

XIII CONGRESO  
INTERNACIONAL  
**IBERCOM**

29,30 E 31 DE MAIO FACULTADE DE CIENCIAS DA COMUNICACIÓN  
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

As implicacións entre os axentes da comunicación, a pesquisa e a transferencia social de resultados no ámbito da formación, para a solución a problemas ou como iniciativas novas de seu, lévannos cara a necesidade de establecer unha sorte de estado xeral dos obxectos contemporáneos de investigación, das experiencias de traballo en curso que aínda non contan coa súa propia tradición e de certas tendencias no pensamento comunicacional contemporáneo.

O exercicio do saber como forma de poder, a reconfiguración da esfera pública como lugar para a diferenza, a interculturalidade e a construción da igualdade constitúense en retos para este encontro de investigadores e investigadoras da ampla xeografía iberoamericana.

Santiago de Compostela, a cidade símbolo da viaxe como transformación, é referencia nos estudos americanistas, e a Facultade de Ciencias da Comunicación, sede do Congreso, acolleu, entre outros eventos, o II Congreso Iberoamericano de Xornalismo Dixital (2003), o VII Congreso Lusocom (2006), o Congreso Fundacional da AE-IC (2008) ou o Encontro Real-Code, Comunicación e Desenvolvemento (2011).

Asemade, o Departamento de Ciencias da Comunicación da Universidade de Santiago de Compostela ten acumulada unha longa experiencia na organización de cursos de doutoramento con universidades iberoamericanas, como a Nacional de Tamaulipas, de México, ou a Técnica Particular de Loja, de Ecuador. Do mesmo xeito, na Universidade de Santiago de Compostela sitúase o Centro Interdisciplinario de Estudos Americanistas Gumersindo Busto, tamén cunha fonda traxectoria de pesquisa sobre as relacións con Iberoamérica.

A celebración do IBERCOM 2013 en Galicia da man da AGACOM, para alén de darlle unha maior visibilidade á investigación en Comunicación en Galicia e de materializar o encontro entre académicos, investigadores e investigadoras, vai crear condicións para a cooperación entre ámbitos disciplinares, universidades e países diferentes, convocados en torno a Comunicación, cultura e esferas de poder.



XIII CONGRESO INTERNACIONAL IBERCOM  
**COMUNICACIÓN, CULTURA Y ESFERAS DE PODER**

XIII CONGRESO  
INTERNACIONAL  
**IBERCOM**  
COMUNICACIÓN,  
CULTURA E ESFERAS  
DE PODER

29,30 E 31 DE MAIO FACULTADE DE CIENCIAS DA COMUNICACIÓN  
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA



Libro de Actas. XIII Congreso Internacional Ibercom / Margarita Ledo Andión, Maria Inmacolata Vassallo de Lopes. Santiago de Compostela: IBERCOM, AssIBERCOM, AGACOM, 2013.

ISBN: 978-84-695-7564-2

1.XIII Congreso Internacional Ibercom- 2. Comunicación- 3. Cultura- 4. Esferas de poder.

Editoras:

Margarita Ledo Andión e Maria Inmacolata Vassallo de Lopes

Editores técnicos:

Xosé Pereira Fariña, Carlos Toural Bran

Edita:

AssIBERCOM / AGACOM

ISBN:

978-84-695-7564-2

Colaboran:



## **La importancia del Community Manager en la gestión de la reputación online de las empresas**

Chacón García, Laura  
Laura.Chacon@uab.cat  
(Universidad Autónoma de Barcelona)

Enrique Jiménez, Ana M<sup>a</sup>  
Anamaria.Enrique@uab.cat  
(Universidad Autónoma de Barcelona)

### **1. Introducción**

Los *Social Media* están transformando el entorno competitivo de las organizaciones. Éstos tienen el poder de añadir valor y constituyen un medio de comunicación que les permite interactuar directamente con sus *stakeholders* (públicos de interés) y, por ende, establecer buenas relaciones que ayuden a crear o consolidar la reputación positiva de la compañía. Hoy más que nunca, estos públicos se han convertido en agentes activos de los procesos de comunicación de las empresas -son generadores de opinión- y utilizan las redes sociales para expresar sus gustos y pareceres, hecho que puede llegar a influir en las decisiones estratégicas de las propias organizaciones. Determinar en qué *Social Media* aparecer o estar presentes es una cuestión que preocupa actualmente al tejido empresarial. El tamaño de las empresas ha dejado de ser un *handicap* a la hora de hacer llegar sus mensajes a los *stakeholders*. Con las redes sociales, todas las organizaciones tienen las mismas posibilidades, ya que estos canales permiten el contacto y la relación directa con sus públicos a coste cero. Éste es un factor muy interesante a tener en cuenta en momentos de crisis, ya que de este modo su gestión no se ve limitada por un tema de presupuesto, y más bien responde al acierto o no de las decisiones estratégicas tomadas. Es en este contexto donde la figura del *Community Manager* se erige como el profesional encargado de dialogar, elaborar y difundir contenidos, y analizar posteriormente los resultados obtenidos, en los *Social Media* e Internet en general, con el fin de salvaguardar o potenciar la buena reputación corporativa.

El objetivo del presente artículo es, por tanto, evidenciar la función estratégica que ejerce este profesional, el *Community Manager*, en la gestión de la comunicación y reputación de las empresas. Para ello vamos a presentar dos estudios de casos reales basados en entrevistas en profundidad que nos permitirán ahondar con mayor exhaustividad en las funciones y responsabilidades del *Community Manager*, así como aproximarnos a sus procesos de trabajo y resultados obtenidos. La escasa literatura existente que aborda este fenómeno, dada su incipiente aparición, nos dice que las empresas que quieran participar y/o hacer uso de los *Social Media* como canal que permite crear, potenciar o consolidar su reputación corporativa, deberán aceptar “ciertas

reglas de juego”. Para empezar, resulta necesario contar, efectivamente, con un profesional especialista en la gestión de la comunicación online, el *Community Manager*, que desarrolle una labor de monitorización y de dinamización de la comunidad online. La empresa debe escuchar y dialogar con sus públicos. Si no se puede garantizar una participación activa por parte de la empresa, es mejor que desista de estar presente en las redes sociales.

## **2. Los *Social Media* y su impacto en la reputación de las organizaciones**

La web 2.0 (o web social), término acuñado por Dale Dougherty y Tim O’Reilly en 2004 (Serrano, 2006), proporciona herramientas a sus usuarios para adoptar un rol activo. Estos usuarios producen y comparten contenido, al mismo tiempo que se relacionan con el resto de usuarios en la red. Las organizaciones conscientes de ello han encontrado en estas redes sociales un nuevo canal que permite promocionar sus productos, transmitir sus valores corporativos e interactuar directamente con sus *stakeholders*, los cuales se han convertido en agentes activos desde el punto de vista de la comunicación, siendo generadores de opinión y utilizando las redes sociales para expresar lo que les gusta o no les gusta de la organización. Sus opiniones, hoy más que nunca, pueden llegar a influir en las decisiones estratégicas de la empresa, y es por ello que determinar en qué redes aparecer y cómo decidir estar presentes es una cuestión que preocupa a la empresa.

Los *Social Media* y, especialmente, las redes sociales, definen la web 2.0 y consolidan un cambio de paradigma: un modelo de comunicación horizontal fundamentado en usuarios convertidos en productores de contenidos. Constituyen uno de los espacios fundamentales de interacción entre personas, empresas y organizaciones.

De acuerdo a la 5ª Oleada del Observatorio de las Redes Sociales, realizada por Zenith España y The Cocktail Analysis (2013), el 93% de internautas españoles acceden a redes sociales, quienes las posicionan en mejor valoración que otros medios, especialmente los tradicionales.

Sin embargo, el empoderamiento del usuario llega a generar sensación de vulnerabilidad por parte de las organizaciones. El estudio “Guarding the Social Gates: The imperative for Social Media Risk Management” (2012), elaborado por Altimeter Group, determina que dos de cada tres experimentan la preocupación de poner en riesgo su reputación online.

Las empresas han asumido o van a tener que asumir, si no lo han hecho ya, que han perdido el control absoluto de la comunicación. En la actualidad, la marca ya no es sólo lo que la empresa dice que es (proyección intencionada de la identidad corporativa y, por ende, creación de imagen corporativa) sino también lo que otros dicen de ella (percepción de reputación corporativa).

Villafañe (2000) define el concepto de reputación como “el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen del comportamiento corporativo de ésta a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos en relación a ellos”. Por otro lado Fombrun (1996) expresa que la reputación “está asociada siempre a sus *stakeholders*: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus *stakeholders*, es decir, la imagen neta que éstos tienen de la compañía”. Como vemos son dos definiciones que se complementan a pesar de detectar cierta disonancia en el enfoque. Mientras que para Fombrun la reputación es un concepto que está más ligado a la valoración (la opinión que los *stakeholders* hacen de una empresa), para Villafañe es un concepto que está más ligado a hechos constatables en el cumplimiento de sus compromisos. Es decir, que para Villafañe, no sólo es importante qué comunica la empresa y cómo es percibida, sino también cómo actúa la empresa, es decir, qué hace, cómo se comporta (que haya una concordancia entre aquello que se dice y aquello que se hace).

Como señala Vaquero (2012) “el desarrollo exponencial de las redes sociales ha puesto sobre aviso a los responsables de la reputación corporativa en las organizaciones, sobre la incidencia de Internet en el manejo cotidiano de los comentarios vertidos en la Red acerca de sus empresas”. La misma autora nos dice que la reputación online por tanto debe considerarse parte de la reputación corporativa, debiéndose gestionar “bajo los mismos indicadores, teniendo en cuenta, principalmente, los valores corporativos y la jerarquización de *stakeholders*. Se trata de un concepto innovador en el *management* actual y precisa un rol profesional que se caracterice por su profundo conocimiento tanto en el ámbito de la comunicación como en el de las nuevas tecnologías”.

Por último, comentar que la reputación online va a depender principalmente por dos factores: el tiempo y la relevancia que toman los acontecimientos vinculados a una organización. La rapidez con la que fluyen las opiniones en los medios sociales puede suponer una gran amenaza, pero el prevenir y el escuchar activamente determinan la manera de controlar posibles riesgos reputacionales. Es en este contexto que cobra importancia la figura del *Community Manager*.

### **3. Perfil y funciones del Community Manager**

Existen diversos perfiles profesionales relacionados con la comunicación online pero, actualmente, el *Community Manager* es la figura más conocida (Almansa y Godoy, 2012).

El presidente de la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO), José Antonio Gallego (2009), lo define como “aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los

clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos”

Del estudio “Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección”, (2012) llevado a cabo por IESE y la Universidad de Navarra, se desprende que prácticamente la mitad de las empresas en España no cuentan con un *Community Manager*. Sin embargo, se identifica una elevada correlación entre el presupuesto de marketing de una empresa y la presencia de este profesional en el organigrama empresarial. En aquellas empresas en que sus presupuestos son mayores a los 10 millones de euros, en el 67% de los casos disponen de un *Community Manager*. En cambio, cuando el presupuesto es superior a los 100 millones de euros, el porcentaje asciende al 87%.

Y es que sólo una de cada cuatro empresas considera los *Social Media* como una parte clave de su estrategia. Asimismo, el informe evidencia ciertos déficits en la aplicación de una estrategia de comunicación digital, y una evidencia de ello es que dos tercios de los encuestados afirman que la reputación online no se mide o no lo suficiente.

El libro blanco “La función del *Community Manager*”, publicado por Territorio Creativo y AERCO (2009), ya destacaba que “las organizaciones deberían empezar a comprender que la gestión de los medios sociales comienza a ser una función en sí misma, y replantearse su organización desde la base”.

El *Community Manager* ejerce un rol estratégico, es el encargado de sostener las relaciones de la organización en el ámbito online. Se dedica a escuchar conversaciones relacionadas con la comunidad que gestiona, dialoga, elabora contenidos y los difunde, y continuamente analiza los resultados de sus acciones para comprobar que está cumpliendo con los objetivos establecidos.

Las funciones de este profesional se adaptan a la estrategia de cada organización. No obstante, pueden resumirse en cinco tareas básicas: monitorizar la Red en busca de conversaciones sobre su organización; hacer circular esta información internamente; saber explicar la posición de la empresa a la comunidad; buscar líderes tanto interna como externamente; y encontrar vías de colaboración entre la comunidad y la empresa (Mencía, 2012).

Las labores del *Community Manager* suponen que este profesional deba formar parte de un engranaje y ser un profesional conectado con los objetivos estratégicos de la empresa. Lo más habitual es que dependa del departamento de marketing, sin embargo es una figura que la encontramos unas veces dentro de la empresa y otras externalizada, dependiendo de marketing, comunicación, atención al cliente o de varios departamentos a la vez. Por lo general, son pocos los gestores online que desarrollan sus funciones a tiempo completo, siendo más frecuente que compatibilicen sus actividades con otras (Castelló, 2010).

El *Community Manager* debe cumplir con un perfil multidisciplinar y disponer de un profundo conocimiento tanto de la organización y del sector del que forma parte para afianzar la credibilidad y la reputación, como de los *Social Media* e Internet en general con el fin de tener un uso ágil de las herramientas de monitorización y disponer del criterio para reemplazarlas de acuerdo a las necesidades que cubrir en cada momento. Y todo ello acompañado de habilidades como capacidad creativa, de empatía, de comprensión y de reacción.

#### **4. Estudios de caso**

Con el objetivo de conocer la realidad que envuelve la figura del *Community Manager*, se han realizado dos estudios de caso. La metodología empleada ha sido la entrevista en profundidad, para la cual se ha elaborado un guión de temas a tratar. Esta técnica de investigación cualitativa resulta pertinente por permitir la obtención de una gran riqueza informativa (holística, contextualizada y personalizada) y por su flexibilidad para dar lugar a clarificaciones o para indagar sobre aspectos no previstos (Valles, 1997).

Los ejes temáticos seleccionados, que definen las categorías de análisis de los datos obtenidos, son: formación académica del entrevistado, funciones del *Community Manager*, estructura de la organización a la que pertenece, habilidades del gestor de redes sociales, procesos de trabajo implementados, herramientas utilizadas y perspectivas de futuro en relación al perfil profesional analizado.

Los dos sujetos entrevistados que se han seleccionado se corresponden a *Community Managers* en activo, concretamente, el primer entrevistado pertenece al sector automovilístico y el segundo ejerce su trabajo en el ámbito de los medios de comunicación. Ambos cuentan con experiencia profesional previa en el ámbito de la comunicación online.

##### **4.1. Análisis de resultados**

En la siguiente tabla se presentan los principales resultados obtenidos de las dos entrevistas en profundidad realizadas.

Tabla 1. Presentación de resultados

Ítems abordados	Respuestas obtenidas	
	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Formación académica del profesional	Licenciatura de Periodismo. Estudios de Máster.	Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas. Estudios de Máster.
Funciones del <i>Community Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamización y planificación de la actividad en redes sociales.</li> <li>• Seguimiento de la actividad en redes sociales (escucha activa) y de incidencias.</li> <li>• Generar <i>engagement</i>.</li> <li>• Gestión de crisis.</li> <li>• Monitorización de la competencia.</li> <li>• Elaboración de informes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamización y planificación de la actividad en redes sociales.</li> <li>• Seguimiento de la actividad en redes sociales (escucha activa).</li> <li>• Fidelizar.</li> <li>• Cuidar las relaciones con <i>influencers</i>.</li> <li>• Seguimiento de las tendencias en comunicación online.</li> <li>• Elaboración de informes.</li> </ul>
Estructura de la organización	El <i>Community Manager</i> depende del departamento de marketing online.	El <i>Community Manager</i> depende del departamento creativo y del departamento de contenidos.
Habilidades del <i>Community Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía estratégica.</li> <li>• Generar contenidos de valor.</li> <li>• Excelente conocimiento de las herramientas de monitorización.</li> <li>• Prestar atención a la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de organización y de planificación.</li> <li>• Saber escuchar.</li> <li>• Generar contenidos de valor.</li> <li>• Dotes comunicativas.</li> </ul>
Procesos de trabajo - Planificación	• Reunión semanal: planificación de la semana y presentación de los informes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la semana.</li> <li>• Generar actividad en la comunidad y</li> </ul>

	semanales y mensuales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de <i>posts</i> y posterior seguimiento de las redes.</li> <li>• Control diario de la competencia.</li> <li>• Control semanal de la marca a nivel internacional.</li> <li>• Cierre de la semana con la obtención de métricas.</li> </ul>	seguimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración mensual de informes.</li> </ul>
Herramientas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel de interacciones diarias.</li> <li>• Herramientas para la obtención de métricas de Twitter y Youtube.</li> <li>• Poca fiabilidad de los datos proporcionados por Facebook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas para la obtención de métricas de Twitter, Facebook, Instagram.</li> <li>• Uso de gestor de publicaciones.</li> <li>• Obtención manual de ciertas métricas.</li> </ul>
Perspectivas de futuro del <i>Community Manager</i>	Creciente importancia del <i>Community Manager</i> . Las redes sociales como elemento estratégico, no como complemento.	Difícil predicción, condicionada a la evolución de las redes sociales.

*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo a los resultados obtenidos, el perfil de los *Community Managers* seleccionados responde a profesionales con estudios universitarios vinculados al campo de la comunicación, tanto a nivel de licenciatura como de máster.

En su día a día, las funciones que desempeñan coinciden en ambos casos en lo que respecta a la dinamización y planificación de la actividad en redes sociales, y su correspondiente seguimiento. Asimismo, la elaboración de informes de resultados aparece como tarea común.

Para uno de los *Community Managers* entrevistados, la monitorización de la competencia resulta esencial, mientras que el segundo profesional destaca la importancia de realizar un seguimiento de la actividad que desempeñan otros *Community Managers* en la Red como elemento de referencia.

En cualquier caso, la función de generar *engagement* es considerada como esencial, entendiéndolo como el motor que mantiene viva una comunidad, que persigue fidelizar a sus seguidores y estimular su crecimiento. En este sentido, ambos profesionales destacan la importancia del contenido generado, que tiene que estar vinculado a la marca pero sin pretensiones exclusivamente comerciales. Cada mensaje debe tener un valor añadido, que invite a la participación y a su difusión.

En los dos casos se tratan de *Community Managers* que asumen todas las funciones relativas a la gestión de redes sociales, sin que formen parte de un equipo más amplio que incluya a otros profesionales de los *Social Media*. Debido a la naturaleza de las organizaciones a las que pertenecen, su cargo depende de departamentos distintos, por lo que reportan a diversos responsables.

Uno de los entrevistados representa a la figura del *Community Manager* externalizada, el cual desempeña sus funciones sin encontrarse presente en las instalaciones de la empresa y a tiempo parcial. En cambio, en el segundo caso, el profesional tiene una relación contractual directa con la empresa para la que trabaja a tiempo completo. A pesar de esta diferencia, ambos perfiles destacan la importancia de disponer de un profundo conocimiento de la organización y del sector.

Entre las habilidades del *Community Manager*, además de ser capaz de crear contenido relevante como apuntábamos anteriormente y de disponer de conocimiento de carácter más técnico para desempeñar sus tareas, el saber escuchar y el ser una persona comunicativa destacan como cualidades que debe cumplir. Su filosofía estratégica también se perfila como un aspecto imprescindible para conseguir que la comunicación online contribuya en resultados a la estrategia global de comunicación de la organización.

Semanalmente, el *Community Manager* planifica los *posts* que publicará, los cuales requieren su correspondiente seguimiento. La obtención de métricas también está incluida en su planificación, resultados que se incorporan en la elaboración de los informes de la actividad en los *Social Media*. De acuerdo a los entrevistados, estos informes se realizan con una periodicidad semanal y/o mensual.

En una planificación más exhaustiva, se incorpora el seguimiento de la actividad online de la competencia y de la propia marca en el mercado internacional.

Las herramientas de medición de los *Social Media* que emplean los *Community Managers* entrevistados son distintas para cada plataforma. No obstante, ambos profesionales destacan la necesidad de calcular manualmente ciertas métricas debido a que las herramientas disponibles no son en todos los casos totalmente fiables en las cifras que proporcionan.

Por último, en lo que respecta a las perspectivas de futuro de esta figura profesional, ante la dificultad de predecir cuál será la evolución de las redes sociales, se perfila la opinión que el *Community Manager* experimentará una creciente importancia debido al peso que ya están tomando las redes sociales en la definición de las estrategias de comunicación de las empresas.

## 5. Conclusiones

El estudio cualitativo realizado ha posibilitado contrastar la literatura existente acerca del perfil del *Community Manager*. El uso de fuentes primarias proporciona una vía de análisis que contribuye a comprender, desde la perspectiva de los entrevistados, la figura de este profesional y su contexto. Somos conscientes que las conclusiones no son extrapolables y que no podemos realizar generalizaciones, pero sí que nos permiten ilustrar las teorías existentes y el funcionamiento del fenómeno analizado.

La fuerte implantación de los *Social Media* plantea la necesidad de un profesional que gestione la comunicación que se produce en el espacio abierto que ofrece la web 2.0. La opinión de los *stakeholders* importa más que nunca, y muestra de ello es la preocupación que experimentan las organizaciones de que se ponga en riesgo su reputación.

El rol estratégico del *Community Manager* resulta esencial, no sólo con el fin de proteger sino de consolidar una buena reputación, sabiendo escuchar a su comunidad y generando vínculos que evidencien el buen hacer de la organización.

En definitiva, su gestión tiene que ser capaz de mantener viva una comunidad y de estimular su crecimiento, de generar *engagement*, y únicamente podrá evaluar cuáles son los resultados de su moderación y dinamización mediante una correcta monitorización.

## 6. Referencias bibliográficas

Almansa, A. y Godoy, F.J. (2012). El Community Manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18(número especial octubre), 57-65.

Castelló, A. (2010). Una nueva figura profesional: el *Community Manager*. *Revista Pangea*, 1, 74-97.

Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Serrano, J. (2006). Pasado, presente y futuro de la Web 2.0 en servicios de información digital. *BiD: textos universitaris de biblioteconomía i documentació*, (17).

Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

Vaquero, A. (2012). La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y las perspectivas profesionales. *AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (3), 49-63.

Villafañe, J. (2000). *La reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España*. Madrid: Pirámide.

## **7. Referencias de Internet**

Altimeter Group. (2012). Guarding the Social Gates: The imperative for Social Media Risk Management. Recuperado el 19 de Abril de 2013, de <http://www.altimetergroup.com/research/reports/social-media-risk-management>

IESE y Universidad de Navarra. (2012). Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de [http://www.iese.edu/es/files/iese%20social%20media\\_tcm5-79261.pdf](http://www.iese.edu/es/files/iese%20social%20media_tcm5-79261.pdf)

Mencía, J. M. (2012). “Habilidades del Community Manager”, en AERCO-PSM, *Community Manager: gestión de comunidades virtuales*. Recuperado el 4 de Abril de 2013, de <http://asp-es.secure-zone.net/v2/3380/7248/13942/Introduccion-a-los-Medios-Sociales.pdf>

Territorio creativo y AERCO. (2009). La función del Community Manager. Recuperado el 3 de Abril de 2013, de <https://www.box.com/s/4v48lzewmz9uwujblya5>

Zenith España y The Cocktail Analysis. (2013). 5ª Oleada Observatorio de las Redes Sociales. Recuperado el 22 de Abril de 2013, de <http://www.slideshare.net/ZenithES/tca-zenith-v-observatorio-redes-socialesdoc-evento160413>