



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA
Y GESTIÓN CULTURAL**

TRABAJO FIN DE MASTER

**“APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ONLINE
DE ENTIDADES CULTURALES. EL CASO DEL CENTRO BUENDÍA.”**

MARÍA VIRGINIA DÍEZ GOBERNADO

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, JULIO de 2014

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA
Y GESTIÓN CULTURAL

CURSO ACADÉMICO 2013/2014

TRABAJO FIN DE MASTER

**“APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ONLINE
DE ENTIDADES CULTURALES. EL CASO DEL CENTRO BUENDÍA.”**

Trabajo presentado por:

MARÍA VIRGINIA DÍEZ GOBERNADO

Tutor:

CARMEN CAMARERO IZQUIERDO

“APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ONLINE DE ENTIDADES CULTURALES. EL CASO DEL CENTRO BUENDÍA.”

Resumen:

Las entidades culturales, a través de su misión y objetivos, otorgan especial importancia a la difusión de su patrimonio, material o inmaterial. No obstante, la adopción de estrategias de marketing por parte de estas organizaciones y el desarrollo del marketing cultural como disciplina académica es relativamente reciente. En el contexto social y económico actual, ligado fuertemente al universo digital y la llamada revolución de la información, se acentúa la necesidad de innovar y redefinir los procesos de comunicación corporativa. Por eso, las instituciones culturales empiezan a asignar recursos y esfuerzos para diseñar e implementar tácticas de marketing online. Este trabajo pretende analizar las tendencias de comunicación en el sector cultural para, después, profundizar en la materia a través del estudio de un caso, aplicando una serie de indicadores a una entidad cultural concreta: El Centro Buendía. La finalidad de este estudio es extraer conclusiones y proponer recomendaciones de gestión útiles para los responsables de marketing y comunicación en instituciones y empresas culturales.

Palabras clave: Marketing cultural, redes sociales, entidades culturales, comunicación online.

Abstract:

Cultural organisations, through their mission and goals, award special importance to disseminating their material and inmaterial heritage. Nevertheless, marketing strategy adoption by this bodies and the development of arts marketing as an academic discipline is fairly recent. In the actual social and economical context, tightly linked to the digital universe and the called information revolution, there is an accent on the need of innovating and redifining corporate communication processes. For this reason, cultural institutions start to allocate resources and make efforts in designing and implementing online marketing tactics. This paper aims to analyse communication trends in the cultural sector for, afterwards, deepen in the subject through a case study, applying a set of indicators to a specific cultural entity: El Centro Buendía. The purpose of this study is to deduce conclusions and suggest management recommendations, to be used by proffesionals in charge of marketing and communications within cultural institutions and companies.

Keywords: Arts marketing, social networks, cultural organisations, online communications.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
Introducción.....	5
Capítulo 1: Entorno digital y comunicación online como herramientas de marketing.....	11
1.1. Influencia de las nuevas tecnologías y la web 2.0 en la estrategia de comunicación.....	13
1.2. Comunicación a través de la web	17
1.3. Redes sociales al servicio de un nuevo consumidor: el <i>prosumer</i>	19
Capítulo 2: Comunicación digital en el sector cultural.....	23
2.1. Nuevas tendencias en marketing cultural.....	25
2.2. Evaluación y medición de estrategias de comunicación online en entidades culturales.....	33
Capítulo 3: Auditoría de la estrategia de comunicación digital para el Centro Buendía.....	37
3.1. El Centro Buendía.....	39
3.2. Estudio 1: Aproximación al estilo de gestión en materia de comunicación.....	45
3.2.1. Metodología.....	45
3.2.2. Resultados.....	46
3.2.3. Recomendaciones.....	49
3.3. Estudio 2: Análisis de usabilidad de los sitios web.....	51
3.3.1. Metodología.....	51
3.3.2. Resultados.....	56
3.3.3. Recomendaciones.....	61
3.4. Estudio 3: Análisis y evaluación de la estrategia de comunicación en redes sociales.....	67
3.4.1. Metodología.....	67
3.4.2. Resultados.....	79
3.4.3. Recomendaciones.....	101
3.5. Recomendaciones de gestión.....	107
Conclusiones.....	113
Bibliografía.....	119

INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos principales de cualquier entidad cultural es la difusión de su colección, en el caso de museos y salas de exposiciones, o de sus actividades y espectáculos, si hablamos de teatros, auditorios, centros de creación, etc. Para conseguir realizar esta tarea con éxito, gestores y directores se han servido de diversas estrategias de marketing y comunicación entre las que destacan la creación de clubs de amigos, la prestación de servicios exclusivos para diferentes audiencias e, incluso, el desarrollo de sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM), entre otros. Sin embargo, la necesidad de **implementar estrategias de marketing efectivas** en la actualidad requiere conocer y evaluar las nuevas oportunidades de comunicación ligadas al entorno digital en el que estas entidades, quieran o no, se encuentran inmersas. Es fundamental **entender el contexto en el que existen los medios digitales y las redes sociales**. Los consumidores de nuestros días tienen más poder que en ningún otro momento de la historia; las redes sociales, los blogs, y la disponibilidad de dispositivos digitales, como tablets y smartphones, permiten a los consumidores conectarse unos con otros, conversar sobre marcas y productos e interactuar con las empresas más fácil y rápidamente. (Powers et al. 2012)

En las últimas décadas, académicos e investigadores han publicado diversos trabajos y estudios que intentan aportar luz sobre la influencia de las nuevas tecnologías en la relación existente entre consumidores y empresas. En ellos, se otorga especial importancia al **impacto de las redes sociales y la web 2.0**. y se ha evolucionado desde estudios con carácter descriptivo hasta rigurosos análisis a través de la construcción de indicadores, que permiten evaluar el rendimiento de las nuevas herramientas de comunicación online.

Si nos centramos en el sector cultural, sin embargo, la literatura relativa a novedosas tácticas de marketing digital todavía es escasa y se encuentra en pleno desarrollo. El objetivo general de este trabajo es **abrir nuevas vías de investigación** a la hora de diseñar sistemas de indicadores que animen a instituciones y empresas culturales a evaluar el posicionamiento de su identidad digital y el rendimiento de su estrategia de comunicación online a través de sus perfiles en redes sociales.

Para ello se hace una propuesta de evaluación de la estrategia de comunicación online para el caso concreto del Centro Buendía. Esta elección se justifica teniendo en cuenta la coyuntura ya mencionada, en la que destacan: un cambio en las tendencias de comunicación corporativa, fomentado por el influyente entorno digital, por un lado; y la necesidad de diseñar instrumentos de evaluación para medir la efectividad de distintas acciones de marketing en entidades culturales, por otro. Además, a los motivos que justifican la elección del proyecto, se suma

también el interés personal de la autora por esta disciplina, que cree en el **marketing aplicado al sector cultural como herramienta de innovación y gestión eficiente**.

De forma más concreta, el **primer objetivo** de este proyecto radica en ofrecer una instantánea de las últimas tendencias en materia de marketing digital, tanto a nivel general, como teniendo en cuenta las especificidades relativas al propio sector cultural. Este marco teórico, servirá como base para alcanzar el **segundo objetivo** derivado de esta investigación: la realización de un estudio empírico, expuesto a través de la ejecución de una auditoría al proceso y la estrategia de comunicación online del Centro Buendía. La elección de esta institución para la elaboración del trabajo viene motivada por las oportunidades procedentes de trabajar desde el propio centro de estudio, en el que la autora realizó un periodo de prácticas formativas durante la elaboración de la auditoría. Esto nos ha permitido profundizar en cuestiones anteriormente poco explotadas por la literatura existente, como el modelado del proceso específico de comunicación online y la propuesta de acciones para mejorar los resultados estratégicos resultantes de la investigación. Precisamente ese el **tercer objetivo** del estudio, la justificación de una serie de recomendaciones que permitan gestionar la comunicación online del Centro Buendía de una manera más eficiente. Por último, los resultados de esta investigación pueden extrapolarse a otras entidades culturales similares. Es por ello que otra de las ambiciones de este proyecto, materializada como **cuarto objetivo** del mismo, consiste en ayudar a directores de entidades y culturales y responsables de comunicación en las mismas a abordar estas nuevas tecnologías y tomar decisiones mejor informadas, que les posibiliten optimizar sus estrategias online y la asignación de recursos correspondiente.

Teniendo en cuenta estos cuatro objetivos, el presente trabajo se **estructura** en tres bloques temáticos principales o capítulos, que componen una evolución lógica desde el marco teórico que fundamentará los estudios empíricos, hasta las recomendaciones de gestión y conclusiones, expuestas al final.

El **primer capítulo** aborda, de manera eminentemente teórica, las nuevas tendencias en marketing estratégico y hace un repaso a la influencia que el entorno digital y la comunicación online han tenido sobre el mismo. Presta especial atención, a través de dos epígrafes específicos, a la figura de un nuevo tipo de consumidor, vinculado al auge de las redes sociales; y a la importancia de la usabilidad web como herramienta de auto-evaluación en procesos de comunicación.

En el **segundo capítulo** se presentan las aplicaciones principales de las nuevas tecnologías de la información en el sector cultural. Además, al igual que en el primero, este bloque nos permite

revisar algunas consideraciones metodológicas, esta vez adaptadas a nuestro sector de estudio, que servirán para sentar las bases de la auditoría a realizar en el capítulo siguiente. En este sentido, es importante tener en cuenta que, aunque los valores de medición del marketing virtual presentan cierto grado de incertidumbre, eso no significa que las empresas no puedan tomar decisiones con mayor grado de información para maximizar la posibilidad de éxito en sus campañas (Kalyanam et al., 2007) y, por tanto, optimizar su estrategia de comunicación.

El **capítulo tercero** se compone de tres estudios empíricos, a modo de auditoría, sobre la estrategia de comunicación online del Centro Buendía. Se ha analizado el estilo de gestión en materia de marketing, realizando un modelado del proceso de comunicación actual a través de los resultados derivados de diferentes entrevistas realizadas con el equipo humano de la institución. Se presenta también un análisis de usabilidad de los dos sitios web principales que dependen del centro: www.buendia.uva.es y <http://www.upmillansantos.uva.es/> y algunas recomendaciones para su monitorización y optimización. Por último, se presenta un estudio cuantitativo, en el que se analizan una serie de posts realizados por varios perfiles de la entidad en redes sociales (Facebook y Twitter), que nos permiten sacar conclusiones sobre el estilo de comunicación con su público objetivo. En este caso, también se realizan una serie de recomendaciones de gestión, con el fin de ayudar a la dirección del centro a tomar decisiones estratégicas relacionadas con sus procesos y tácticas de marketing.

Finalmente, el trabajo concluye con un apartado de **conclusiones** en el que se retoman algunas de las consideraciones teóricas iniciales, así como la relación de descubrimientos e implicaciones de la investigación realizada para el Centro Buendía. Esto nos da pie a reflexionar sobre el diseño e implementación de estrategias de marketing innovadoras en entidades culturales y, lo que es más importante, su monitorización y evaluación como herramienta de gestión.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría terminar esta sección expresando mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que han hecho posible, de una forma u otra, la consecución de este proyecto.

A Carmen, que ha sido, además de un apoyo excepcional, fuente de inspiración para la realización de estas páginas. Gracias por introducirme a un mundo, tan ajeno para mí antes de comenzar este máster, como el de la investigación académica; por su implicación en la tutorización de este proyecto, que se ha tomado tan en serio como yo; pero sobre todo, gracias por estar siempre disponible.

Al equipo humano del Centro Buendía, que me ha abierto las puertas de su institución para indagar, redefinir y proponer cambios. Mención especial para M^a Ángeles Gómez, que ha sabido contagiarme su pasión por la gestión cultural en cada una de nuestras conversaciones.

Gracias a mi familia y amigos, por la parte que les toca. A Justo, que no contento con apoyarme, me acompaña en este y tantos otros devenires de la vida. Gracias a mis compañeros y profesores de máster, que han sido una comunidad de aprendizaje extraordinaria durante este año en el que mi objetivo era reconvertirme, para aunar mi experiencia en marketing con mi pasión por la cultura.

Gracias de verdad, ha sido todo un placer compartir camino.

Capítulo 1: ENTORNO DIGITAL Y COMUNICACIÓN ONLINE COMO HERRAMIENTAS DE MARKETING

1.1. Influencia de las nuevas tecnologías y la web 2.0 en la estrategia de comunicación

Las nuevas tecnologías y la era de la información en la que nos vemos inmersos han modificado sustancialmente, no sólo las relaciones humanas, sino también los procesos productivos y de consumo tradicionales. Como cabía esperar, al igual que el resto de áreas en empresas e instituciones, los **departamentos de marketing han debido reajustar sus funciones** para hacer frente a los cambios ligados a este nuevo entorno digital.

A partir del desarrollo comercial de Internet a mediados de los años 90, su aplicación como herramienta de comunicación dentro de los planes estratégicos de las empresas ha ido cobrando, cada vez, más importancia. Además de la propia web corporativa y los blogs, han surgido nuevas **herramientas de comunicación online ligadas a la publicidad**, que también han contribuido a acentuar los ratios de penetración de tácticas de comunicación digital en las empresas.

A grandes rasgos, las tácticas de publicidad online pueden agruparse, en **dos categorías**:

- Las llamadas herramientas **de pago o formatos de publicidad online tradicionales**.
 - Formatos integrados (banners de todo tipo y enlaces patrocinados que se muestran en una página web o blog)
 - Formatos emergentes o flotantes (cortinillas y ventanas emergentes con publicidad que aparecen al acceder a una página web)
 - SEM o posicionamiento de pago en buscadores
- El **marketing viral**. Este puede servir de elementos introducidos en las campañas online tradicionales, pero consiste, según Álvarez y San José (2012), en estimular a los individuos para que reenvíen un mensaje a sus contactos o seguidores a través de dispositivos móviles, cuentas en redes sociales, etc; el objetivo es conseguir un crecimiento exponencial en el número de individuos expuestos o influidos por el mensaje y, por tanto, maximizar el impacto de la publicidad.

Si nos centramos en los formatos de publicidad online tradicionales, las ventajas de Internet para los anunciantes son mucho más atractivas que las disponibles en otros medios. La publicidad en Internet ofrece variedad, profundidad y disponibilidad de información (Bruner y Kumar, 2000).

Esta afirmación queda de manifiesto si nos fijamos en el **volumen de inversión publicitaria** en España para el año 2013: Internet consolida su segunda posición en el ranking, con una cifra de **896,3 millones de euros** destinados a este canal por parte de los anunciantes; encontrándose sólo por debajo de la inversión realizada en televisión, que asciende a 1703,4 millones de euros. Además, Internet es el único medio tradicional que no ha sufrido caídas en términos de cifra de negocio (Infoadex, 2014). Siguiendo esta tendencia, es previsible que las empresas asignen cada vez más recursos a los medios digitales.

Por otra parte, al hablar de marketing viral, es importante mencionar que la creciente adopción de nuevas tecnologías como canal de difusión y promoción no se justifica únicamente porque éstas sean necesarias para llegar al público objetivo de los profesionales del marketing, que en la actualidad se encuentra conectado a la red de forma casi permanente; es que además, también son **más rentables**. La literatura señala al respecto que, comparado con la publicidad tradicional, este marketing viral (ligado estrechamente con el entorno digital y, concretamente, con las redes sociales) tiene las ventajas del bajo coste, la mayor credibilidad, una distribución más rápida, y un mejor alcance del público objetivo (Bampo et al., 2008; Dobele, et al., 2005). De ahí, que algunos autores señalen su importancia y defiendan que el marketing online viral no solo puede, sino que debe incluirse en el proceso estratégico de las empresas (Liu-Thompkins, 2012).

A raíz de este cambio de paradigma en el uso de Internet por parte de organizaciones públicas y privadas, han surgido las llamadas empresas “networked”, que pueden también definirse como **organizaciones en red**. Son aquellas que utilizan la web 2.0 de forma intensiva, conectando los esfuerzos de sus empleados y extendiendo el alcance de sus acciones de comunicación para llegar a de forma más efectiva a clientes, aliados y proveedores. Varios estudios, a través de sus resultados, han demostrado que las organizaciones agrupadas bajo esta categoría **obtienen mejores resultados** en indicadores como la cuota de mercado, la rentabilidad o el liderazgo de mercado que otras empresas que todavía no han desarrollado una estrategia digital (Bughin and Chui, 2010; Shearman, 2011). Así, parece conveniente afirmar que existe una correlación positiva entre la implementación de herramientas de comunicación online y la mejora de indicadores de gestión.

Cambiando de tercio y analizando el entorno **desde el punto de vista de los individuos**, también se encuentran nuevos **modelos de socialización e interconexión**, derivados del uso masivo de Internet, impulsado particularmente por las altas tasas de penetración de los smartphones. El contenido digital, incluyendo las redes sociales, se ha generalizado hasta el punto de que su

influencia en la vida de los consumidores es incuestionable y poderosa. De hecho, existen teorías que defienden que el consumidor de nuestros días ya no toma decisiones de manera lineal, siguiendo el tradicional “embudo de compra”, sino que lo que hace de una forma más parecida a un enfoque de ensayo-error. Ahora, **los consumidores pueden entrar en el esquema tradicional de compra en varios puntos**, dependiendo de si lo primero que hicieron fue implicarse con la marca en cuestión, buscar un producto o si escucharon información sobre un artículo o servicio en sus círculos de redes sociales. (Powers, et al., 2012). La observación y datos del estudio que han hecho estos autores indican que si el comportamiento de compra se ha visto modificado por el entorno digital, los planes de comunicación contruidos en referencia al modelo tradicional han de ser revisados y modificados para adaptarse a la nueva realidad.

Este **proceso de decisión de compra renovado** supone un reto para las empresas, que han de implementar tácticas que faciliten la interacción entre el consumidor y la marca desarrollando el potencial de las nuevas tecnologías y otras competencias adaptadas al entorno digital. (Andzulis, et al., 2012; Trainor, 2012). Así, el consumidor interactúa con pequeños grupos de amigos, brand communities o comunidades de marca y la propia empresa, todo ello en un sistema de relaciones interconectadas. (Bagozzi, et al., 2012) Thompson y Sinha (2008) afirman que una comunidad de marca o brand community puede existir en cualquier parte, también de forma virtual. Por su parte, Ouwersloot y Oekerken-Schröder (2008) declaran lo siguiente: “Reconocer que las brand communities pueden convertirse en instrumentos de marketing importantes y entender quién se une a estas comunidades y por qué razones puede tener influyentes implicaciones de gestión.” Esto nos lleva a iniciar el segundo epígrafe de este capítulo primero, donde analizaremos la importancia de la web como herramienta de comunicación con el cliente o el cliente potencial.

1.2 Comunicación a través de la web

La **web corporativa** de empresas e instituciones es su tarjeta de presentación online y generadora de tráfico y contenidos. Es también la plataforma más generalizada a través de la cual el consumidor profundiza en la información relativa a productos o servicios de la empresa, y dónde éste puede comprar o reservar los que más le interesen.

Numerosas investigaciones en las últimas décadas han puesto de relieve que si un individuo tiene una experiencia placentera, emotiva y divertida en un sitio web, se incrementa la probabilidad de que en un futuro vuelva a visitarlo (Davies et al, 1992). Por tanto, **mejorar la experiencia web**, se ha convertido en un objetivo fundamental de los planes de marketing estratégico en diversas organizaciones. Así surge el concepto de **usabilidad web**, que Baker (2009) considera como “una valoración cualitativa de la amabilidad relativa de una web, con la facilidad de uso como un estándar de medición”. Otros autores, señalan su importancia al considerarla uno de los factores más relevantes a la hora de evaluar la preparación y madurez de una web. (Kuk, 2002).

Para medir y evaluar la usabilidad web, se han desarrollado **distintas técnicas y herramientas**. Las más recientes son capaces de producir mapas de calor de los clicks que hacemos con el ratón o los movimientos del cursor. Estas pueden usarse para optimizar la experiencia de navegación a través del rediseño de páginas web (Huang et al., 2011).

Pribeanu (2014) desarrolla en uno de sus trabajos la idea de que, para mejorar la usabilidad de una web, se requiere de técnicas de indagación y tanteo, así como directrices que puedan orientar el desarrollo y la evaluación de la misma. Estas técnicas de tanteo juegan un rol importante en el diseño del proceso y deberían ser tanto útiles como utilizables para desarrolladores y evaluadores y que les permitan identificar y explicar problemas de usabilidad. Un objetivo más amplio es crear una actitud centrada en el usuario, servir de buenas prácticas, conocimiento útil sobre diseño y casos de estudio.

El **UCD (Diseño centrado en el usuario)** tiene por objetivo diseñar un sitio web de forma que sus usuarios puedan servirse de él con un **mínimo de estrés** y un **máximo de eficiencia**. Según Krug (2000), “la usabilidad se basa en **no molestar** ni hacer pensar en exceso al navegante y en hacerle fácil y grata la experiencia en el sitio web.” Por tanto, el objetivo de este análisis es determinar si las páginas webs del centro permiten a sus usuarios encontrar de forma intuitiva y en el menor tiempo posible la información que venían a buscar.

Examinando el marco teórico y las investigaciones previas en esta materia (Nielsen, 1993; Bastien y Scapin, 1993), podemos concluir que la satisfacción de uso de un sitio web por parte del usuario se centra en los siguientes preceptos:

- La **percepción** del usuario respecto a la **dificultad de acometer la tarea**.
- La relación con que el sitio web sea subjetivamente **agradable**.
- Por **satisfacción** se entiende la **ausencia de incomodidad** y la **actitud positiva en el uso del producto**.

La literatura recoge numerosos enfoques metodológicos, que se basan en dimensiones o criterios de usabilidad (Bastien y Scapin, 1993; Nielsen, 1993; Barnes y Vidgen, 2006; Baker, 2009) y que utilizaremos para realizar el Estudio 2: Análisis de usabilidad de los sitios web, que se incluye en el Capítulo 3 de este trabajo.

Estos criterios son los siguientes:

CRITERIOS DE USABILIDAD WEB UTILIZADOS PARA REALIZAR EL ESTUDIO

Criterio
1 Claridad e inmediatez en la comunicación del propósito, objetivos y funciones del sitio web
2 Inclusión de mecanismos y referencias que permitan al usuario orientarse en el espacio web
3 Arquitectura de la información lógica y natural
4 Interacción fácil y productiva
5 Flexibilidad y libertad otorgada al usuario sobre la interfaz
6 Consistencia en diferentes secciones. Identidad gráfica definida
7 Prevención de errores
8 Acceso e interacción eficiente para con el usuario
9 Legibilidad de la página web
10 Mensajes de error
11 Sección de ayuda o documentación
12 Diseño web responsivo

1.3 Redes sociales al servicio de un nuevo consumidor: el *prosumer*

El éxito de las **redes sociales**, que han revolucionado los esquemas tradicionales de comunicación, se basa en dos circunstancias principales. En primer lugar, el **resurgir de las comunidades de usuarios** ha sido crucial. Por un lado, y desde el punto de vista de los consumidores, el crecimiento y la mejora en términos de accesibilidad a Internet ha estimulado la participación en comunidades virtuales en todo el mundo. Por otro lado, las empresas, han aumentado sus inversiones en la implementación y mantenimiento de las mismas. (Zaglia, 2013) En segundo lugar, las redes sociales, junto con otras formas de comunicación realizada a través de dispositivos digitales, han hecho posible la **transformación de los consumidores**, que han pasado de ser individuos silenciosos, aislados y casi invisibles, a ser un colectivo ruidoso, público y más difícil de gestionar que antes. (Patterson, 2012). Es precisamente gracias a la llegada de la web 2.0, que los usuarios han podido generar más información, hacer pública su opinión y sus deseos y, de esta forma, dejar atrás su figura de consumidor para convertirse en **productores de contenido o prosumers**. (Capriotti, 2011).

Potenciadas por estos prosumers, las interacciones sociales entre miembros de una comunidad influyen profundamente las relaciones y actitudes de los consumidores hacia una marca (McAlexander, et al., 2002). Por tanto, los profesionales del marketing han de estudiar y evaluar los entornos ligados a las redes sociales y, en especial, a las comunidades de marcas, que Muniz y O'Guinn (2001) definen como “una comunidad especializada, sin fronteras geográficas, basada en un marco estructurado de relaciones sociales entre los admiradores de una marca”.

Pero, ¿qué son exactamente y para qué se utilizan las redes sociales? En general, se podría decir que son **lugares virtuales que abastecen a una población específica**; en estas plataformas, personas con intereses similares se reúnen para comunicarse, intercambiar datos de contacto, construir relaciones o compartir y discutir ideas (Raacke & Bonds-Raacke, 2008) que pueden compartirse de forma escrita o visual, a través de imágenes y vídeos (Cheung & Lee, 2010).

Desde su aparición, el concepto de internet ha cambiado sustancialmente, hasta el punto que “los usuarios de redes sociales en el mundo están felices de compartir los detalles de su vida particular, que antes eran privados y personales.” (Patterson, 2012) Esto, además de mejorar la autenticidad de la interacción, supone una **f fuente de información** inigualable para los profesionales del marketing y la comunicación, con los consiguientes beneficios derivados a la hora de gestionar marcas y diseñar estrategias de marketing. Zaglia (2013) considera, en este sentido, especialmente importantes “el acceso a un increíble número de consumidores, a bajo

coste, gran rapidez y de fácil aplicación”. También resume las acciones principales que realizan los usuarios de redes sociales, señalando que, junto con la información basada en formatos de texto, los perfiles en redes sociales normalmente incorporan información visual, audio o contenido en forma de vídeo. Además, la lectura y escritura de blogs, los mensajes instantáneos, el chat, las notificaciones de actualización de los contactos (“amigos”) y la planificación de eventos son sólo algunas de las características comunes a estas redes sociales. Los últimos desarrollos ofrecen funcionalidades adicionales como la realización y participación en encuestas, el “check-in” en determinados lugares (como restaurantes, lugares públicos o direcciones privadas).

Se observa también una tendencia de marketing, que parte del hecho de que aplicaciones como LinkedIn, Facebook y Twitter, originalmente concebidas como herramientas de comunicación entre iguales, se han transformado en **herramientas centradas en el cliente**, que permiten a las organizaciones tomar parte en las interacciones realizadas entre miembros de la red (Trainor, 2012). Sin duda, todos estos elementos, bien incorporados, pueden **modificar y optimizar las estrategias de marketing tradicionales** y, lo que es más importante, ayudar a construir una **relación más fuerte y fluida**, de igual a igual, **entre marcas y usuarios**.

Esta fusión entre los sistemas de gestión del cliente existentes y la tecnología relacionada con las redes sociales ha supuesto un **nuevo concepto de CRM** (Customer Relationship Management)¹ que incorpora una aproximación más colaborativa y en red a la gestión de la relación con el cliente (Trainor et al., 2013) y que ha dado lugar esas brand communities, que algunos autores definen como comunidades de consumidores especializadas; que se diferencian de las comunidades tradicionales en su carácter comercial, y el interés común, entusiasmo e incluso “amor” de los miembros con respecto a una marca. (Albert, et al., 2008)

Otra consideración importante, que merece la pena mencionar, es que las redes sociales **expanden el grupo de personas en el que confiamos**. Ya no se trata sólo de familia, amigos o colegas profesionales. Es un círculo de personas más amplio, que incluye a conexiones más casuales o incluso extraños (Duan, et al., 2008). Estos datos incrementan significativamente la escala del **marketing viral**, poniéndole en una posición más central dentro de la estrategia de las empresas (Ferguson, 2008), que necesitan implicarse en conversaciones de marca. La noción tradicional del “target customer”, debe de enriquecerse para incluir el hecho de que el consumidor ahora tiene voz propia y quiere ser escuchado (Cortstjens, Umblijs, 2012). Por eso,

¹ CRM o Customer Relationship Management es una estrategia de negocio que se implanta en el conjunto de una empresa y está diseñada para optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del consumidor. Fuente: Gartner Group

es importante avanzar hacia una comunicación realmente bidireccional, en la que **la organización escucha y responde** al usuario. Ya no sirven los procesos unidireccionales tradicionales, que consistían en la emisión de mensajes por parte de las empresas, pero tampoco basta con abrir la posibilidad de que los clientes hagan comentarios o lancen preguntas y sugerencias. Para una óptima maximización de los recursos asignados a redes sociales, y para obtener mejores resultados a la hora de evaluar la estrategia de marketing y comunicación online, es necesario que las entidades participen activamente en la conversación iniciada en el entorno digital. Han de actuar y mostrar un interés real por las inquietudes de sus clientes y seguidores, que son consumidores de sus productos o servicios en potencia.

Se presentan a continuación datos de uso de las **cuatro redes sociales principales en España**: Facebook, Tuenti, Twitter y LinkedIn, para el año 2012.

NÚMERO DE USUARIOS ÚNICOS EN REDES SOCIALES EN 2012 POR TIPO DE DISPOSITIVO DESDE EL QUE ACCEDEN

	Desde PC	Desde Móvil
Facebook	17.069.000	13.869.000
Tuenti	9.679.000	4.834.000
Twitter	5.671.000	4.565.000
LinkedIn	2.715.000	1.318.000

Fuente: Comscore (2013)

Como se puede observar, Facebook es, con gran diferencia, la red social líder en España, seguida por Tuenti y Twitter. LinkedIn es la red social de profesionales más influyente en la actualidad.

Además del importante número de usuarios activos en redes sociales, llama la atención el creciente volumen de personas que accede a las mismas desde **dispositivos móviles**, tablets o smartphones. Según el propio informe de Comscore (2013), el acceso a redes sociales en el móvil en 2012 aumentó en España en un 45% con respecto al año anterior. De hecho, España es el país con mayores tasas de penetración de smartphones en Europa, con un 66%. El 81% de los teléfonos adquiridos en diciembre de 2010 en nuestro país eran smartphones.

A la luz de los datos, podemos pronosticar que las tendencias sobre comunicación online y redes sociales, seguirán teniendo un peso importante en la estrategia de marketing de empresas y organizaciones.

Para terminar con este apartado, en la siguiente tabla, se recopila una definición de cada una de las redes sociales más importantes en la actualidad:

DEFINICIÓN DE LAS PRINCIPALES REDES SOCIALES

	<p>Facebook conecta a las personas con amigos y familiares, para descubrir qué está pasando en el mundo y compartir y expresar intereses (Facebook.com, 2014)</p>
	<p>Twitter da a cada persona poder para crear y compartir ideas e información de forma instantánea, sin barreras (Twitter.com, 2014)</p>
	<p>LinkedIn conecta a los profesionales del mundo para hacerles más productivos y contribuir a su éxito. Desde LinkedIn se puede acceder a perfiles de personas, trabajos, noticias y datos (LinkedIn.com, 2014)</p>
	<p>YouTube permite a millones de usuarios descubrir, ver y compartir videos. Ofrece un fórum para que sus usuarios se conecten, informen e inspiren unos a otros. También actúa como una plataforma de distribución para creadores de contenido y grandes y pequeños anunciantes. (Youtube.com, 2014)</p>
	<p>Pinterest es un lugar para descubrir ideas sobre tus proyectos e intereses, seleccionadas por personas como tú (Pinteres.com, 2014)</p>
	<p>Google+ permite a las personas compartir y descubrir, a partir de toda la red de funcionalidades y aplicaciones de Google (Google.com, 2014)</p>
	<p>Tumblr te permite compartir cualquier cosa sin esfuerzo. Publica textos, fotos, citas, enlaces, música y vídeos desde tu navegador, teléfono, equipo, correo electrónico o allí donde estés. (Tumblr.com, 2014)</p>
	<p>Instagram es un forma divertida y poco convencional de ocmpartir tu vida con tus amigos a través de una serie de fotos. (Instagram.com, 2014)</p>
	<p>Flickr ayuda a la gente a poner sus fotos a disposición de las personas que les importan y habilita nuevos modos de organizar fotos y videos (Flickr.com, 2014)</p>
	<p>Myspace es un lugar donde la gente viene a conectarse, descubrir y comparar. Permite a los artistas exhibir su trabajo y el sitio de acceso a 53 millones de canciones y vídeos – la plataforma digital más grande del mundo. (Myspace.com, 2014)</p>
	<p>Tuenti es una plataforma de comunicación social web y móvil (Tuenti.com, 2014)</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2: COMUNICACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR CULTURAL

2.1. Nuevas tendencias en marketing cultural

Una vez revisadas las influencias de Internet y la web 2.0 en las estrategias de comunicación en general, pasamos en este capítulo a explorar aquellas aplicadas al sector que nos ocupa: el cultural, estrechamente **relacionado con el arte y las industrias creativas**.

Hablando del **marketing de las artes y la cultura**, Diggles (1986) ya mencionaba que “el primer fin del marketing cultural es atraer a un número apropiado de personas a una forma de contacto con el artista apropiada y, en el camino, conseguir el mejor resultado financiero que es compatible con ese objetivo.” Teniendo en cuenta esa definición, parece casi temerario ignorar la potencialidad de las redes sociales como herramienta de marketing puesto que, como hemos visto en apartados anteriores, estas se caracterizan por ser capaces de alcanzar a un mayor número de consumidores, de forma rápida y a menor coste que los medios más tradicionales.

Para entender el papel del marketing online dentro de las estrategias de difusión del sector cultural, es importante señalar que, como en cualquier otro, las entidades que usan las redes sociales y el entorno digital de forma integrada con su marketing estratégico tienen la **oportunidad de fortalecer y profundizar en las relaciones con sus consumidores**, puesto que estas herramientas motivan la afinidad y la fidelidad del usuario con la organización. Es importante, sin embargo, escoger tácticas específicas a su actividad concreta y, primordialmente, seleccionar aquellas más relevantes para su público objetivo. Además, es conveniente **integrar el plan de medios digital con el tradicional**, buscando sinergias entre uno y otro (Powers, et al., 2012).

El contexto de las entidades culturales ha cambiado significativamente en los últimos años, incitando a estas instituciones a definir sus objetivos para conseguir resultados económicos y sociales más claros y considerar nuevas estrategias e incluso nuevos modelos de negocio (Bakhshi & Throsby, 2010). Paralelamente, la integración de las tecnologías de la información, y concretamente de internet, en el consumo de productos culturales ha sido identificada como una de las tendencias más importantes en el sector (Pulh, et al., 2008).

La UNESCO reconoce en su Carta sobre Preservación del Patrimonio Digital la **relevancia de la presencia online para comunicar y preservar el patrimonio cultural** (UNESCO, 2003). Sin embargo, varios estudios que analizan el caso de las organizaciones no lucrativas (Waters, et al. 2009; Ingenhoff y Koelling, 2009; Waterton, 2010), si bien admiten el uso por parte de estas entidades de cada vez más recursos digitales como herramienta de apertura y transparencia

(descripción de la organización, historia, misión, visión, etc.), también señalan la **infrautilización de la tecnología** con respecto a actividades de diseminación de la información o implicación con el público objetivo. Demuestran empíricamente que las entidades culturales no aprovechan todo el potencial que les ofrece la web social y que, por tanto, su implementación es parcial y limitada.

Por el momento, la paulatina penetración de los sistemas de información multimedia, basados en el uso de la web y las redes sociales, está permitiendo a los agentes del sector cultural rediseñar productos y servicios y **promocionar nuevas experiencias culturales**. En este sentido, Srinivasan et al, (2009) defienden que las herramientas de la web 2.0 promueven la participación a la vez que facilitan el acceso a productos culturales y Kidd (2011) afirma que las redes sociales se han utilizado desde principios del 2000 para dotar a los museos de una cara reconocible, como una extensión de sus actividades de *branding*.

Gran parte de la literatura existente sobre marketing cultural se centra en la figura de los museos y pone de manifiesto que no hay duda en afirmar que las nuevas tecnologías sociales (blogs, wikis, podcasts, vídeos, etc.) utilizadas para promocionar las colecciones, exposiciones y actividades, están cambiando las relaciones entre los museos y sus visitantes hacia formas **más interactivas, colaborativas y conversacionales** (Teather y Willhem, 1999; Sigala, 2005; Tallon y Walker, 2008; Pardo Kuklinski, 2008; Capriotti, 2010). Uno de los factores más positivos del marketing digital es que este fomenta la relación con el consumidor cultural más allá de la visita física. Por eso, se habla del paso del museo “didáctico” al museo “interactivo” (Abellán y Méndez, 2010).

La interactividad se encuentra fuertemente ligada al entorno digital y al concepto que ya revisamos en el capítulo anterior de las comunidades online de usuarios. Aplicado al entorno de los museos se puede decir que las comunidades de marca o brand communities de museos también comparten ese carácter comercial, interés común, entusiasmo e incluso “amor” por parte de los miembros hacia una institución (Albert, Merunka, & Valette-Florence, 2008), pero es que además, los miembros se sienten conectados con otros participantes y se distinguen de las personas ajenas a la comunidad (Bagozzi & Dholakia, 2006), extrayendo un sentimiento de pertenencia de su participación en la misma (Algesheimer et al., 2005). Se podría decir que, de alguna manera, las comunidades online son **los nuevos clubs de amigos de los museos** y que, como sugiere Solanilla (2013), desdibujan los roles tradicionales entre el museo, emisor de contenidos, y el visitante, receptor pasivo de esos mensajes, para reconvertirlos a través de una relación más bidireccional.

Cabe mencionar que según Padilla-Meléndez y del Águila-Obra, (2013) los resultados de este tipo de estudios son aplicables no sólo a museos, sino también a organizaciones similares como archivos y exhibiciones culturales, así como otras organizaciones de servicios relacionados con la información, la educación y el entretenimiento.

Pasemos ahora a analizar el **uso específico de las herramientas de comunicación digital**. Ya hemos comentado que cada vez son más las entidades culturales, públicas o privadas, que las incluyen entre sus herramientas de gestión y difusión, pero ¿de qué porcentajes de penetración hablamos exactamente?

El Observatorio de la Cultura (2013a), realizó un estudio que se llevó a cabo **encuestando a diferentes agentes del sector** entre los que destacan directores de museos, responsables de fundaciones, centros e instituciones culturales, directores y actores, promotores y gestores culturales o responsables de instituciones culturales pertenecientes a la administración pública. A continuación se presentan **algunos de los datos más representativos de este trabajo**.

USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN ENTIDADES CULTURALES COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN CON SU PÚBLICO (1er SEMESTRE 2013)

	TOTAL	SECTOR		TIPO			
		PÚBLICO	PRIVADO	MUSEOS	ESPECT.	EDICIÓN	CENTROS
ENVÍO DE BOLETINES A SUSCRIPTORES							
Sistemáticamente	78,30%	92,50%	63,40%	93,80%	75,00%	50,00%	83,40%
De forma parcial	3,60%	2,50%	4,90%	0,00%	5,00%	16,70%	2,90%
Apenas o nunca	18,10%	5,00%	31,70%	6,30%	20,00%	33,30%	14,70%
MANTENIMIENTO DE BLOGS Y WEBS PARTICIPATIVAS							
Sistemáticamente	76,70%	79,10%	73,80%	88,20%	81,00%	83,30%	71,40%
De forma parcial	14,00%	18,60%	9,50%	11,80%	9,50%	16,70%	17,10%
Apenas o nunca	9,30%	2,30%	16,70%	0,00%	9,50%	0,00%	11,40%
REALIZACIÓN DE ENCUESTAS ONLINE							
Sistemáticamente	16,00%	7,90%	23,80%	6,70%	35,00%	33,3	8,80%
De forma parcial	22,20%	26,30%	19,00%	6,70%	10,00%	16,70%	38,20%
Apenas o nunca	61,70%	65,80%	57,10%	86,70%	55,00%	50,00%	52,90%
USO DE REDES SOCIALES							
Sistemáticamente	86,40%	91,10%	80,50%	100,00%	85,00%	83,30%	88,60%
De forma parcial	10,20%	6,70%	14,60%	0,00%	15,00%	16,70%	8,60%
Apenas o nunca	3,40%	2,20%	4,90%	0,00%	0,00%	0,00%	2,90%

Fuente: Observatorio de la Cultura (2013)

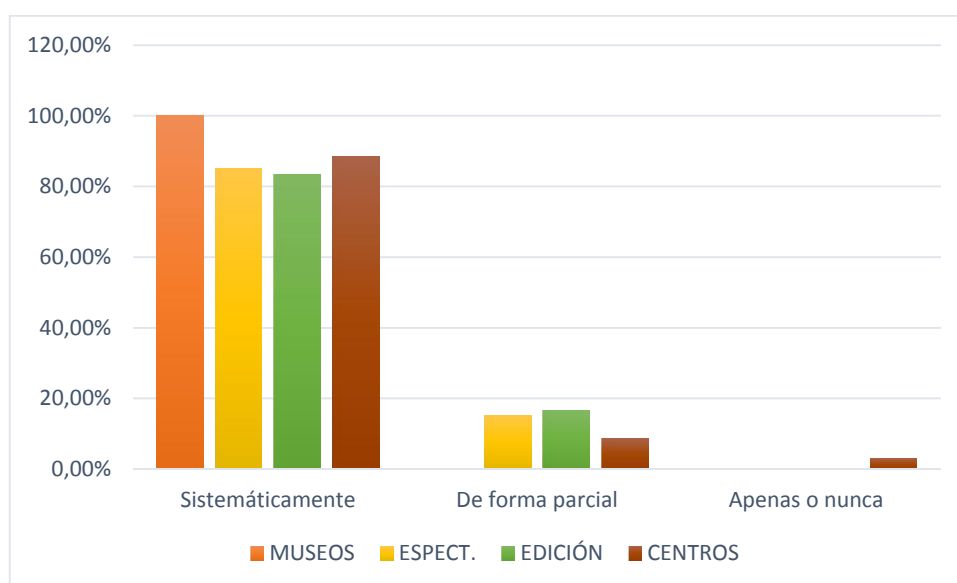
Como se puede apreciar en la tabla, **el uso de redes sociales está ampliamente extendido en el sector cultural**; un 86,4% de los encuestados declara utilizarlas de forma sistemática para conectar con su público. A esta herramienta, le siguen el envío de boletines electrónicos, con un ratio de penetración del 78,3% y el mantenimiento de blogs y webs participativas, con un 76,7% de utilización entre los sondeados.

De acuerdo con los resultados, se pueden estimar otras conclusiones interesantes:

- El uso de las redes sociales está **plenamente instaurado entre los museos** participantes en la encuesta, que también demuestran ser las entidades más activas en el envío de boletines online y el mantenimiento de blogs.
- Más de la mitad de los consultados **no realizan encuestas online** para conseguir información de su público objetivo. En este caso, los participantes relacionados con el mundo del espectáculo son los más activos: un 35% de ellos declara realizar sondeos de forma sistemática. Un altísimo porcentaje de museos (86,7%), sin embargo, anuncia no realizar este tipo de estudios directos a su público o hacerlo en muy contadas ocasiones.
- **El sector público**, en general, **es más activo** en el uso de las nuevas tecnologías que el sector privado.

Desglosemos ahora el uso de redes sociales según la tipología de la entidad:

FRECUENCIA DEL USO DE REDES SOCIALES EN ENTIDADES CULTURALES POR TIPO DE ENTIDAD (1er SEMESTRE 2013)



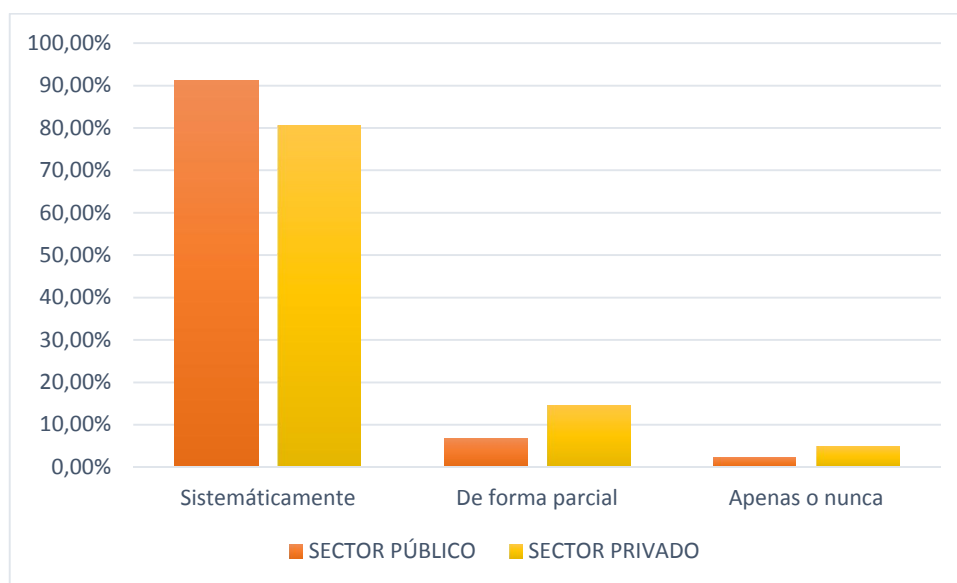
Fuente: Observatorio de la Cultura (2013)

Más del 80% de las entidades culturales encuestadas en España declaran usar de forma sistemática las **redes sociales para comunicarse con su público**. En el caso de los museos, el porcentaje asciende al 100%. Aquellas instituciones que no admiten utilizar las redes de forma frecuente, manifiesta, al menos, hacerlo de forma parcial y únicamente un 2,9% de los sondeados agrupados en la tipología de centros afirma no utilizarlas nunca o muy pocas veces.

De nuevo, se confirma la teoría de la que las comunidades de usuarios parecen interesar especialmente a los responsables de marketing y comunicación, también en el sector cultural.

En el siguiente gráfico, se presentan los mismos datos, esta vez en relación a si la entidad es pública o privada.

FRECUENCIA DEL USO DE REDES SOCIALES EN ENTIDADES CULTURALES POR SECTOR – PÚBLICO O PRIVADO- (1er SEMESTRE 2013)



Fuente: Observatorio de la Cultura (2013)

Destaca la **mayor gestión de redes sociales en las entidades del sector público** que en el ámbito privada, con una diferencia de más de 10 puntos.

Por último, analizaremos los datos de seguidores en **redes sociales de las entidades culturales más relevantes del panorama nacional**. En la tabla siguiente se muestran los resultados para las 15 instituciones y acontecimientos culturales más importantes del año 2013, según la consultada realizada en el segundo trimestre de ese mismo año al panel de expertos que forma el Observatorio de la cultura (2013b). Se presentan el **número de seguidores o fans para Facebook y Twitter**, las dos redes más relevantes para la mayoría de entidades y que, además, son la que utilizaremos también para analizar el caso del Centro Buendía en nuestro estudio empírico posterior.

Las cifras de seguidores han sido obtenidas a través de la *fan page* (Facebook.com, 2014) y el *timeline* (Twitter.com, 2014) de cada entidad o suceso cultural analizado.

**NÚMERO DE SEGUIDORES EN REDES SOCIALES DE LAS PRINCIPALES ENTIDADES Y EVENTOS
CULTURALES EN ESPAÑA – JULIO 2014**

Institución o evento	Número de seguidores en RRSS	
	Facebook	Twitter
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	224.209	115.880
Museo del Prado	163.947	259.354
Matadero Madrid	106.613	72.298
Festival Internacional de Cine de San Sebastián	22.972	30.732
Museo Thyssen - Bornemisza	95.136	93.752
Teatro Real	18.225	19.547
Fundación Mapfre	35.394	11.993
CaixaForum. Fundación "la Caixa"	65.582	6.803
ARCO	30.233	22.994
Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona. MACBA	26.458	37.617
La Casa Encendida	120.324	105.987
Fundación March	9.051	11.824
Museo Guggenheim. Bilbao	177.352	39.246
PHotoEspaña. Madrid	34.337	28.731
Primavera Sound. Barcelona	154.482	58.341

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los datos anteriores, las 15 entidades y eventos culturales más importantes de nuestro país tienen una media de **85.621 seguidores en su cuenta de Facebook**; de igual manera, la media de seguidores **en Twitter es de 61.007 seguidores** por cuenta.

Destaca, una vez más, el uso de redes sociales por parte de los museos. Las **cuentas españolas más populares en el sector cultural** son la del Museo Nacional de Arte Reina Sofía en Facebook, y la del Museo del Prado en Twitter, ambas con más de 200.000 seguidores.

Las cuentas analizadas con menos popularidad son la de la Fundación March en Facebook, con unos 9.000 fans, y la de CaixaForum, Fundación "la Caixa" en Twitter, con aproximadamente 6.800 seguidores. Esta última cifra llama especialmente la atención, puesto que la cuenta para la misma entidad en Facebook tiene más de 65.000 seguidores. Parece que la entidad apuesta claramente por Facebook, dejando Twitter más al margen. En general, aunque la diferencia no sean tan significativa, esto ocurre para la mayoría de organizaciones: **Facebook es la red social por excelencia en el sector cultural**. Sin embargo, el Museo del Prado; el Festival Internacional

de Cine de San Sebastián; el Teatro Real; el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, MACBA y la Fundación March, consiguen más seguidores en Twitter que en Facebook.

Atendiendo a los eventos culturales, destaca excepcionalmente el festival de música Primavera Sound, que es líder de público en las dos plataformas analizadas. El resto de acontecimientos (ferias, muestras y festivales de otras disciplinas) quedan bastante alejadas de esta primera posición, sobre todo si contemplamos los resultados en Facebook. Queda de manifiesto, pues, la **fuerza mediática de los festivales de música**, por su carácter de convivencia y su especialización en un público más joven y tecnológico, conformado por el segmento de la población que se ha venido a llamar “nativos digitales”, frente a otras citas culturales periódicas.

Por otra parte, y como era de esperar, las instituciones museísticas más potentes, con colecciones permanentes importantes y, por tanto, mayores posibilidades de generar contenidos digitales y aportar nuevas visiones a su patrimonio a través de la red, son las que más aficionados tienen en las redes sociales.

2.2. Evaluación y medición de estrategias de comunicación online en entidades culturales

Hemos visto que el sector cultural ha dado el salto al entorno digital, incluyendo en sus planes de marketing y difusión herramientas online como las redes sociales, los e-boletines y los blogs. El porqué de adoptar estas tácticas parece claro para autores como Lewis (1994) “la verdadera razón por la que necesitan incorporar el marketing en su núcleo central de gestión es muy simple: es inteligente hacerlo”. Lo que ocurre es que “integrar el marketing”, no sólo significa abrir perfiles en redes sociales o poner en marcha una bitácora con la que compartir noticias y curiosidades con los lectores; requiere de hacer un seguimiento y evaluación para **comprobar la efectividad de la estrategia y poder optimizar resultados**.

Entender cómo utiliza el público de instituciones culturales sus recursos virtuales es un factor crítico para el éxito de estas entidades en la era de la información (Marty, 2008). Para ello, **existen multitud de herramientas** a disposición de los gestores de marketing y comunicación en el sector cultural. Sin embargo, según detallan autores como Camarero y Garrido (2008) “hay una ausencia de metodología establecida para analizar los procesos de innovación tecnológica en el sector cultural”. A esto se suma el problema de que, en muchas ocasiones, y sobre todo en países como el nuestro, alejados del modelo de gestión cultural anglosajón, los responsables de difusión de entidades culturales son profesionales del mundo del arte (historiadores, arqueólogos o restauradores) que ha visto reconvertidas sus tareas hacia funciones que tienen más que ver con el marketing, pero sin embargo **no han recibido la formación necesaria** por parte de su organización, para hacer frente a sus nuevas responsabilidades de forma efectiva. De hecho, según el estudio “Los profesionales de los museos. Un estudio sobre el sector en España”, que llevó a cabo la consultora ARTImetría (2012) para el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, los profesionales que trabajan en estas entidades expresan una gran variedad de **necesidades formativas**, siendo las dos necesidades identificadas más importantes **la gestión cultural**, por un lado, y **el marketing y la comunicación**, por otro.

Volviendo a los métodos para evaluar las estrategias de comunicación online, y si tenemos en cuenta las consideraciones señaladas en apartados anteriores, resulta fácil afirmar que la tecnología y las innovaciones en materia de difusión son un factor clave en la creación de valor para entidades culturales. Aunque lo cierto es que los valores de **medición del marketing virtual** presentan cierto grado de incertidumbre, las empresas e instituciones pueden servirse de ellos para **tomar decisiones mejor informadas y hacer estudios comparativos** que les permitan

maximizar el impacto de sus acciones de interacción con el cliente cultural, además de optimizar la asignación de recursos correspondiente.

Kumar and Mirchandani (2012) recomiendan siete **pasos para alcanzar el éxito en las redes sociales**:

1. Monitorizar las conversaciones;
2. Identificar a los individuos que pueden influenciar la viralización de contenidos;
3. Identificar las características o perfil de los mismos;
4. Localizarles;
5. Reclutarles como seguidores;
6. Crear la campaña e incentivar a esas personas influyentes para que participen en el boca a boca;
7. Medir los resultados de la efectividad de la campaña.

Camarero et al., (2013) afirman que los buenos resultados o no de una estrategia están íntimamente relacionados con el grado y la forma de interacción entre la entidad y su audiencia y que es necesario integrar los distintos recursos digitales de presentación de la información y feedback con las herramientas de la web social.

A la hora de definir los objetivos de la comunicación a través de las redes sociales y según Hoffman y Fodor (2010), estos pueden clasificarse en **3 grupos principales** que indican diversas métricas que se pueden utilizar para medir la eficacia alcanzada:

- Brand Awareness (Visibilidad de la marca)
- Brand Engagement (Compromiso/Interacción con la marca)
- Word of Mouth (Boca a boca)

Si ahondamos un poco más en estos conceptos; la **popularidad** (Brand Awareness) hace referencia a la notoriedad de la marca. En el caso de Facebook, suele medirse con el número de “Me gusta” o seguidores que tiene una página. Por su parte, el grado de **involucración** se define como manifestaciones de comportamiento por parte del usuario que están centradas en la marca, más allá de la compra y como resultado de impulsos motivacionales (Gummerus et al., 2012). En redes sociales, la interactividad se mide con indicadores como el número de comentarios que recibe una publicación de la marca por parte de los usuarios. Finalmente, la última variable que nos ayuda a medir la eficacia es **el boca a boca**. Aquí entra en juego de forma especial el papel de las redes sociales como comunidades donde los individuos, entre otras actividades, comparten e intercambian información fomentando la viralidad de contenidos. Uno

de los indicadores sugeridos por Hoffman y Fodor (2010) es el número de shares o las veces que los individuos comparten alguna de las publicaciones realizadas por la entidad.

Serán estas tres dimensiones las que utilizaremos para realizar nuestro estudio empírico, disponible en el capítulo siguiente, con el fin de analizar la estrategia de comunicación online del Centro Buendía y sus resultados.

Capítulo 3: AUDITORIA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL PARA EL CENTRO BUENDÍA

3.1. El Centro Buendía

El Centro Buendía depende del Área de Extensión y Cultura de la Universidad de Valladolid y dedica su actividad a la cultura, la formación continua y la extensión universitaria. Entre sus objetivos se encuentran la **difusión de la cultura** en todas sus manifestaciones y el estímulo y participación en la mejora y desenvolvimiento del sistema educativo.

Toma su nombre del edificio en el que se sitúa su sede, la casa de los Condes de Buendía, en la calle Juan Mambrilla Nº 14, en el centro de Valladolid.

Según recogen en su web (Centro Buendía, 2014), su actuación se dirige a mantener y acrecentar el prestigio de la Universidad de Valladolid, conforme a los principios de libertad, igualdad y democracia que rigen la vida universitaria.

El título preliminar de la Ley Orgánica de Universidades (2001) señala como funciones de la Universidad al servicio de la sociedad la difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida. El Centro Buendía ha sido pionero en España a la hora de implementar este tipo de acciones.

Su creación fue motivada por la importancia **acercar la cultura a toda la sociedad a través de esa extensión universitaria**, a impulsar la cultura entre las instituciones universitarias y hacia la ciudad en general, a la formación continua del profesorado y a la actualización de los profesionales formados en la universidad. En este sentido, también forma parte del centro la Universidad Permanente Millán Santos, que es la sección destinada a la formación de personas mayores de la Universidad de Valladolid.

Entre la actividad primordial del centro destacan la organización de conciertos y festivales de música como Un concierto al mes, Universijazz o Estival, la realización de charlas y conferencias relacionadas con el sector que ocupa nuestro estudio como #ConectaCultura o la impartición de cursos formativos en distintas disciplinas, desde la arquitectura hasta el diseño web, pasando por marketing y redes sociales, oftalmología o nutrición, entre otros.

Aunque también programa algunas sesiones en el campus de Palencia, el Centro Buendía concentra gran parte de sus citas con el público en Valladolid y se posiciona como una de las entidades culturales que organiza un mayor número de actividades en la ciudad. Concretamente, en el curso académico 2010/2013 y según su Memoria de Actividades (Centro Buendía, 2014) se realizaron un total de 116 actividades, entre las que destacan 2 festivales, 37 conciertos, 2 proyecciones de cine y 8 colaboraciones culturales, además de 25 cursos de formación. Por todas ellas pasaron más de 24.000 asistentes.

El equipo del centro está compuesto por las siguientes personas:

- **Jefe de Servicio** (Aguado Álvarez, Amelia)
- **Jefe de Sección** (Muñoz Aguado, Margarita)
- **Jefe de Negociado** (Gil Pérez, Rosa María)
- **Titulado Superior Actividades Culturales** (Gómez Gallego, María Ángeles)
- **Titulado Especialista Actividades Culturales** (Pozo Sanjuán, María José)
- **Titulado Especialista Actividades Culturales**
Universidad Permanente Millán Santos (Cabornero Díez, María Angélica)
- **Personal de administración** (San Miguel Benito, María Begoña)
- **Personal de administración** (Huidobro Gómez, María Luisa)
- **Personal de administración** (Llorente Barrio, Pilar)
- **Auxiliar** (Gutiérrez Gutiérrez, Camilo)

A este se suman una plantilla rotativa de becarios, que llegan cada año al centro y dan soporte en las actividades de gestión, atención al público y difusión; así como personal contratado de forma externa para la realización de determinadas actividades y espectáculos (técnicos de sonido e iluminación, personal de seguridad, etc.). Algunas tareas de comunicación online están externalizadas a un community manager externo, que les dedica algunas horas a la semana. El diseño, mantenimiento y gestión de la página web también está externalizado.

El Centro Buendía viene realizando una serie de **actividades de comunicación** online, que se analizarán detalladamente en los siguientes apartados de este estudio.

El auge de las **redes sociales** y la **web 2.0** en general han propiciado un cambio de estrategia en sus acciones de comunicación, dotando de especial importancia al entorno digital por la interacción y bidireccionalidad que este permite con los usuarios. El Centro Buendía ha sido pionero en el uso de estas herramientas, siendo uno de los primeros departamentos de Extensión Universitaria en España en adoptarlas. Sin embargo, la limitación en recursos humanos y económicos hace que, a día de hoy, el centro no tenga un responsable de comunicación entre su plantilla y haya tareas que no puedan realizarse tal y como les gustaría. En este sentido, cobra especial importancia la **monitorización e interpretación de KPIs** (indicadores o *key performance indicators*), para medir la efectividad de sus tácticas de marketing y comunicación.

Tras un **periodo de investigación** en el que se han realizado entrevistas a los diferentes responsables de áreas en el centro para modelar el proceso de comunicación existente, se ha realizado un **análisis exhaustivo** de su **estrategia de comunicación** en internet.

Se presentarán en los epígrafes siguientes los puntos más relevantes de este análisis, haciendo una diferencia entre la estrategia digital llevada a cabo por el **Centro Buendía** (cultura y formación) y por la **Universidad Permanente Millán Santos**, ambos dependientes del centro pero con gestión propia y diferenciada en materia de comunicación puesto que ambas secciones responden a las necesidades de audiencias, públicos y usuarios diferentes.

Los **objetivos** principales que llevan a la realización de este estudio se centran en cuatro aspectos principales:

1. Conseguir capturar una **instantánea de los procesos de comunicación** que se llevan a cabo y sus efectos en la entidad.
2. Saber qué aspectos de la **estrategia de marketing y comunicación** están funcionando mejor y cuáles se pueden **optimizar**.
3. Diseñar e implementar un **sistema de medición y evaluación de resultados** que permita tomar decisiones con el máximo de información posible.
4. Realizar una **propuesta de mejora** para la estrategia y tácticas de comunicación, en base a objetivos concretos.

La **metodología** para llevar a cabo esta investigación se ha centrado en 6 fases que se detallan a continuación:

1. **Toma de contacto:** Primeras reuniones con el centro para entender cuál es su aproximación al concepto de comunicación. Cuál es el problema percibido por parte de la organización y qué se quiere conseguir con este estudio.
2. **Investigación:** Esta fase ha sido una de las que ha ocupado más tiempo de trabajo y se ha dividido en dos acciones bien diferenciadas. En primer lugar, se ha realizado un estudio de campo, en el que se han realizado entrevistas con los diferentes responsables del Centro Buendía y la Universidad Permanente Millán Santos así como visitas presenciales a las actividades organizadas por ambas entidades, para recoger información a través de la observación y entender los procesos organizativos de la entidad. En segundo lugar, se ha llevado a cabo una recogida de datos exhaustiva en referencia a la estrategia de comunicación digital. La

metodología de esta investigación se explicara detalladamente en apartados posteriores.

3. **Análisis:** Una vez tabulados los datos, se han analizado con la ayuda del programa informático SPSS para presentar una situación descriptiva del estado de la comunicación online del Centro Buendía y la Universidad Permanente Millán Santos. De igual manera, se han realizado una serie de análisis de comparación de medias, para descubrir si existen relaciones entre determinadas tácticas de comunicación en redes sociales y los resultados de la estrategia. Esta fase nos permite conocer qué es lo que está ocurriendo en el centro en materia de comunicación 2.0.
4. **Interpretación:** La parte más interesante del estudio llega con la interpretación, a través de la cual intentamos encontrar el porqué de los resultados obtenidos en la fase de análisis previa.
5. **Propuesta:** Una vez realizada la investigación y, en base a sus resultados, se plantean una serie de propuestas de mejora para optimizar y hacer más efectiva la estrategia de comunicación del centro. Se plantean una serie de objetivos a alcanzar a medio plazo como indicadores del funcionamiento de las actividades llevadas a cabo en materia de comunicación. El centro tendrá que ir evaluando la consecución de objetivos de manera progresiva, para realizar acciones correctivas en caso necesario.
6. **Evaluación:** Por último, se plantea una última fase de evaluación del proceso de investigación en sí mismo, que se hará a posteriori y no se recoge en este trabajo.

En el diagrama que se presenta seguidamente se puede ver, de forma gráfica, cómo se han ido sucediendo las fases de este proceso y, en el medio, cuáles han sido los tres puntos clave a analizar: proceso de comunicación, usabilidad web y redes sociales.

FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN EN EL CENTRO BUENDÍA



Fuente: Elaboración propia

Del núcleo de este proceso de investigación y análisis surgen, por tanto, 3 estudios en los que profundizaremos a continuación:

Nº Estudio	Contenido
Estudio 1	Aproximación al estilo de gestión en materia de comunicación
Estudio 2	Análisis de usabilidad de los sitios web
Estudio 3	Análisis y evaluación de la estrategia en comunicación en redes sociales

Se mostrará, para cada uno de ellos, la metodología que se ha puesto en marcha para llevarlos a cabo, una síntesis de los resultados obtenidos a raíz de la investigación y algunas recomendaciones que se considera oportuno aplicar para mejorar la gestión de la comunicación en la entidad.

3.2 Estudio 1: Aproximación al estilo de gestión en materia de comunicación

El primer objetivo de esta investigación era conseguir una **instantánea del proceso de comunicación** que se realiza en el Centro Buendía y la Universidad Permanente Millán Santos. Para ello, analizaremos las fases del mismo para modelarlo e identificar puntos de mejora.

3.2.1 Metodología

A través de **6 entrevistas** en profundidad con diversos trabajadores del centro y con la persona externa que se encarga de llevar las cuentas en redes sociales se han podido identificar los **puntos fuertes del proceso organizativo** y los **puntos que sería conveniente optimizar** para maximizar la eficiencia de la estrategia de comunicación.

Las entrevistas han tenido una duración aproximada de una hora cada una y se han realizado en persona, de manera distendida e informal. Se ha optado por este tipo de encuentro para conseguir crear un ambiente distendido en el que el entrevistado se sintiera cómodo para dar su visión personal sobre el proceso de comunicación en el centro, sus funciones y responsabilidades dentro del mismo y una apreciación objetiva de los aspectos que mejor están funcionando y de aquellos que sería conveniente mejorar.

A continuación se presenta una lista de las personas que han participado en cada sesión:

- **SESIÓN 1: Amelia Aguado Álvarez** – Dirección del centro
- **SESIÓN 2: María Ángeles Gómez Gallego** – Responsable de programación cultural
- **SESIÓN 3: Margarita Muñoz Aguado** – Responsable del área de formación continua
- **SESIÓN 4: Rosa María Gil Perez, María Begoña San Miguel Benito y Pilar Llorente Barrio** - Responsable y administrativos negociado
- **SESIÓN 5: María Angélica Carbonero Díez** – Responsable de la Universidad Permanente Millán Santos
- **SESIÓN 6: Raquel Pajares Fernández** – Community manager

Además de las entrevistas, se ha tenido acceso a documentación y material gráfico del centro, así como a eventos institucionales, culturales y cursos organizados por el Centro Buendía. Todo este trabajo de análisis y observación nos ha permitido contrastar los resultados de las

entrevistas, para elaborar un modelado que explica cómo es el proceso de comunicación en la actualidad para esta entidad.

3.2.2. Resultados

Se ha identificado el siguiente proceso en materia de comunicación, tanto para el Centro Buendía como para Universidad Permanente Millán Santos.

El Centro dispone de una buena estrategia de marca offline y los partners adecuados, gracias a los cuales ha construido una **identidad de marca consolidada**.

Toda comunicación sigue minuciosamente el **manual de identidad corporativa** de la Uva. Además, especialmente para las actividades propias al Centro Buendía como tal, se han desarrollado diseños exclusivos que permiten dar personalidad propia a eventos agrupados por categorías y hacerlos más fácilmente identificables por las audiencias a quienes van dirigidos:

- Cursos de formación generales
- Uva en curso
- Actividades culturales:
 - Un concierto al mes
 - UniversiJazz
 - Estival

Toda la documentación oficial, tanto para el Centro Buendía como para la Universidad Permanente Millán Santos, se realiza con **plantillas** en las que se incluye convenientemente el logo de cada entidad, se han diseñado **carpetillas corporativas** para entregar en cursos y actos y en todos los eventos se potencia a la institución con la colocación de **roll-ups** que le den visibilidad.

Para eventos de especial importancia se realizan campañas de mailing y de e-mailing que incluyen toda la documentación oficial y se envían a medios, instituciones, centros cívicos, etc. De igual manera, se organizan ruedas de prensa y presentaciones a medios para eventos cruciales en la actividad del centro como pueden ser los festivales Estival y UniversiJazz. Esta estrategia da una imagen muy profesional del centro.

En cuanto a la estrategia de comunicación, el modelado del proceso actual sería como se muestra en el gráfico siguiente:

FASES DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ACTUAL EN EL CENTRO BUENDÍA Y LA UNIVERSIDAD
PERMANENTE MILLÁN SANTOS



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el gráfico el proceso que se lleva a cabo en la organización consta de 3 fases en la actualidad:

- En primer lugar, tanto los técnicos del Centro Buendía como los responsables de la Universidad Permanente Millán Santos definen y diseñan la **programación** específica de actividades culturales y cursos a realizar, encargándose de las responsabilidades logísticas de las mismas. Esta primera fase requiere **gran implicación por parte del equipo humano** del centro y es en la que más tiempo se consume.
- A continuación, en base a las actividades y cursos programados, **se crea contenido específico** para cada uno de ellos con la intención de darles **difusión**. En esta parte del proceso, además de los responsables del centro que ya estaban implicados desde la fase anterior, se incluye la figura del **Community Manager**, la persona que lleva las redes sociales de forma externa a la entidad. Se preparan ruedas de prensa, materiales de difusión, folletos y cartelería (en este caso también intervienen **diseñadores gráficos** si es necesario), planificación de redes sociales, etc.
- Por último, llega la fase de **publicación de contenidos**, en la que se hace realmente efectiva la comunicación por cualquiera de sus canales. En este sentido es importante hacer dos apreciaciones:

- Los **canales usados mayoritariamente** para difundir contenidos son la web (tanto la genérica de la uva como las propias de cada centro), las redes sociales, cartelería y folletos. Además, el Gabinete de Comunicación de la Universidad de Valladolid realiza difusión a prensa para determinadas actividades y cuando el evento es suficiente relevante se convocan ruedas de prensa para atender a los medios.
- Por otro lado, en esta fase del proceso de comunicación es donde **interviene un mayor número de agentes**. La comunicación 2.0 corre a cargo, en la mayoría de los casos, de personas ajenas a la plantilla fija del centro (Community Manager y Web Master). También interviene, en ocasiones y como acabamos de comentar, el Gabinete de Comunicación Oficial de Uva.

Visto y definido este proceso estándar, que aplica a la mayor parte de actividades de comunicación del centro, podemos definir algunos **puntos clave** del mismo:

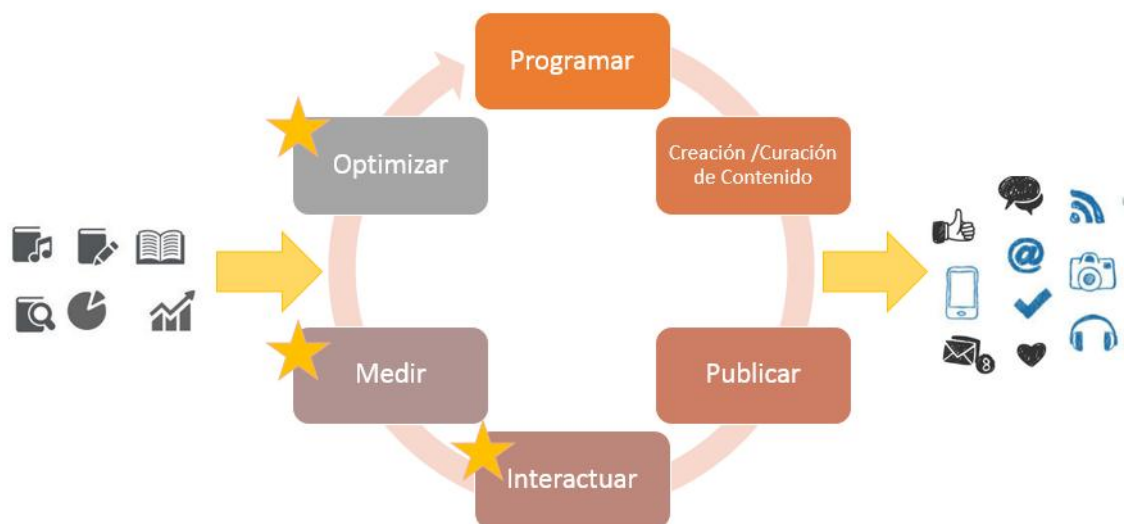
- El **equipo humano** que interviene en cada una de las fases es fundamental. En este sentido, es importante que todos los agentes implicados, tanto internos como externos a la organización, compartan una misma forma de comunicar y transmitir mensajes de la entidad. En este sentido, es necesario realizar **guías de estilo**, ya disponibles en manuales de identidad corporativa, pero también a la hora de utilizar un lenguaje determinado en redes sociales, que defina y dé personalidad a la comunicación 2.0. La formación también es un aspecto crucial para conseguir que las nuevas tecnologías arraiguen en la entidad. El fin último es que todo el equipo que interviene en la comunicación digital se comunique con los usuarios de la misma manera, tendiendo hacia la homogeneización del proceso: utilizando hashtags y menciones en Twitter de la misma forma, escribiendo con el mismo registro, etc. Esto hará posible la creación de una identidad digital para el Centro Buendía y la Universidad Permanente Millán Santos.
- Es importante tener en cuenta que la comunicación 2.0 se basa en la **bidireccionalidad** y la **interacción** con los usuarios. Las cuentas corporativas en redes sociales permiten escuchar lo que clientes o público, en este caso alumnos, asistentes a eventos culturales, otras instituciones o la propia universidad digan sobre la entidad o su actividad. Son una herramienta de información inmensa que pierde su sentido si se utiliza como fuente de volcado de información estática sin más.

- La última fase del proceso actual, la publicación, se ve afectada por la mayor implicación de personal, tanto interno como externo. Esto provoca **ralentizaciones y dependencias** que pueden imposibilitar la llegada de mensajes a tiempo a la audiencia a la que van dirigidos. Es crucial prestar atención a este sub-proceso para evitar incidentes como la dificultad de hacer publicaciones urgentes en redes sociales si hay que generar el contenido en el centro y pasárselo a los consultores para que lo publiquen, con la consiguiente pérdida de inmediatez. Otro ejemplo es la tardía publicación en la web de determinados eventos si el web master no está disponible.
- Por último, como en cualquier otro proceso, es vital incluir **mecanismos de control** que nos permitan identificar si hay alguna variable que se puede mejorar para maximizar la eficiencia del mismo.

3.2.3 Recomendaciones

Teniendo en cuenta todos estos factores y los detalles del proceso actual, se propone un **modelo optimizado**, que se basa, fundamentalmente, en la transformación del mismo de un esquema lineal a uno **cíclico** a través de la inclusión de **tres fases nuevas**, que se muestran en el diagrama representativo posterior con estrellas para su mejor identificación.

PROPUESTA DE PROCESO DE COMUNICACIÓN OPTIMIZADO PARA EL CENTRO BUENDÍA Y LA UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS



Fuente: Elaboración propia

La idea principal es que a través de este proceso, las actividades que se realizan, así como los datos disponibles en el centro, representados por los iconos que aparecen a la izquierda del

diagrama, entren a formar parte del ciclo y **se conviertan en piezas de interacción** con los usuarios y en **elementos de medición**, representados al final del diagrama con los iconos más representativos de redes sociales y movilidad.

Las tres fases a implementar que no están incluidas en el proceso actual son las siguientes:

- **Interactuar** con los usuarios. Pedir su opinión, abrir debates, escuchar sus necesidades y priorizar el objetivo de crear una comunidad de usuarios participativa y comprometida con la entidad. Aunque ya se están realizando este tipo de acciones en el presente, es importante dotarlas de la importancia que se merecen en el entorno 2.0. Por eso, dar visibilidad a la interacción a través de una fase nueva hace que automáticamente se iguale a otras acciones dentro del proceso de comunicación y sea más fácil transmitir la necesidad de fomentarla entre los implicados en el ciclo de un simple vistazo.
- **Medir**. Este paso es fundamental para poder analizar si la estrategia está o no funcionando y entender mejor las necesidades de los usuarios. En la actualidad, la monitorización de resultados es mínima y, por tanto, se materializa como una de las necesidades más urgentes a satisfacer. En apartados posteriores se explicarán detalladamente herramientas de medición para distintos canales y cómo combinarlas para sacarles el máximo partido.
- **Optimizar**. La medición permite tomar decisiones informadas. En base a los resultados obtenidos se pueden mejorar aspectos concretos del proceso, para empezarlo de nuevo y volver a realizar todos los pasos hasta llegar al inicio otra vez. Esta es la fase que permitirá cerrar y empezar y el ciclo de comunicación.

3.3. Estudio 2: Análisis de usabilidad de los sitios web

En el epígrafe 1.2 de este trabajo ya hemos revisado parte de la literatura que otorga importancia a la usabilidad web dentro de la estrategia de marketing de cualquier organización. En este apartado, veremos un análisis aplicado al caso de la web del Centro Buendía (<http://www.buendia.uva.es/>) y de la web de la Universidad Permanente Millán Santos (<http://www.upmillansantos.uva.es/>).

3.3.1 Metodología

El análisis se ha centrado en estudiar la **usabilidad de la web** con el fin de detectar si el sitio se ha realizado bajo los principios del **Diseño Centrado en el Usuario** (UCD), que ya hemos definido en apartados anteriores y que buscan evaluar el diseño de la página web con respecto a la efectividad que proporciona a sus visitantes.

Para realizar nuestro análisis, hemos seleccionado 11 principios de usabilidad web (Nielsen, 1993; Bastien y Scapin, 1993), que ya se han validado diversas investigaciones de este tipo. Estos principios han sido testados tanto el espacio web del Centro Buendía como en el de la Universidad Permanente Millán Santos, para ver si se cumplen o no. En este sentido, se ha hecho un recorrido exhaustivo por las dos páginas webs que forman parte de la investigación, analizando sus secciones y su contenido, para comprobar cada uno de los criterios de evaluación y determinar si se cumplen o no. Además, se ha añadido un último precepto que estudia si el sitio web es o no es responsivo y si se visualiza correctamente o no en dispositivos móviles. La inclusión de este indicador viene motivada por el aumento del número de usuarios que acceden y consultan información en sitios webs a través de su tablet o smartphone. Por tanto, se ha accedido a cada página web desde distintos dispositivos (pc, smarphones y tablets) para comprobar si el diseño se adapta a las especificaciones técnicas de cada uno de ellos.

A continuación se presentan los 12 criterios de usabilidad utilizados en este análisis web.

CRITERIOS DE USABILIDAD WEB UTILIZADOS PARA REALIZAR EL ESTUDIO

Criterio
1 Claridad e inmediatez en la comunicación del propósito, objetivos y funciones del sitio web
2 Inclusión de mecanismos y referencias que permitan al usuario orientarse en el espacio web
3 Arquitectura de la información lógica y natural
4 Interacción fácil y productiva
5 Flexibilidad y libertad otorgada al usuario sobre la interfaz
6 Consistencia en diferentes secciones. Identidad gráfica definida
7 Prevención de errores
8 Acceso e interacción eficiente para con el usuario
9 Legibilidad de la página web
10 Mensajes de error
11 Sección de ayuda o documentación
12 Diseño web responsivo

A continuación se explica de manera detallada lo que pretendemos estudiar para cada criterio:

1. ¿Se comunica de manera inmediata y clara el propósito, objetivo y funciones de la página?

Si de un vistazo simple a la web se pueden entender sus objetivos y las funciones que en ella se pueden realizar. La idea es que desde la Home Page, sin necesidad de hacer click o entrar en alguna otra sección el usuario sepa si va a poder dar respuesta a sus intenciones en el sitio web o no.

2. ¿Se ofrecen al usuario mecanismos y referencias claras que le permitan orientarse fácilmente? ¿Se mantiene informados a los usuarios acerca de lo que está ocurriendo?

Este principio se refiere a la inserción de *breadcrumbs*² en la página web, que nos indiquen en que sección nos encontramos en cada momento para que el usuario no se

² *Breadcrumb* es un término muy utilizado en materia de diseño web y se refiere a un elemento gráfico de control que ayuda en la navegación de una interfaz o plataforma. Permite a los usuarios seguir el rastro de su localización dentro de programas, documentos o páginas web. El término, que en su traducción literal del inglés significa migas de pan, proviene del rastro dejado por Hansel y Gretel para encontrar su camino en el popular cuento infantil. (Wikipedia, 2014)

pierda en su navegación por el sitio, así como otros elementos que facilitan la localización del usuario dentro de la web. Además, es importante determinar si el usuario tiene información suficiente para saber lo que está ocurriendo en todo momento. Ejemplo: Mensajes de “cargando contenido”, “descargando información”, barras de proceso, mensaje de feedback a la hora de realizar una tarea, etc.

3. ¿La página se adecúa a los objetos mentales del usuario, su lógica de la información, su terminología y lenguaje? ¿La información se muestra en un orden lógico y natural?

Si la estructura web es fácil e intuitiva y no supone un esfuerzo de entendimiento para el usuario. Indica si la familiarización con la web se hace de forma automática o conlleva un proceso de aprendizaje por parte del navegante.

4. ¿El sitio web permite al usuario interactuar con él de manera fácil y productiva?

Indica si al usuario le resulta fácil o no interactuar con la web y si es capaz de realizar la tarea que venía a hacer a la web.

5. ¿Tiene el usuario control y libertad sobre la interfaz? ¿Se han evitado las acciones intrusivas que lo limiten?

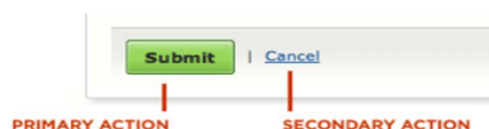
Es un indicador para saber si el usuario puede cambiar fácilmente de sección, volver a pasos anteriores o a la página principal y si se ha pensado en su comodidad y experiencia con la eliminación, por ejemplo, de banners o pop-ups intrusivos, que le impiden realizar las acciones que realmente le interesan en el sitio.

6. ¿Se mantiene la consistencia en las diferentes páginas/secciones, etc. del sitio? ¿Se siguen los estándares "de facto": la estructuración páginas, buscador, logo, etc.?

Se estudia si la estructura de la web se mantiene fiel a una misma identidad gráfica en sus distintas secciones, permitiendo siempre la instantánea asociación a la misma con la marca y el propio sitio web.

7. ¿El sitio web trata de prevenir posibles errores?

Se trata de evaluar si se hacen más relevantes las acciones primarias para evitar que el usuario se equivoque.



En el ejemplo anterior, el usuario está rellenando un formulario, por tanto se sobreentiende su intención de enviarlo frente a la de no hacerlo. El simple diseño del botón para enviar o cancelar es una acción sencilla que le permite realizar la acción de forma más fácil e intuitiva, porque se da mayor visibilidad a la opción que él desea realizar.



The image shows a registration form with the following fields and elements:

- Nombre:** Two input fields containing "virginia" and "aguirre".
- Nombre de usuario:** An input field containing "bubale@gmail.com". A red border highlights this field, and a red error message is displayed below it: "Ya existe ese nombre de usuario. ¿Quieres volver a intentarlo?".
- Disponibles:** A list of suggested usernames: "bubale076", "virginiaaguirre927", and "aguirrevirginia949".
- Contraseña:** An empty input field.
- Confirma tu contraseña:** An empty input field.
- Fecha de nacimiento:** Three input fields for "Dia", "Mes", and "Año".

Otro ejemplo es la aparición de mensajes de error que ayudan a identificar al navegante los puntos que le están ralentizando en la consecución de tareas dentro de la página web.

8. ¿La interfaz facilita y optimiza el acceso y la interacción de los usuarios con el sistema? Flexibilidad y eficiencia de uso.

Este principio responde a ejemplos como que el sitio web, una vez que el usuario se ha registrado o rellenado datos personales, no le hace volver a introducirlos en cada paso del proceso de compra, si no que los auto-rellena por él.

9. ¿El sitio ofrece información y un diseño minimalista? ¿Texto organizado, conciso, fuentes legibles?

Se estudia si el diseño del sitio es limpio y legible.

10. ¿Los mensajes de error ayudan a los usuarios a reconocer, diagnosticar y solucionar errores?

Este principio se basa en ayudar al usuario a identificar qué es lo que no está funcionando en su interacción con la web y cómo puede mejorarlo o qué acciones puede llevar a cabo.

Ejemplo: Mensaje de notificación cuando se cae el servidor, indicando que vuelva a intentarlo más tarde.

11. ¿En caso de que sea necesario, se ofrece una sección de ayuda y documentación orientada a la resolución de problemas del usuario?

Si se ponen tutoriales o manuales a disposición del usuario para que pueda resolver sus problemas de interacción en la web.

12. ¿El diseño es responsivo? Optimización para dispositivos móviles.

Se analiza si el sitio está optimizado para dispositivos móviles y su navegación se adapta a cada uno de ellos, permitiendo su correcta visualización al usuario.



En el siguiente epígrafe, nos ocupamos de dar respuesta a estas 12 preguntas para cada uno de los sitios webs a analizar.

3.3.2 Resultados

CENTRO BUENDÍA

Se ofrecen, en primer lugar, los resultados derivados del análisis realizado a la web oficial del Centro Buendía: <http://www.buendia.uva.es/> . En el siguiente pantallazo, se ilustra el aspecto de su página de inicio:



A través de la tabla explicativa que se presenta a continuación, se presentan los resultados del análisis de forma sintetizada:

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE USABILIDAD PARA LA WEB DEL CENTRO BUENDÍA

Criterio	Resultado
1 Claridad e inmediatez en la comunicación del propósito, objetivos y funciones del sitio web	OK
2 Inclusión de mecanismos y referencias que permitan al usuario orientarse en el espacio web	OK
3 Arquitectura de la información lógica y natural	OK
4 Interacción fácil y productiva	OK
5 Flexibilidad y libertad otorgada al usuario sobre la interfaz	OK
6 Consistencia en diferentes secciones. Identidad gráfica definida	OK
7 Prevención de errores	NO
8 Acceso e interacción eficiente para con el usuario	NO
9 Legibilidad de la página web	OK
10 Mensajes de error	OK
11 Sección de ayuda o documentación	NO
12 Diseño web responsivo	OK

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al **análisis de usabilidad** realizado para la web oficial del Centro Buendía, decir que los resultados son bastante positivos. En general, se resuelven de forma positiva todos los epígrafes explicados en el apartado anterior. Los puntos marcados como NO se explican a continuación:

1. **¿El sitio web trata de prevenir posibles errores?** Se ha marcado como NO, porque realmente en la web, a parte del formulario de contacto, en el que sí aparece una pequeña información al rellenar de forma errónea alguno de los campos, no se incluyen este tipo de mensajes. En cualquier caso, no es un NO al que haya que prestar excesiva atención, puesto que la web se utiliza como un canal de difusión más bien unidireccional y, por tanto, el usuario no incurre en errores ya que no tiene formularios o acciones concretas a realizar más allá del click para buscar información.

2. **¿La interfaz facilita y optimiza el acceso y la interacción de los usuarios con el sistema?**
- Flexibilidad y eficiencia de uso.** En este caso se ha marcado con un NO, puesto que, como se acaba de comentar, la web no mueve a la interacción del usuario, sino que se plantea como un canal de difusión en el que es el propio centro quien vuelca su información. Se entiende, entonces, que este punto no aplica a la web que estamos estudiando.
11. **¿En caso de que sea necesario, se ofrece una sección de ayuda y documentación orientada a la resolución de problemas del usuario?** Este apartado también se ha marcado como NO porque no existe en la web ninguna sección de ayuda o tutoriales sobre cómo realizar acciones en la misma (ejemplo: compra de entradas online). Como en el punto 7, no es especialmente relevante la aparición de este “punto negativo”, debido al uso actual que se le da al sitio web. Sí es importante tenerlo en cuenta si se van a incluir elementos de mayor interacción con el usuario en el futuro, para facilitarle la navegación al mismo.

UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS

Seguidamente, presentamos los resultados para la web oficial de la Universidad Permanente Millán Santos: <http://www.upmillansantos.uva.es/>. Empezamos, también, por un pantallazo de su página de inicio, para continuar con la tabla resumen y los comentarios sobre los resultados de la investigación.

Principal Uva Extensión y Cultura Centro Buendía

UP (Millán Santos)
Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y Extensión Universitaria
Centro Buendía. UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

La UP Secretaría Modalidad Estructurada Modalidad Abierta Actividades Tablón Enlaces RSS

Universidad Permanente Millán Santos
formación a lo largo de la vida

Tablón

06.05.2014
Aviso
El 7 de mayo, a las 12 horas, se procederá al sorteo que establece el orden de matrícula para el curso 2014-2015.

03.04.2014
Semana Santa
Las vacaciones de Semana Santa son del 12 al 20 de abril.

03.04.2014
Aviso
El día 8 de abril no hay clase del módulo "La otra orilla del español".

Mod. Abierta **Mod. Estructurada** **Actividades**

NUEVOS y ANTIGUOS ALUMNOS.
Recogida de cita previa:
19 y 20 de junio de 2014
De 9:30 a 13 horas
Centro Buendía -C/ Juan Mambriella, 14.
47003. Valladolid

NUEVOS ALUMNOS.
Recogida de cita previa:
17 y 18 de junio de 2014
De 9:30 a 13 horas
Centro Buendía -C/ Juan Mambriella, 14.
47003. Valladolid

fotos clausura 2013/2014

**RESUMEN DEL ANÁLISIS DE USABILIDAD PARA LA WEB DE LA UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN
SANTOS**

Criterio	Resultado
1 Claridad e inmediatez en la comunicación del propósito, objetivos y funciones del sitio web	OK
2 Inclusión de mecanismos y referencias que permitan al usuario orientarse en el espacio web	OK
3 Arquitectura de la información lógica y natural	OK
4 Interacción fácil y productiva	OK
5 Flexibilidad y libertad otorgada al usuario sobre la interfaz	OK
6 Consistencia en diferentes secciones. Identidad gráfica definida	OK
7 Prevención de errores	NO
8 Acceso e interacción eficiente para con el usuario	NO
9 Legibilidad de la página web	OK
10 Mensajes de error	OK
11 Sección de ayuda o documentación	NO
12 Diseño web responsivo	NO

Fuente: Elaboración propia

En el caso del análisis de usabilidad web para el sitio de la Universidad Permanente Millán Santos, se repiten los mismos patrones que para el Centro Buendía, en el que el resultado general es positivo con algunos puntos a destacar. Además, se añade un nuevo punto de mejora, que es la optimización de la web para dispositivos móviles. Se repiten las conclusiones del análisis para este caso a continuación:

7. **¿El sitio web trata de prevenir posibles errores?** Se ha marcado como NO, porque realmente en la web no se incluyen este tipo de mensajes de ayuda. En cualquier caso, no es un NO al que haya que prestar excesiva atención, puesto que la web se utiliza como un canal de difusión más bien unidireccional y, por tanto, el usuario no incurre en errores ya que no tiene formularios o acciones concretas a realizar más allá del click para buscar información.

8. **¿La interfaz facilita y optimiza el acceso y la interacción de los usuarios con el sistema?**
- Flexibilidad y eficiencia de uso.** En este caso se ha marcado un NO puesto que, como se acaba de comentar, la web no mueve a la interacción del usuario, sino que se plantea como un canal de difusión en el que es el propio centro quien vuelca su información. Se entiende, entonces, que este punto no aplica a la web que estamos estudiando.
11. **¿En caso de que sea necesario, se ofrece una sección de ayuda y documentación orientada a la resolución de problemas del usuario?** Este apartado también se ha marcado como NO porque no existe en la web ninguna sección de ayuda o tutoriales sobre cómo realizar acciones en la misma (ejemplo: proceso de matriculación online). Como en el punto 7, no es especialmente relevante la aparición de este “punto negativo”, debido al uso actual que se le da al sitio web. Sí es importante tenerlo en cuenta si se van a incluir elementos de mayor interacción con el usuario en el futuro, para facilitarle la navegación al mismo.
12. **¿El diseño es responsivo? Optimización para dispositivos móviles.** Este es uno de los puntos de mejora para esta web. Dependiendo del dispositivo móvil con el que se accede, se visualiza el sitio más o menos bien, pero en cualquier caso, la navegación no está optimizada según los estándares de diseño actuales. Puesto que cada vez son más las personas que acceden a internet desde smartphones o tablets (casi más de la mitad de usuarios) es imprescindible apuntar este punto de mejora para futuras inversiones en la web de la Universidad Permanente Millán Santos, ya que este es un elemento crucial para asegurar la correcta visualización de contenido por parte de los usuarios.

3.3.3. Recomendaciones

CENTRO BUENDÍA

Por último, hacemos un pequeño repaso a **detalles de navegación** adicionales que hemos encontrado en la web del Centro Buendía y se consideran relevantes.

En general, la web está bastante bien diseñada y su navegación es intuitiva. No aparecen links rotos y, simplemente, se han encontrado algunos puntos de mejora que se podrían optimizar a través de las siguientes recomendaciones:

- En el menú principal aparece un link al **Blog** del Centro Buendía. La web está muy bien trabajada y se actualiza con muchísima frecuencia, lo que da una imagen fresca y activa del centro. Sin embargo, el blog lleva más de un año sin actualizarse. Se recomienda que si en este no se va a publicar con frecuencia, se elimine el link al mismo del menú principal, puesto que el usuario espera entrar a ver noticias y posts y se encuentra con un contenido obsoleto, que interfiere en la percepción del centro y de la web. No hace falta eliminar el blog, simplemente esconder el link y no hacer llegar al usuario a un espacio web en desuso. En el momento que la estrategia del blog se vuelva a poner en marcha, el link puede volver a su sitio original sin problema.

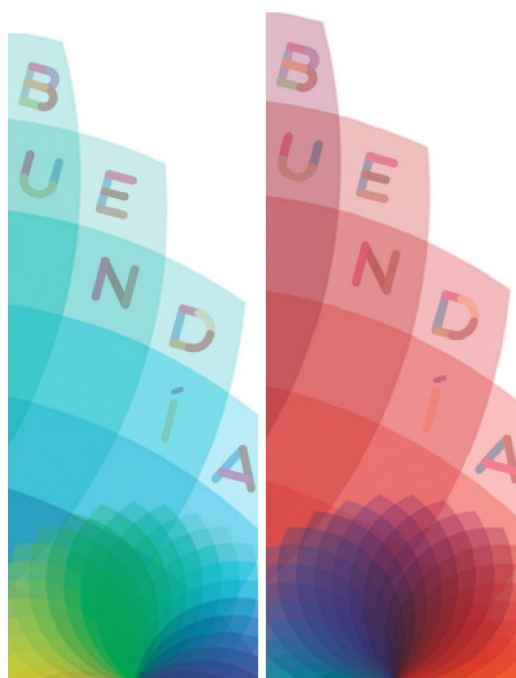


- En cuanto al link a **Directorio**, pese a que este es un término muy utilizado en el lenguaje universitario, puede dar lugar a confusión al usuario externo. Se recomienda cambiar su nombre por Equipo u Organigrama, que dan información más clara al usuario ajeno a la institución y están más en la línea con el lenguaje web que se viene poniendo en práctica en la actualidad.

- El menú de inicio es muy visual y llama la atención al usuario para entrar a ver contenidos y ampliar información. Sin embargo, intuitivamente, se pincha sobre la imagen, puesto que esta tiene forma de banner y es a lo que está acostumbrado el usuario. Es difícil llegar a entender de un vistazo que donde hay que hacer click es en el texto que aparece justo debajo de la foto (casi como a pie de foto). No es nada llamativo y para nada parece un link en el que se puede acceder a contenido. De hecho, después de pinchar en la imagen y ver que no se abre ninguna pestaña nueva o se llega a una nueva sección, si el navegante sigue intentándolo, el siguiente paso es hacer click en las fechas, que aparecen más destacadas. El auténtico link pasa totalmente desapercibido. Se recomienda **incluir el hiperlink en la imagen** para facilitar la navegación al visitante de la web.



- Por último, pese a que en general la imagen corporativa está muy bien tratada, se encuentran espacios en los que se incluyen modificaciones del logo del centro que no son muy recomendables. Abajo aparecen algunos ejemplos de cómo se modifican la forma, fuente y colores corporativos. Se recomienda eliminar estos elementos porque **distorsionan la imagen del centro** y tampoco añaden ningún valor. De hecho, en la mayoría de los casos parece que se han incluido para rellenar espacios y hacer secciones en las que el contenido suele ser texto o menos visual más llamativas. Una opción interesante sería cambiar estos elementos de diseño por fotografías de eventos realizados por el centro, para dar ese aspecto de dinamismo sin modificar la imagen de marca.



También es importante mencionar un par de puntos referentes al hecho de tener dos espacios webs: el que acabamos de analizar (www.buendia.uva.es) y el integrado en la página web oficial de la Universidad de Valladolid, del que se presenta un pantallazo a continuación:

FORMACIÓN CONTÍNUA - CURSOS

FORMACIÓN CONTÍNUA	LA UVA EN CURSO	OTROS CURSOS
CURSO DE FABRICACIÓN CON CATIA V5. MÓDULOS CAM. abierto		del 14/07/2014 al 18/07/2014
CURSO BÁSICO DE DISEÑO ASISTIDO POR ORDENADOR CON CATIA V5 -1B- (Del 21 al 30 de julio) abierto		del 21/07/2014 al 12/09/2014
CURSO DE DISEÑO CON SUPERFICIES EN CATIA V5 -1S- (Del 21 al 29 de julio) abierto		del 21/07/2014 al 12/09/2014
DISEÑO ASISTIDO POR ORDENADOR AUTOCAD 2014 abierto		del 09/09/2014 al 16/09/2014
CURSO BÁSICO DE DISEÑO ASISTIDO POR ORDENADOR CON CATIA V5 -2B- (Del 10 al 19 de septiembre) abierto		del 10/09/2014 al 03/10/2014

INFORMACIÓN CARGADA POR: Centro Buendía

Este último espacio web se utiliza, pero no lo hemos analizado puesto que depende directamente de la Universidad de Valladolid y el Centro Buendía no tiene flexibilidad a la hora de modificar su apariencia o estilo.

Es muy importante, al coexistir estos dos espacios, poner especial atención en una serie de apreciaciones:

- Acordar el proceso de publicación web entre todas las secciones del centro para homogeneizar el mismo. En ocasiones, se encuentran desajustes o contenidos desactualizados entre una web y otra. Una propuesta es linkear el contenido publicado en la web de la UVA al ya existente en la página web oficial del Centro Buendía, para evitar duplicaciones, tanto de contenido como de esfuerzos del personal.
- Intentar incluir logotipos y otros elementos que permitan al visitante identificar las secciones en la página de la UVA (que además están en distintos apartados de su web en lugar de agrupadas) al Centro Buendía.

UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS

Por último, hacemos, como en el caso anterior, un pequeño repaso a **detalles de navegación** que hemos encontrado en la web y se consideran relevantes.

En general, la web está bastante bien diseñada y su navegación es intuitiva. No aparecen links rotos y, simplemente, se han encontrado algunos puntos de mejora que se podrían optimizar a través de las siguientes recomendaciones:

- El texto que aparece debajo de UP Millán Santos en el encabezado no se lee bien. Además, no corresponde con la actualidad, ya que pone: Vicerrectorado de Internacionalización y Extensión Universitaria y estos datos ya no son correctos. Se recomienda cambiar el texto y la tipografía para hacerlo más visible y no obligar a forzar la vista al visitante.



- En la parte inferior derecha del sitio web, se puede encontrar link a la cuenta de Facebook de la Universidad Permanente Millán Santos que se acaba de mostrar. Se recomienda, cuando la cuenta de Twitter sea lo suficientemente activa, incluir también el link a esta red social para dar visibilidad al esfuerzo realizado y poner más canales de información e interacción a disposición de usuario.



- Por último, se repite el problema con respecto a las publicaciones en la web propia de la Universidad Permanente Millán Santos y la Web Oficial de la Universidad de Valladolid. Las recomendaciones en este sentido serían las mismas que acabamos de enumerar para el Centro Buendía.

3.4. Estudio 3: Análisis y evaluación de la estrategia de comunicación en redes sociales

Finalmente, el último de los 3 estudios realizados para este trabajo de fin de máster consiste en el análisis y la evaluación de la estrategia de comunicación que ha puesto en marcha el centro en redes sociales. El objetivo es **analizar la influencia de su contenido** sobre la eficacia de la estrategia, así como dar una visión descriptiva de la misma.

Aunque el Centro ha abierto cuentas en redes sociales como YouTube o Instagram, prácticamente no las utiliza. Para la realización de este estudio nos hemos centrado en aquellas que realmente representan sus tácticas de comunicación online: **Facebook y Twitter**.

3.4.1. Metodología

Para llevar a cabo la investigación se ha tomado **una muestra de diversos posts publicados** en las dos redes sociales que ocupan nuestro estudio por cada uno de los perfiles a analizar: **Centro Buendía y Universidad Permanente Millán Santos**. En un principio, se consideró tomar una muestra de 50 posts en Facebook y otros 50 posts en Twitter. Sin embargo, una vez realizado un primer análisis, y debido a la gran cantidad de publicaciones realizadas por la cuenta del Centro Buendía, se tuvo que ampliar la base de datos en otras 50 publicaciones, para que la muestra fuera representativa. Por tanto, se han analizado:

- 100 posts publicados en Facebook por la cuenta Centro Buendía
- 100 posts publicados en Twitter por la cuenta Centro Buendía
- 50 posts publicados en Facebook por la cuenta Universidad Permanente Millán Santos
- 50 posts publicados en Twitter por la cuenta Universidad Permanente Millán Santos

Lo que nos deja un total de **300 posts analizados**.

La muestra se recogió seleccionando las últimas publicaciones realizadas en cada cuenta, tomando como fecha de inicio el 30 de abril de 2014 y, a partir de ahí, descendiendo cronológicamente en el “muro” (Facebook) o “timeline” (Twitter), hasta recopilar información sobre el número de posts indicado anteriormente.

De cada post se ha recogido información, que podemos clasificar en dos grupos:

- Indicadores de las acciones de comunicación utilizadas en redes sociales
- Indicadores de la eficacia de la comunicación

Seguidamente se presentan las variables seleccionadas para cada grupo:

A) INDICADORES DE LAS ACCIONES Y TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN UTILIZADAS EN REDES SOCIALES

I. Variables en Facebook

VARIABLES ANALIZADAS EN LAS CUENTAS DE FACEBOOK

Variable	Codificación
Fecha	dd/mm/aaaa
Tiempo transcurrido desde la última publicación	Nº de días
Origen del contenido	Compartido a través de otros = 0 Propio = 1
Nº de palabras del post	Nº
Contiene imagen	No = 0 Sí = 1
Contiene video	No = 0 Sí = 1
Contiene link a web corporativa	No = 0 Sí = 1
Contiene a otras RRSS del centro	No = 0 Sí = 1
Contiene link a contenido externo	No = 0 Sí = 1
Contiene aviso urgente	No = 0 Sí = 1
Contiene pregunta directa	No = 0 Sí = 1
Tipo de lenguaje	Coloquial = 0 Institucional = 1
Tipo de mensaje	Emocional = 0 Informativo = 1
Tipo de contenido	Cursos = 1 Cultura = 2 Crear comunidad = 3 Otros = 4

Fuente: Elaboración Propia

Para facilitar la comprensión de lo que se mide con estas variables, se presentan algunas aclaraciones visuales y conceptuales:

- **Origen del contenido:**

 Área de Extensión y Cultura. UVA shared a link via Down España. 
March 21

Hoy se celebra el Día del Síndrome de Down y os mostramos la campaña #Inclúyete

 **Campaña #Inclúyete de DOWN ESPAÑA para el Día Mundial del Síndrome de Down 2014**
El Lipdub "Déjate Llevar" es el spot oficial de la campaña #Inclúyete de DOWN ESPAÑA que conmemora el Día Mundial del Síndrome de Down (21 de marzo) en 2014.

Cuando el contenido no es propio, si no que se comparte lo que se ha publicado previamente por otra persona o entidad, aparece indicado en el post como “shared... via...”.

- **Contiene algún elemento que va más allá del texto:**

Solo texto:

 Área de Extensión y Cultura. UVA
March 18

Ya están disponibles los certificados de los siguientes cursos:

- Iniciación a la Edición digital de Audio y Vídeo
- I Jornada de Comunicación y Salud Pública

Texto y otros elementos:

 Área de Extensión y Cultura. UVA shared a link.
March 14

Antes de deseáros feliz fin de semana os dejamos la entrevista que nos concedió ayer [Cristina Soler](#) en exclusiva.

Fue un placer disfrutar de su cante #Flamenco!!

 **Flamencos en Ruta, Cristina Soler**
13 de marzo de 2014 Cristina Soler inaugura el ciclo de Flamencos en Ruta que se celebra en la Universidad de Valladolid

- **Contiene aviso urgente:**



URGENTE para alumnos matriculados en el curso de Photoshop del 4 de abril al 16 de mayo queda SUSPENDIDO.

Disculpad las molestias. Gracias

Se analiza el contenido del mensaje para comprobar si contiene o no avisos de última hora.

- **Contiene pregunta directa:**



¿Te apetece descubrir el papel de las Redes Sociales para intercambiar cultura?

No te lo pierdas y formaliza tu matrícula para #ConectaCultura



Se analiza si el contenido del post incluye o no preguntas directas al usuario.

- **Tipo de lenguaje:**

Se analiza si el registro de la publicación es institucional, siguiendo un modelo de comunicación formal.



Ya están disponibles los certificados del Taller Aprendiendo a Comunicarnos.

Podéis recogerlo en Centro Buendía (C/ Juan mambrola nº14) de 9 a 14h.

Gracias

O s por el contrario el post responde a un estilo más cercano y coloquial.



Un año más colaboramos con el Museo de la Ciencia de Valladolid en el ciclo de conferencias "Increible... pero falso"

¿Te apuntas?

- **Tipo de mensaje:**

Se analiza si el post es meramente informativo o si, por el contrario, contiene contenido emocional.



Hoy queremos recordar a las víctimas, familiares y supervivientes del 11 - M. En su décimo aniversario hacemos nuestro pequeño homenaje.



- **Tipo de contenido:**

- Sobre cursos formativos (para Centro Buendía) / Sobre cuestiones académicas (para Universidad Permanente Millán Santos)



Ya están disponibles los certificados de los siguientes cursos:

- Iniciación a la Edición digital de Audio y Vídeo
- I Jornada de Comunicación y Salud Pública



Recordamos a los alumnos matriculados en el módulo de "Como ser consumidor y no morir en el intento" que el 31 de marzo no habrá. Disculpad las molestias. Gracias

- Sobre actividades culturales organizadas desde la entidad



Durante hoy y mañana el Grupo de Música Antigua de la Universidad de Valladolid realizará dos conciertos en Roma.

¡Os dejamos toda la información sobre sus actuaciones!



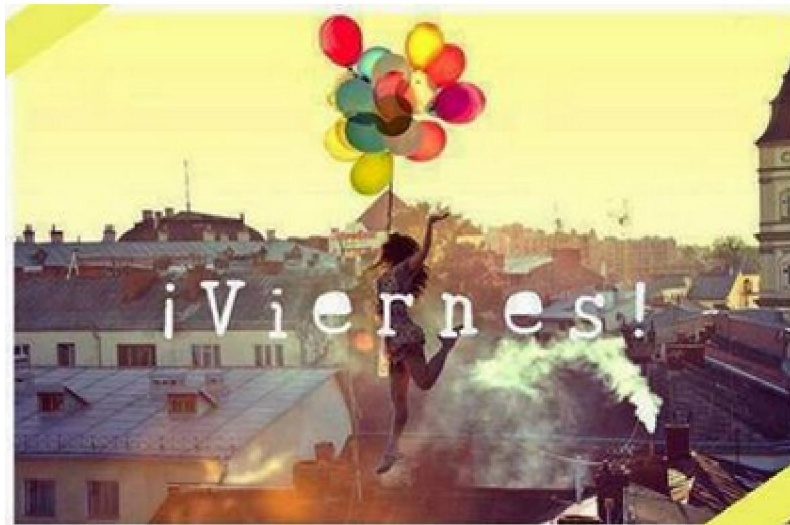
- Publicaciones para fomentar la creación de comunidad en la red social y el sentimiento de pertenencia a la misma

Centro Buen día Área de Extensión y Cultura. Uva
April 25 🌟

¡Buenos días!

Comenzamos este viernes volando hacia el fin de semana, aunque antes haremos una parada en el Palacio de Santa Cruz para revivir su historia junto a los protagonistas.

#FelizViernes



- Publicaciones sobre otras temáticas

Centro Buen día Área de Extensión y Cultura. Uva shared a link via Down España.
March 21 🌟

Hoy se celebra el Día del Síndrome de Down y os mostramos la campaña #Inclúyete



Campaña #Inclúyete de DOWN ESPAÑA para el Día Mundial del Síndrome de Down 2014

El Lipdub "Déjate llevar" es el spot oficial de la campaña #Inclúyete de DOWN ESPAÑA que conmemora el Día Mundial del Síndrome de...

II. Variables en Twitter

VARIABLES ANALIZADAS EN LAS CUENTAS DE TWITTER

Variable	Codificación
Fecha	dd/mm/aaaa
Tiempo transcurrido desde la última publicación	Nº de días
Origen del contenido	Propio = 1
	Retweet (RT) = 2
	Respuesta = 3
Nº de caracteres del post	Nº
Nº de hashtags (#)	Nº
Nº de menciones (@)	Nº
Contiene imagen	No = 0
	Sí = 1
Contiene video	No = 0
	Sí = 1
Contiene link a web corporativa	No = 0
	Sí = 1
Contiene a otras RRSS del centro	No = 0
	Sí = 1
Contiene link a contenido externo	No = 0
	Sí = 1
Contiene aviso urgente	No = 0
	Sí = 1
Contiene pregunta directa	No = 0
	Sí = 1
Tipo de lenguaje	Coloquial = 0
	Institucional = 1
Tipo de mensaje	Emocional = 0
	Informativo = 1
Tipo de contenido	Cursos = 1
	Cultura = 2
	Crear comunidad = 3
	Otros = 4

Fuente: Elaboración Propia

Se hacen, a continuación, algunas apreciaciones para facilitar la comprensión de cada variable (se presentan únicamente las que tienen particularidades específicas en Twitter, el resto ya se han especificado en las páginas anteriores):

- **Origen del contenido:**

- Propio:

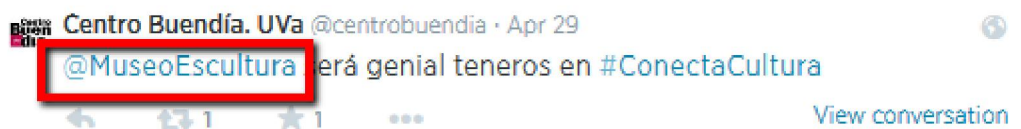


- RT (Retweet):



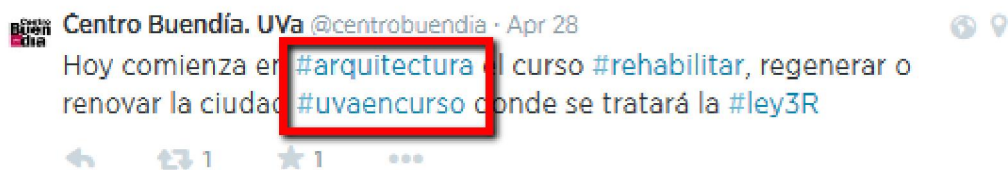
El retweet es una de las herramientas más características de Twitter. Consiste en compartir el contenido publicado previamente por otro usuario. En este caso, la publicación no lleva el logo ni el nombre de la persona que realiza el retweet, sino que esté aparece más arriba en pequeño, otorgando más visibilidad al autor original del tweet.

- Respuesta



Las respuestas a un tweet de otro usuario son fácilmente identificables porque este aparece mencionado al principio del post.

- **Nº de hashtags (#):**



Los hashtags son etiquetas que se incluyen en el post para hacer más fácil a los usuarios seguir un tema determinado.

- **Nº de menciones (@):**



Para mencionar a un usuario en Twitter, se incluye antes de su nombre el símbolo @. Así, al hacer la publicación, el usuario recibe una notificación y puede participar en la conversación.

III. Evaluación del *engagement*

En el año 2007, Forrester definió el *engagement* como “el **nivel de implicación, interacción, intimidad e influencia** que un individuo tiene con una marca a lo largo del tiempo.” Las variables que pueden indicar de mejor manera cuál es esa implicación por parte de los usuarios en redes sociales son los likes o “me gusta” que recibe una página o comentario, los comentarios que responden a la publicación de una entidad, o el número de veces que se comparte (o se viraliza) la misma.

Medir o estimar el ratio de *engagement* es complicado y existen diversas fórmulas para hacerlo. En nuestro estudio empírico para Facebook, lo calcularemos a través de la siguiente:

$$\frac{\text{Likes + Comments + Shares}}{\text{Total Fans}} \times 100$$

Se sumarán en total de likes, comentarios y las veces que se comparten los posts de nuestra muestra; esa cifra se dividirá por el número total de fans de la cuenta durante el periodo estimado y, finalmente, el resultado se multiplicará por 100, obteniendo así el ratio de *engagement* en Facebook.

Aunque hay que ver las especificidades de cada cuenta y su audiencia, un ratio aceptable de *engagement* se suele situar entre un 1,5% y un 2%.

En el caso de Twitter, la fórmula es la misma, pero se adapta el numerador a las variables específicas de esta red social, que permiten medir la interacción de los usuarios con una entidad:

- Los likes o me gusta se sustituyen por el número de veces que una publicación se marca como favorita.

- Los comentarios se sustituyen por las respuestas de los usuarios a una publicación concreta.
- Los shares se sustituyen por los RTs (retweets) o veces que se comparte la publicación por otros usuarios.

Precisamente, son esas variables las que forman el segundo grupo de indicadores.

B) INDICADORES DE LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN

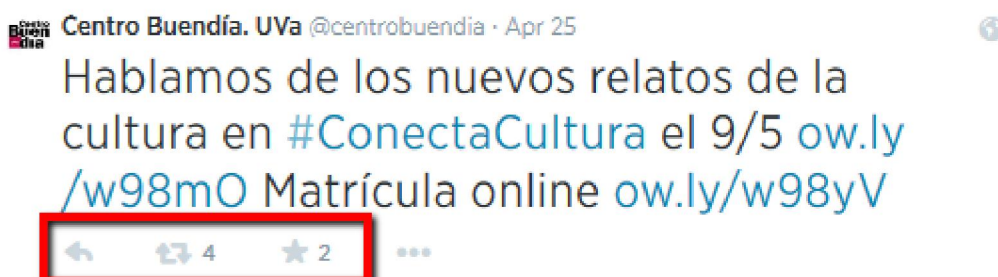
En Facebook



El símbolo de la mano con el dedo levantado hacia arriba indica el número de “me gusta” o **likes** que tiene la publicación, el icono del bocadillo muestra el número de **comentarios** que se han dejado en el post y el tercer símbolo, señala los **shares** o el número de veces que se ha compartido la publicación.

Si alguno de estos iconos no aparece al final de una publicación es que esta, todavía, no tiene ese tipo de interacción con los usuarios.

En Twitter



La flecha hacia a la izquierda indica el número de **respuestas** que ha obtenido la publicación por parte de otros usuarios, el símbolo con dos flechas simulando un ciclo indica el número de **RTs (retweets)** o de veces que se ha compartido el post en Twitter por otros usuarios y, finalmente, la estrella señala el número de veces que el post ha sido marcado como **favorito**.

Como vimos en los primeros apartados de este trabajo, según Hoffman y Fodor (2010), la eficacia de la comunicación puede desglosarse en esos 3 indicadores para cada red social:

- Popularidad o visibilidad: Likes (Facebook) – Favoritos (Twitter)
- Interacción: Comentarios (Facebook) – Respuestas (Twitter)
- Viralidad: Nº de veces que la publicación es compartida (Facebook) – RTs (Twitter)

Estas variables se utilizarán para hacer un análisis de la varianza (ANOVA)³, con el fin de determinar la influencia que tienen las diferentes acciones de comunicación online llevadas a cabo por la entidad en la eficacia de la estrategia.

La monitorización de todas las variables vistas en este apartado de metodología ha permitido la **creación de una base datos** que, posteriormente, ha sido analizada e interpretada con el programa informático IBM SPSS Statistics y a través de la cual se han realizado los estudios empíricos *A) Análisis descriptivo y evaluación del engagement* y *B) Análisis de la eficacia de la comunicación*, que se incluyen en el epígrafe de resultados.

³ “ANOVA es una técnica de dependencia diseñada para medir la significación de la influencia que una o varias variables independientes no métricas (Xi) tienen sobre otra variable dependiente y métrica (Y)”, Luque, 2012.

3.4.2 Resultados

Para continuar se presentan los datos y la interpretación de los dos análisis empíricos realizados sobre redes sociales, divididos por centro (Centro Buendía o Universidad Permanente Millán Santos) y red social (Facebook o Twitter). Además, se incluyen algunas recomendaciones formales para mejorar la estrategia de publicación y el tipo de contenido compartido.

A) ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y EVALUACIÓN DEL ENGAGEMENT

CENTRO BUENDÍA

Empezamos con el análisis de la cuenta de **Facebook del Centro Buendía**:

RESUMEN DEL ENGAGEMENT EN FACEBOOK PARA EL CENTRO BUENDÍA

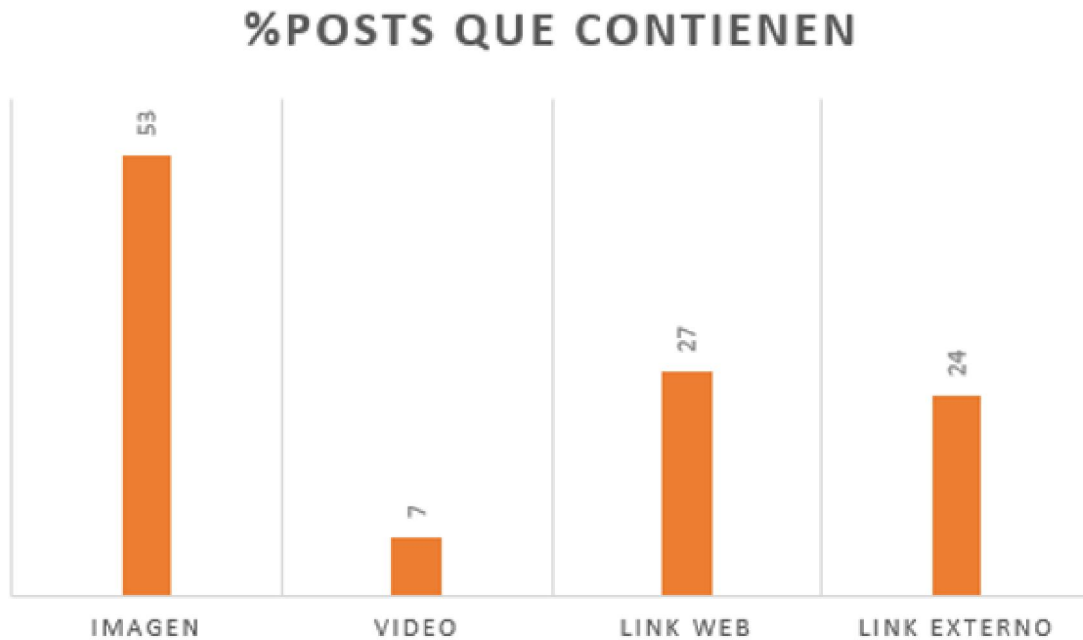


Fuente: Elaboración propia

El **número de usuarios** que siguen a la entidad en Facebook está bastante bien, teniendo en cuenta sus características y tipo de usuarios, con una cifra de 1790 fans. El número medio de likes por post es de 3,11; el número de comentarios por post es de 0,15 y el número de medio de shares por post de 1,08.

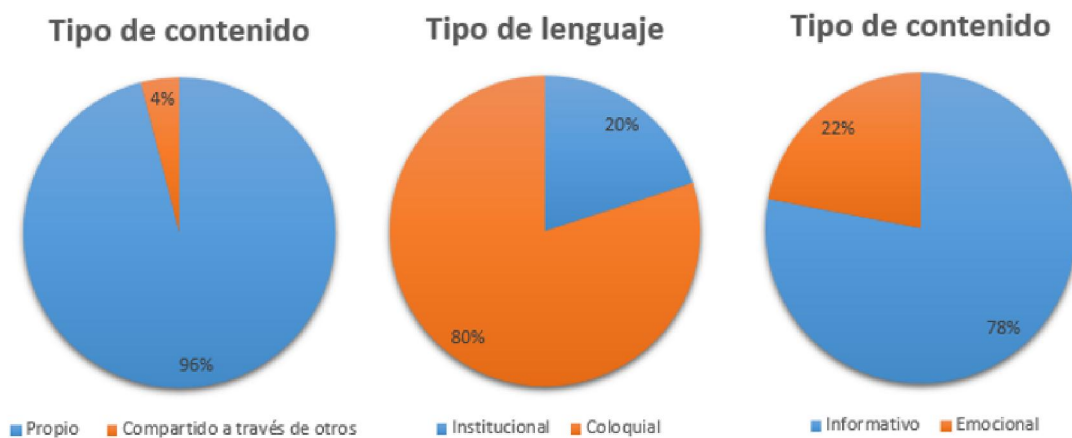
El **ratio de engagement** para los posts en Facebook del Centro Buendía es de un 0,24%. Esta cifra es muy baja, por lo que ya nos indica un posible punto de mejora para estrategia en redes sociales. Pese al número de fans y la cantidad de contenido compartido, este no está teniendo un buen efecto o acogida por parte de los usuarios, que no interactúan con el centro.

TIPO DE CONTENIDO ADICIONAL INCLUIDO EN LOS POSTS DE FACEBOOK DEL CENTRO BUENDÍA



Fuente: Elaboración Propia

Si nos fijamos, de forma descriptiva, en el contenido que se adjunta a cada publicación en Facebook. El 53% contiene **imagen**, el 7% video, el 27% links a la web del centro y el 24% links a contenido externo (noticias sobre el centro en otros medios o contenido directamente de otras instituciones o empresas).



Fuente: Elaboración propia

Las 3 siguientes variables también contribuyen a crear una panorámica clara del uso que se da a la cuenta de Facebook por parte del centro:

- El 96% del contenido que se comparte es de creación propia, mientras que sólo el 4% se comparte a través de otras páginas o seguidores de la cuenta. Esto deja bastante claro que el canal se usa como **medio de comunicación unidireccional**, en la que se cuelga contenido, pero no existe demasiada interacción.
- En cuanto al tipo de lenguaje, el 80% de las publicaciones se redactan en un **tono coloquial** (más acorde al espacio digital en el que nos encontramos) y un 20% responde a un registro más institucional.
- Si nos fijamos en el tipo de contenido compartido, un 78% es de **carácter informativo** y un 22% de tipo emocional, que suele emplearse para hacer llamamientos a los fans y propiciar el sentimiento de pertenencia y la creación de comunidad. Es curioso que, a pesar de esa casi cuarta parte de contenido más ligado a un registro emocional, el engagement de los usuarios sea tan bajo.



Fuente: Elaboración propia

Una siguiente tanda de variables descriptivas incluye las siguientes:

- El 4% de las publicaciones en Facebook realizadas por el Centro Buendía tienen carácter de urgencia.
- El 83% de **los posts no incluyen una pregunta directa** que mueva a la interacción del usuario. Sin embargo un 17% de publicaciones sí incluye preguntas del tipo “¿Qué te parece?”, “¿Te gusta?”.
- Por último, el 42% del contenido compartido en Facebook hace referencia a **actividades culturales** organizadas por el centro, el 41% a **cursos o actividades formativas** también

organizadas de forma interna. Un 10% del contenido tiene que ver con otros asuntos (como la celebración de días especiales – ej: San Valentín, recordatorios de días festivos, etc.) y , por último, el 7% restante corresponde a posts para crear comunidad que incluyen la felicitación de las vacaciones, el típico “feliz viernes!”, etc.

Con respecto al análisis de la cuenta en **Twitter del Centro Buendía**, cabe destacar los siguientes aspectos:

RESUMEN DEL ENGAGEMENT EN TWITTER PARA EL CENTRO BUENDÍA



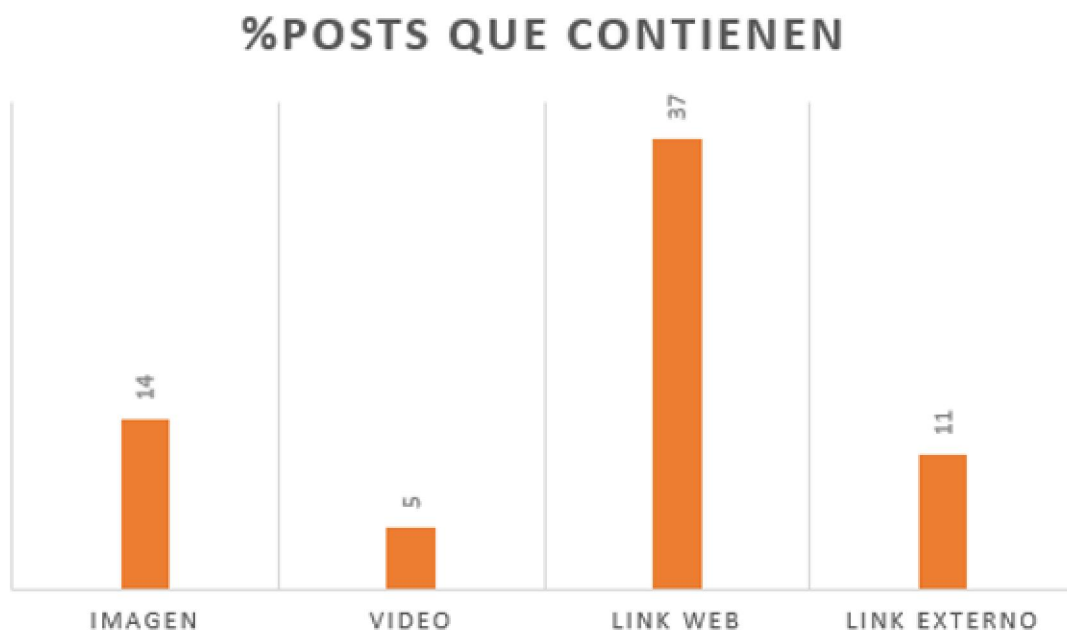
Fuente: Elaboración propia

El **número de seguidores** vuelve a ser bastante bueno, en este caso incluso mayor, 3833 personas que siguen al Centro Buendía en Twitter. El número medio de favoritos por post es de 1,15; el número medio de respuestas por posts es de 0,25 y el número medio de retweets por posts es de 1,6.

El **ratio de engagement** en este caso es extremadamente bajo: 0,08%. Concretamente para Twitter, se ha observado que se repiten varias veces publicaciones anunciando eventos, sin ninguna interacción o mención a otros usuarios.

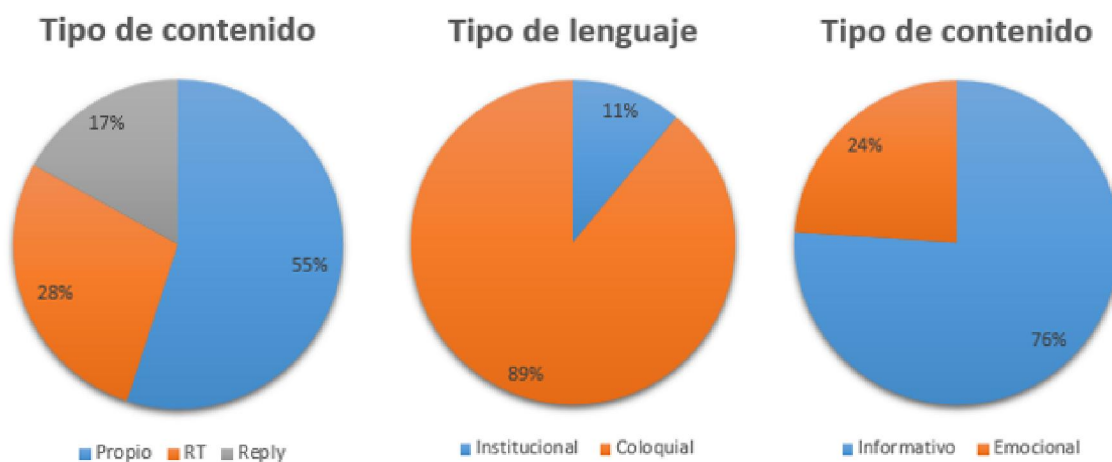
El número medio de hashtags (#) utilizados por posts, que es de 1,42 veces; y el número medio de menciones por post (@) que es de 1,67.

TIPO DE CONTENIDO ADICIONAL INCLUIDO EN LOS POSTS DE TWITTER DEL CENTRO BUENDÍA



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al contenido de cada post: Un 14% incluyen imagen, un 5% video, un 37% **links a la propia web del Centro Buendía** y un 11% links a contenido externo. El gran porcentaje de publicaciones que llevan a la web oficial es un claro indicador de que **el canal se utiliza de forma unidireccional** para volcar información.



Fuente: Elaboración propia

El análisis continua con las siguientes 3 variables, cuyos gráficos sectoriales se muestran arriba:

- Un 55% del contenido que se publica en Twitter es propio, mientras que un 28% corresponde a RTs de otras cuentas y un 17% a respuestas a preguntas lanzadas por otros usuarios. Esta repartición es correcta y se puede mantener así porque está bastante equilibrada.
- Si tenemos en cuenta el tipo de lenguaje utilizado, un 89% responde a un **registro coloquial** y un 11% de las publicaciones tiene un tono más institucional.
- Analizando el **tipo de contenido**, el 76% es **informativo** frente a un 24% de carácter emocional.



Fuente: Elaboración propia

De las 3 últimas variables analizadas para Twitter derivan los siguientes comentarios:

- Prácticamente la totalidad de las publicaciones (un 99%) tiene un **carácter de no urgencia**.
- El 51% del contenido compartido en Twitter tiene que ver con **cursos o actividades formativas** desarrolladas por el Centro Buendía, el 36% con actividades culturales organizadas por el centro, el 8% con otro tipo de publicaciones y el 5% tiene por objeto promover la creación de comunidad.
- El 92% de las publicaciones en Twitter **no incluyen una pregunta directa** que mueva a la interacción del usuario y el 8% restante sí que lo hace.

UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS

Pasamos al análisis de las cuentas de la Universidad Permanente Millán Santos. Empezaremos por **Facebook**, cuyos datos principales se detallan a continuación:

RESUMEN DEL ENGAGEMENT EN FACEBOOK PARA LA UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS



Nº SEGUIDORES: 289
Nº medio likes: 1,58 (visibilidad)
Nº medio comments: 0,18 (interacción)
Nº medio shares: 0,02 (viralidad)
ENGAGEMENT RATE: 0,62%

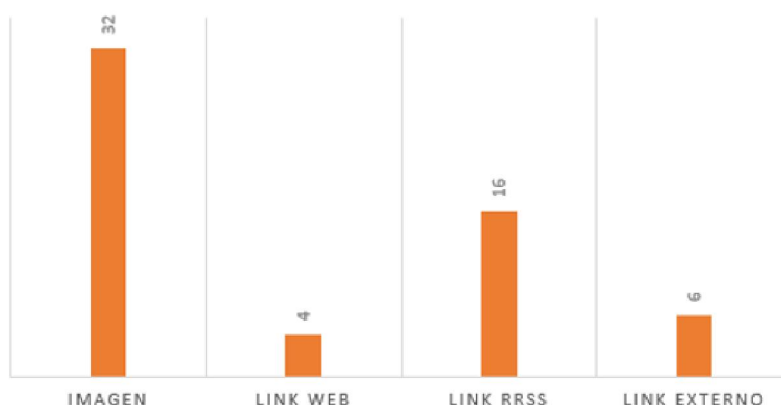
Fuente: Elaboración propia

El **número de seguidores** en Facebook no es muy alto, con una cifra de 289 fans. El número medio de likes por post es de 1,58; el número de comentarios por post es de 0,18 y el número de medio de shares por post de 0,02.

Para el caso de Facebook y la Universidad Permanente Millán Santos el **ratio de engagement** es del 0,62%. Aunque es el más alto de todas las redes analizadas en este estudio, es importante fomentar estas cuentas como canal bidireccional en el que no sólo se vuelca información, sino que se pregunta, se da respuesta y se conversa con los usuarios.

TIPO DE CONTENIDO ADICIONAL INCLUIDO EN LOS POSTS DE FACEBOOK DE LA UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS

%POSTS QUE CONTIENEN



Fuente: Elaboración propia

Si nos fijamos en los elementos que contiene cada publicación en Facebook podemos sustraer los siguientes resultados: El 32% de los posts **contienen imágenes**, el 4% links a la web de la UPMS, el 16% links a otras redes sociales y el 6% links a contenido externo. En este sentido, es importante destacar, en diferencia con el Centro Buendía, la inclusión de documentación sobre cursos y actividades a través de links que cargan contenido de ISSUU, **otra red social** perteneciente a la Universidad Permante, y de los que se sirven para ampliar información al lector.



Fuente: Elaboración propia

Como puntos a destacar surgidos del análisis de variables como el tipo de contenido o lenguaje utilizado en cada publicación, destacan los siguientes:

- El 96% de las publicaciones en Facebook son **contenido propio**, mientras que sólo el 4% es contenido compartido a través de otras páginas de fans o usuarios.
- El 100% del lenguaje utilizado en la cuenta de Facebook de la Universidad Permanente Millán Santos es **coloquial**. Esto llama especialmente la atención, teniendo en cuenta que para el Centro Buendía sí que se encuentra un registro más institucional en algunos y, sin embargo, la audiencia es más joven e informal que la de la Universidad Permanente. En cualquier caso, debido al entorno digital en el que nos movemos, parece acertado utilizar un lenguaje coloquial, informal y que anime a participar al usuario, que se puede planificar sin perder la personalidad de una institución seria y competente.
- En cuanto al tipo de contenido, el 90% es **meramente informativo**, mientras que un 10% responde a un registro más emocional.



Fuente: Elaboración propia

De las 3 últimas variables analizadas para la Universidad Permanente Millán Santos se destacan las siguientes anotaciones:

- El 26% de las publicaciones en Facebook tienen **carácter urgente** (cancelación de clases, anulación de cursos, cambios de horario o aula, etc) Y además, son posts que funcionan bastante bien y la comunidad de usuarios agradece.
- Por otro lado, **no existen llamadas a la acción** a los usuarios.
- Finalmente, el tipo de contenido responde, en un 82% a publicaciones relacionadas con **información académica**, un 10% de las mismas a crear comunidad con los seguidores, un 6% a actividades culturales organizadas por el centro y un 2% a otros asuntos. En general, este reparto está bien planteado porque responde perfectamente a la personalidad de la entidad y al hecho de buscar complicidad con sus usuarios.

Finalmente, tras el análisis de la cuenta en **Twitter de la Universidad Permanente Millán Santos**, cabe destacar los siguientes aspectos:

RESUMEN DEL ENGAGEMENT EN TWITTER PARA LA UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS



N° SEGUIDORES: 145
N° medio favoritos: 0,08 (visibilidad)
N° medio respuestas: 0 (interacción)
N° medio RTs: 0,32 (viralidad)

N° medio #/post: 0,08
N° medio @/post: 0,56
ENGAGEMENT RATE: 0,26%

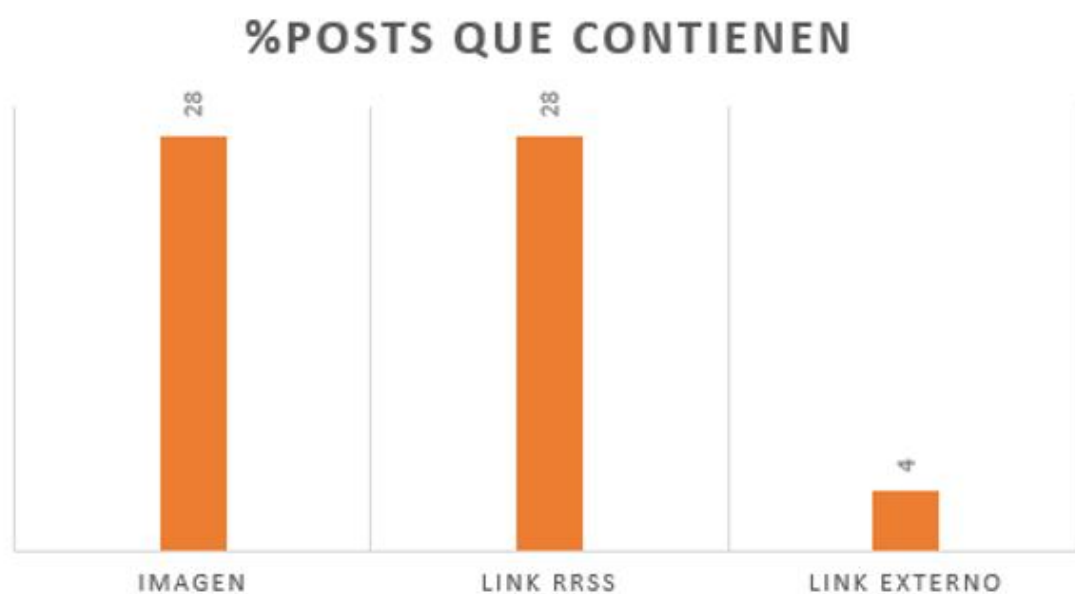
Fuente: Elaboración propia

El **número de seguidores** es más bajo que en la cuenta de Facebook y, además, el más bajo de todas las cuentas analizadas en este informe. La cuenta de Twitter de la UMPS cuenta con 145 seguidores. El número medio de favoritos por post es de 0,08; el número medio de respuestas por posts es de 0 y el número medio de retweets por posts es de 0,32.

El **ratio de engagement**, al igual que en resto de cuentas analizadas, vuelve a ser bajo: 0,26%.

En cuanto al número medio de hashtags (#) utilizados por posts, el análisis refleja que es de 1,42q; y el número medio de menciones por post (@) de 1,67.

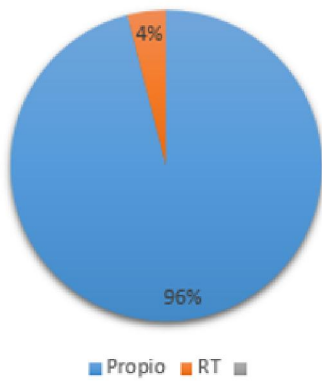
TIPO DE CONTENIDO ADICIONAL INCLUIDO EN LOS POSTS DE FACEBOOK DE LA UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS



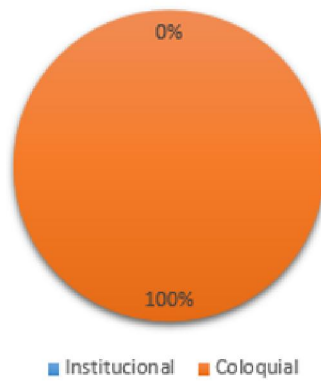
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico de arriba se muestra una descripción del tipo de contenido que se incluye en cada publicación de la Universidad Permanente en Twitter: El 26% de los tweets incorporan **imágenes**, otro 26% links a la **cuenta de ISSUU** que mencionábamos en el apartado de Facebook (lo que muestra que la estrategia se repite también en este canal para ampliar información al usuario) y, por último, un 4% de las publicaciones en Twitter contienen algún link a contenido externo a la Universidad. Llama la atención que, en esta ocasión, sólo se utilizan tres medios adicionales al formato de texto tradicional para los tweets publicados.

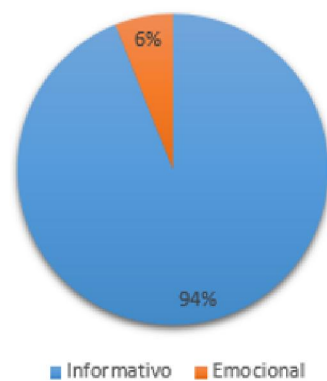
Tipo de contenido



Tipo de lenguaje



Tipo de contenido

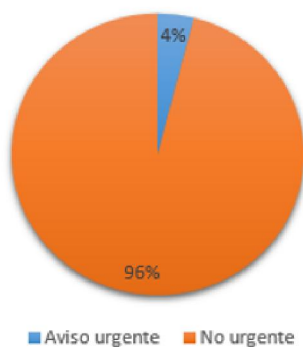


Fuente: Elaboración propia

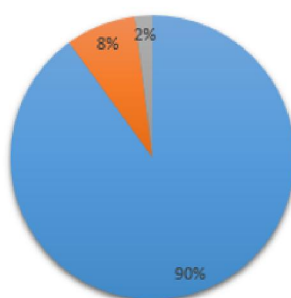
De la siguiente tanda de variables a analizar se destacan los siguientes puntos:

- El 96% de los tweets de la UPMS corresponden a **contenido propio**, mientras que sólo el 4% son RTs y no hay respuestas. Esto indica la poca interacción con otros usuarios y el uso de Twitter como **canal unidireccional**, que no es el enfoque adecuado para esta red social.
- En cuanto al **registro del lenguaje** utilizado, este es 100% **coloquial**.
- Si atendemos al tipo de contenido publicado, el 94% del mismo es **informativo**, mientras que un 6% es emocional.

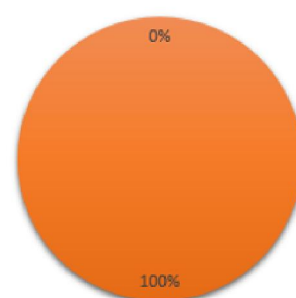
Urgencia



Tipo de contenido



Llamada a la acción



■ Aviso urgente ■ No urgente

■ Académico ■ Crear Comunidad ■ Otros

■ Incluye pregunta directa ■ Sin pregunta directa

Fuente: Elaboración propia

Por último, se analizan variables como la urgencia, el tipo de contenido o las llamadas a la acción incluidas en los links:

- El 96% del contenido publicado en Twitter **no es urgente**, mientras que el 4% restante sí que lo es. Aquí la Universidad Permanente hace una clara diferenciación entre el uso que da a Facebook, canal en el que sí realiza avisos urgentes, y Twitter, en el que apenas son existentes.
- El 90% del contenido responde a **temática académica interna**, el 8% a tweets que pretenden crear comunidad y el 2% a otro tipo de contenido. Aunque está bien seguir una línea de contenido en armonía con la actividad de la institución, el 90% dedicado exclusivamente a tweets que hablen de la actividad del centro es un poco excesivo. Se pueden buscar otros temas, también relacionados con la formación continua, pero no que sean exclusivamente organizados de forma interna. De esta forma es muy difícil conseguir aumentar los ratios de *engagement*.
- Por último, **no existen posts con llamadas a la acción directa** para los usuarios.

B) EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN

Para terminar con este apartado de resultados, se destacan aquellos referentes al análisis de la eficacia de la comunicación. Se ha estudiado la influencia que tienen las distintas acciones de comunicación online - las tácticas que acabamos de ver: inclusión de elementos adicionales como imágenes o vídeo, el tipo de lenguaje y contenido utilizado en el post, etc. – sobre la eficacia de la estrategia en sí misma en cuanto a visibilidad, interacción y viralidad de la entidad – los likes o favoritos, comentarios o respuestas, shares o RTs - .

Comenzamos presentando los resultados para el Centro Buendía, en primer lugar los de Facebook y seguidamente los referentes a Twitter:

CENTRO BUENDÍA

INFLUENCIA DE LOS RASGOS DE LA ESTRATEGIA ONLINE EN LOS LIKES, COMMENTS Y SHARES DE LA CUENTA DE FACEBOOK DEL CENTRO BUENDÍA

Variable	Categorías	%	Likes			Comments			Shares		
			Media	F	p-valor	Media	F	p-valor	Media	F	p-valor
<i>Origen contenido</i>	Compartido	4%	6,25	4,634	0,034	0,00	0,300	0,585	0,75	0,424	0,517
	Propio	96%	2,98			0,16			1,09		
<i>Contiene imagen</i>	No	47%	2,30	6,770	0,011	0,11	0,541	0,464	1,02	0,285	0,594
	Sí	53%	3,83			0,19			1,13		
<i>Contiene vídeo</i>	No	93%	2,98	2,539	0,114	0,12	4,454	0,037	1,06	0,297	0,587
	Sí	7%	4,86			0,57			1,29		
<i>Contiene link a web</i>	No	73%	3,22	0,348	0,556	0,15	0,000	0,984	0,93	5,878	0,017
	Sí	27%	2,81			0,15			1,48		
<i>Contiene link a RRSS</i>	No	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sí	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Contiene link externo</i>	No	76%	3,11	0,010	0,978	0,20	2,318	0,131	1,13	0,790	0,376
	Sí	24%	3,13			0,00			0,92		
<i>Tipo de lenguaje</i>	Coloquial	61%	3,02	1,420	0,708	0,20	2,235	0,139	1,10	0,179	0,673
	Institucional	21%	2,71			0,00			1,00		
<i>Tipo de mensaje</i>	Emocional	15%	6,93	38,785	0,000	0,33	1,881	0,173	1,00	0,136	0,713
	Informativo	84%	2,42			0,12			1,11		
<i>Aviso urgente</i>	No	96%	3,23	3,814	0,054	0,16	0,300	0,585	1,05	1,771	0,186
	Sí	4%	0,25			0,00			1,75		
<i>Cotiene pregunta directa</i>	No	92%	3,16	0,350	0,556	0,11	6,679	0,011	1,04	1,448	0,232
	Sí	8%	2,50			0,63			1,50		
<i>Tipo de contenido</i>	Cursos	41%	2,17	12,643	0,000	0,00	2,009	0,118	1,20	0,334	0,801
	Cultura	42%	2,69			0,24			1,02		
	Crear comunidad	7%	4,86			0,43			0,86		
	Otros	10%	7,50			0,20			1,00		

Fuente: Elaboración propia

Conforme a los datos resultantes del análisis de varianza (ANOVA), podemos destacar los siguientes aspectos:

- Con respecto al **efecto de las acciones de comunicación sobre la visibilidad o popularidad** de la entidad en Facebook, se observa que el **número de likes** obtenidos en una publicación es **mayor cuando**:
 - El origen del contenido publicado es externo.
 - En el post se incluye alguna imagen.
 - El mensaje tiene carácter emocional.
 - El tipo de contenido responde a la categoría “otros”.
 - Por último, aunque el nivel de significación no alcance el 95%, también podemos decir que los avisos urgentes (normalmente utilizados para anunciar cancelaciones) consiguen menos likes que el resto de post.

- El **efecto de estrategia en comunicación sobre la interacción del usuario** en Facebook, demuestra que, el **número de comentarios** en un post es mayor cuando:
 - La publicación contiene vídeo.
 - O contiene una pregunta directa.

- Por último, **las acciones de comunicación** llevadas a cabo en Facebook consiguen **mayor viralidad (es decir, que el contenido se comparta) si**:
 - El post incluye un link a la página web del Centro Buendía.

INFLUENCIA DE LOS RASGOS DE LA ESTRATEGIA ONLINE EN LOS LIKES, COMMENTS Y SHARES DE LA CUENTA DE TWITTER DEL CENTRO BUENDÍA

Variable	Categorías	%	Favoritos			Respuestas			RTs		
			Media	F	p-valor	Media	F	p-valor	Media	F	p-valor
<i>Origen contenido</i>	Propio	55%	0,95			0,05			1,87		
	RT	28%	1,64	2,457	0,091	0,46	3,264	0,042	1,89	4,897	0,009
	Respuesta	17%	1,00			0,53			0,24		
<i>Nº de caracteres</i>	<70	12%	0,92			0,67			0,33		
	70-135	56%	1,14	0,242	0,786	0,27	2,188	0,118	1,48	4,439	0,014
	>135	32%	1,25			0,06			2,28		
<i>Nº de #hashtags</i>	0	25%	1,40			0,52			0,96		
	1-2	57%	1,18	1,237	0,295	0,21	2,053	0,134	1,84	1,670	0,194
	>2	18%	0,72			0,00			1,72		
<i>Nº de @menciones</i>	0	19%	0,74			0,00			1,42		
	1-2	59%	1,03	3,676	0,029	0,39	1,956	0,147	1,68	0,121	0,886
	>2	22%	1,82			0,90			1,60		
<i>Contiene imagen</i>	No	86%	1,08	1,462	0,230	0,29	1,352	0,248	1,59	0,007	0,933
	Sí	14%	1,57			0,00			1,64		
<i>Contiene vídeo</i>	No	95%	1,18	0,799	0,373	0,26	0,433	0,512	1,62	0,199	0,657
	Sí	5%	0,60			0,00			1,20		
<i>Contiene link a web</i>	No	63%	1,27	1,233	0,269	0,29	0,286	0,594	1,32	3,310	0,072
	Sí	37%	0,95			0,19			2,08		
<i>Contiene link a RRSS</i>	No	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sí	0%	-			-			-		
<i>Contiene link externo</i>	No	92%	1,08	3,233	0,750	0,27	0,718	0,399	1,49	3,447	0,066
	Sí	8%	2,00			0,00			2,88		
<i>Tipo de lenguaje</i>	Coloquial	90%	1,20	1,134	0,290	0,28	0,919	0,340	1,68	1,300	0,257
	Institucional	10%	0,70			0,00			0,90		
<i>Tipo de mensaje</i>	Emocional	24%	0,96	0,581	0,448	0,50	2,658	0,106	0,58	8,344	0,005
	Informativo	76%	1,21			0,17			1,92		
<i>Aviso urgente</i>	No	99%	1,16	0,670	0,415	0,25	0,083	0,774	1,60	0,038	0,846
	Sí	1%	0,00			0,00			2,00		
<i>Cotiene pregunta directa</i>	No	92%	1,05	5,537	0,021	0,21	2,935	0,090	1,54	0,873	0,352
	Sí	8%	2,25			0,75			2,25		
<i>Tipo de contenido</i>	Cursos	51%	1,18			0,39			1,41		
	Cultura	36%	1,28	0,910	0,439	0,08	0,956	0,417	2,25	2,721	0,049
	Crear com.	5%	1,20			0,20			0,20		
	Otros	8%	0,38			0,13			0,75		

Fuente: Elaboración propia

- La **popularidad medida a través de un mayor número de favoritos** en las publicaciones del Centro Buendía en Twitter depende de si las acciones de comunicación incluyen:
 - Más de dos menciones a otros usuarios
 - Una pregunta directa

- La **interacción** con los usuarios también se ve influenciada por las acciones de comunicación. **Un tweet consigue más respuestas si:**
 - El origen del contenido se clasifica como otra respuesta. Es decir, si ya se ha establecido una conversación. Si un usuario lanza una pregunta al centro y este responde, es más probable que el usuario vuelva a preguntar otra cosa o mantenga la conversación.

- **El boca a boca online en Twitter funciona mejor** – se consiguen más RTs – si las tácticas de comunicación se caracterizan por:
 - Ser contenido genuino del centro o retuiteado.
 - Tener más de 135 caracteres. Es decir, las publicaciones largas consiguen mayor viralidad en Twitter.
 - Ser un mensaje informativo.
 - Tratar contenido cultural.
 - Aunque con un nivel de significación menor al 95%, también consiguen mayor viralidad los tweets que contienen un link a la web corporativa del centro o un link a contenido externo. Este patrón se observaba también en Facebook.

UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS

Por último, analizamos los resultados para la Universidad Permanente Millán Santos.

INFLUENCIA DE LOS RASGOS DE LA ESTRATEGIA ONLINE EN LOS LIKES, COMMENTS Y SHARES DE LA CUENTA DE FACEBOOK DE LA UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS

Variable	Categorías	%	Likes			Comments			Shares		
			Media	F	p-valor	Media	F	p-valor	Media	F	p-valor
<i>Origen contenido</i>	Compartido	4%	5,50	10,659	0,002	0,00	0,212	0,648	0,50	46,080	0,000
	Propio	96%	1,42			0,19			0,00		
<i>Contiene imagen</i>	No	68%	1,03	10,739	0,002	0,06	5,419	0,024	0,00	2,176	0,147
	Sí	32%	2,75			0,44			0,06		
<i>Contiene video</i>	No	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sí	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Contiene link a web</i>	No	96%	1,48	3,571	0,065	0,19	0,212	0,648	0,02	0,410	0,841
	Sí	4%	4,00			0,00			0,00		
<i>Contiene link a RRSS</i>	No	84%	1,55	0,075	0,785	0,19	0,090	0,765	0,02	0,187	0,667
	Sí	16%	1,75			0,13			0,00		
<i>Contiene link externo</i>	No	94%	1,53	0,499	0,484	0,19	0,325	0,571	0,00	22,560	0,000
	Sí	6%	2,33			0,00			0,33		
<i>Tipo de lenguaje</i>	Coloquial	96%	1,50	0,617	0,436	0,19	0,106	0,747	0,02	0,020	0,887
	Institucional	2%	3,00			0,00			0,00		
<i>Tipo de mensaje</i>	Emocional	10%	4,00	10,872	0,002	0,60	3,267	0,077	0,20	10,800	0,002
	Informativo	90%	1,31			0,13			0,00		
<i>Aviso urgente</i>	No	74%	2,00	7,976	0,007	0,24	1,845	0,181	0,03	0,347	0,559
	Sí	26%	0,38			0,00			0,00		
<i>Contiene pregunta directa</i>	No	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sí	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Tipo de contenido</i>	Académico	82%	1,00	12,270	0,000	0,07	9,282	0,000	0,00	-	-
	Cultura	6%	3,67			0,00			0,00		
	Crear com.	5%	4,40			1,20			0,00		
	Otros	2%	5,00			0,18			1,00		

Fuente: Elaboración propia

- En Facebook, la cuenta de la Universidad Permanente, consigue un **mayor número de likes**, es decir, **más visibilidad o popularidad si**:
 - La publicación contiene imagen.
 - El mensaje es de tipo emocional.
 - No se trata de un aviso urgente.
 - El contenido del mensaje no es académico.
 - También parece que influye positivamente el hecho de que el origen del contenido sea externo y que se incluya un link a la web corporativa. El problema en estos dos casos es que no existe homogeneidad en el tamaño de los grupos, por lo que es difícil asegurar que el resultado sea representativo. (Por ejemplo, en el caso del contenido externo: la muestra está compuesta por un 96% de contenido elaborado por la propia universidad y, tan sólo, un 4% que se comparte a través de otros usuarios).

- Por otro lado, se consigue más **interacción con los usuarios o más comentarios si**:
 - La publicación contiene alguna imagen.

- Finalmente, las veces que **se comparte** la publicación son mayores **si las acciones de comunicación incluyen**:
 - Un mensaje emocional
 - Un link a contenido externo o el propio contenido ha sido compartido a través de otra página. En este caso, de nuevo, existe el problema de la no existencia de homogeneidad en el tamaño de los grupos.

INFLUENCIA DE LOS RASGOS DE LA ESTRATEGIA ONLINE EN LOS LIKES, COMMENTS Y SHARES DE LA CUENTA DE TWITTER DE LA UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS

Variable	Categorías	%	Favoritos			Respuestas			RTs		
			Media	F	p-valor	Media	F	p-valor	Media	F	p-valor
<i>Origen contenido</i>	Propio	96%	0,02			0,00			0,27		
	RT	4%	1,50	136,320	0,000	0,00	-	-	1,50	8,714	0,005
	Respuesta	0%	-			-			-		
<i>Nº de caracteres</i>	<70	6%	0,33			0,00			0,67		
	70-135	66%	0,03	1,447	0,246	0,00	-	-	0,36	1,125	0,333
	>135	28%	0,14			0,00			0,14		
<i>Nº de #hashtags</i>	0	94%	0,06			0,00			0,34		
	1-2	6%	0,33	1,796	0,187	0,00	-	-	0,00	0,846	0,362
	>2	0%	-			-			-		
<i>Nº de @menciones</i>	0	54%	0,04			0,00			0,07		
	1-2	46%	0,13	0,933	0,339	0,00	-	-	0,61	11,115	0,002
	>2	0%	-			-			-		
<i>Contiene imagen</i>	No	72%	0,08	0,012	0,913	0,00	-	-	0,17	9,150	0,004
	Sí	28%	0,07			0,00			0,71		
<i>Contiene vídeo</i>	No	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sí	0%	-			-			-		
<i>Contiene link a web</i>	No	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sí	0%	-			-			-		
<i>Contiene link a RRSS</i>	No	72%	0,11	1,075	0,305	0,00	-	-	0,19	5,773	0,020
	Sí	28%	0,00			0,00			0,64		
<i>Contiene link externo</i>	No	96%	0,08	0,113	0,738	0,00	-	-	0,31	0,172	0,680
	Sí	4%	0,00			0,00			0,50		
<i>Tipo de lenguaje</i>	Coloquial	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Institucional	0%	-			-			-		
<i>Tipo de mensaje</i>	Emocional	6%	1,33	360,960	0,000	0,00	-	-	1,00	4,070	0,049
	Informativo	94%	0,00			0,00			0,28		
<i>Aviso urgente</i>	No	96%	0,08	0,113	0,738	0,00	-	-	0,29	2,581	0,115
	Sí	4%	0,00			0,00			1,00		
<i>Cotiene pregunta directa</i>	No	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sí	0%	-			-			-		
<i>Tipo de contenido</i>	Académico	90%	0,00			0,00			0,29		
	Cultura	0%	-	25,038	0,000	-	-	-	-	1,156	0,323
	Crear com.	8%	0,75			0,00	-	-	0,75		
	Otros	2%	1,00			0,00			0,00		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para la cuenta de Twitter de la Universidad Permanente Millán Santos, se obtienen resultados algo diferentes a los del resto de perfiles sociales. Las dependencias que se han encontrado son las siguientes:

- Las acciones de comunicación son más eficaces, teniendo en cuenta la popularidad, cuando:
 - El post es un RT.
 - El mensaje es informativo.
 - El tipo de contenido del tweet no es académico.
 - En todos estos casos, es difícil validar la relación de dependencia puesto que el tamaño de los grupos no es homogéneo.

- Las acciones de comunicación realizadas no están resultando efectivas en materia de interacción en Twitter. Los usuarios no responden a la cuenta de la Universidad Permanente Millán Santos, sea cual sea su táctica de comunicación online.

- Se realizan más RTs, por tanto el contenido se hace más viral, si las acciones online incluyen:
 - 1 o 2 menciones a otros usuarios.
 - Alguna imagen.
 - Un link a otra cuenta de la Universidad en redes sociales.
 - Un mensaje emocional.
 - Si el mensaje es un RT. En este caso tenemos de nuevo el problema de la falta de homogeneidad en el tamaño de los grupos.

3.4.3. Recomendaciones

Se detallan a continuación algunas recomendaciones de cambios formales surgidas de la observación a la hora de hacer el análisis, que tal vez puedan ser de utilidad para el centro.

CENTRO BUENDÍA

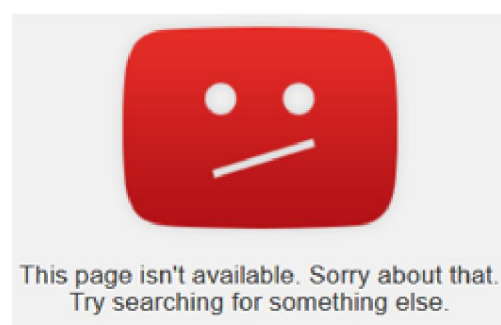
Empezamos por la cuentas del Centro Buendía:

Pese a que la URL de la página de Facebook es CentroBuendia.Uva, el nombre de la misma es Área de Extensión y Cultura. Uva. Esto da lugar a confusión y hace que la página no aparezca cuando se busca Centro Buendía (que es lo que, por lógica, van a introducir los usuarios en la barra de búsqueda de Facebook). Se recomienda valorar el cambio de nombre de la página a Centro Buendía.

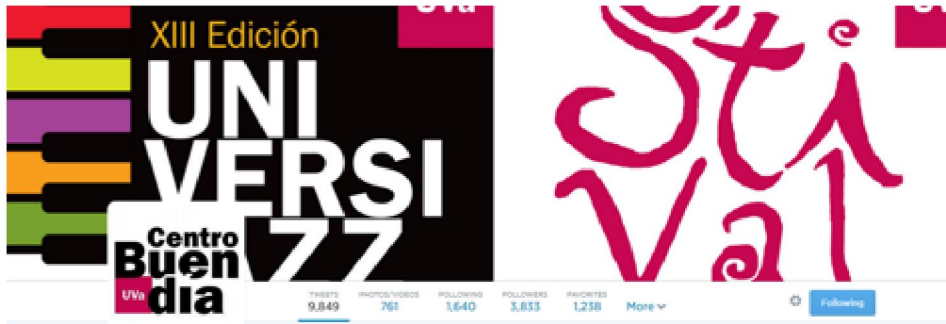


En el peor de los casos, si hubiera que construir la *fan page* de nuevo, es entendible que uno de los miedos al tomar la decisión fuera la pérdida de usuarios. Si bien es cierto que el número de fans en Facebook ronda los 2000, también hay que tener en cuenta que los ratios de *engagement* son bajísimos. Por tanto, no sería tan grave quedarse sólo con **usuarios de calidad**, que de verdad están interesados en las actividades organizadas por el Centro. Si se va a cambiar en algún momento el nombre, con las implicaciones y riesgos que ello supone, este posiblemente sea el mejor, puesto que serviría también como punto de inflexión al replantear toda la estrategia de comunicación en redes sociales. Es mejor poner a punto todos los detalles antes de empezar a construir una estrategia que, si funciona, haría más complicados los cambios. Además, el nuevo nombre ayudaría, además de a optimizar los resultados de la entidad en búsquedas en Facebook, a **consolidar su estrategia de branding e imagen de marca** con el nombre Centro Buendía.

Se han encontrado algunos **links rotos** en publicaciones en redes sociales. Esta es una práctica que hay que evitar porque influye en la imagen que tienen los usuarios del centro, pero también hace bajar la **calidad del contenido compartido**, que queda incompleto y, por tanto, no transmite mensajes de forma eficiente, además de resultar molesta para el seguidor que decide hacer click y se encuentra con la frustración de no poder acceder al enlace. Es importante testear todas las publicaciones con links o medios incorporados, para comprobar que efectivamente funcionan correctamente y, en caso negativo, poder editar el post.



En los pantallazos siguientes, se pueden observar las imágenes de portada para el Centro Buendía en su página de Facebook y su timeline en Twitter. En ambos casos, la imagen elegida no está optimizada para el área en el que va a aparecer. Esto da una imagen confusa; por un lado no sabemos el porqué de la imagen, ya que en ningún momento se indica que las actividades que se promocionan sean organizadas por el centro. Además, la información aparece entrecortada y no se llega a leer correctamente ni UniversiJazz ni Estival. Para evitar este tipo de problemas se recomienda no coger el cartel de una actividad e incluirlo tal cual como imagen de portada, sino **pedir al equipo de diseño que se trabaje, en cada ocasión, una imagen adaptada al formato de cada red social**, con un mínimo de información pero legible. Otra opción es diseñar una imagen de portada por curso y no cambiarla independientemente de la actividad en curso, que se puede promocionar a través de las publicaciones sin necesidad de cambiar la imagen de la fanpage o el timeline.



Las imágenes de abajo muestran ejemplos de publicaciones en Twitter que no están optimizadas. Las dos terminan con puntos sucesivos al final... Esto indica que **no se han respetado los 140 caracteres máximos de Twitter**. Este problema se puede dar al programar Tweets con herramientas multiplataforma, que no nos impiden (como ocurre en Twitter) enviar la publicación si está no dispone del espacio suficiente.



El problema de lanzar este tipo de posts es que parte de la información no se hace visible y no existe ninguna forma de recuperarla por parte del lector, por tanto, estamos lanzando **mensajes quebrados que no transmiten toda la información** que queremos mandar. Para optimizar el contenido de los tweets y compartir mensajes claros se recomienda, por un lado, ceñirse siempre a los 140 caracteres estipulados y, por otro, **utilizar herramientas que acorten links**,

que nos permiten optimizar ese espacio ganando caracteres para introducir texto, en lugar de desperdiciarlo con una URL partida que tampoco se muestra al completo por su longitud.

UNIVERSIDAD PERMANENTE MILLÁN SANTOS

Propuestas que surgen de la observación de las cuentas:



En este caso también sería conveniente utilizar una herramienta que **acorte los links** en Twitter, para optimizar el espacio de cada tweet. De igual manera, se observa que la mayoría de menciones realizadas, son de la propia cuenta a sí misma. Esta es otra manera de ocupar espacio de forma innecesaria, puesto que si en vez del texto de arriba, publicáramos: “Abrimos la matrícula para nuestro Taller de Genealogía”, no haría falta realizar esta mención. El usuario ya sabe que el curso lo organiza la UPMS. El uso de menciones ha de estar reservado para conversar con otras instituciones o usuarios.

En el ejemplo de abajo, vemos un tweet que está bastante bien compuesto porque incluye toda la información necesaria que necesita el usuario. Es correcto, pero no conviene abusar del uso de tweets en los que no se incluyen **hashtags y menciones**, que son los elementos que nos van a ayudar a ganar visibilidad y aumentar el ratio de engagement en Twitter.



De nuevo, en la página de la UPMS se encuentran **links que no funcionan**, tanto en Facebook como en Twitter. Para optimizar la calidad del contenido publicado es crucial verificar que no ocurren este tipo de errores, que proyectan una imagen descuidada de la entidad.



Los dos ejemplos de abajo muestran tweets que no respetan el número mínimo de caracteres y, por tanto, el mensaje queda quebrado. Este tipo de publicaciones son ineficientes y, además, crean frustración en el lector, que se queda sin piezas de información relevantes. Suelen ocurrir estos errores a la hora de programar las publicaciones con herramientas de gestión de redes sociales. Se recomienda **prestar especial atención a que las publicaciones se ciñen a 140 caracteres en Twitter** y revisar lo que se envía para, en caso de error, poder modificar el contenido.



Por último, es importantísimo revisar que no se incurre en **faltas de ortografía o errores de tipografía**. Además, los dos primeros tweets que ilustran este ejemplo son 2 muestras de 5 tweets idénticos publicados consecutivamente en el tiempo, que se han copiado y pegado directamente, por lo que la falta de ortografía se ha repetido las 5 veces. Se recomienda **modificar ligeramente la frase para que no parezca una publicación repetitiva** y también tener en cuenta que si no se tiene contenido interesante que compartir es mejor no hacerlo que abrumar al seguidor con una ristra de mensajes idénticos, que además no dan lugar a la interacción y son completamente planos (no tienen, links, menciones o hashtags). Es muy importante cuidar la calidad de los tweets para optimizar la calidad del contenido compartido y crear una buena imagen de marca.



3.5 Recomendaciones de gestión

A parte de las propuestas para realizar cambios formales que se han ido explicando a lo largo del dossier, se presentan en este apartado propuestas de mejora estratégicas que, a la luz de los resultados del análisis estadístico realizado para el Centro Buendía y la Universidad Permanente Millán Santos, parece importante aplicar.

- En primer lugar se aconseja **realizar un plan estratégico** que recoja los objetivos, la audiencia y las tácticas de comunicación online que se van a realizar. Parece que esto ya está en proceso de creación para el Centro Buendía así que no nos detendremos en este punto. No obstante, sería conveniente que esa planificación incluya el resto de recomendaciones que se van a argumentar. Por tanto, este dossier puede ser una herramienta para utilizar en el momento de la planificación estratégica.
- Se recomienda **implementar nuevas fases en el proceso de comunicación**, para dar importancia y fomentar **la interacción, la medición y la optimización** del mismo. El modelado del nuevo proceso respondería al siguiente esquema:



Como hemos visto en los resultados del análisis en redes sociales, los ratios de engagement para todas las cuentas estudiadas son realmente bajos y este es uno de los primeros puntos que conviene mejorar cuanto antes para tener una comunidad de usuarios implicada y que los esfuerzos en tiempo y recursos en materia de comunicación digital merezcan la pena. Sin la medición, sería imposible darnos cuenta de lo que está o no funcionando y, más importante aún, a la hora de rediseñar una estrategia de mejora es fundamental seguir midiendo para comparar los datos ante y post modificación. La medición nos lleva de forma natural a la optimización del proceso. Una vez los fallos han sido detectados es mucho más fácil corregirlos.

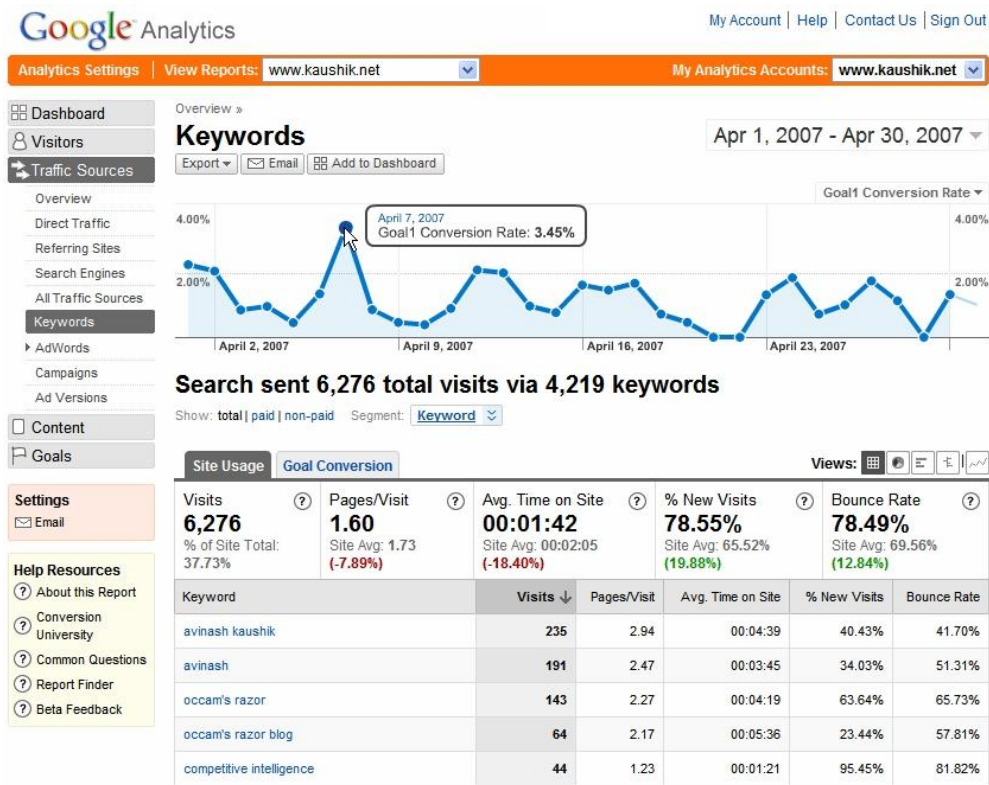
- Es necesario **aumentar los ratios de engagement** e interacción con los seguidores de las cuentas. Se propone acordar objetivos que respondan a los principios de SMART (que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y con una visión temporal). Un ejemplo sería: “Aumentar el ratio de engagement para la cuenta de Twitter del Centro Buendía en un 50% en los próximos 6 meses” Una vez definidos los objetivos, hay que poner en marcha tácticas que permitan su consecución. Con respecto a la interacción, ya existen prácticas con buenos resultados dentro de la organización, como la realización de fotos bajo la campaña ME GUSTA para Estival Uva, de la que se pueden ver ejemplos a continuación y que tienen mejores ratios de engagement que la media de publicaciones:



Se aconseja intentar realizar este tipo de acciones durante todo el año, para mantener a los seguidores conectados durante todo el periodo de actividad y no sólo en las fechas más destacadas. También se pueden hacer promociones para alumnos que se apuntan a una actividad de formación con un amigo, concursos de sorteo de entradas, etc...

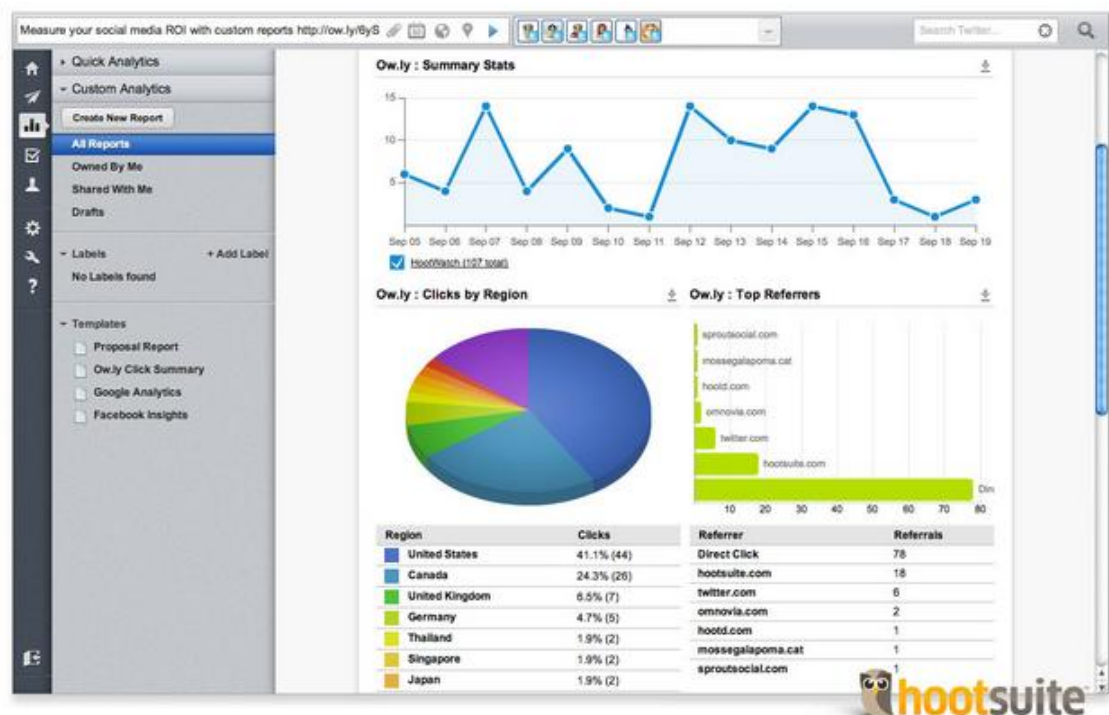
- La siguiente recomendación es **implantar un sistema de analítica web**. Por su facilidad se surge Google Analytics. Sería conveniente hablar con el web master para ver si ellos ya están midiendo. En caso negativo, la puesta en marcha de Analytics es muy

sencilla. Habría que crear una cuenta de gmail asociada al Centro Buendía y la UPMS. Con esta, se pueden dar de alta las funcionalidades de Analytics. La propia interface nos da un track-code para la página que queremos medir, que consiste en unas líneas de código a incluir en la página web (esto habría que enviarlo a los informáticos para que lo hagan ellos, pero es un proceso muy sencillo que lleva unos 10 minutos de trabajo). Aún en el caso de que no se vaya a poder destinar tiempo a realizar el análisis, es conveniente activar las cuentas de Google Analytics lo antes posible. Desde el momento que se incluye el track-code en la web, se empieza a recoger información, que nos permitirá realizar una evaluación a posteriori. Por tanto, aunque no tengamos pensado analizar en el corto plazo, sí es necesario empezar a recoger datos. Si no se dispone de recursos para llevar al día las analíticas, se recomienda hacer, al menos, una revisión anual de los indicadores más destacados y su evolución. Esto no lleva mucho tiempo ya que la herramienta es bastante intuitiva y muy visual, además de permitirnos entender muchísima información. A continuación se presenta un ejemplo de los informes que podemos obtener con Google Analytics:



La analítica web es importante porque nos permite:

- Conocer el comportamiento de los usuarios
 - Tomar decisiones estratégicas a nivel de negocio, producto o precio
 - Comparar el rendimiento de los diferentes medios de captación de tráfico (SEO, RRSS, SEM...)
 - Evaluar el rendimiento de nuestras páginas web y proponer mejoras
-
- De igual manera, se recomienda realizar un **análisis periódico de Redes Sociales**. Existen multitud de herramientas que nos dan informes detallados y prácticamente automatizados. Lo ideal sería tener una persona que se encargue de analizar estos datos frecuentemente, pero una vez más y como en el caso de Google Analytics, si no hay tiempo o recursos a los que se pueda asignar esta tarea, se pueden hacer informes periódicos a revisar, por ejemplo trimestralmente. Se recomienda utilizar la herramienta HootSuite, por su facilidad de uso. A continuación se presenta un pantallazo de uno de los dashboards o informes que podemos crear con ella:



- También se propone como estrategia de mejora **optimizar el uso redes sociales**. En este sentido, habría que recoger las recomendaciones formales explicadas a lo largo de este dossier, poniendo especial atención en la creación de una guía de estilo para dotar de personalidad propia a las comunicaciones de cada cuenta, evitar la aparición de faltas de ortografía, contenidos incompletos por no ajustarnos al número de caracteres de Twitter, etc... En este sentido es importante destacar que la programación de publicaciones es una buena herramienta, pero hay que usarla con cautela: es importante evitar, en la medida de lo posible, que se note cuando un post está programado y cuando no. Por otro lado, también hay que intentar que el lenguaje utilizado siempre sea más o menos el mismo. En la cuentas del Centro Buendía, por ejemplo, se nota que hay varias personas publicando. Existen mensajes más tradicionales, escritos de forma correcta y otros más coloquiales en los que se incluyen exclamaciones como “Joooo!”. Sería conveniente definir la línea a seguir y formar a todas las personas en el manejo de redes para que la sigan. Una vez, se recomienda el uso de HootSuite para la gestión de redes sociales. En la versión Pro, además, se pueden crear paneles en los que los diferentes responsables de redes sociales de una misma cuenta pueden interactuar, ver los posts programados y pendientes de publicación, etc.
- En cuanto a la eficacia de la estrategia en redes sociales, sería útil, seguir las siguientes recomendaciones derivadas del análisis de la varianza que hemos realizado:
 - Para aumentar la visibilidad del Centro Buendía: Publicar más contenido externo, potenciar el carácter emocional de las publicaciones, incluir imágenes y mencionar a otros usuarios en Twitter.
 - Para aumentar los ratios de interacción del Centro Buendía: Incluir videos en las publicaciones, lanzar preguntas directas a los usuarios y participar de forma activa en las conversaciones con los mismos.
 - Para optimizar la viralidad del Centro Buendía: Seguir incluyendo links a su web corporativa de cuando en cuando, realizar tweets más largos (a partir de 135 caracteres), lanzar mensajes informativos de calidad.
 - Para optimizar la visibilidad de la Universidad Permanente Millán Santos: Incluir imágenes, realizar también avisos no urgentes y no académicos.
 - Para aumentar la interacción con los usuarios de la Universidad Permanente Millán Santos en redes sociales: Redefinir la estrategia de comunicación que, en

este sentido no está funcionando. Incluir más imágenes o elementos visuales en las publicaciones parece un buen punto de partida.

- Para optimizar la viralidad de las publicaciones de la Universidad Permanente Millán Santos: Mencionar a otros usuarios en Twitter, incluir imágenes y mensajes más emocionales.
- Para finalizar, sería recomendable, en el largo plazo, poder **cruzar los datos de todas herramientas online con datos offline** como el número de asistentes a actividades, número de registros en cursos, valoración de los mismos a través de los formularios de satisfacción, etc. Lo ideal sería poder **crear un sistema de indicadores propio**, con información mucho más detallada sobre el rendimiento de las acciones de comunicación.

El Centro Buendía dedica esfuerzos y recursos para darse a conocer y crear una imagen de marca visible y reconocida. En materia de comunicación digital, se podría decir que es, incluso, pionero en la gestión de redes sociales.

Si echamos un vistazo al informe, posiblemente la palabra que más repite sea engagement. Este es, sin duda, el problema que está sufriendo la estrategia de comunicación del centro en la actualidad: la falta de interacción y compromiso por parte de sus usuarios. Hay que conseguir enganchar al público con nuevas tácticas, siempre ligadas a la actividad del centro.

Que haya un punto de mejora en este sentido no ha de considerarse como un fallo. Es normal que el resultado de las estrategias evolucione y lo que funcionaba hace un año, ya no tenga el efecto deseado en la actualidad. Lo que sí es grave es que el último informe sobre el rendimiento de redes sociales tenga más de un año. Es imposible realizar una estrategia óptima en redes sociales si no hace seguimiento y evaluación de la misma. Por eso, otro de los puntos más destacados durante todo el dossier es el la medición. Hacer una auditoría como esta una vez al año sería conveniente. Por otro lado, es imprescindible realizar un análisis cuantitativo de redes sociales, a través de las herramientas que se han mencionado en el punto anterior, de forma mensual o como mucho trimestral.

CONCLUSIONES

Habiendo finalizado todos los capítulos de este proyecto, presentamos en este último epígrafe las **conclusiones** más relevantes del mismo.

Para comenzar, el primer objetivo que nos proponíamos al iniciar la investigación era el de conseguir **ofrecer una visión realista de las últimas tendencias en marketing digital**, también aplicadas al ámbito de actuación de entidades culturales. Para ello, hemos desarrollado en el Capítulo 1 y el Capítulo 2 de este trabajo un repaso exhaustivo a las nuevas herramientas de comunicación online y a las motivaciones que han llevado a su inclusión en la estrategia de marketing. Así mismo, hemos definido cuáles son las herramientas más utilizadas por parte de los responsables de comunicación en el sector cultural.

Entre los puntos clave derivados de este marco teórico y analítico cabe destacar la importancia de la web y las redes sociales dentro del contexto social y económico actual. En este sentido, cobran especial importancia los conceptos de **comunidades de usuarios, organizaciones en red y marketing viral**. Hemos constatado, también, que las **entidades culturales** apuestan cada vez más por el **entorno virtual para profundizar en las relaciones con sus clientes y promocionar nuevas experiencias culturales**, demostrando un especial interés en el uso de redes sociales, el envío de boletines electrónicos a suscriptores y el mantenimiento de blogs y webs participativas. Parece que el **punto débil de la estrategia**, se materializa la evaluación y medición de la misma, que no siempre se lleva a cabo, y que, no obstante, es fundamental para poder tomar decisiones informadas y realizar estudios comparativos que permitan maximizar el impacto de estas acciones de comunicación.

Toda esta información, nos ha otorgado la comprensión teórica necesaria, para realizar el caso práctico propuesto en el Capítulo 3, con el que hemos alcanzado el segundo objetivo del proyecto, que consistía en la realización de un estudio empírico, expuesto a través de un **proceso de auditoria en materia de comunicación online** para una entidad cultural concreta: El Centro Buendía, dependiente de la Universidad de Valladolid. La auditoría se ha llevado a cabo gracias a tres áreas de investigación concretas: el **proceso de comunicación online** en la entidad, un **análisis de usabilidad a sus páginas web** y, por último, un **análisis descriptivo y de evaluación del engagement**, así como un **análisis de la eficacia las acciones de comunicación online puestas en marcha** como parte de su estrategia digital.

Para obtener los datos necesarios para realizar el estudio, hemos realizado una serie de **encuestas personales** en profundidad a los trabajadores de la entidad cultural objeto de estudio; así mismo, se han analizado 11 **principios de usabilidad web** más un indicador adicional, que han sido testeados en las páginas web de los centros y, por último, se ha recogido una **muestra de 300 publicaciones en redes sociales** por parte de la entidad, para codificar una serie de

variables relacionadas con las acciones de comunicación empleadas por el centro y la efectividad de las mismas. Esto ha permitido la **construcción de una abundante base de datos**, que nos ha permitido ofrecer una instantánea del estado de la comunicación digital en la entidad.

De estos análisis y su interpretación, se han podido extraer una serie de **recomendaciones de gestión**, que podrían ayudar al Centro Buendía a desarrollar su comunicación de manera más eficiente. Las recomendaciones más importantes, defienden que la entidad debería orientar su estrategia hacia un **modelo de comunicación realmente bidireccional**, que le ayude a crear una auténtica comunidad de usuarios y aumentar sus ratios de *engagement*, muy bajos en la actualidad. Además de los cambios relacionados con acciones de comunicación online, propuestos gracias a los resultados del estudio de análisis de la varianza realizado para los tres medidores de la eficacia fundamentales en redes sociales (popularidad, interacción y viralidad), se propone claramente una línea estratégica que no se está llevando a cabo en la actualidad por parte del centro: la **medición y evaluación**.

En este sentido, se proponen la adopción de **herramientas de analítica web**, como podría ser Google Analytics; y la implementación de **herramientas de gestión de redes sociales**, concretamente de Hootsuit. Incluir esta fase en el proceso de comunicación del centro permitiría monitorizar y optimizar la estrategia de forma fácil y, prácticamente, automática. Una vez detectados los puntos de mejora, es mucho más fácil poner remedio a malas prácticas o tácticas que no están permitiendo alcanzar los resultados esperados.

Finalmente, **estas recomendaciones pueden extrapolarse a entidades culturales similares**, que actúan en el mismo entorno y contexto que el Centro Buendía y disponen de similares y limitados recursos económicos y humanos para llevar a cabo una estrategia de marketing digital. Este proyecto abre vías de investigación y puede servir de modelo para analizar el rendimiento de diversas estrategias de comunicación online en otras organizaciones del sector cultural, que trabajan con las mismas variables y particularidades que nuestra entidad de estudio.

Parece, por tanto, adecuado **continuar esta vía de investigación hacia un estudio más completo**, que pueda integrar y dar respuesta las sinergias derivadas de las influencias existentes entre la estrategia de comunicación online y la estrategia y los resultados offline. Lo ideal, en realidad, sería crear un sistema de indicadores adaptado a entidades culturales, que les permita analizar de forma mucho más detallada el rendimiento de todas sus acciones de comunicación y su traducción en indicadores de gestión como el número de visitantes, los ingresos propios, la satisfacción del usuario, el impacto social y económico de su institución, etc.

Finalmente, es crucial entender el marketing cultural como una herramienta de obligada instauración en entidades culturales. Esta facilita y rentabiliza el trabajo de los gestores, además de revertir positivamente en la imagen de la organización de cara al resto de la sociedad. La estrategia de marketing, implementada de forma correcta, puede ser una herramienta de innovación y gestión eficiente que no conviene descartar.

BIBLIOGRAFÍA

Abellán, M. y Méndez, C. (2010). *Museografía de la diversidad: Nuevas tecnologías, accesibilidad e inclusión.* En Aranaiz, P.; Hurtado, M^a. D. y Soto, F. J. (Coords) 25 años de Integración Escolar en España: Tecnología e Inclusión en el ámbito educativo, laboral y comunitario. Consejería de Educación, Formación y Empleo. Murcia.

Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2008). "When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions." *Journal of Business Research*, 61 (10), 1062-1075.

Algesheimer, René, Dholakia, Utpal M., & Herrmann, Andreas (2005). "The social influence of brand community: Evidence from European car clubs." *Journal of Marketing*, 69 (4), 19-34

Alvarez, J. & San José, R. (2012). *Comunicación Digital Eficaz y Legal.* Lex Nova. 2012.

Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). "A review of social media and implications for the sale process." *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32 (3), 305-316.

ARTimetría (2012). "Los profesionales de los museos. Un estudio sobre el sector en España". Subdirección General de Documentación y Publicaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Bagozzi, Richard P., & Dholakia, Utpal M. (2006). "Open source software user communities: A study of participation in Linux user groups." *Management Science*, 52 (7), 1099-1115.

Bagozzi, Richard P., Bergami, Massimo, Marzocchi, Gian Luca, & Morandin, Gabriele (2012). "Customer-organization relationships: Development and test of a theory of extended identities." *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), 63-76.

Baker, D. L. (2009). "Advancing e-government performance in the United States through enhanced usability benchmarks." *Government Information Quarterly*, 26 (1), pp. 82-88.

Bakhshi, H., & Throsby, D. (2010) "Culture of innovation: An economic analysis of innovation in arts and cultural organizations." *Research report: June 2010.* NESTA.

Bampo, M., Ewing, M.T., Mather, D. R., Stewart, D., & Wallace, M. (2008) "The Effects of the Social Structure of Digital Networks on Viral Marketing Performance." *Information Systems Research* 19 (3), 273-290.

Barnes, S. y Vidgen, R. (2006) "Data triangulation and web quality metris: a case study in e-government" *Information & Management*, 43 pp. 767-777

Bastien, C. J. M., y Scapin, D. (1993) "Ergonomic Criteria for the Evaluation of Human Computer Interfaces." Technical Report nº 156, 1993 INRIA.

Bruner, G. C. y Kumar, A. (2000). "Web commercials and advertising hierarchy-of-effects". *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, nº 1-2, pp 35-42.

Bughin, J., & Chui, M. (2010) "The Rise of the Networked Enterprise: Web 2.0 Finds Its Payday." *McKinsey Quarterly*, Diciembre, 2010.

Camarero, M. C, & Garrido, M. J. (2008). "The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations." *European Journal of Innovation Management*, 11 (3), 413-434.

Camarero, C., Garrido, M. J., San José, R. (2013) "¿Qué funciona en Facebook? Comunicación Informativa versus Relacional. Un estudio de eficacia." *Actas del XXV Congreso Nacional de Marketing*. Barcelona 2013.

Capriotti, P. (2010) "Museums' communication in small and medium-sized cities", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 15, nº 3, pp. 281-298.

Capriotti, P. (2011). *Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media*, en O. Ihlen, J. Bartlett y S. May (eds): *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Wiley-Blackwell.

Centro Buendía. (2014). <http://www.buendia.uva.es/> Último acceso: Mayo 2014

Centro Buendía. (2014). "Memoria de Actividades Curso Académico 2012/2013" Universidad de Valladolid.

Cheung, Christy M. K., & Lee, Matthew K. O. (2010). "A theoretical model of intentional social action in online social networks." *Decision Support Systems*, 49 (1), 24-30.

Comscore. (2013). "Spain Digital Future in Focus. 2013"
<http://www.comscore.com/es/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2013/2013-Spain-Digital-Future-in-Focus> Último acceso: Junio 2014

Corstjens, M., & Umblis, A. (2012), "The Power of Evil: The Damage of Negative Social Media Strongly Outweigh Positive Contributions" *Journal of Advertising Research*, 52 (4)

Davies, F. D., Bagozzi, R. P. y Warshaw, P. R. (1992). "Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 22, nº 14, pp. 1111-1132.

Diggles, K. (1986). *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*. London: Rhinegold Publishing Limited.

Dobele, a., Toleman, D., & Beverland, M. (2005) "Controlled Infection! Spreading the Brand Message through Viral Marketing" *Business Horizons* 48 (2), 143-149.

Duan, W. G., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008) "The Dynamics of Online Word-of-Mouth and Product Sales – an Empirical Investigation of the Movie Industry." *Journal of Retailing* 84 (2), 233-242.

Facebook.com (2014). Fan Page de diferentes entidades y eventos culturales.
<https://www.facebook.com/> Último Acceso: Julio 2014

Ferguson, R. (2008) "Word of Mouth and Viral Marketing: Taking the Temperature of the Hottest Trends in Marketing". *Journal of Consumer Marketing* 25 (3), 179-182.

Flickr.com. (2014) <https://www.flickr.com/about/> Último acceso: Julio 2014

Forrester. (2007). "Revisitign the meaning of engagement". Acceso a través del blog:
http://blogs.forrester.com/sean_corcoran/11-04-12-revisiting_the_meaning_of_engagement
Último acceso: Junio 2014

Google.com. (2014) <http://www.google.com/+learnmore/> Último acceso: Julio 2014

Gummerus, J., Liljander, V., Weamn, E. y Pihlström, M. (2012). "Customer engagement in a Facebook brand community". *Management Research Review*, Vol. 35k nº 9, pp. 857-877

Hoffman D., y Fodor, M. (2010) "Can you measure the ROI of your Social Media Marketing?" *Management Review*. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/can-you-measure-the-roi-of-your-social-media-marketing/> Último acceso: Abril 2014

Huang, J., White, R. W., & Duamis, S. "No Clicks, No Problem: Using Cursor Movements to Understand and Improve Search." Informe presentado en the Human Factors in Computing Systems: Proceedings of CHI 2011, Vancouver, BC, 2011.

Infoadex (2014). *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2014*, disponible en <http://www.infoadex.es/estudios.html> Último acceso: Mayo 2014

Ingenhoff, D. y Koelling, A. (2009). "The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable Fundraising NPOs", *Public Relations Review*, Vol. 35, pp. 66-73.

Kalyanam, K., McIntyre, S., & Masonis, J.T. (2007) "Adaptive Experimentation in Interactive Marketing: The Case of Viral Marketing at Plaxo." *Journal of Interactive Marketing* 21 (3), 72-85.

Kidd, J. (2011) "Enacting engagement online: Framing social media use for the museum." *Information Technology and People*, 24 (1), 64-77.

Krug, S. (2000). "Don't Make Me Think! A Common Sense Approach to Web Usability".

Kuk, G., (2002). "The digital divide and the quality of electronic Service delivery in local government in the United Kingdom." *Government Information Quarterly*, 20 (4), pp. 353- 363.

Kumar, V. y Mirchandani, R. (2012) "Increasing de ROI of Social Media Marketing." *Management Review*. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/increasing-the-roi-of-social-media-marketing/> Último acceso: Abril 2014

Instagram.com (2014) <http://instagram.com/about/faq/> Último acceso: Julio 2014

Lewis, P. (1994). "Museos y Marketing". En Moore, K. (1994). *La gestión del museo*, Ediciones TREA, Gijón. pp. 323-346.

Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Consultada a través de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo6-2001.html Último acceso: Junio 2014

Liu-Thompkins, Y. (2012). "Seeding Viral Content: The Role of Message and Network Factors", *Journal of Advertising Research*, 52 (4).

LinkedIn.com. (2014) <https://www.linkedin.com/about-us> Último acceso: Julio 2014

Luque T. (2012). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Pirámide. Madrid.

Marty, P. F. (2008). "Museum websites and museum visitors: Digital museum resources and their use." *Museum Management and Curatorship*, 23 (1), 81-99.

McAlexander, James H., Schouten, John w., & Koenig, Harold F. (2002). "Building brand community." *Journal of Marketing*, 66 (1), 38-54.

Muniz, Albert M., & O'Guinn, Thomas C. (2001). "Brand community." *Journal of Consumer Research*, 27 (4), 412-432.

MySpace.com. (2014). <https://myspace.com/pressroom> Último acceso: Julio 2014

Nielsen, J. (1993) "Usability engineering". Academic Press, New York, 1993.

Observatorio de la cultura (2013a). "Primer semestre 2013. Análisis de resultados." Fundación Contemporánea.

http://www.fundacioncontemporanea.com/pdf/ANALISIS_RESULTADOS_OBS_JUNIO_2013.pdf

Último acceso: Julio 2014

Observatorio de la cultura (2013b). "Segundo semestre 2013. Análisis de resultados." Fundación Contemporánea.

http://www.fundacioncontemporanea.com/pdf/ANALISIS_RESULTADOS_OBS_DICIEMBRE_2013.pdf

Último acceso: Julio 2014

Ouwersloot, Hans, & Odekerken-Schrödre, Gaby (2008). “Who’s who in brand communities – And why?” *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), 571-585.

Padilla-Meléndez, A., & del Águila-Obra, A. R., (2013) “Web and social media usage by museums: Online value creation.” *International Journal of Information Management*, 33, 892-898.

Pardo Kuklinski, H. (2010) “Geekonomía. Un radar para producir en el postdigitalismo” Barcelona: Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.

Patterson, Anthony (2012). “Social-networkers of the world, unite and take over: A meta-introspective perspective on the Facebook brand.” *Journal of Business Research*, 65 (4), 527-534.

Pinterest.com. (2014) <http://about.pinterest.com/en> Último acceso: Julio 2014

Powers, T., Advincula, D., Austin, M.S., Graiko, S., & Snyder, J. (2012) “Digital Social Media in the Purchase-Decision Process: A Special Report from the Advertising Research Foundation”. *Journal of Advertising Research*, 52 (4)

Pribeanu, C. (2014) “Extending and Refining Usability Heuristics to Better Address User Centered Design Issues in the Development and Evaluation of Municipal Websites”, *Informatica Economica*. Vol 18 nº 1

Pulh, M., Marteaux, S., & Mencarelli, R. (2008). “Positioning strategies of cultural institutions: A Renewal of the offer in the face of shifting consumer trends.” *International Journal of Arts Management*, 10 (3), 4-20.

Raacke, John, & Bonds-Raacke, Jennifer (2008). “MySpace and Facebook: Applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites.” *Cyberpsychology & Behavior*, 11 (2), 169-174.

Shareman, S. (2011) “Proving Social Media’s ROI.” *Marketing Magazine*, Enero 2011.

Sigala, M. (2005) “A learning assessment of online interpretation practices: from Museum supply chains to experience ecologies”, *12th International Conference on Information Technology and Travel & Tourism*, Innsbruck.

Solanilla, L. (2013). “¿Qué queremos decir cuando hablamos de interactividad? El caso de las webs de los museos de historia y arqueología”, *Revista Digital D’Humanitats*. Consultado el 22/6/2014 en <http://www.uoc.edu/humfil/articles/esp/solanilla0302/solanilla0302.html>

Srinivasan, R., Boast, R., Furner, J., & Becvar, K. M. (2009). "Digital museums and diverse cultural knowledges: Moving past the traditional catalog." *The Information Society*, 25 (4), 265-278.

Tallon, L. y Walker, K. (2008). *Digital Technologies and the Museum Experience: Handheld Guides and Other Media*. Lanham: Altamira Press.

Teather, L. y Willhem, K. (1999) "Web Musing: evaluating museums on the Web from learning theory to museology". En *Museums and the Web. Archives & Museum Informatics*. Pittsburgh, pp. 131-143.

Thompson, Scott A., & Sinha, Rjiv K. (2008). "Brand communities and new product adoption: The influence and limits of oppositional loyalty." *Journal of Marketing*, 72 (6), 65-80.

Trainor, K. J. (2012) "Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective." *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 32 (3), 317-331.

Trainor, K.J., et al., (2013). "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM." *Journal of Business Research* (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>

Tuenti.com (2014) <http://corporate.tuenti.com/es/communication> Último acceso: Julio 2014.

Tumblr.com (2014) <http://www.tumblr.com/about> Último acceso: Julio 2014.

Twitter.com (2014). Timeline de diferentes entidades y eventos culturales. <https://www.twitter.com/> Último Acceso: Julio 2014

UNESCO. (2003). *Charter on the preservation of digital heritage*. Paris: UNESCO.

Waters, r., Burnett, E., Lamm, A. y Lucas, J. (2009) "Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook". *Public Relations Review*, Vol. 35, pp. 102-106.

Waterton, E. (2010). "The advent of digital technologies and the idea of community" *Museum Management and Curatorship*, 25 (1), 5-11.

Wikipedia. (2014). Breadcrumb Definition:

http://en.wikipedia.org/wiki/Breadcrumb_%28navigation%29 Último acceso: Julio 2014

YouTube.com (2014) <https://www.youtube.com/yt/about/> Último acceso: Julio 2014

Zaglia, Melanie E. (2013). "Brand communities embedded in social networks." *Journal of Business Research*, 66, 216-223