados para llevar a cabo la difusión de los servicios o productos que ofrece la organización. En esta sección se colocan los SRS seleccionados junto con una breve justificación de su utilización.

Cabe señalar que el sitio o los sitios seleccionados deben cumplir en todo momento con los objetivos de la organización, es importante resaltar que el hecho de tener presencia en todos los sitios de redes sociales, no implica que se tenga mayor éxito y visibilidad, se requiere de paciencia y constancia. En la tabla 4.10 se presenta un ejemplo de definición válido.

Tabla 4.10. Definición de la cuenta.

<b>Ejemplo: definición del público meta</b>	<p><i>P.ej. Un comercio de comida decidió utilizar Foursquare y Facebook, planteó las siguientes justificaciones.</i></p> <p><i>Justificación para utilizar Foursquare: La mayoría de los establecimientos de comida de la zona están dados de alta en Foursquare. El SRS permite darle al cliente “recompensas” por cada visita que realice al local. Adicionalmente las publicaciones pueden enlazarse a la página de fans en Facebook, se cuenta con los recursos necesarios para darle seguimiento.</i></p> <p><i>Justificación para utilizar Facebook: Este SRS es el más utilizado en México y permite crear anuncios donde se pueden difundir anuncios del local a usuarios específicos. Además se pueden colocar imágenes sobre los platillos que se realizan, los cuales a través de los comentarios de los clientes actuales pueden atraer a nuevas personas, se cuenta con los recursos necesarios para atender la cuenta.</i></p>
---	---

Fuente: elaboración propia.

#### 4.7.1.5 Recursos Humanos

Con la finalidad de llevar un control del personal involucrado, el proceso de planeación estratégica David (2003) señala que es importante colocar el nombre de él o de los responsables de dar seguimiento al proyecto. Esto indudablemente aplica en la gestión de las cuentas de redes sociales, p.ej. el administrador de proyectos, el líder técnico, el *community manager* y el diseñador de contenidos son de los roles más utilizados (ver tabla 4.11).

Tabla 4.11. Definición de recursos humanos.

**Ejemplo: Definición del personal involucrado**

*P.ej. En el departamento de TI de una empresa que se dedica a la venta de software, contrató a un community manager y a un generador de contenidos. Ambos llevan la gestión de una cuenta de Facebook y una cuenta de Twitter. Sin embargo la toma de decisiones depende de un administrador de proyectos, pues les interesa buscar la satisfacción total en la atención al cliente. El proyecto tiene asignado a los siguientes responsables:*

ROL	NOMBRE
Director de Ventas	Alejandra Rincón
Administrador de proyecto	Isabela Muñoz
Community manager	Sabrina Loreto
Generador de Contenidos	Ezequiel Fragoso
Analista de Métricas	Leonardo Trejo

Fuente: elaboración propia.

#### 4.7.1.6 Análisis de palabras clave

El dar de alta una cuenta de redes sociales no implica que inmediatamente se genere una gran cantidad de seguidores, aunque se haya planeado el lanzamiento y se haga uso de publicidad tradicional.

Se debe hacer una revisión periódica de términos clave que permitan posicionar los contenidos de la marca. SRS como *Twitter* permiten realizar búsqueda de términos relacionados con el nombre de alguna marca, organización o producto casi en tiempo real. Así mismo herramientas especializadas en la generación de anuncios online, como *keyword tool* de *Google Adwords* permite obtener una aproximación de términos clave relacionados (ver tabla 4.12).

Tabla 4.12. Definición de palabras clave

**Ejemplo: Definición de palabras clave**

*Una empresa que se dedica a la venta de autos usados, realizó una búsqueda de palabras clave para posicionar su marca. Estas palabras le servirán para realizar publicaciones más efectivas, insertar etiquetas en los metadatos del sitio Web y acercar al público objetivo. Las palabras que se encontraron relacionadas a venta de autos fueron las siguientes:*

COMPRA VENTA	LOTES DE AUTOS USADOS
Segunda mano	Coches usados
Baratos	Listas de precios de autos
Precios de autos	Compra venta de autos en el DF
Precios de coches	Venta de autos en México
Autos de segunda mano	Lotes de autos usados DF

Fuente: elaboración propia.

Considerando el concepto de *longtail*<sup>36</sup>, la empresa buscará posicionar palabras clave más específicas.

#### **4.7.1.7 Comunidad virtual asociada**

Antes de abrir una cuenta de redes sociales, es recomendable identificar que cuentas se van a “seguir” o van a formar parte de la comunidad digital de la cuenta generada. Un apoyo en este aspecto son los buscadores internos de los diferentes SRS. En ellos, se pueden introducir las palabras clave identificadas previamente y analizar a las cuentas de la competencia, líderes de opinión de cada rubro. En SRS como *Twitter* el nivel de influencia o popularidad puede medirse por medio de herramientas como *Klout*

El hecho de seguir a líderes de opinión y que éstos mencionen la cuenta de la organización o compartan contenido en su comunidad virtual, apoyará visiblemente en la difusión y el alcance de los productos y / o servicios que se ofrezcan.

Por otro lado, algunas cuentas institucionales tienden a seguir solamente otras cuentas institucionales y no a otros usuarios, con la finalidad de tener una imagen digital “profesional” (ver tabla 4.13).

Tabla 4.13. Definición de políticas de uso

<b>Ejemplo: Políticas de uso</b>	<i>La cuenta oficial de una prestigiosa universidad ha decidido solo seguir a cuentas oficiales pertenecientes a las entidades de su misma universidad, con la finalidad de evitar cuentas ficticias. Así mismo entre las cuentas institucionales se dan apoyo entre sí para la difusión de eventos y noticias.</i>
--------------------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

Del ejemplo anterior, se podría decir que es válido solo seguir cuentas institucionales, y aunque no es un factor determinante el beneficio es que las cuentas a seguir están controladas y aparentemente no son maliciosas.

---

<sup>36</sup> *The Long Tail o la larga cola*. Es un concepto atribuido a Chris Anderson a finales del 2004 y se refiere a un modelo económico favorecido por Internet donde se hace uso de términos compuestos para ayudar a encontrar información en las búsquedas semánticas (Usolab, 2006).



Se debe tomar en cuenta que en el mundo de las redes sociales no todas las cuentas son reales y tienen buenas intenciones. Es decir, existen cuentas de redes sociales que se dedican a incomodar a otras, escribiendo comentarios negativos, algunas veces por estar en contra de la ideología que estas transmiten, otras veces para afectar la reputación de la cuenta. Este tipo de cuentas se conocen como perfiles *troll*<sup>37</sup>, por lo que se debe tener cuidado de no caer en provocaciones. Este tema se retoma en la sección Plan de riesgos.

### 4.7.2 Imagen organizacional

Una cuenta institucional, corporativa u oficial requiere de una imagen que vaya acorde con el sitio *Web* y con el concepto general de la organización. Esto permitirá al usuario identificar fácilmente la cuenta. La figura 4.6 muestra los elementos de los que se compone este apartado.



Figura 4.6. Imagen organizacional.  
Fuente: elaboración propia

#### 4.7.2.1 Personalidad de las cuentas en SRS

Las cuentas de redes sociales no son operadas aún por máquinas, o al menos no es lo ideal. Los usuarios o clientes desean una respuesta de una persona la cual no necesariamente tiene que ser la misma todo el tiempo. Por lo tanto es importante definir

---

<sup>37</sup>**Troll** En Internet, un troll es un usuario que se sienta frente a una computadora y busca llamar la atención, la cual consigue al publicar (de manera textual o gráfica, es decir con imágenes) temas polémicos, ideas o contenido sensible para otros usuarios. (Aguilar, 2013)

una personalidad que permita la gestión de la cuenta independientemente de la persona que en realidad la esté operando.

En este punto, es recomendable crear las características propias del personaje que opera la cuenta, esto sin perder de vista al público objetivo y la definición de los objetivos estratégicos de la organización.


Entre los datos que deben considerarse en la creación del personaje se encuentran:

- género (masculino / femenino)
- edad del personaje (15, 38, 47 [años])
- ocupación (profesor, estudiante de...)
- características (es amigable, amable, crítico, sociable ...)
- intereses (deportista, amante de la cultura, ávido lector...)
- tipo de lenguaje o discurso (formal, coloquial, ...)
- avatar (imagen). Se refiere a la imagen de la personal que se describe.

Tabla 4.14. Definición de la personalidad de la cuenta.

**Ejemplo: Definición de la personalidad de la cuenta de redes sociales**

P.ej. Una empresa dedicada a la venta de cursos en línea creó el siguiente personaje para gestionar sus cuentas de redes sociales corporativas.

	<b>Género:</b>	femenino
	<b>Edad del personaje:</b>	27 años
	<b>Ocupación:</b>	Lic. en comunicación
	<b>Características:</b>	Amable, paciente, sociable y entusiasta por la educación. Es muy creativa, con buena ortografía y buena redacción. Compartir buenos contenidos y estar al tanto del cliente es su mayor gusto.
	<b>Intereses:</b>	educación en línea, las nuevas tendencias de las tecnologías de la información, pasión por la enseñanza 2.0
	<b>Tipo de lenguaje o discurso:</b>	Se conduce respetuosamente (sin uso de palabras altisonantes o ideas discriminatorias) y se comunica empleando la primera persona del singular 'yo', 'tú', 'él'.

Fuente: elaboración propia

Este punto es meramente opcional, se puede prescindir de él. Sin embargo suele ser un apoyo para recordar la personalidad del mismo al momento de comenzar a redactar. En la red existen diversas herramientas que nos permiten crear personajes. Aunque este puede

ser dibujado a lápiz y papel. Lo importante es que la persona detrás de la cuenta tenga presente las características de cómo manejará la cuenta.

#### 4.7.2.2 Descripción de las cuentas en SRS

Regularmente los SRS, tienen la opción para que las cuentas de redes sociales agreguen una breve descripción sobre lo que se ofrece o en el caso de las cuentas personales información sobre sus hobbies o preferencias.

La organización debe construir una descripción simple pero que incluya palabras clave dado que el texto es utilizado por los motores de búsqueda para la indexación. La descripción debe ir alineada a los objetivos, misión y visión pre-establecidos. Como ejemplo en la tabla 4.15 se muestra la descripción que Samsung Mobile presenta en su página de *fans* de *Facebook*.

Tabla 4.15. Descripción del perfil de redes sociales.

<b>Ejemplo:</b> Descripción de cuentas	<p><i>“Bienvenidos a la línea de tiempo oficial de Samsung Mobile, un lugar para compartir sus historias y recibir las últimas noticias acerca de los dispositivos móviles de Samsung”.</i> (SAMSUNG, 2013)</p> <p><i>En Samsung Mobile, creemos en la "innovación significativa", una filosofía que está en el centro de todo lo que hacemos, y la promesa de continuar la creación de plataformas móviles personalizadas, relevantes y genuinas para mejorar su vida diaria. En pocas palabras, queremos tener experiencia "wow", cada vez que usted toma un Samsung Mobile.</i> (SAMSUNG, 2013)</p>
---	--

Fuente: elaboración propia con información de SAMSUNG (2013).

#### 4.7.2.3 Políticas sobre el uso de redes sociales

Antes de realizar publicaciones en nombre de la organización es importante considerar los aspectos legales con la finalidad de no comprometer información de la empresa o infringir en los derechos de propiedad intelectual de terceros. En este rubro es recomendable considerar aspectos como:

- Normas de publicidad
- Propiedad intelectual (*Creative Commons*<sup>38</sup>, derechos de autor y marcas comerciales)
- Ley de confidencialidad
- Difamación
- Protección de los consumidores
- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares
- Privacidad (Derechos Humanos 1998)

Adicional a lo anterior, cada organización debe revisar sus respectivas regulaciones de la industria ya que pueden tener políticas específicas. Algunas empresas ya han creado políticas tanto para las redes sociales oficiales, como para las redes sociales personales de sus empleados. La tabla 4.16 muestra un breve ejemplo de políticas de publicación.

Tabla 4.16. Políticas de publicación.

<b>Ejemplo: Políticas de publicación</b>	<p><i>Una organización decidió que para la elaboración de contenidos se siguieran las siguientes políticas para la publicación de algunos contenidos digitales.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Al utilizar imágenes de fuentes externas, se deben colocar los créditos correspondientes al pie de la imagen o dentro de la redacción de la publicación.</i></li><li>• <i>Al elaborar material, se debe colocar una leyenda con el nombre de la organización en la parte inferior de la imagen con la finalidad de que esta sea reconocida como material original. Considerar el uso de la licencia Creative Commons.</i></li></ul>
--	--

Fuente: elaboración propia

---

<sup>38</sup> Creative commons (CC). Es una organización sin ánimo de lucro cuyo principal objetivo es ofrecer licencias modelo que faciliten la distribución y uso de contenidos. Las licencias ayudan a conservar los derechos autorales bajo el esquema “Algunos derechos reservados”. La información sobre su utilización se encuentra disponible en: <http://www.creativecommons.mx/licencias/>

### 4.7.3 Configuraciones

Es importante tener documentadas las configuraciones que se realizaron en las cuentas de redes sociales dadas de alta. La figura 4.7 muestra elementos a considerar en el proceso de configuración.



Figura 4.7. Configuraciones  
Fuente: elaboración propia.

#### 4.7.3.1 Seguridad de las cuentas

Cada SRS contiene sus propias políticas de seguridad. Es importante no solo aceptar los términos y condiciones, ya que al ser parte de la imagen de la organización se debe tener especial cuidado con la información. Es recomendable definir en este apartado un mecanismo para el cambio periódico de contraseñas así como la revisión de aplicaciones instaladas.

Tal como plantea el Equipo de respuestas a incidentes de seguridad de cómputo de la UNAM (CERT), “En el caso de cuentas como *Facebook* muchas veces las personas aceptan que se venda su información o esta sea develada ante el FBI” (DGTIC, 2012). Es importante leer términos y condiciones.

#### 4.7.3.2 Complementos instalados

El uso de complementos o ciertas aplicaciones dentro de los SRS pueden ser perjudiciales para la privacidad de la información. Antes de contemplar la utilización de alguno, es importante analizar las condiciones de uso y la seguridad que ofrece.

En este apartado del documento es importante documentar las configuraciones implementadas así como las aplicaciones o complementos que se pretenden utilizar en la cuenta, las cuales deberán contener al menos un análisis previo, como comentarios a favor o fuentes confiables que recomienden su utilización.

#### 4.7.4 Administración de publicaciones

Los diagnósticos y definiciones del público objetivo analizado, reafirman que las publicaciones a realizar, deben dar un valor agregado a la comunidad. Para ello debe llevarse a cabo una administración de los contenidos a publicar (ver figura 4.8).



Figura 4.8. Administración de publicaciones.

Fuente: elaboración propia

##### 4.7.4.1 Calendario de publicaciones

Para llevar una mejor organización y seguimiento responsable de la cuenta, se debe documentar como se llevarán a cabo las publicaciones.

Durante la primera semana de lanzamiento se buscaría un mayor número de publicaciones. En el caso de tener contacto con otras cuentas de redes sociales, es recomendable acordar con sus administradores mensajes de bienvenida o de apoyo en la difusión de la nueva cuenta. Posterior a la semana de lanzamiento se debe estabilizar la cantidad de publicaciones, considerando que no es recomendable saturar a los seguidores y se debe entregar contenido de valor.

La frecuencia de publicaciones depende del tipo de SRS que se esté utilizando. P.ej. *Twitter* es mucho más dinámico que *Facebook* por lo que requiere un mayor número de publicaciones (ver tabla 4.17).

Como recomendación complementaria, se sugiere generar una base de datos donde se lleve un registro de las publicaciones realizadas, con la finalidad de generar reportes con mayor facilidad. Este registro puede llevarse a cabo mediante la construcción de un sistema o simplemente mediante el uso de una tabla en una hoja de cálculo como se muestra en la tabla 4.18.

Tabla 4.17. Calendario de publicaciones.

*P.ej. El siguiente es un calendario de publicaciones del primer mes de una cuenta institucional en Twitter. Cada icono representa una publicación*

Mes 1	D	L	M	M	J	V	S	
								Pre lanzamiento
								Lanzamiento
								Post lanzamiento

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.18. Registro de publicaciones.

Ejemplo: Registro de publicaciones	Registro de publicaciones				
	SRS TWITTER: @MIORGANIZACI0N				
	Fecha	Publicación	Publicación/comentario/RT	# de RT's	Neutro/positivo/ne gativo

Fuente: elaboración propia.

#### 4.7.4.2 Fechas destacadas

Dependiendo de la cuenta de redes sociales y el público meta definido, se pueden identificar fechas destacadas que generen empatía con la comunidad virtual, estas pueden ser desde conmemorar una festividad internacional hasta la fecha de cumpleaños de los seguidores, entre otras.

En este sentido es recomendable tener un listado o calendario de las fechas a destacar en publicaciones. Esto evitará que sean olvidados hechos importantes que probablemente generen un buen impacto.

#### 4.7.4.3 Conversación

La conversación con los usuarios es un factor sustancial, el llevar un registro de los comentarios que se realizan y las respuestas que se les ofrece permitirá ir creando una

mejora continua en este servicio, pues permitirá analizar la respuesta que han tenido los seguidores durante el tiempo de existencia de la cuenta. Un ejemplo de registro se presenta en la tabla 4.19.

Tabla 4.19. Registro de comentarios.

Ejemplo: Registro de comentarios	Fecha	Usuario	Comentario	Respuesta	Sentimiento del comentario		
					<i>positivo</i>	<i>neutral</i>	<i>Negativo</i>

Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que respecto al registro de publicaciones y comentarios existen en el mercado herramientas que permiten llevar a cabo este seguimiento, sin embargo en su mayoría son de paga y no siempre se adaptan al lenguaje español, especialmente para el análisis del sentimiento o *sentiment*<sup>39</sup>.

#### 4.7.5 Plan de riesgos

Tener un plan de contingencia ante posibles crisis en redes sociales es algo que debe establecerse desde el inicio en la organización. Definir cómo será la comunicación interna, la generación de una respuesta oficial y el monitoreo de redes en estos casos permitirá identificar, actuar e interactuar a tiempo (Lambrechts, 2011). La figura 4.9 muestra los elementos de éste apartado.

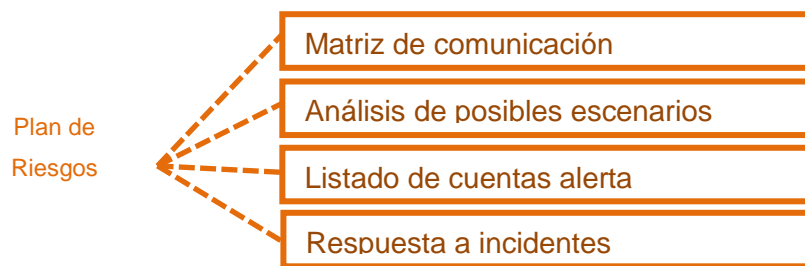


Figura 4.9. Plan de riesgos.

Fuente: elaboración propia

<sup>39</sup> *Análisis sentimental o sentiment*. Se refiere a la medición de cualitativa de la comunidad virtual generada, se basa en el análisis de los comentarios en tres aspectos: positivo, negativo y neutral.



### 4.7.5.1 Matriz de comunicación

Considerando que la difusión en redes sociales involucra a toda la organización, es importante definir todas las partes involucradas. Esto beneficiará especialmente en momentos de crisis, pues el encargado de administrar la cuenta tendrá un directorio para comunicarse con la persona adecuada en el momento indicado. Una matriz de comunicación puede ser un registro como el que se muestra en la tabla 4.20.

Tabla 4.20. Matriz de comunicación.

<b>Ejemplo: Matriz de comunicación</b>	<i>P.ej. Rubros básicos de contacto para mantener comunicación con los involucrados correspondientes.</i>					
	<i>Responsables (stakeholders)</i>	<i>Nombre completo</i>	<i>Cargo y Departamento</i>	<i>Correo electrónico /mensajero</i>	<i>Teléfono</i>	<i>Suplente</i>
	<i>Director general</i>					
	<i>Departamento de marketing</i>					
	<i>Community Management</i>					
	<i>Atención al cliente</i>					
	<i>Departamento Legal</i>					
<i>Recursos humanos</i>						

Fuente: elaboración propia.

### 4.7.5.2 Análisis de posibles escenarios

En esta sección se recomienda analizar los posibles escenarios de crisis que puedan presentarse, detallando las acciones necesarias para gestionarla. Se recomienda generar palabras clave que se puedan monitorizar con frecuencia. La tabla 4.21

Tabla 4.21. Análisis de escenarios.

<b>Ejemplo: Análisis de escenarios</b>	<i>P.ej. Rubros básicos de contacto para mantener comunicación con los involucrados correspondientes.</i>		
	<b>Escenario</b>	<b>Acción a tomar</b>	<b>Comunicación</b>
	<i>(p.ej. lanzamiento de una publicación por equivocación con contenido inapropiado)</i>	<i>(p.ej. eliminar inmediatamente, en el caso de no contener ninguna interacción. En caso contrario disculparse y lanzar otra publicación de mayor impacto)</i>	<i>(p.ej. comunicación directa con el líder de proyecto)</i>

Fuente: elaboración propia.

### 4.7.5.3 Listado de cuentas alerta

Opcionalmente para el monitoreo constante, se puede realizar un listado de cuentas que representen una amenaza para la cuenta de redes sociales corporativa, ya sea porque sea una cuenta de tipo *spam* o de tipo *troll*. Para esta sección se recomienda que en el caso de que se haya tenido algún incidente con alguna cuenta se genere un registro para tomarlo en cuenta de posibles atentados futuros.

### 4.7.5.4 Respuesta a incidentes

Dependiendo del SRS que se esté utilizando es conveniente tener un plan para cada canal, en caso de no tener una referencia clara, se pueden generar otros mecanismos. Un ejemplo se puede analizar en la tabla 4.22.

Tabla 4.22. Respuesta a incidentes.

<b>Ejemplo: Respuesta a incidentes</b>	<p><i>P.ej. En una organización decidieron clasificar las crisis en tres niveles: comentarios vulnerables (riesgo bajo), posibles crisis (riesgo medio), crisis (riesgo alto), y se propusieron las siguientes estrategias de seguimiento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>No se debe dar respuesta a todo comentario, como primer paso se debe analizar el usuario y en caso de considerarlo conveniente llevar a un acuerdo mediante mensaje directo.</i></li><li>• <i>En el caso de que la crisis tenga mayor impacto se convocará una reunión con los involucrados y se definirán las acciones a seguir.</i></li><li>• <i>Se redactará un mensaje que se publicará en los medios donde se admita el error en caso de ser necesario y se ofrezca una disculpa siendo lo más transparente posible y se explique cómo se dará solución al problema.</i></li><li>• <i>Opcionalmente se puede establecer un método para comunicar el mensaje (vídeo explicativo, comunicado de prensa, entrevista a un medio, breve comunicado en blog y redes sociales).</i></li><li>• <i>Monitorizar la crisis aunque haya finalizado y crear, documentar el suceso en un reporte.</i></li></ul>
--	--

Fuente: elaboración propia con base en Núñez (2012)

### 4.7.6 Campañas publicitarias

Algunas organizaciones, posterior a un tiempo de apertura de sus cuentas corporativas planean la creación de campañas publicitarias que impulsen la difusión y atraigan más público. En este caso se debe tener clara la definición de la misma. La figura 4.10 muestra los elementos básicos a considerar.



Figura 4.10. Campañas publicitarias.  
Fuente: elaboración propia

#### 4.7.6.1 Definición de la campaña

Aquí se debe establecer la justificación de la campaña respondiendo a las preguntas:

- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿Qué medios tradicionales se utilizarán como soporte (p.ej. televisión, radio, revistas, publicidad impresa)?
- ¿Qué tipo de campaña se llevarán a cabo (p.ej. trivias, concursos, *flashmobs*<sup>40</sup>)?

#### 4.7.6.2 Recursos involucrados

Dependiendo del alcance de la campaña se definirán los recursos humanos y los recursos financieros involucrados. Antes de llevar a cabo la campaña, es importante definir estos puntos y realizar un presupuesto dado que ninguna campaña es totalmente gratuita.

En este sentido, para la creación de campañas se requiere de la mercadotecnia ya sea *online*, *offline* o ambas. Esto se conoce como estrategias *Inbound* y *Outbound marketing*.

*Outbound marketing*, se enfoca a los anuncios en medios tradicionales como comerciales en radio, televisión, revistas impresas; entre otros. La comunicación se da en una sola

---

<sup>40</sup> *Flashmobs*. Son eventos innovadores donde se reúnen los seguidores de una cuenta de redes sociales y se conocen físicamente. En la red existen diversos ejemplos de estos movimientos, los cuales pueden resultar de apoyo para integrar la comunidad virtual. Cabe señalar que estos se suelen realizar cuando ya se tiene un tiempo gestionando los perfiles de redes sociales y una cifra considerable de seguidores. Ejemplos de *flashmobs* en México disponibles en: <http://flashmobmexico.com.mx/>

dirección. Por otro lado el *Inbound marketing* se refiere a la publicidad con el permiso de los consumidores. Aquí, se toman acciones de marketing digital. Se basa en todos los medios digitales posibles para hacer llegar un mensaje (p.ej. blogs, foros, *podcast*<sup>41</sup>, *Webinars*<sup>42</sup>, redes sociales, infografías, correo masivo, noticias, entre otros).

Considerando que se utilice el *Inbound marketing* para la difusión de algún producto, contenido o evento de interés, Reyes (2013) sugiere considerar "los tres pilares del *Inbound Marketing*" que son:

- Buen contenido. Generar contenido de calidad.
- Manejo de redes sociales. Uso responsable de redes sociales.
- Posicionamiento en buscadores. Técnicas que apoyen la visibilidad de los contenidos generados.

Entre las ventajas de *Inbound*, se encuentra que los clientes o usuarios aprenden a conocer la marca de manera "natural" es decir sin imposición como ocurre comúnmente con los medios tradicionales.

En el *Inbound* los costos son mínimos en comparación con una estrategia *Outbound marketing*. Sin embargo sí se requiere de creatividad, conocimiento y sobre todo paciencia. Los resultados no son inmediatos pero son más duraderos y valiosos.

#### **4.7.6.3 Estrategia de comunicación**

En este apartado se establece el SRS que se utilizará para darle difusión a la campaña. No se puede comunicar de la misma manera en un SRS como *Facebook* de igual manera que se hace en *Twitter*, como se ha aclarado a lo largo del presente trabajo, cada medio tiene sus propias reglas.

---

<sup>41</sup> *Podcast*. Se refiere a la distribución de archivos de audio o vídeo mediante un sistema de sindicación de contenidos (RSS)

<sup>42</sup> *Webinar*. Es una conferencia o reunión en línea, donde se permite a los asistentes virtuales participar -regularmente mediante chat-, compartir documentos, entre otras actividades, durante un periodo de tiempo definido.

#### 4.7.6.4 Definición de contenido a compartir

Antes de iniciar la campaña, se debe enlistar el contenido a compartir teniendo en cuenta que ésta no debe ser invasiva. Se recomienda ir paso a paso, compartir un contenido preferentemente visual (p.ej. imagen, vídeo), escuchar, responder a los comentarios y continuar con el flujo de la planeación.

#### 4.7.6.5 Lecciones aprendidas

Independientemente del éxito o fracaso de una campaña publicitaria es recomendable que al terminar se realice una sesión con los involucrados donde se analicen las acciones que beneficiaron o perjudicaron a la campaña, con la finalidad de generar mejores campañas en el futuro.

#### 4.7.7 Indicadores y Métricas

Este apartado es de especial importancia, pues es la manera en que se puede medir y mostrar el trabajo realizado en las redes sociales. Estas mediciones parten de un concepto conocido como analítica social<sup>43</sup>, término que parte de la analítica *web*, que en definición de WWA (2012) se refiere a la medición, análisis e interpretación de los datos de tráfico *web* con el objetivo de entender y optimizar la navegación *web*.

Esta disciplina se basa en el uso de indicadores que permiten analizar el comportamiento dentro de los diferentes sitios *web*. En el uso de redes sociales, por ejemplo se recomienda la generación de informes que permitan optimizar la comunicación que se lleva a cabo en la plataforma de redes sociales que se utilice.

En este sentido la Generalitat de Cataluña en España tiene un órgano dedicado a la centralización de las métricas de todas las cuentas oficiales que operan en plataformas de redes sociales, utilizan aplicaciones (*application programming interface*, API) y agregadores (*feeds*) que les permite de manera automatizada obtener datos de forma periódica. En este sentido Generalitat de Catalunya (2012) recomienda analizar:

---

<sup>43</sup> *Analítica social*. Es la práctica de recolección de datos de los sitios de redes sociales, su uso más común se enfoca en medir la opinión del cliente para promover actividades de marketing y servicio al cliente.

- Conversación: grado de diálogo que la cuenta mantenga con su comunidad digital.
- Amplificación o alcance: difusión de los contenidos que se compartan a través de las personas que forman parte de la comunidad digital
- Acción: nivel de motivación para interactuar a partir de los contenidos que se difunden.
- Interacción: relación entre la cuenta y la audiencia o comunidad digital.
- Aceptación: grado de satisfacción por parte de la comunidad.

De cada uno de estos rubros se recomienda obtener los indicadores que más se relacionen a los objetivos de la organización y se enlacen con los otros canales con los que se tenga interacción (p.ej. sitio *Web*, llamadas telefónicas, correo electrónico, entre otros)

Cabe señalar que cada red social mantiene sus propios indicadores. A manera de ejemplo la tabla 4.23, muestra algunos indicadores clasificados por tipo de análisis de los SRS más utilizados hasta el momento según la Generalitat de Cataluña (2012).

Tabla 4.23. Indicadores SRS por área de análisis.

ANÁLISIS		INDICADORES	
		<i>Twitter</i>	<i>Facebook</i>
Audiencia		Seguidores	Fans
		<i>Tuits</i> enviados	Publicaciones
Interacciones		Menciones	Comentarios
		<i>Retuits</i> (RT)	Comparticiones
		Clics a enlaces	<i>Me gusta</i>
Interés	Conversación	$\frac{\text{Menciones}}{\text{tuits}}$	$\frac{\text{Comentarios}}{\text{publicaciones}}$
	Amplificación	$\frac{\text{RT}}{\text{tuits}}$	$\frac{\text{Comparticiones}}{\text{publicaciones}}$
	Acción	$\frac{\text{clics a enlaces}}{\text{tuits}}$	$\frac{\text{clics a enlaces}}{\text{publicaciones}}$
	Aceptación		$\frac{\text{Me gusta}}{\text{publicaciones}}$
	Interacciones	$\frac{(\text{Menciones} + \text{RT})}{\text{tuits}}$	$\frac{(\text{comentarios} + \text{comparticiones} + \text{Me gusta})}{\text{publicaciones}}$
Compromiso	Conversación	$\frac{\text{Menciones}}{\text{seguidores}}$	$\frac{\text{Comentarios}}{\text{Fans}}$

	Amplificación	$\frac{RT}{\text{seguidores}}$	$\frac{\text{comparticiones}}{\text{Fans}}$
	Acción	$\frac{\text{clics a enlaces}}{\text{seguidores}}$	
	Aceptación		$\frac{Me gusta}{\text{Fans}}$
	Interacciones	$\frac{\text{menciones} + RT}{\text{seguidores}}$	$\frac{(\text{comentarios} + \text{comparticiones} + Me gusta)}{\text{Fans}}$

Fuente: elaboración propia con base en Generalitat de Catalunya (2012).

Tabla 4.24. Indicadores SRS por área de análisis II.

SRS	INDICADORES
<b>YouTube</b>	Núm. total de videos publicados
	Videos publicados durante el mes
	Suma de las vistas de todos los videos publicados
	Visitas en el canal
	Personas suscriptas al canal
<b>Flicker</b>	Núm. total de fotos publicadas
	Fotos publicadas durante el mes
	Suma de las visiones de todas las fotos públicas
<b>Slideshare</b>	Núm. total de presentaciones y documentos publicados durante el mes
	Presentaciones y documentos publicados durante el mes
	Suma de las descargas de todas las presentaciones y documentos
	Suma de las visiones de todas las presentaciones y documentos

Fuente: elaboración propia con base en Generalitat de Catalunya (2012)

Como se puede apreciar en la tabla 4.23 y la tabla 4.24, los diferentes sitios de redes sociales presentan indicadores que se pueden utilizar en informes para dar un seguimiento a las acciones y estrategias que se vayan realizando.

Respecto al uso de medios adicionales a las redes sociales, la tabla 4.25 muestra algunos indicadores que se pueden considerar.

Tabla 4.25. Indicadores en otros medios.

Medios	Indicadores
<b>Sitio Web</b>	Número de visitas, porcentaje de visitantes nuevos, porcentaje de visitantes recurrentes, páginas vistas, duración de la visita, porcentaje de rebote <sup>44</sup> , país/ciudad del visitante, tipo de navegador, número de visitas desde dispositivos móviles, sistema operativo, resolución de pantalla, contenido más visitado (páginas internas), retorno de inversión <sup>45</sup> , entre otros.
<b>e-mailing</b>	Número de clientes y e-mails en base de datos, tasa de bajas <sup>46</sup> , porcentaje de <i>spam</i> , porcentaje de rebote, número de clics, índice de apertura <sup>47</sup> , índice de acción <sup>48</sup> , tasa de quejas, tasa de conversión, entre otros.
<b>Llamadas telefónicas</b>	Número de solicitudes presentadas, núm. de solicitudes atendidas, núm. de solicitudes excluidas, núm. de solicitudes no atendidas, tiempo de la llamada.

Fuente: elaboración propia con base en Vialcanet (2012) y Ramos (2005).

Una vez presentados algunos de los indicadores aplicados a los medios sociales y continuando con la fase de estrategia, para el presente apartado se sugieren dos secciones como se muestra en la figura 4.11, donde se comienza por seleccionar las métricas adecuadas para la organización y posteriormente se fabrica el esquema de un reporte que será analizado periódicamente

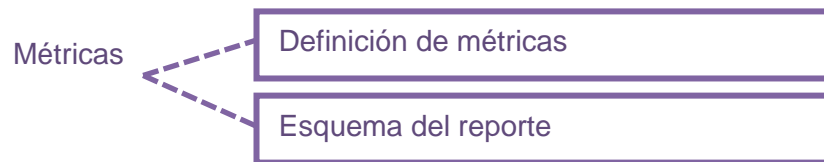


Figura 4.11. Métricas.

44 Porcentaje de rebote o *bounce rate*. Es un término utilizado para identificar el número de usuarios que abandonan un sitio *Web* después de haber visto una sola página *Web*, se obtiene de la relación Núm. total de visitas que visualizan una sola página *Web* dividido por el núm. total de visitas en la página *Web*.

45 Retorno de Inversión o *return on investment*. Es una relación financiera que compara el beneficio respecto a la inversión. Se calcula dividiendo los ingresos generados por la publicidad menos el costo de publicidad (inversión) por el costo de la publicidad multiplicado por 100.

46 Tasa de bajas. Porcentaje de clientes o registros que ha solicitado no recibir más los correos.

47 Índice de apertura. número de veces que el correo ha sido visto.

48 Fecha y hora en el que se ha abierto el correo.



### 4.7.7.1 Definición de métricas

Como se ha presentado en párrafos anteriores cada organización debe analizar sus propios objetivos orientados a redes sociales. A partir de éstos, es necesario definir las métricas para dar seguimiento a cada medio utilizado con la finalidad de darle un correcto seguimiento y propiciar la mejora continua.

Con base en Villar (2013), a manera de ejemplo y considerando los objetivos de la organización y la finalidad del sitio *web*, en las tablas 4.26, 4.27, 4.28 y 4.29 se presentan algunas métricas a considerar para la definición de métricas

Tabla 4.26. Métricas para sitio *web* de soporte o servicios.

Tipo de sitio <i>Web</i>	Métricas recomendadas / preguntas resueltas por las métricas
<b>Soporte o servicios</b>  Objetivo: Dar respuesta a clientes a través del sitio, ofreciendo los servicios.	<p><b>Tasa de conversión</b> <math>\left(\frac{\text{conversiones}}{\text{visitas}}\right)</math></p> <p>¿El cliente llena el formulario de contacto? ¿El cliente solicita el servicio?</p>
	<p><b>Tasa de rebote</b> (<i>visitas menores a 30 segundos</i>)</p> <p>¿El sitio está cumpliendo con las necesidades del usuario?</p>
	<p><b>Tiempo de visita</b> <math>\left(\frac{\text{páginas vistas}}{\text{visitas}}\right)</math></p> <p>¿Al cliente le interesa la información de los servicios?</p>
	<p><b>Buscador interno</b> (<i>análisis de palabras clave</i>)</p> <p>¿Los clientes están buscando servicios parecidos a los que se ofrecen? ¿Qué otros servicios buscan y se pueden incluir? ¿Cuáles se pueden dar de baja?</p>

Fuente: elaboración propia con base en Villar (2013).

Cabe señalar que se encontrará el término ‘conversión’, éste se refiere a la acción final que se desea realice un usuario o cliente en el sitio *Web* respectivo, p.ej. una descarga, un registro a un boletín electrónico, la suscripción a una página de fans, la compra de un producto o servicio, entre otros. Ésta dependerá de los objetivos de cada organización. Así mismo en la tabla se ponen algunas preguntas de ejemplo que son respondidas a través de las métricas seleccionadas.

Tabla 4.27. Métricas para sitio *web* de comercio electrónico.

<b>TIPO DE SITIO <i>WEB</i></b>	<b>MÉTRICAS RECOMENDADAS / PREGUNTAS RESUELTAS POR LAS MÉTRICAS</b>
<p><b>Sitio de comercio electrónico</b></p> <p>Objetivo: vender más al menor costo.</p>	<p><b>Tasa de conversión</b> <math>\left(\frac{\text{conversiones}}{\text{visitas}}\right)</math></p> <p>¿Qué páginas se visitan con mayor frecuencia? ¿Se está optimizando la información?</p>
	<p><b>Cantidad media de pedidos</b> <math>\left(\frac{\text{ingresos}}{\text{conversiones}}\right)</math></p> <p>¿Cuál es el precio de media en ventas?, ¿Cuadra con la inversión prevista?</p>
	<p><b>Visitas de valor</b> <math>\left(\frac{\text{ingresos}}{\text{visitas}}\right)</math></p> <p>¿Se obtiene tráfico de calidad, visitantes que visitan el sitio a partir de palabras clave estratégicas?</p>
	<p><b>Fidelidad del cliente</b> <math>\left(\frac{\text{visitantes recurrentes}}{\text{nuevos visitantes}}\right)</math></p> <p>¿El nivel de fidelización va en aumento? ¿Se consigue subir el porcentaje de nuevas visitas? ¿Se alcanza más de los usuarios previstos?</p>
	<p><b>Permanencia en el sitio</b> (núm. de páginas vistas)</p> <p>¿Los usuarios pasan tiempo en el sitio? ¿Qué producto tiene un alto porcentaje de salida en la página? ¿Qué falla con ese producto?</p>
	<p><b>Tráfico</b> <math>\left(\frac{\text{visitas desde motores de búsqueda}}{\text{visitas}}\right)</math></p> <p>¿Cuántas visitas recibimos desde nuestro posicionamiento <i>Web</i>? ¿Qué palabras son relacionadas con el sitio? ¿Se están usando las palabras clave adecuadas?</p>

Fuente: elaboración propia con base en Villar (2013).

Tabla 4.28. Métricas para sitio *web* de difusión de contenidos.

TIPO DE SITIO <i>WEB</i>	MÉTRICAS RECOMENDADAS / PREGUNTAS RESUELTAS POR LAS MÉTRICAS
<p><b>Difusión de contenidos</b></p> <p>Objetivo: Incrementar y mantener la fidelidad del lector, seguir la interacción online a la actividad offline.</p>	<p><b>Tasa de conversión</b> <math>\left(\frac{\text{conversiones}}{\text{visitas}}\right)</math></p> <p>¿Los usuarios se están suscribiendo al boletín electrónico? ¿Han descargado el último libro electrónico?</p>
	<p><b>Tiempo de permanencia en el sitio</b> <math>\left(\frac{\text{páginas vistas}}{\text{visitas}}\right)</math></p> <p>¿Se está generando interés en los visitantes que acceden al contenido?</p>
	<p><b>Análisis de contenido</b> <math>\left(\frac{\text{páginas vistas}}{\text{visitas a contenido}}\right)</math></p> <p>¿Qué contenido ha sido de mayor o menor interés para los usuarios?</p>
	<p><b>Porcentaje de fidelización de visitas</b> <math>\left(\frac{\text{visitas nuevas}}{\text{visitas recurrentes}}\right)</math></p> <p>¿Se está cumpliendo con las necesidades de los usuarios? ¿Se están fidelizando los usuarios?</p>
	<p><b>Porcentaje de nuevas visitas</b> <math>\left(\frac{\text{visitantes nuevos}}{\text{visitantes únicos}}\right)</math></p> <p>¿Se está consiguiendo llegar a nuevos lectores?</p>
	<p><b>Visitantes comprometidos</b> (visitas de más de 10 min. de duración)</p> <p>¿Qué porcentaje de usuarios pasan más de 10 minutos en los contenidos respecto al número total de visitantes?</p>

Fuente: elaboración propia con base en Villar (2013).

Tabla 4.29. Métricas para sitio *web* corporativo.

TIPO DE SITIO <i>WEB</i>	MÉTRICAS RECOMENDADAS / PREGUNTAS RESUELTAS POR LAS MÉTRICAS
<b>Corporativo</b>  Objetivo: Fidelizar al usuario y conseguir que la marca genere visibilidad en la <i>Web</i> e interés por el público objetivo.	<p><b>Tasa de conversión</b> <math>\left(\frac{\text{visitas al formulario de contacto o suscripciones}}{\text{visitas}}\right)</math></p> <p>¿Cómo se va comportando el porcentaje de conversión? ¿De qué fuente de tráfico se están obteniendo más visitas?</p>
	<p><b>Fidelidad de visitas</b> (<i>vistas menores a 1 min</i>)</p> <p>¿Se está obteniendo fidelidad en los clientes? ¿Cómo es el comportamiento semanal?</p>
	<p><b>Tiempo de permanencia en el sitio</b> (<i>secciones más visitadas</i>)</p> <p>¿El tiempo de visita es suficiente para entender el concepto de la marca?</p>
	<p><b>Adquisición de tráfico</b></p> <p><math>\left(\frac{\text{visitas desde tráfico directo} + \text{visitas SEO que incluya keyword de marca}}{\text{visitas}}\right)</math></p> <p>¿Los visitantes ya conocían la marca? ¿Cuál ha sido el tráfico de referencia?</p>

Fuente: elaboración propia con base en Villar (2013).

Una vez seleccionadas las métricas acorde a los objetivos de la organización, se debe definir la temporalidad. Es decir el periodo a evaluar ya que para algunas organizaciones (p.ej. escuelas, hoteles en la playa, restaurantes) se tendrá un comportamiento distinto de visitas dependiendo del mes del año.

#### **4.7.7.2 Esquema del reporte**

Para conocer si la organización está cumpliendo con sus objetivos estratégicos orientados al proyecto, es necesario medir los resultados periódicamente. Por lo que se recomienda elaborar un reporte al menos mensual y uno trimestral donde se evalúe el comportamiento de los meses acumulados, así como un reporte anual donde se muestre el histórico.

Es importante que se realice un informe de cada sitio de redes sociales que se esté utilizando. De hecho, la elaboración de un informe integral es de mayor valor ya que en un solo documento se pueden integrar tanto los medios de difusión alternos como las redes sociales utilizadas, la medición del propio sitio *Web* y del uso de llamadas telefónicas. En este sentido no es necesario crear un informe con una enorme cantidad de métricas e indicadores. En realidad se deben identificar los que le sean útiles para la organización y se les pueda dar seguimiento constante ya que esto producirá una mejora continua. La figura 4.30 muestra un ejemplo de un reporte mensual de *Twitter*.

Con esta sección se da por concluido la fase de estategia, se han definido los elementos básicos para llevar el seguimiento de las cuentas de redes sociales a gestionar. Cada una de las secciones presentadas puede ser modificada en beneficio de los objetivos de cada organización siempre y cuando se cite y reconozca a la autora de este trabajo. Adicionalmente en el apéndice A se muestra una serie de plantillas que buscan simplificar y hacer aún más sencilla la gestión de las redes sociales corporativas a utilizar.

Tabla 4.30. Esquema de reporte mensual de *Twitter*.

<b>REPORTE MENSUAL DE TWITTER</b>					
Cuenta:	Fecha:				
Audiencia	Núm. de seguidores:  Número de tuits publicados:				
Interacciones	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">                             Núm. de retuits (RT's) recibidos: _ _                              _ _                              Núm. de menciones recibidas (@): _ _                              _ _                              Núm. de favoritos: _ _ _ _                         </td> <td style="width: 40%; border: 1px dashed gray; padding: 5px;">                             Colocar impresión de pantalla del <i>tuit</i> destacado del mes (mayor cantidad de RT's)                         </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">                             Colocar impresión de pantalla del <i>tuit</i> destacado del mes (mayor cantidad de Favoritos)                         </td> </tr> </table>	Núm. de retuits (RT's) recibidos: _ _ _ _ Núm. de menciones recibidas (@): _ _ _ _ Núm. de favoritos: _ _ _ _	Colocar impresión de pantalla del <i>tuit</i> destacado del mes (mayor cantidad de RT's)		Colocar impresión de pantalla del <i>tuit</i> destacado del mes (mayor cantidad de Favoritos)
Núm. de retuits (RT's) recibidos: _ _ _ _ Núm. de menciones recibidas (@): _ _ _ _ Núm. de favoritos: _ _ _ _	Colocar impresión de pantalla del <i>tuit</i> destacado del mes (mayor cantidad de RT's)				
	Colocar impresión de pantalla del <i>tuit</i> destacado del mes (mayor cantidad de Favoritos)				
Interés	Conversación (Menciones/tuits) _ _ _ _  Interacciones ((Menciones+RT))/tuits: _ _ _  Índice de Influencia (Klout): _ _ _ _				
Compromiso <i>(engagement)</i>	Porcentaje de engagement = ((Respuestas+RT's)/Núm de seguidores)*100  Interacciones (menciones +RT)/seguidores: _ _ _  Núm. de nuevos seguidores: _ _ _				

Fuente: elaboración propia

#### 4.8 Fase IV de la metodología: Análisis de Factibilidad

Una vez elaboradas las secciones anteriores, se tiene claro el objetivo y el personal involucrado. Ahora se necesita verificar que la organización examine la viabilidad de llevar a cabo el proyecto. Para ello se sugiere realizar un análisis de factibilidad donde se evalúen los aspectos necesarios para su aprobación (ver figura 4.12).



Figura 4.12. Análisis de factibilidad.  
Fuente: elaboración propia con base en Samaniego (2010)

A continuación en la tabla 4.30 y la tabla 4.31 se muestra un ejemplo de cómo se podría realizar generar un análisis básico de factibilidad económica, con un ejemplo de análisis costo beneficio según Samaniego (2010).

Respecto a la factibilidad técnica en la tabla 4.32 se muestra cómo se puede realizar un listado de los recursos técnicos con los que se cuentan. En este sentido se puede hacer una asociación con la factibilidad humana u operativa para en conjunto indicar si se cuenta con el personal capacitado para llevar a cabo el proyecto, así como si éstos cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de sus funciones, respecto a la gestión de redes sociales.

Tabla 4.31. Esquema de factibilidad económica.

FACTIBILIDAD ECONÓMICA				
Recursos Humanos				
Tipo de recurso	Nombre del recurso	Horas	Costo	Costo Total
Recursos Humanos	Ing. en Software (Líder de proyecto)	hrs	\$	\$
Recursos Humanos	Diseñador	hrs	\$	\$
Recursos Tecnológicos				
Tipo de recurso	Descripción	Costo Total		
Software Software	Adobe Photoshop Herramienta de diseño gráfico	\$		
	Hootsuite Herramienta para la gestión de publicaciones en redes sociales	\$		
Recursos Materiales				
Cantidad	Descripción	Costo	Costo Total	
1	500 hojas de papel	\$	\$	
Conclusión: La organización cuenta con la tecnología requerida por lo que el proyecto es factible técnicamente.				

Fuente: elaboración propia con base en Samaniego (2010).

Tabla 4.32. Análisis costo-beneficio.

ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO					
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">\$</div>

Fuente: elaboración propia con base en Samaniego (2010).



Tabla 4.33. Esquema de factibilidad técnica.

FACTIBILIDAD TÉCNICA			
Tipo de recurso	Nombre del recurso	Descripción	Cantidad
Recursos Humanos	Experto en comunidades virtuales	Analista en redes sociales	1
		Experto en analítica <i>Web</i>	1
Hardware	Computadora de escritorio	Procesador Intel® Core™ i3-3220, 4 GB1 SDRAM DDR3 a 1600 MHz Disco Duro SATA 500GB	2
	Impresora Láser multifunción	Dell B1265dfw monocroma multifunción	1
Software	<i>Adobe Photoshop</i>	Herramienta de diseño gráfico	1
	<i>Hootsuite</i>	Gestión de publicaciones en redes sociales	1
Conclusión: Considerando que se pueden adquirir los recursos técnicos en el primer trimestre del año en curso, el desarrollo del proyecto es factible técnicamente.			

Fuente: elaboración propia con base en Samaniego (2010).

Para la elaboración del análisis de factibilidad comercial, se puede retomar la fase de diagnóstico, tratado al inicio de la metodología, ya que al realizar la autoexploración y análisis del entorno se identificó si los clientes o usuarios de la organización están dispuesto a utilizar nuestros productos o servicios con el uso de las redes sociales reconociendo la oportunidad de utilizar éstos medios. Por lo tanto en este apartado debe colocar un pequeño resumen de ese análisis.

#### 4.9 Fase V de la metodología: Control y seguimiento

Una vez aceptado el proyecto. Se inicia la fase de operación, los involucrados dan seguimiento al contenido del documento estratégico. Sin embargo hasta éste momento no se ha generado un instrumento donde se pueda llevar un control del personal que opera la gestión de redes sociales.

En este rubro el uso de un cuadro de mando integral, mejor conocido como: *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>49</sup>, será de gran utilidad.

El BSC orientado a la gestión de redes sociales, ofrecerá una importante herramienta que permitirá llevar la medición general del proyecto. En la tabla 4.34 se muestra una organización de ejemplo según Stumpp (2013), donde se consideró entre los indicadores clave o de mayor relevancia: el índice de conversión, la participación de voz o *share of voice*<sup>50</sup>, el sentimiento o *sentiment*, así como las ideas de impacto.

Tabla 4.34. Concepto de *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard	Objetivo	Indicador	Operación específica
Perspectiva Financiera	Incremento en ventas	conversion rate	Incrementar el número de visitantes que completen una transacción financiera.
Perspectiva del Cliente	Acrecentamiento del conocimiento de la marca	share of voice	Hacer que el 10% de las conversaciones de los clientes se refieran a la marca de la organización.
Perspectiva de procesos	Optimización del soporte y servicio al cliente	sentiment	Incrementar la satisfacción del cliente y los comentarios positivos hacia la marca en un 10%.
Aprendizaje y desarrollo	Ambiente de trabajo innovador	Ideas de impacto	Incremento de menciones sobre las nuevas ideas del producto en un 10% en el periodo.

Fuente: elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1992).

<sup>49</sup> *Balance Scorecard*. Es una herramienta formulada por Robert Kaplan y David Norton. Fue publicada por la *Harvard Business Review* en 1992 (Fernández, 2001), y es utilizada por diversas organizaciones a nivel mundial ya que además de los aspectos financieros considera a los clientes, los procesos internos, el aprendizaje organizacional así como el desarrollo de las fuerzas para el éxito de la organización interesada (Stumpp, 2013).

<sup>50</sup> *Share of voice* (SOV o participación de voz) es el nivel de participación de la empresa o marca en un determinado canal publicitario o de marketing. Se refiere al porcentaje de rating de una campaña comparado con los porcentajes totales de rating de la categoría.

Al crear el BSC o cuadro de mando se puede definir igualmente una temporalidad para ir revisando los avances, para que en el caso de que no se muestre una mejora se replantee la estrategia implementada y se busquen nuevos métodos para acercarse a la misión de la organización respecto a la gestión de las redes sociales corporativas. Cabe destacar que para la elaboración del cuadro de mando o *Balanced Scorecard* se deben retomar los indicadores planteados en la fase de estrategia de la sección indicadores y métricas.

En la tabla 4.35 se muestra otro ejemplo de BSC orientado a impacto, en este esquema es más sencillo de analizar visualmente las áreas de oportunidad y de éxito que se van obteniendo respecto a las estrategias realizadas.

Tabla 4.35. Cuadro de mando integral.

Cuadro de Mando Integral Impacto de objetivos estratégicos		1. Implementación de SRS	2. Generación de campañas publicitarias	3. Generación de contenidos	4. Optimización del Sitio Web	5. Comunicación Interna
Financiera	Crecimiento en ventas	●			●	●
	Aumentar el valor de la empresa		●	●		
	Aumentar la rentabilidad		●		●	
Procesos	Análisis de mercado		●			●
	Relación con proveedores			●		●
	Optimización de operaciones		●		●	
Clientes	Captar nuevos clientes estratégicos			●		
	Fidelizar clientes estratégicos				●	●
	Ser percibido como un proveedor de excelencia (reputación digital)		●			
	Generar relaciones institucionales con otros clientes				●	●
Infraestruct	Imagen y comunicación			●		
	Capacidad de investigación		●		●	●

Impacto positivo muy alto ●  
 Impacto positivo medio ●  
 Impacto positivo bajo ●  
 Impacto negativo medio ●  
 Impacto negativo alto ●  
 Sin impacto ●

Fuente: elaboración propia con base en Stumpp (2013).

Con éste apartado se da por concluido el planteamiento teórico de “La metodología para la integración y utilización de las redes sociales en las organizaciones”. Se reitera que en el apéndice A se puede encontrar un compilado práctico nombrado “Manual estratégico”. El cual puede ser adaptado a la organización interesad con la finalidad de apoyar al planteamiento teórico del presente capítulo de tesis.

---

## Conclusiones

El presente trabajo de tesis ha concluido con la primera versión de una "Propuesta de metodología para la integración y utilización de las redes sociales en las organizaciones". Adicionalmente se generó un producto de gran valor derivado de ésta investigación: el estudio sobre el comportamiento de la presencia digital de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM en los principales sitios de redes sociales.

El estudio permitió identificar fortalezas y áreas de oportunidad en la organización, generando así un diagnóstico que convergió en la propuesta de metodología presentada. Cabe señalar que el trabajo de investigación es notable, ya que actualmente –año 2013- no se ha difundido –al menos en trabajos de investigación académica en la UNAM- un modelo formal orientado al uso de redes sociales institucionales que se adecúe al marco de una administración de proyectos

La generación de la propuesta obtenida, ofrece un documento de apoyo integral que parte de un diagnóstico para crear una definición y explotar una estrategia; contempla un análisis de factibilidad y promueve la mejora continua a través de estrategias de control y seguimiento. Asimismo, brinda una perspectiva global de los beneficios y perjuicios que pueden suscitarse en función de la atención que se le brinde a los canales digitales de difusión involucrados.

La metodología para fines de aplicación se presenta en forma de plantillas diseñadas para simplificar y poner a disposición de la organización interesada, indicadores y técnicas para la administración de las redes sociales, generando así una mayor probabilidad de éxito en la incursión en estos medios.

Cabe señalar que además de ser un producto de valor para la UNAM, la propuesta puede ser utilizada por las organizaciones interesadas adecuándola a sus necesidades y objetivos. Es importante adicionar que se recomienda actuar con paciencia, creatividad y sensibilidad de tacto para el trato con el cliente o usuario, responsabilidad hacia la marca, servicio o producto y con estrategia para mantener la mejora continua de la presencia digital de la institución correspondiente.

Respecto al estudio realizado sobre el comportamiento de la presencia digital de la Universidad se puede concluir lo siguiente.

La UNAM tiene presencia en Internet, ya que de las 153 entidades analizadas, el 94.8% cuenta con un sitio *web* institucional. Se encontró que existe un interés latente por el uso de las redes sociales en su integración a nivel institucional, y que ésta actividad es un área de oportunidad relevante pues sólo el 47% de los órganos e instancias universitarias asocian sus perfiles de redes sociales al sitio *web* institucional correspondiente.

De los perfiles de redes sociales institucionales en la UNAM, se encontró que el 55% de los sitios *web* mantiene enlaces dentro de su página principal a *Facebook* y *Twitter*, el 33% tiene enlaces a *Twitter*, *Facebook* y *YouTube*, el 11% solo a *Twitter* y el 1% solo a *Facebook* y *YouTube*.

Se encontró que el sitio de redes sociales más utilizado en la UNAM es *Facebook*, sin embargo donde se presenta mayor actividad es en *Twitter*. Se encontró que el 84% de las cuentas están dadas de alta en *Facebook*, el 80% en *Twitter* y 31% en *YouTube*.

La mayoría de los perfiles institucionales de la UNAM en *Twitter* -hasta febrero 2013- tienen menos de 2'000 seguidores y solo un perfil supera los 30'000 seguidores. Éste perfil es Cultura UNAM de la Coordinación de Difusión Cultural con más de 260'000 seguidores. Esto sin tomar en cuenta el perfil institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM\_MX) quién en fuentes del periódico El Universal (2013) es la universidad más seguida a nivel Iberoamérica en *Twitter*.

Respecto a la actividad en este sitio de redes sociales, se encontró que el 71% mantiene una actividad constante, mientras que el 14% se encuentra en abandono. Se encontró que en materia de influencia, sólo 8 cuentas de redes sociales superan los 60 puntos *Klout*. Es importante destacar que se presenta un mayor índice de abandono en los perfiles institucionales de *Twitter* (14%) en comparación con los perfiles de *Facebook* (5%).

En el uso institucional en *Facebook*, se encontró que el 85% son páginas de *fans*, el 12% son perfiles, el 2% grupos y el 1 % restante presentaba un enlace roto, es decir ya no estaba disponible.

Para el sitio de redes sociales: *YouTube* se encontraron 21 cuentas institucionales dadas de alta, un número visiblemente menor que los otros SRS. Se identificó que el hecho de

compartir mucho contenido no implica una mayor cantidad de seguidores, en especial si el contenido no tiene como objetivo entregar valor al usuario.

Como análisis general se identificó que el número de seguidores no determina el éxito en la gestión de los perfiles institucionales, el éxito radica en el cumplimiento de los objetivos planteados durante la definición de la cuenta. Es decir si se obtiene o se aproxima a las metas planteadas desde los objetivos iniciales.

Se encontró que como buenas prácticas en la gestión de redes sociales dentro de la UNAM se presenta: respuesta oportuna a la comunidad, difusión de eventos vía *streaming*, integración de aplicaciones para la mejora continua, elementos visuales de integración, muestras de agradecimiento a seguidores, atención oportuna a comentarios, imagen institucional homogénea, regalos a la comunidad, integración con otras cuentas institucionales, enlaces en el sitio *web* institucional y resguardo de la imagen institucional.

Entre las prácticas con áreas de oportunidad se encontró: el abandono del perfil Institucional, falta de configuraciones técnicas, prácticas de seguridad mal gestionadas, perfiles sin enlace al sitio *web* institucional, falta de personal adecuado en la gestión responsable de SRS, publicaciones sin revisión constante, falta de interacción y respuesta a toda pregunta.

Partiendo de este análisis se puede concluir que la generación de normatividades y/o sugerencias que sirvan de apoyo a los órganos e instancias universitarias impactaría en la visibilidad de la Universidad en Internet. Apoyando paralelamente al plan de Desarrollo de la Universidad 2011-2015, que entre los proyectos de gestión y administración, en su línea 14 hace referencia a las redes sociales como un servicio a utilizar durante el periodo para promover la interacción de los profesores con los alumnos (UNAM 2011). En este sentido, durante la elaboración del estudio se encontró que la Dirección de Comunicación Social de la UNAM no mantiene en su sitio *web* institucional vínculo alguno con estos canales de redes sociales. Considerando que es la entidad encargada de mantener la imagen institucional de toda la Universidad, es un aspecto que sería importante evaluar.

Se encontró que las redes sociales institucionales más que una “fuente de diversión” se han convertido en una necesidad solicitada e impulsada por la misma comunidad universitaria. Como prueba de ello, en *Facebook* existen 3 páginas de fans y 2 perfiles no institucionales que hacen referencia al actual rector de la Universidad, el Dr. José Narro

Robles. Así mismo existen comunidades de alumnos que exigen implícitamente a las entidades el uso de estos medios para enterarse de información relacionada a sus facultades (p.ej. la cuenta creada por alumnos de la Facultad de Ingeniería de la UNAM).

Finalmente es relevante mencionar que diversas organizaciones elaboran lineamientos corporativos, no sólo para la utilización de sus perfiles de redes sociales, sino también para el uso de las cuentas personales de sus empleados. En este aspecto la Universidad Nacional Autónoma de México no cuenta con algún lineamiento institucional, ni se ha reconocido oficialmente para toda la Universidad el uso de las cuentas de redes sociales como un canal de difusión que requiere de gestión responsable y profesional al ser parte de la imagen y voz de la Universidad. Por el momento solamente la Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de la Información y Comunicación DGTIC (2010) pone a disposición en su sitio de recursos *web* recomendaciones sobre el uso institucional de *Twitter*.

Las redes sociales digitales no son meramente interés de organizaciones con fines de lucro sino que aplicadas a un contexto institucional se convierten en un canal de difusión con gran potencial.

Del material analizado para este trabajo: tesis, revistas científicas y artículos, no se encontró evidencia de una propuesta similar a la aportada en esta investigación. Es entonces una primera aportación para el estudio y atención de problemáticas relacionadas al uso de redes sociales digitales, con una perspectiva analítica y esquemática que entrega como resultado la propuesta de metodología para su uso institucional

Finalmente y de manera personal quiero resaltar que la formación de la Ingeniería en Computación aunado al trabajo investigación iniciado en 2010 a partir de la consulta de material digital como: revistas, artículos, libros electrónicos, infografías, vídeos, conferencias en línea; material impreso como: revistas de mercadotecnia, periódicos, y otras fuentes como: programas de televisión, conferencias presenciales, programas de radio, entre otros me permitió ofrecer un nuevo enfoque y solución a la problemática planteada.

De manera práctica, las actividades de servicio social y académicas realizadas en la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación, me han permitido



incursionar en el área aplicando poco a poco la formación adquirida en la Facultad en beneficio de la comunidad universitaria.

A continuación listo algunos productos donde la presente investigación ha impactado.

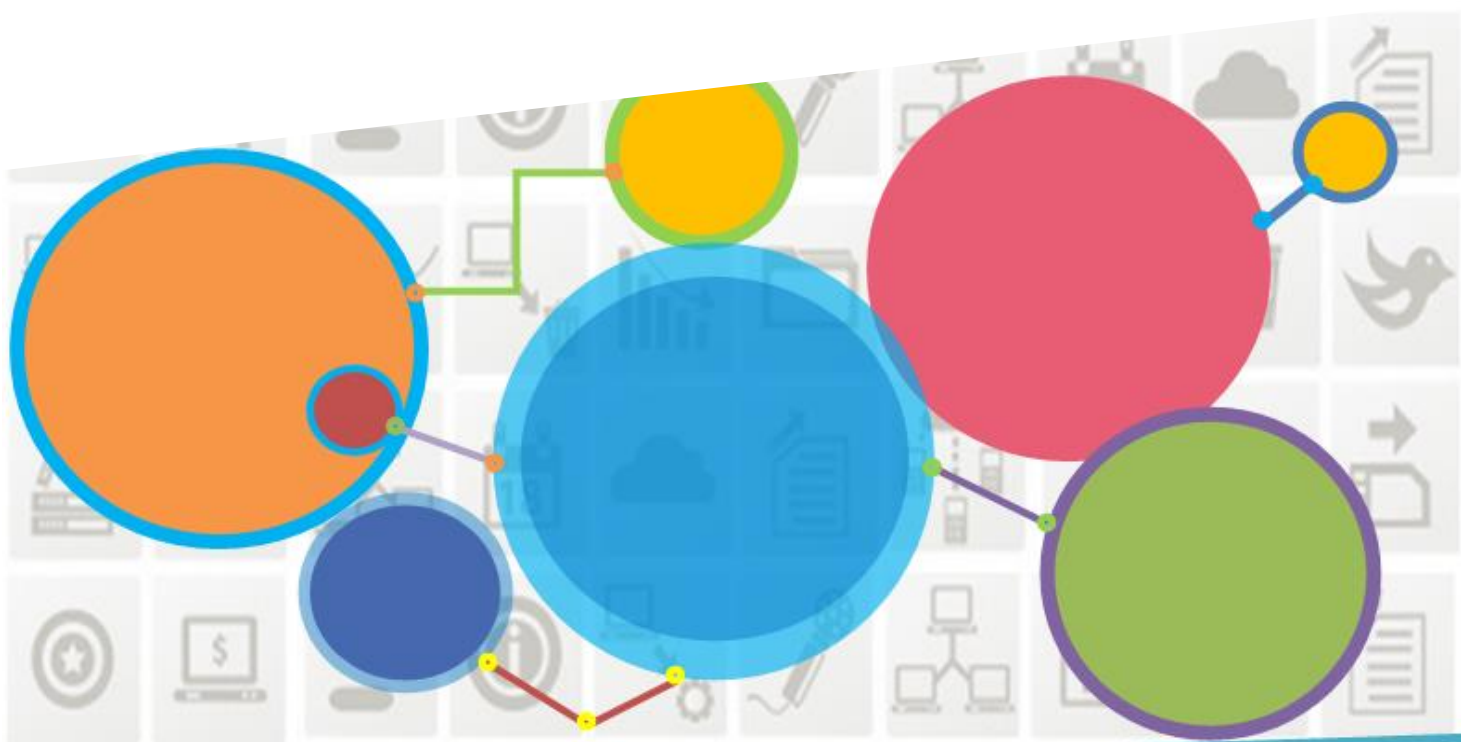
- Creación de manuales específicos en el manejo de redes sociales, específicamente, para el programa Toda la UNAM en Línea.
- Impartición conferencias para la concientización en el uso de redes sociales institucionales para personal de la Dirección de Colaboración y Vinculación de la DGTIC.
- Asesoramiento a personal de la DGTIC en la incursión de redes sociales ofreciendo talleres especializados en monitoreo de redes sociales y analítica *web*.
- Seguimiento del evento: “Encuentro de Rectores y Especialistas, 2012” a través de redes sociales para la Dirección General de Evaluación Institucional UNAM.
- Colaboración en el monitoreo de redes sociales para proyectos asignados a la Dirección de Colaboración y Vinculación, DGTIC.
- Difusión del impacto de las redes sociales universitarias, en el 4to congreso de vinculación empresarial de FES Acatlán, mediante la impartición de una conferencia.
- Publicación de un artículo en la Revista Digital Universitaria con el tema: “La gestión responsable de redes sociales digitales en las organizaciones” Disponible en: <http://www.revista.unam.mx/vol.14/num8/art27/>
- Participación en el seminario interno de Redes Sociales organizado por la Subdirección de Comunicación e Información de la DGTIC.
- Colaboración en la elaboración de lineamientos orientados al uso de redes sociales a nivel institucional para la Dirección de Comunicación Social de la UNAM.

## **Trabajo a Futuro**

La propuesta cuenta con los elementos necesarios para la incursión de las organizaciones en el uso de redes sociales.

La versión planteada puede ser optimizada, con la aplicación de modelos de administración de proyectos más específicos para cada una de las áreas estudiadas. La propuesta de metodología podría convertirse en un modelo de procesos para la Industria.

Respecto al caso de estudio, se podría hacer una investigación específica para la Universidad Nacional Autónoma de México donde se adapte un modelo definido para la gestión centralizada de sus redes sociales e impulse la creación de un mecanismo para el monitoreo constante de las mismas. La mejora continua y atención especializada en este rubro permitirá promover la difusión de los contenidos universitarios a través de estos canales de comunicación, apoyando así las líneas rectoras en el aspecto de la visibilidad *Web* de la UNAM en redes sociales.



# Manual Estratégico

## Apéndice A.

Implementación de la metodología y utilización de las redes sociales en las organizaciones.

Karla Priscilla Avalos Sandoval

Versión 1.0 - 2013.



## Contenido

<b>Presentación</b>	.....	<b>149</b>
<b>Sección 1.</b> Plantilla de la fase: Diagnóstico	.....	<b>150</b>
<b>Sección 2.</b> Plantilla del análisis FODA	.....	<b>151</b>
<b>Sección 3.</b> Plantilla de la fase: Definición	.....	<b>153</b>
<b>Sección 4.</b> Plantilla de la fase: Estrategia	.....	<b>155</b>
<b>Sección 5.</b> Plantilla de la fase: Análisis de Factibilidad	.....	<b>162</b>
<b>Sección 6.</b> Plantilla de la fase: Control y seguimiento	.....	<b>163</b>

## Presentación

El presente apartado es un módulo de apoyo que tiene como objetivo, reforzar la parte teórica de la “Propuesta de una metodología para la integración y utilización de las redes sociales en las organizaciones”, tiene como fundamento el marco planteado en el capítulo 4 del presente documento.

Este apartado lleva por nombre “Manual Estratégico”. Aquí se plantean en esquemas simplificados las cinco fases de la propuesta planteada. Es decir, el diagnóstico, la definición, la estrategia, el análisis de factibilidad, control y seguimiento. Como se muestra en la figura A1.



Figura A1. Esquema propuesta de metodología  
Fuente: elaboración propia

Cada fase incluye una plantilla donde se asocian los conceptos básicos a considerar. La fase de estrategia incluye secciones adicionales presentadas en la figura A2.

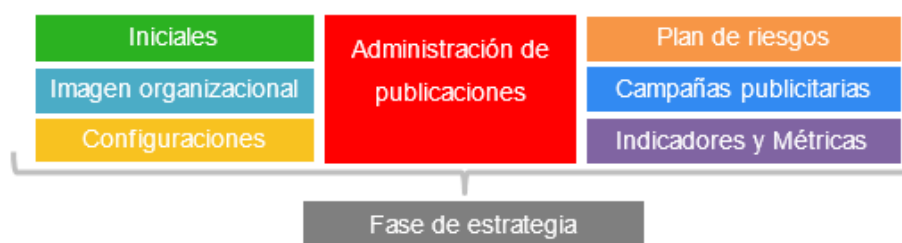


Figura A2. Esquema fase de estrategia  
Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que las estructuras planteadas son libres de ser modificadas, con la finalidad de adaptarse a los objetivos de la organización interesada. El objetivo general es que el presente trabajo sea una guía que apoye a las organizaciones en sus servicios y procesos de difusión y comunicación relacionados con las redes sociales digitales.

## Sección 1. Plantilla de la fase: Diagnóstico

Tabla A1. Fase de diagnóstico

Autoexploración: Análisis interno de la organización		[ENLISTAR]	
	a. ¿Cuáles son los productos y/o servicios que ofrece la organización?	• ... • ... • ...	
			[Colocar el organigrama]
	b. ¿Cuál es la estructura organizacional (organigrama)?		
			[Escribir la misión y visión de la empresa]
	c. ¿Cuál es la misión y visión de la organización?		
	d. ¿La organización actualmente tiene algún sitio <i>Web</i> , blog u otro medio para mostrar su información en la <i>Web</i> ?*	Si	No
e. ¿Se cuenta con una estrategia de servicio o venta?	Si	No	
f. ¿La organización planea contratar personal para la gestión de redes sociales?*	Si	No	
			[Escribir el tipo de público objetivo]
	g. ¿Quién es el público objetivo de la organización?		
Punto de autoevaluación	<p>(*) Si se respondió “No” al inciso <b>d</b> o <b>f</b> es probable que la organización aún no tenga claro que es necesario tener presencia en algún medio digital y que para hacerlo de una manera profesional, requiere de recursos. Para continuar con la metodología se sugiere revisar con detenimiento estos puntos y seguir cuando se cuente con los recursos humanos para llevar a cabo el seguimiento correspondiente.</p> <p>Si por el contrario se respondió <b>Si</b> a las preguntas anteriores (<b>d</b>, <b>f</b>) y se completaron los campos de los incisos <b>a</b>, <b>b</b>, <b>c</b> y <b>g</b> se puede continuar con el análisis del entorno.</p> <p>Respecto al inciso <b>e</b>, el contar con una estrategia de venta clara no es un punto indispensable para continuar con la metodología sin embargo facilita la generación de la estrategia orientada a redes sociales.</p>		

Análisis del entorno: Análisis externo de la organización	h. Identificar quién es la competencia	[Enlistar]	
	i. ¿La competencia más directa, cuenta con presencia digital?	Si	No
	j. ¿En qué sitios de redes sociales tiene presencia digital la competencia?	[Enlistar]	
	k. En caso de que la competencia esté presente en algún sitio o sitios de redes sociales se sugiere describir las observaciones pertinentes, con el objetivo de retomar los puntos que puedan beneficiar a la organización. (p.ej. Se observó que la competencia tiene X número de seguidores y estos son bien atendidos pues no se observan comentarios negativos, la sección 3 del apéndice A, puede ser un apoyo en esta sección)	[Describir observaciones]	
	h. Para un análisis más profundo del sitio <i>Web</i> de la organización se sugiere identificar algunos parámetros como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• PageRank<sup>51</sup></li> <li>• Posicionamiento en Alexa.com</li> <li>• Posicionamiento en resultados de búsqueda en Google</li> </ul>	[Enlistar]	
Se recomienda utilizar herramientas de análisis como <i>SEOquake</i> <sup>52</sup> .			

Fuente: elaboración propia.

## Sección 2. Plantilla de análisis FODA

El análisis FODA en su esquema más básico, parte de enlistar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que impactan a la organización. La siguiente plantilla busca que a partir de los enunciados planteados se diseñen estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal, que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito –en este caso- de la gestión de redes sociales. (Gross, 2008)

<sup>51</sup> *PageRank*. Es la marca de un conjunto de algoritmos patentados por Google que asigna de forma numérica una posición a las páginas *Web*. Esta jerarquización se observa al verificar los resultados que despliega el motor de búsqueda.

<sup>52</sup> *SEOquake*. Es una extensión disponible para los navegadores más populares donde se muestran parámetros SEO fundamentales para el sitio a analizar. Disponible en: <http://www.seoquake.com/>

Tabla A2. Plantilla Análisis FODA

Factores	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
<b>Factores</b>  <b>Lista de Oportunidades</b> O1 O2 O3 O4	<b>FO (Fácil)</b> [Estrategias para maximizar las fortalezas y las oportunidades] FO1. FO2. FO3.	<b>DO (Difícil)</b> [Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades] DO1. DO2. DO3.
<b>Lista de Amenazas</b> A1 A2 A3 A4	<b>FA (Desafiante)</b> [Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas] FA1. FA2. FA3.	<b>DA (utópico)</b> [Estrategias para minimizar las Debilidades y las Amenazas]

Fuente: elaboración propia.



### Sección 3. Plantilla de la fase: Definición

Para la apertura de nuevos canales de comunicación es fundamental tener claro cuál es la misión y visión del uso de redes sociales, ya que de esto dependerá el futuro del proyecto. Así mismo éstas deben estar alineadas a la misión y visión de la organización. En la siguiente plantilla se debe describir la relación de ambas.

Tabla A3. Plantilla Análisis FODA

	Organización	Redes Sociales
Misión		
Visión		

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente el planteamiento de objetivos claros es vital, ya que se convertirán posteriormente en los indicadores base de la gestión de las redes sociales de la organización. La siguiente plantilla es para su descripción puntual.

Al término de cada objetivo debe evaluarse que éste cumpla con la evaluación de la columna lateral derecha. Cada parámetro deberá ser aceptado, en caso de que no se cumpla con alguno de éstos deberá replantearse hasta cumplir con todos.

Tabla A4. Plantilla Análisis de objetivos

Objetivos estratégicos orientados al uso de redes sociales		Evaluación del objetivo planteado
Objetivo 1		<input type="checkbox"/> específico <input type="checkbox"/> alcanzable <input type="checkbox"/> medible <input type="checkbox"/> coherente <input type="checkbox"/> plazo en el tiempo
Objetivo 2		<input type="checkbox"/> específico <input type="checkbox"/> alcanzable <input type="checkbox"/> medible <input type="checkbox"/> coherente <input type="checkbox"/> plazo en el tiempo

Fuente: elaboración propia a partir de Hernández y Baptista (1997).

El número de objetivos planteados es opcional, aunque se recomienda plantear una cantidad que la organización esté dispuesta a dar seguimiento p.ej. de 3 a máximo 5 objetivos.

## Sección 4. Plantilla de la fase: Estrategia

Una vez definidos los puntos de las secciones anteriores, se inicia con la fase de estrategia. A continuación se desglosa una plantilla para cada uno de sus elementos.

En esta plantilla se establecen los datos básicos para la generación del manual estratégico. Su llenado es fundamental.

Tabla A5. Plantilla Iniciales


FECHA: ____ - ____ - ____			
Iniciales	Misión:	Visión:	Objetivos estratégicos:
	Público meta:		
	URL del sitio <i>Web</i> :		
	Correo electrónico asociado:		
	Sitio de redes sociales:		
	Definición de comunidad virtual asociada: (P.ej. Solo se “seguirán” cuentas institucionales)		
	Nube de etiquetas:		
	Personal involucrado:	ROL	NOMBRE

Fuente: elaboración propia.

Es importante resaltar que para el campo de correo electrónico es necesario utilizar una cuenta de correo corporativo o institucional que se utilice únicamente para asociar las redes sociales creadas y no un correo personal de algún miembro de la organización. El sitio *Web*, debe tener una URL que haga alusión a la marca de la organización y que de preferencia sea sencillo de recordar por el usuario final.

La conceptualización de una imagen para la persona que administrará la(s) cuenta(s) de redes sociales permitirá que independientemente de la persona encargada se mantenga un estilo y tipo de discurso apropiado. En la siguiente plantilla se colocan campos clave que permitirán generar una identidad del personaje detrás de las redes sociales, se sugiere asociar una imagen para hacer una identidad más atractiva.

Tabla A6. Personalidad de la cuenta

Personalidad de la cuenta	
Imagen organizacional	Nombre:
	Género:    F       M
	Edad:
	Ocupación:
	Características:
	Intereses:
	Tipo de discurso:
Avatar:	
	
Descripción de la cuenta de redes sociales:	
Políticas sobre el uso de redes sociales en la organización (p.ej. Se prohíbe revelar información confidencial)	

Fuente: elaboración propia.

Como todo sistema, es importante considerar la seguridad. En este sentido la siguiente plantilla tiene la finalidad de tener a la mano cuales serán las políticas de seguridad que plantea la

organización respecto al uso de las redes sociales. Adicionalmente se sugiere llevar un control de los complementos o *plug-ins* que se adicione a los sitios de redes sociales utilizados.

Tabla A7. Configuraciones Iniciales

Configuraciones	<b>POLÍTICAS DE SEGURIDAD DE LA CUENTA</b>	
	1.	
	2.	
	Complementos Instalados	
	Complemento	Descripción
	[Insertar impresión de pantalla del complemento instalado]	[Colocar breve descripción del objetivo del complemento instalado]

Las publicaciones, son un factor fundamental para la gestión de las redes sociales. Con la finalidad de llevar un control, se sugiere la siguiente plantilla donde se establece un calendario de publicaciones y un registro de las publicaciones realizadas. Esta plantilla se puede llevar en una hoja de cálculo que se actualice frecuentemente o de preferencia en un sistema que permita automatizar los procesos de recolección y actualización de datos.

## Calendario de publicaciones

D	L	M	M	J	V	S	Notas
	☞	☞☞	☞☞	☞☞	☞		Semana de pre-lanzamiento
	☞☞☞☞	☞☞☞☞☞	☞☞☞☞	☞☞☞☞	☞☞		Semana de lanzamiento
	☞☞	☞☞	☞☞	☞☞	☞☞☞☞		Semana de post lanzamiento
	☞☞☞☞	☞☞☞☞	☞☞☞☞	☞☞☞☞	☞☞☞☞☞		Inicio de semana regular

☞ = número de publicaciones

## Listado de Fechas destacadas

Fecha	Acontecimiento
(p.ej. 1 de abril)	(p.ej. Día donde se promueve la diversión en el trabajo)

## Conversación

FECHA	USUARIO	COMENTARIO	RESPUESTA	SENTIMIENTO DEL COMENTARIO		
				Positivo	neutral	negativo

## Estilo de contenidos

Tipo de contenido	Estilo
(Ej. Video)	(Ej. Colocar título, y añadir una breve descripción)

Para la gestión de redes sociales institucionales o corporativas es necesario contar con un plan de riesgos ante posibles escenarios. La siguiente plantilla muestra un ejemplo que integra elementos a considerar ante posibles riesgos.

## Plan de Riesgos

**Matriz de Comunicación**

Responsables (stakeholders)	Nombre completo	Cargo y Departamento	Correo electrónico /mensajero	Teléfono	Suplente
Director general					
Departamento de marketing					
<i>Community Manager</i>					
Atención al cliente					
Departamento Legal					
Recursos humanos					

**Análisis de escenarios**

Escenario	Acción a tomar	Comunicación
Redactar un posible escenario	Acordar y redactar una acción a tomar en consideración para el posible escenario.	Colocar los datos de la persona con la que se debe entablar comunicación en caso de que el escenario se presente.

**Listado de cuentas alerta**

Cuenta	Situación presentada
Colocar nombre o impresión de pantalla de la cuenta	Describir brevemente la situación presentada o los elementos a considerar.

**Respuesta a incidentes**

Incidente	Clasificación	Asignación	Resolución y cierre
Colocar el incidente presentado	Clasificar su impacto en: bajo, medio o alto.	Colocar datos del personal asignado a su resolución	Describir tiempo de resolución y acciones realizadas.

Respecto a la generación de campañas publicitarias, se requiere llevar una planeación independiente donde se defina el presupuesto a invertir y los objetivos a cumplir. Sin embargo en la siguiente plantilla se colocan algunos de los parámetros básicos a considerar al decidir realizar una campaña publicitaria en la cuenta de redes sociales.

Campañas publicitarias	Definición de la campaña	Describir que se publicitará y definir cuál es el objetivo
	Fecha de realización	Definir el período en que se llevará a cabo la campaña
	Recursos involucrados	Colocar los datos del personal involucrado
	Estrategia de comunicación	Describir brevemente como se llevará a cabo la estrategia de comunicación.
	Definición de contenido a compartir	Definir los elementos que se utilizarán para la difusión.



Al término de las secciones anteriores es importante definir qué se va a medir, con la finalidad de analizar periódicamente si se están cumpliendo con los objetivos planteados, o es necesario un reajuste de estrategia. Para tal finalidad la siguiente plantilla muestra un ejemplo de indicadores a utilizar. Sin embargo, cada organización deberá definir sus propias métricas con base en sus objetivos.

Indicadores y Métricas	<b>Definición de métricas</b>	
	Enlistar las métricas que se evaluarán (p.ej. Conversación, amplificación, interacciones, aceptación)	
	<b>Esquema de reporte</b>	
	Reporte del mes de: _____	
	Sitio de redes sociales: _____	
	Nombre de la cuenta: _____	
Audiencia	Núm. de seguidores: _____ Número de tuits publicados: _____	
Interacciones	Núm. de retuits (RT's) recibidos: _____ Núm. de menciones recibidas (@): _____ Núm. de favoritos: _____	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Colocar impresión de pantalla del <i>tuit</i> destacado del mes (mayor cantidad de RT's)</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">Colocar impresión de pantalla del <i>tuit</i> destacado del mes (mayor cantidad de Favoritos)</div>
Interés	Conversación (Menciones/tuits) _____ Interacciones ((Menciones+RT))/tuits: _____ Índice de Influencia (Klout): _____	
Compromiso ( <i>engagement</i> )	Porcentaje de <i>engagement</i> ((Respuestas+RT's)/Núm de seguidores)*100: _____ Interacciones (menciones +RT)/seguidores: _____ Núm. de nuevos seguidores: _____	

## Sección 5. Plantilla de la fase: Análisis de Factibilidad

La siguiente plantilla pertenece a la fase donde se culmina si el proyecto “Gestión de redes sociales” es viable o no para la organización interesada, como se muestra el esquema que se presenta en su forma más básica. Para mayor información se sugiere analizar los ejemplos mostrados en el capítulo 4.

<p style="text-align: center;"><b>Estratégicos</b> (humana, operativa)</p> <p style="text-align: center;">¿SE DISPONE DEL APOYO Y VOLUNTAD DE LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Técnicos</b></p> <p style="text-align: center;">¿SE DISPONE DE LOS REQUERIMIENTOS TÉCNICOS Y FUNCIONALES EN APLICACIONES DE SOFTWARE?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Económicos</b></p> <p style="text-align: center;">¿Se dispone de recursos financieros requeridos para la gestión de redes sociales?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Comercial</b></p> <p style="text-align: center;">¿El diagnóstico arrojó como resultado que se requiere de la apertura de estos canales de redes sociales?</p>

## Sección 6. Plantilla de la fase: Control y seguimiento

Una vez identificados los indicadores clave o de mayor relevancia para la organización el uso de un *Balanced Scorecard (BSC)* es una importante herramienta de apoyo. La siguiente plantilla muestra un esquema básico de BSC donde se deberán registrar periódicamente los resultados de las métricas en la perspectiva financiera, de los clientes o usuarios, de los procesos internos así como del análisis y el aprendizaje.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Perspectiva financiera	
Perspectiva clientes	
Procesos internos	
Aprendizaje y crecimiento	



## **Apéndice B. Herramientas de apoyo en la gestión de redes sociales**

Como responsable de la gestión de sitios de redes sociales, conocer herramientas que apoyen en las tareas de compartir, ‘escuchar’, monitorear y analizar es de gran utilidad. Por ello, a continuación se coloca una breve descripción de algunas herramientas en apoyo al desempeño de esas tareas.

Cabe señalar que las herramientas presentadas están en constante evolución, por lo que sus características pueden cambiar; sin embargo es importante tener una panorámica general para que si es de interés se revise su funcionamiento.

El presente apéndice abarca los siguientes grupos de herramientas:

- Herramientas de administración
- Herramientas para seguimiento de eventos
- Herramientas de alerta
- Herramientas de colaboración y almacenamiento
- Herramientas de monitoreo y analítica social
- Herramienta de analítica *web*

Las herramientas de administración permiten llevar el seguimiento de las publicaciones que se van realizando. Asimismo muchas veces se tiene más de un perfil dado de alta en los diferentes sitios de redes sociales por lo que tener una herramienta que integre la actividad de todas las cuentas es un elemento de gran apoyo.

En el caso de que se desee transmitir conferencias, presentaciones entre otros, las herramientas para seguimiento de eventos permitirán aportar valor a los usuarios y puede resultar un importante elemento de apoyo en la difusión.


Al elaborar publicaciones de valor es necesario consultar diversas fuentes de información. En este sentido herramientas de alerta pueden ser un buen aliado ya que estas permiten identificar notas que pueden resultar de interés para la elaboración de publicaciones. Solo se requiere identificar palabras clave y configurar la herramienta. Regularmente se envían resultados de forma automática al correo asignado.

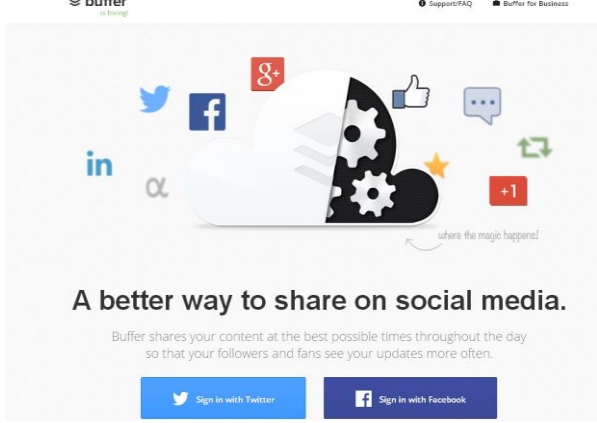

En la gestión de redes sociales digitales es común trabajar en equipo, en este sentido las herramientas de colaboración y almacenamiento facilitan la elaboración de documentos para trabajarlos al mismo tiempo y desde cualquier ubicación.

Toda gestión responsable en redes sociales implica la medición para evaluar esfuerzos. En este sentido, las herramientas de monitoreo y analítica social permitirán realizar el seguimiento en cifras, actividad que se complementa con las herramientas de analítica web pues permite integrar la estrategia generada con el sitio web correspondiente.

A continuación en la tabla B1 se presenta una breve descripción de algunas de las herramientas más populares de cada grupo.

Tabla B1. Herramientas de de apoyo en la gestión de redes sociales

<b>Herramientas de administración</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Hootsuite</b></p> <p style="text-align: center;"><a href="http://hootsuite.com/">http://hootsuite.com/</a></p>	
<p style="text-align: center;">Descripción</p>	<p><i>Hootsuite</i> es una herramienta para gestionar perfiles en los sitios de redes sociales: <i>Facebook, Twitter, LinkedIn, Foursquare</i>, entre otros.</p> <p>Ofrece 3 planes: <i>enterprise, pro</i> y gratuito.</p>
<p style="text-align: center;">Funcionalidad</p>	<p><i>Hootsuite</i> permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar publicaciones.</li> <li>• Monitorear temas a través de columnas.</li> <li>• Generar informes personalizables de <i>social analytics</i>.</li> <li>• Generar equipos de trabajo con diferentes niveles de acceso (administrador, generadores de contenido).</li> <li>• Servicio de chat con los integrantes de la organización.</li> <li>• Aplicación para dispositivos móviles (<i>ios, android, blackberry</i>).</li> </ul>

<p><b>Buffer</b></p> <p><a href="http://bufferapp.com/">http://bufferapp.com/</a></p>	
<p>Descripción</p>	<p>Buffer es una herramienta para programar publicaciones en sitios como <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i>, <i>LinkedIn</i> y <i>Google +</i> se instala como complemento en el navegador <i>web</i>. Ofrece una versión gratuita y planes de pago para gestionar más perfiles de redes sociales.</p>
<p>Funcionalidad</p>	<p>Buffer permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar publicaciones.</li> <li>• Analizar estadísticas de uso.</li> <li>• Generar calendarios de publicación.</li> </ul>
<p><b>Herramientas para seguimiento de eventos</b></p>	
<p><b>Ustream</b></p> <p><a href="http://www.ustream.tv/new">http://www.ustream.tv/new</a></p>	
<p>Descripción</p>	<p>Es un servicio que puede ser utilizado por cualquier persona con una cámara –no necesariamente profesional- y conexión a Internet para transmitir eventos en línea.</p> <p>Cuenta con cinco tipos de planes en su modalidad de renta mensual, cuatrimestral y anual que va desde el gratuito limitado hasta el ilimitado.</p>
<p>Funcionalidad</p>	<p>Dependiendo de la licencia utilizada es posible:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar estadísticas y reportes en tiempo real.</li> <li>• Agregar <i>widgets</i> de <i>Twitter</i> y <i>Facebook</i> (<i>chat</i>, <i>social stream</i>).</li> <li>• Personalizar el canal con el logo de la empresa dueña del canal.</li> <li>• Almacenar videos en el canal.</li> <li>• Realizar eventos tipo <i>PPV</i> (<i>pay per view</i>).</li> <li>• Realizar transmisiones sin la intervención de publicidad externa.</li> </ul>
--	--

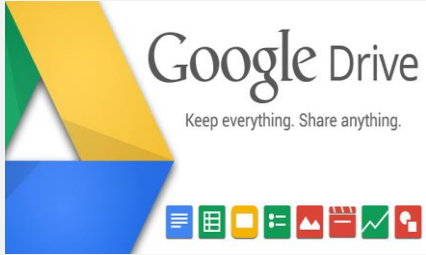
**Herramientas de Alerta**



<p><b>Google Alerts</b></p> <p><a href="http://www.google.com/alerts">http://www.google.com/alerts</a></p>	
--	--

<p>Descripción</p>	<p>Es un sistema que a través de notificaciones al correo electrónico registrado previamente permite recibir información relacionada a palabras clave definidas por el usuario. Los resultados (por ejemplo, páginas <i>web</i>, noticias, etc.) son rastreados por Google. Es una herramienta gratuita.</p>
--------------------	--



<p>Funcionalidad</p>	<p>Algunas aplicaciones prácticas de las alertas de Google incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir una noticia en desarrollo.</li> <li>• Mantenerse informado acerca de la competencia o de un sector en concreto.</li> <li>• Obtener las noticias más recientes sobre una persona famosa o un acontecimiento.</li> <li>• Conocer las noticias más recientes acerca de sus equipos deportivos favoritos.</li> </ul>
----------------------	---



<p>Mention</p> <p><a href="https://es.mention.net/">https://es.mention.net/</a></p>	
<p>Descripción</p>	<p>Es una herramienta que selecciona la información a partir de palabras clave introducidas por el usuario, envía alertas cuando aparece información relacionada a las mismas.</p> <p>Cuenta con una versión gratuita y planes de pago mensual o anual.</p>
<p>Funcionalidad</p>	<p><i>Mention</i> permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear palabras clave en medios y redes sociales.</li> <li>• Compartir alertas en equipo</li> <li>• Recibir notificaciones en tiempo real</li> <li>• Responder a menciones en <i>Twitter</i> o <i>Facebook</i> automáticamente</li> <li>• Analizar estadísticas.</li> </ul>
<p><b>Herramientas de colaboración y almacenamiento</b></p>	
<p><b>Google drive</b></p> <p><a href="https://drive.google.com/">https://drive.google.com/</a></p>	
<p>Descripción</p>	<p>Es un servicio que permite almacenar archivos. Está disponible para PC y dispositivos móviles con sistema operativo (<i>IOS</i> y <i>Android</i>).</p> <p>Cuenta con: versión gratuita con 15 GB de almacenamiento y planes con tarifa mensual donde se ofrecen desde 25GB hasta 16TB de almacenamiento.</p>

<p>Funcionalidad</p>	<p><i>Google Drive</i> permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardar, compartir y colaborar con un grupo de usuarios.</li> <li>• Crear carpetas colaborativas, editar documentos, hojas de cálculo y presentaciones en tiempo real.</li> </ul>
<p><b>Skydrive</b> <a href="https://skydrive.live.com">https://skydrive.live.com</a></p>	
<p>Descripción</p>	<p>Es un servicio que permite a los usuarios subir archivos de una computadora y almacenarlos en línea (nube).</p>
<p>Funcionalidad</p>	<p><i>Skydrive</i> permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardar, compartir documentos, hojas de cálculo y presentaciones en línea y colaborar con un grupo de usuarios.</li> <li>• Los archivos que se comparten públicamente no requieren una cuenta de Microsoft para acceder.</li> </ul> <p>Cuenta con una versión gratuita con 7 GB de almacenamiento y tres versiones de paga anual.</p>
<p><b>Dropbox</b> <a href="https://www.dropbox.com/">https://www.dropbox.com/</a></p>	
<p>Descripción</p>	<p>Es una herramienta para sincronizar archivos en un directorio virtual (almacenamiento en la nube).</p> <p>Ofrece una versión gratuita, versión de cobro en planes anuales y versiones para empresas</p>
<p>Funcionalidad</p>	<p><i>Dropbox</i> permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ almacenar y sincronizar archivos en línea.</li> <li>✓ Compartir carpetas de archivos</li> </ul>

**Herramientas de monitoreo y analítica social**

<p>Follow the Hashtag</p> <p><a href="http://www.followthehashtag.com/">http://www.followthehashtag.com/</a></p>	
<p>Descripción</p>	<p>Es una herramienta que genera gráficas de opinión en relación con algún tema. Es una herramienta gratuita.</p>
<p>Funcionalidad</p>	<p>A partir de una cadena de búsqueda despliega a los usuarios más ligados al tema, así como los comentarios más relevantes.</p>
<p>WildFire</p> <p><a href="http://www.wildfireapp.com/">http://www.wildfireapp.com/</a></p>	
<p>Descripción</p>	<p>Wildfire es una herramienta que permite monitorear la audiencia social. Cuenta con acceso gratuito a una herramienta de análisis y maneja planes de renta para empresas.</p>
<p>Funcionalidad</p>	<p>La herramienta permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medir el rendimiento</li> <li>✓ Dar seguimiento a los competidores</li> <li>✓ Recibir alertas sobre la presencia digital de la marca</li> <li>✓ Analizar indicadores de SRS como: <i>Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google+ y Pinterest</i></li> </ul>
<p><b>TweetReach</b></p> <p><a href="http://tweetreach.com/">http://tweetreach.com/</a></p>	
<p>Descripción</p>	<p>Tweetreach es una herramienta de monitoreo especialmente para <i>Twitter</i>, que a partir de gráficos permite analizar el comportamiento de las temáticas y conversaciones que se van generando en Internet.</p>

	Es una herramienta libre, ofrece también una versión de cobro <i>Tweet Reach Pro</i> .
Funcionalidad	<p>Entre sus funcionalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite hacer búsquedas de urls, nombres de usuario, frases o <i>hashtags</i>.</li> <li>✓ Relaciona tuits que se enlazan con la búsqueda.</li> <li>✓ Reporta los datos de alcance y exposición de los tuits.</li> </ul>

**Herramienta de analítica web**

<p><b>Google Analytics</b></p> <p><a href="http://www.google.com.mx/analytics">www.google.com.mx/analytics</a></p>	
Descripción	<p>Es una herramienta de analítica <i>web</i> que permite llevar un completo seguimiento de los sitios <i>web</i> con la integración de analítica social y analítica móvil.</p> <p>Es una herramienta gratuita, sin embargo también ofrece soluciones especializadas a empresas.</p>
Funcionalidad	<p>Algunas de los reportes que se pueden analizar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La interacción de los usuarios en el sitio <i>web</i>.</li> <li>✓ Información de los visitantes al sitio (so utilizado, país, hora de ingreso, entre otros muchos parámetros).</li> <li>✓ Obtener informes en tiempo real.</li> <li>✓ Analizar el tráfico de referencia del sitio <i>web</i>.</li> <li>✓ organizar, supervisar y compartir KPI's</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Referencias

### Referencias electrónicas

- Aguilar (2013). Los Trolls cibernéticos. Seguridad cultura de prevención para TI. Recuperado de <http://revista.seguridad.unam.mx/numero-17/los-trolls-cibern%C3%A9ticos>
- Aladdindex. (2012). ¿Qué es *social media engagement*?. Era social Recuperado de <http://erasocial.com/2012/que-es-social-media-engagement/marcos/erasocial>
- Alexa. (2013). *Top sites in Mexico*. Recuperado de *Alexa the web information company*.: <http://www.alexa.com/topsites/countries/MX>
- Alviso, (2012). *Interactive magazine*. Recuperado de <http://revistainteractive.com/tecno-londres-2012/>
- AMIPCI. (2011). Redes Sociales en México y Latinoamérica . Recuperado de Estudios AMIPCI: <http://www.amipci.org.mx/?P=estnvatecnologia>
- AMIPCI. (2012a). Hábitos de los usuarios de Internet en México. Recuperado de Estudios AMIPCI: <http://www.amipci.org.mx/?P=editomultimediafile&Multimedia=115&Type=1>
- AMIPCI. (2012b). MKT Digital y Redes Sociales en México 2012. Recuperado de Estudios AMIPCI: <http://www.amipci.org.mx/?P=editomultimediafile&Multimedia=198&Type=1> esta mal citado
- Arias, M. (2001). Caso de *E-Business: Dell Computer Corporation* . Recuperado de <http://wwwa.urv.cat/ogovern/consellsocial/PQDocent/CD%20LLibre%20Qualitat/material/cap2/aula/docen/av/materi/si/archivos/dell.pdf>
- Aroche, S. (2006). *MySpace* el sitio más visitado de EEUU. Recuperado de *Maestros del web*: <http://www.maestrosdelweb.com/actualidad/3034/>
- Behisa, P. (2012). Liderea con tu marca en las redes sociales. Recuperado de <http://patriciابهisa.com/la-presencia-en-redes-sociales-ya-no-es-una-opcion-sino-la-forma-actual-de-posicionarse/#axzz2Byj2sp7Q>
- Boyd, D., y Ellison (2008). Sitios de redes sociales: definición, historia y conocimiento. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/28739408/Redes-Sociales>
- Bravo, H. (2007). La *Web 3.0*, añade significado. Recuperado de *Maestros del Web*: <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/la-web-30-anade-significado/>
- Burgueño, P. (2009). Blog de Derecho. Recuperado de Clasificación de las Redes Sociales: <http://www.pabloburgueno.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/>
- Carrera (2011). *Redes sociales y Networking: Guía de supervivencia profesional para mejorar la comunicación y las redes de contactos con la web 2.0*. España: Editorial Profit.

- Carreto, J. (2007). Matriz FODA. Recuperado de Proceso administrativo: <http://uploadmon.blogspot.mx/2007/02/matriz-foda.html>
- Castellanos, P. (2012). La importancia del *community manager*. Recuperado de Merca 2.0: <http://www.merca20.com/la-importancia-del-community-manager/>
- Cibersur. (2011). Los microblogs de China, nuevo frente de la batalla de Internet. Recuperado de Cibersur: <http://91.192.110.178/cibersur/impe/tv/007271/microblogs/china/nuevo/frente/batalla/Internet>
- Consejo de Comunicación. (2011). Fracasan Pymes por mala administración. Recuperado de Pepe y Toño: [fracasan\\_43\\_de\\_pymes\\_por\\_mala\\_administracion](http://www.consejodecomunicacion.com/fracasan_43_de_pymes_por_mala_administracion)
- consulting, D. (2007). *Project Management*. Recuperado de *Dharma consulting*: [http://www.e-dharmacon.net/unidades\\_html/imagenes/archivos/EGPR\\_570\\_04.pdf](http://www.e-dharmacon.net/unidades_html/imagenes/archivos/EGPR_570_04.pdf)
- CTS, R. (2010). ¿Internet libre? La censura en la red sobre los medios sociales. Recuperado de Revistacts: [http://www.revistacts.net/files/Portafolio/ponce\\_edit.pdf](http://www.revistacts.net/files/Portafolio/ponce_edit.pdf)
- De Andrés, M. (2010). Nestlé contra el orangután: Errores y aciertos en las crisis de imagen online. Recuperado de El Blog de María de Andrés: <http://mariadeandres.blogspot.mx/2010/03/nestle-contra-el-orangutan-errores-y.html>
- DELL (2013). DELL en los medios sociales. Recuperado de <http://www.dell.com/Learn/mx/es/mxcorp1/about-dell-social-media?c=mx&l=es&s=corp&cs=mxcorp1>
- DGTIC (2010). Uso Institucional de *Twitter* UNAM. Recuperado de Recursos Web: [http://recursosweb.unam.mx/lineamientos-del-Twitter-unam\\_mx/](http://recursosweb.unam.mx/lineamientos-del-Twitter-unam_mx/)
- DGTIC (2012). Seguridad en redes sociales. Recuperado de DGTIC: [http://tic.unam.mx/seguridad\\_redes\\_sociales.html](http://tic.unam.mx/seguridad_redes_sociales.html)
- DiarioTI. (2013). Oracle presenta servicio para reclutar personal a través de redes sociales. Recuperado de DiarioTI: <http://diarioti.com/oracle-presenta-servicio-para-reclutar-personal-a-traves-de-redes-sociales/67756>
- Directo, M. (2011). 50 definiciones de *social media*. Recuperado de *Social Media Marketing*: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/50-definiciones-de-social-media/>
- Dominguez, A. (2010). Acta de proyecto. Recuperado de Gerencia de proyectos de TI: <http://www.acis.org.co/geproyinfo/?p=99>
- Ducoing, González, Hernández y Neve (2012). Carreras del Mañana... ¡y de hoy! Guía Universitaria 2012, 10, 328.

- El Economista (2013). Usuarios de Internet en China aumentan 10%. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2013/07/17/aumentan-10-usuarios-Internet-china>
- Edwards, R. (2013). Importancia del Análisis FODA. Recuperado de *Ehow* en Español: [http://www.ehow.com/about\\_5377992\\_importance-swot-analysis.html](http://www.ehow.com/about_5377992_importance-swot-analysis.html)
- Esteban, C. (2012). Congreso Iberoamericano sobre Redes Sociales. Redes II. Recuperado de iRedes: <http://www.iredes.es/2012/03/iredes-presenta-la-segunda-version-del-mapa-de-las-redes-sociales/>
- Estrada, F. (2012). Londres 2012: Los juegos olímpicos de las redes sociales. Recuperado de <http://www.frankestrada.mx/inicio/index.php/en/noticias/69-londres-2012-los-juegos-olimpicos-de-las-redes-sociales>
- Facebook Marketing*. (2012). ¿Cuánto cuesta un Anuncio de Facebook? Recuperado de <https://www.Facebook.com/notes/Facebook-marketing/cu%C3%A1nto-cuesta-un-anuncio-de-Facebook/280849158636859>
- Fernández, A. (2001). El *Balanced Scorecard*: ayudando a implementar la estrategia. IESE. Revista de antiguos alumnos. Recuperado de: [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf)
- Forbes. (2013). *The 9 Hottest Trends in Corporate Recruiting*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/07/04/the-9-hottest-trends-in-corporate-recruiting/>
- GAD3. (2011). Informe 2011: Medios de Comunicación en Redes Sociales. Recuperado de GAD3: [http://www.gad3.com/docs/docs/0002--TA-110503\\_Redres\\_sociales\\_\\_RESUMEN\\_\\_.pdf](http://www.gad3.com/docs/docs/0002--TA-110503_Redres_sociales__RESUMEN__.pdf)
- Gembe, J. (2012). Un hashtag promocionado...sigue siendo un hashtag. Recuperado de *esTwitter*. Blog sobre *Twitter* y *microblogging* en español: <http://esTwitter.com/2012/04/11/un-hashtag-promocionado-sigue-siendo-un-hashtag/>
- Generalitat de Catalunya. (2012). Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalitat de Cataluña. Recuperado de: [http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1\\_guia\\_usos\\_xarxa\\_es.pdf](http://www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1_guia_usos_xarxa_es.pdf)
- Gestión. (2011). Perú, entre países con mayor inversión en tecnología de la región. Recuperado de Gestión. El diario de economía y negocios de Perú: <http://gestion.pe/noticia/704299/peru-entre-paises-mayor-inversion-tecnologia-region>
- Glosario OmpIB. (2012). Observatorio Medioambiental para pymes y trabajadores autónomos de las Illes Balears. Recuperado de <http://www.ompi.org/index.php?key=25>
- Gross, M. (2008). Guía para el análisis FODA. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/guia-para-el-analisis-foda>
- Guerrero, E. (2011). El software que hace posible Facebook. Recuperado de <http://www.opendiario.com/blog/view/7362/el-software-que-hace-posible-Facebook>

- Guía de Internet. (2011). Redes sociales en decadencia. Recuperado de Guía de Internet: <http://guiadelInternet.com/2011/07/redes-sociales-en-decadencia/>
- Guillen, C. (2012). Modelos de planeación y administración estratégica. Recuperado de Slideshare: <http://es.slideshare.net/karlosgb/modelos-de-planeacin-y-administracin-estratgica>
- Helland, C. (2011). *Digital Presence Management*. Recuperado de *Articles and resources for digital presence management and optimization*: <http://digitalpresencemanagement.com/2011/06/09/digital-presence-and-digital-presence-management-defined/>
- Hernández Sampieri, R., y Baptista Lucio, P. (1997). Metodología de la investigación. Recuperado de [http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod\\_invest.pdf](http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf)
- Kaplan y Norton (1992). "*The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*". *Harvard Business School.Pres.*
- Karen, D. C., y Lares, E. A. (2009). *Teconologías de Información en los negocios*. México: *McGrawHill*.
- Keller, Í. (2011). Derechos Humanos. Recuperado de ETHIC, La vanguardia de la sostenibilidad: <http://ethic.es/2011/10/china-refuerza-su-censura-frente-a-las-redes-sociales/>
- Lambrechts, D. (2011). Guía Community Manager. Gestión de redes sociales en un mundo excesivamente conectado. Recuperado de: <http://www.antoniovchanal.com/wp-content/uploads/2012/09/Community-Manager-Maestros-del-Web.pdf>
- Logística (2012). Aconsejan a PYMES sobre uso de redes sociales. Recuperado de Énfasis Logística: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/64527-aconsejan-pymes-uso-redes-sociales>
- Margaryan, H. (2012). Las redes sociales como medio de promoción turística para hoteles: estudio de caso de dos hoteles de la ciudad de Gandía. Gandía.
- Marketing en Medios Sociales y Comunicación 2.0. (2011). Recuperado de *Social Media Strategies*: <http://www.socialmediacm.com/2011/02/una-definicion-de-social-media.html>
- Marketing, P. (2012). Especial: Redes Sociales y Atención al cliente, un nuevo paradigma en la relación entre empresas y consumidores. Recuperado de *Puro Marketing*: <http://www.puromarketing.com/53/12912/especial-redes-sociales-atencion-cliente-nuevo-paradigma-relacion.html>
- Milenio (2011). Milenio Internacional. Recuperado de: <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/50a22c5f90a91c7060c4a6dba2743d39>
- Monterde, V. (2011). Redes y movimientos sociales. Recuperado de La redacción <http://www.elmundodewayne.es/2011/02/09/redes-y-movimientos-sociales/>
- Morales, H. (2012). 2012 el año de las redes sociales. Recuperado de SPDnoticias: <http://www.sdpnoticias.com/columnas/2012/12/26/2012-el-ano-de-las-redes-sociales>



- Morales, N. I. (2011). Las pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. Recuperado de Economía Informa: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>
- Moreno, A. (2011). Pymes generan 75% del empleo en México. Recuperado de El economista: <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/10/26/pymes-generan-75-empleo-mexico>
- Notimex. (2012). *Twitter* alcanza en México 10.7 millones de usuarios. Recuperado de El Economista: <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2012/03/21/Twitter-alcanza-mexico-107-millones-usuarios>
- Notimex. (2013). Pymes, al margen del comercio electrónico. Recuperado de Grupo Fórmula: <http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=296972>
- Núñez, V. (2012). Cómo crear un plan de crisis en redes sociales. Recuperado de: <http://vilmanunez.com/2012/12/07/como-crear-un-plan-de-crisis-en-redes-sociales/>
- O'Really, T. (2012). Qué es la *Web 2.0* de diseño y modelos de negocio. Recuperado de Comercio electrónico para Pymes: <http://www.tbfnation.com/comercioelectronico/index.php?page=que-es-web-2-0-patrones-de-diseno-y-modelos-de-negocio-para-la-siguiente-generacion-de-software-parte-i>
- Oxford dictionaries. (2012). Recuperado de: <http://oxforddictionaries.com/definition/english/smartphone>
- Pavan, B., Velasco, J., Jiménez, F., Gonzalo, M., y Acevedo, I. (2012). Las mejores prácticas en redes sociales para empresas: guía y casos de éxito. (H. S. Movistar, Ed.) Recuperado de [http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-de0061/eu/contenidos/informacion/liburutegia\\_berriak\\_aipagarrie/eu\\_liburute/adjuntos/rede\\_s\\_sociales\\_empresas\\_2012.pdf](http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-de0061/eu/contenidos/informacion/liburutegia_berriak_aipagarrie/eu_liburute/adjuntos/rede_s_sociales_empresas_2012.pdf)
- Piccardo (2012). Análisis FODA. Recuperado de Slideshare: <http://www.slideshare.net/diplomatura/analisis-foda-s-i>
- Project Management Institute. (2008). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Estados Unidos: *Project Management Institute, Inc.*
- Puche, J. S. (2012). Klout, la medición de la influencia digital. Recuperado de Academia.edu: [www.academia.edu/1543727/Klout\\_la\\_medicion\\_de\\_la\\_influencia\\_digital](http://www.academia.edu/1543727/Klout_la_medicion_de_la_influencia_digital)
- Ramos Julio, P. N. (2005). Medición de la calidad del servicio telefónico, utilizando muestreo probabilístico. VIII. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/pesquimat/v08\\_n2/pdf/a05.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/pesquimat/v08_n2/pdf/a05.pdf)
- Regalado, O. (2012). 12 Tendencias de las Redes Sociales en el 2012 para el mundo de habla hispana. Recuperado de Dosesocial: <http://www.dosesocial.com/2012/01/01/12-tendencias-redes-sociales-2012/>
- Reyes, D. (2013). *Inbound marketing*. Curso de estrategia digital y marketing online.

- Romero, C. (2011). Comunicación. Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales. Recuperado de:  
[http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n9/miscelanea/m01.Redes\\_sociales\\_comunicacion\\_publicitaria\\_y\\_usuario\\_digital\\_en\\_la\\_nueva\\_era.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n9/miscelanea/m01.Redes_sociales_comunicacion_publicitaria_y_usuario_digital_en_la_nueva_era.pdf)
- Rosas. (2012). La Real Academia Española introduce las palabras “tuitear”, “tuit”, “tuiteo” y “tuitero” al diccionario. Recuperado de Conectica: <http://conecti.ca/2012/09/20/la-real-academia-espanola-introduce-las-palabras-tuitear-tuit-tuiteo-y-tuitero-al-diccionario/>
- Salazar, J. (2011). Innovación en TIC. Recuperado de Revista Digital Universitaria: <http://www.revista.unam.mx/vol.12/num11/art108/>
- Samaniego, R. (2010). Módulo de análisis de sistemas. Recuperado de <https://sites.google.com/site/redsocial123456/>
- SAMSUNG. (2013). Recuperado de <https://www.Facebook.com/SamsungMobile/info>
- Sánchez, J. A. (2010). Las redes sociales, objeto de estudio para las ciencias sociales. Recuperado de Boletín SUAYED: <http://www.cuaed.unam.mx/boletin/boletinesanteriores/boletinsuayed21/redes.php>
- Smiciklas, M. (2011). 6 components of a succesful digital marketing audit. Recuperado de Social media explorer: <http://www.socialmediaexplorer.com/social-media-marketing/6-components-of-a-successful-digital-marketing-audit/>
- Soy *Entrepreneur*. (2012). La lección de *McDonald's* en *Twitter*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/la-leccion-de-mcdonalds-en-Twitter.html>
- Stump, S. (2013). *Balanced Scorecard* for performance measurement of social media. Recuperado de <http://www.hiig.de/en/balanced-scorecard-for-performance-measurement-of-social-media/>
- Toda la UNAM en Línea. (2011). Toda la UNAM en Línea. Recuperado de: <http://unamenlinea.unam.mx/redesSociales.html>
- Torben, R. (2011). *Yet another social media failure*. Recuperado de *Better Practice*: <http://betterpractice.org/index.php/yet-another-social-media-failure/>
- UAB. (2012). *Instructional Technology Web 2.0*. Recuperado de *UAB Information Technology*: <http://www.uab.edu/it/home/component/k2/item/300-instructional-technology-web-20>
- UNAM. (2011a). Apoyo a la actividad académica Institucional. Recuperado de Agenda estadística 2011: <http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2011/disco/xls/140.pdf>
- UNAM. (2011b). Plan de Desarrollo de la Universidad 2011-2015. Recuperado de Página del Rector: [http://www.dgi.unam.mx/rector/informes\\_pdf/PDI2011-2015.pdf](http://www.dgi.unam.mx/rector/informes_pdf/PDI2011-2015.pdf)
- UNAM (2012a). La UNAM en números 2012. Recuperado de Portal de estadística universitaria: <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>

- UNAM (2012a). Organización. Recuperado de Acerca de la UNAM: <http://www.unam.mx/acercaunam/es/organizacion/index.html>
- UNAM. (2013). La UNAM en números. Recuperado de <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>
- Universal (2013) UNAM, universidad más seguida en Twitter. Recuperado de: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/203026.html>
- Usolab. (2006). Long tail: la larga cola de un nuevo modelo de negocio. Recuperado de Consultoría de usabilidad y diseño centrado en el usuario: [http://www.usolab.com/articulos/long\\_tail.php](http://www.usolab.com/articulos/long_tail.php)
- Vanguardia. (2009). Empleados de Domino's Pizza ponen repugnante video en *YouTube*. Recuperado de: [http://www.vanguardia.com.mx/empleados\\_de\\_dominos\\_pizza\\_ponen\\_repugnante\\_video\\_en\\_YouTube-335813.html](http://www.vanguardia.com.mx/empleados_de_dominos_pizza_ponen_repugnante_video_en_YouTube-335813.html)
- Vela, D. (2011). Social Media Strategies. Recuperado de Marketing en Medios Sociales y Comunicación 2.0: <http://www.socialmediacm.com/2011/02/una-definicion-de-social-media.html>
- Vialcanet, G. (2012). *e-interactive*: 10 métricas que importan. Recuperado de: <http://www.e-interactive.es/blog/email-marketing-10-metricas-que-importan/#ixzz2ZBstUt8m>
- Villar, A. (2013). Cómo definir métricas y *KPI's* para cada tipo de site. Recuperado de: <http://abrahamvillar.es/2012/03/como-definir-metricas-y-kpi%C2%B4s-para-cada-tipo-de-site/>
- Wald, A. (2012). 5 errores que las empresas cometen en las redes sociales. Recuperado de: <http://ventasocial.blogspot.mx/2012/08/5-errores-que-las-empresas-cometen-en.html>
- Way back machine: (2012). Recuperado de: <http://archive.org/web/web.php>
- WAA. (2012). Web Analytics Association. Recuperado de [www.webanalyticsassociation.org](http://www.webanalyticsassociation.org)
- ZIRIS. (2011). ¿Qué es la matriz FODA? Recuperado de <http://www.matrizfoda.com/home.html>