



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

***COMMUNITY MANAGEMENT* Y SU RELACIÓN EN EL POSICIONAMIENTO DE
MERCADO CASO ESCUELA DEL 10**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciatura en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autora:

Camila Vanessa León Sánchez

Directora:

Ing. Elva Aidee Llerena Barreno

Ambato - Ecuador

Agosto 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

***Community management* y su relación en el posicionamiento de mercado caso
Escuela del 10**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autora:

Camila Vanessa León Sánchez

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADORA

f.

Eduardo Javier Gutierrez Zambrano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.

Adan Eduardo Hong Hong, Mg.

CALIFICADOR

f.

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. MBA.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f.

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.

Ambato - Ecuador

Agosto 2022



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CAMILA VANESSA LEÓN SÁNCHEZ**, con CC. 1803800802, autora del trabajo de graduación intitulado: **COMMUNITY MANAGEMENT Y SU RELACIÓN EN EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO CASO ESCUELA DEL 10**, previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, agosto 2022



CAMILA VANESSA LEÓN SÁNCHEZ

CC. 1803800802

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Jorge León y Angelina Sánchez por ser mi ejemplo para seguir y ser mi apoyo incondicional en cada momento de mi vida motivándome a cumplir mis metas y objetivos.

A todos los profesores de la Escuela de Administración de Empresas por haber impartido sus conocimientos para la formación de mi desarrollo profesional.

A mi tutora Aidee Llerena por su permanente seguimiento en el desarrollo del proyecto de titulación y por su paciencia y comprensión para la culminación de este objetivo.

Finalmente, un especial agradecimiento a mis lectores Javier Gutiérrez y Eduardo Hong porque con sus aportes me ayudaron a perfeccionar este proyecto de titulación.

DEDICATORIA

A mis padres, Angelina y Jorge.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de *Community Management* para que posibles clientes se encuentren interesados en participar en la práctica deportiva del fútbol que se imparte en la escuela del 10, mediante la creación de una comunidad y el uso de redes sociales para así, lograr posicionarse de mejor manera en el mercado. Para lograr un buen *Community Management* es necesario contar con habilidades de comunicación para otorgar el dinamismo necesario a las comunidades que gestiona, así como dominio de las nuevas tecnologías y una personalidad en específico para lograr captar más clientes. Es importante que una empresa se encuentre presente en redes sociales porque al no estar en la red se reducen o se bloquean las oportunidades de crecimiento, las ventajas competitivas y la credibilidad por lo que se ha considerado importante la implementación de un plan de *Community Management* para la escuela del 10 que ayude a aumentar su mercado y crear una comunidad sólida con sus clientes. Se utilizará un enfoque mixto, con procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Mediante el diseño de un plan de *Community Management* en la Escuela del 10 para mantener e incrementar sus clientes humanizando su marca. Con dicha metodología se diagnostica que es fundamental la recolección de información de parte de los clientes en este caso padres de familia para conocer cuáles son los requerimientos que aún no se cumplen para satisfacer sus necesidades.

Palabras claves: posicionamiento, *Community Management*, redes sociales, comunidad.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a Community Management plan for possible clients who can be interested in participating in a soccer practice developed by a soccer school called "Escuela del 10." The development of the plan will create a community which will use the social media in order to have a better position of the school in the market. To achieve a good Community Management is important to have good communication skills and to provide dynamism to the community. It is also important to have the domain of new technologies and the personality to attract new clients. On the other hand, the school has to use social media appropriately in order to make it grow. The competitive advantages and credibility have contributed to the implementation of a Community Management plan in the "Escuela del 10" with the hope of increasing the market and create a solid community of costumers. The methodology of this research was mixed, but there were also systematic and empirical processes which helped to collect and analyze the quantitative and qualitative data. The design of a Community Management plan for the "Escuela del 10" will maintain and increase the amount of clients through humanition and dissemination of its brand. In conclusion, thanks to this study we can diagnose that to collect information from clients, in this case parents, it is vital to know the requirements that have not met their needs yet.

Keywords: positioning, Community Management, social networks, community.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE IMÁGENES	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Definición, evolución y características del <i>Community Management</i>	6
1.1.1. Evolución del Community Manager	7
1.2. <i>Community Management</i> funciones, ventajas, herramientas y modelo.....	10
1.3. Variables que influyen en el posicionamiento organizacional.....	15
1.4. Creación de un plan de <i>Community Management</i>	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	20
2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación.....	20
2.2. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta.....	21
2.2.1. Análisis de encuestas a clientes de la empresa	22
2.3. Diagnóstico de la situación actual de la Escuela del 10	28
2.3.1. Análisis e interpretación de resultados de la entrevista	28
2.3.2. Matriz FODA.....	29
CAPÍTULO III. PROPUESTA	31
3.1. Antecedentes	31
3.2. Componentes del <i>Community Management</i> para la escuela del 10	32
3.3. Plan de acción.....	34
3.3.1 Creación y gestión de contenidos.....	34

3.3.2. Creación de estrategias de marketing digital.....	36
3.3.3. Comunicación con la comunidad.....	40
3.3.4. Análisis de métricas de marketing digital.....	44
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES	46
ANEXOS	52

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Los perfiles del <i>Community Manager</i>	12
Cuadro 2. Modelo SPACE	14
Cuadro 3. Matriz FODA	30
Cuadro 4. Matriz de Estrategias	30
Cuadro 5. Creación y gestión de contenidos	33
Cuadro 6. Creación de estrategias de marketing digital	33
Cuadro 7. Comunicación con la comunidad	33
Cuadro 8. Análisis de métricas de marketing digital	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicativo de Posicionamiento	16
Tabla 2. Número de estudiantes en los últimos nueve años	21
Tabla 3. Estimación de clientes.....	21
Tabla 4. Descripción de la aplicación del instrumento de recolección de datos	22
Tabla 5. Datos de los padres de familia	22
Tabla 6. Cantón.....	23
Tabla 7. Número de cargas familiares.....	23
Tabla 8. Edad de cargas familiares	23
Tabla 9. Redes por las que les gustaría recibir información a los clientes	24
Tabla 10. Momento del día donde los clientes usan más redes sociales	24
Tabla 11. Importancia de la interacción de la marca con sus clientes.....	25
Tabla 12. Información que les gustaría recibir por redes sociales.....	25
Tabla 13. Necesidades y requerimientos de los clientes.....	26
Tabla 14. Información de la Escuela del 10 en redes sociales.....	26
Tabla 15. Tipo de contenido más entretenido	26
Tabla 16. Conocimiento de otras escuelas de fútbol en la ciudad.....	27
Tabla 17. Reconocimiento de la Escuela del 10 en la ciudad de Ambato	27
Tabla 18. Ventajas de los convenios y alianzas internacionales para la escuela	28
Tabla 19. Creación y gestión de contenido	34
Tabla 20. Creación de estrategias de marketing digital.....	37
Tabla 21. Búsqueda de influencers	38
Tabla 22. Alianzas estratégicas.....	39
Tabla 23. Conversatorio con los padres de familia.....	40
Tabla 24. Programación de en vivo en redes sociales	42
Tabla 25. Herramientas para medir el número de usuarios.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Indicativo de Posicionamiento.....	16
---	----

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Cronogramas de fechas	35
Imagen 2. Canal YouTube.....	37
Imagen 3. Influencers destacados de Ecuador	38
Imagen 4. Diseño de carnet	39
Imagen 5. Planificación conversatorio.....	40
Imagen 6. Planificación de torneos	41
Imagen 7. Promoción transmisión en vivo.....	42
Imagen 8. Encuesta para el en vivo	43
Imagen 9. Estadísticas en redes sociales	44

INTRODUCCIÓN

Según la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales *Social Media* (AERCO- PSM, 2008) a nivel global el *Community Management* se encuentra definido como el responsable de sostener, acrecentar, y en cierta forma defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes.

Hoy en día, el uso de redes sociales para hacer publicidad se ha vuelto un factor indispensable para las empresas para tener un mayor alcance en los usuarios, por lo que un *Community Manager* ayuda a gestionar, construir y moderar comunidades en torno a una marca en internet (Celdrán, 2015). Los medios sociales han cambiado la manera de trabajar para todos, ahora son utilizados en oficinas como una herramienta indispensable porque facilita el acceso a todo tipo de información y a contactarse con profesionales que se encuentren en cualquier parte del mundo para que colaboren con la marca y así hacer que tenga mucha más acogida para encontrar nuevas oportunidades en el mercado (Hutt, 2011).

En la actualidad, varias plataformas de redes sociales permiten a las empresas crear perfiles de negocio en donde se promociona un producto o servicio y monitorear la audiencia que visita la página y observar el comportamiento de la comunidad virtual entorno a los hechos y sucesos eventuales en los distintos puntos del ecosistema (Roldán, 2016). En Ecuador, las empresas se han visto en la necesidad de implementar un plan de *Community Management* para construir, gestionar y administrar su comunidad en línea, con el fin de mantener relaciones estables y así mismo captar más clientes. Para ello se requiere identificar los grupos de interés, preferencias y el tipo de contenido que llama más su atención. Ahora bien, en este caso el proyecto se enfoca en una empresa deportiva ubicada en la ciudad de Ambato que dicta clases de fútbol a niños, niñas y adolescentes, la empresa se encuentra en

la necesidad de reforzar y mejorar las estrategias de *Community Management* que manejan actualmente (Barrio, 2017).

Las empresas en conjunto con su *Community Manager* identifican los medios sociales donde se encuentra su público objetivo al que se va a dirigir, este caso personas interesadas en la actividad deportiva para niños y adolescentes para la formación física, mental, emocional y social, para así elegir una red social para crear y publicar contenido de interés donde se busca aumentar los espacios donde se dan posibles intercambios sociales, por lo tanto, se busca dar relevancia la práctica del deporte y los beneficios que aportarían a la actividad física: menos problemas de salud, ayuda a descansar mejor, brinda estabilidad emocional y aumenta la autoestima (Peiró, 2021)

En los últimos años la relación de los consumidores con las redes sociales se ha fortalecido según el estudio anual de redes sociales *Interactive Advertising Bureau* (IAB, 2017); el 83% de los usuarios siguen al menos a una marca en las redes sociales y el 39% de los usuarios ya no la considera molesta, inclusive al 26% le gusta que los anuncios sean segmentados a sus intereses y el 47% declara que todo se ajusta a sus necesidades. Es decir, hoy en día a las personas ya no les molesta o disgusta encontrar información sobre empresas en las redes sociales, al contrario, les ayuda a obtener más información y un mejor servicio (Moreno, 2018). Los usuarios siguen a marcas determinadas por la interacción que las personas tienen con la marca y por la experiencia que un producto o servicio ofrece al usuario, el cerebro de un cliente tiende a elegir la opción que le ha dado una experiencia de satisfacción en el pasado, sin importar que otra marca tenga más cualidades a favor (Melgar, 2017).

La empresa tiene claro lo que quiere conseguir y de cuál es la experiencia que los usuarios tienen al conocer su marca para que se convierta en su primera opción al momento de tomar una decisión que cumpla con sus expectativas (Melgar, 2017). En este caso para ofrecer una mejor experiencia al usuario se identifican las redes sociales donde se encuentra la audiencia objetiva de la empresa para estar más activo

en cuanto a contenido e información para los consumidores, al estar enfocados en un público adulto las redes sociales que más utilizan son Facebook, WhatsApp e Instagram. Es necesario medir el progreso para medir el compromiso, las menciones sociales y el sentimiento de la marca, mediante los comentarios, los me gusta y las acciones compartidas por las personas que sigan a la página, involucrar a la audiencia para tomar en cuenta sus comentarios y opiniones con el fin de generar más confianza y crear una comunidad sólida en la empresa (HubSpot, 2021).

Muchas empresas consideran que estar en redes es una tarea fácil y gratuita, cuando la realidad es otra, el mantenimiento, la actualización de contenidos y la interacción con los usuarios es un aspecto de dedicación y mucho tiempo a su marca y en el caso de contratar un profesional es un asunto de dinero. De igual manera, se necesita paciencia, en muchas ocasiones las empresas tienen la idea errónea de que su empresa obtiene más ganancias o mayores ventas inmediatamente y no se dan cuenta que la comunidad en línea se construye paso por paso, por este tipo de errores muchas empresas al no ver resultados instantáneos dejan olvidadas sus redes por lo que pierden interacción hasta el punto de quedar en el olvido.

Es sumamente importante saber que la reputación online que tenga la empresa no siempre depende de la misma, por lo general siempre influye la opinión de los usuarios acerca del trabajo que se realice y como la marca llegue a sus consumidores. Las estrategias que buscan implementar van a crear una buena identidad digital y controlar la reputación de la marca para implementar contenido de calidad y controlar el contenido que otros generan sobre ella (Ibañez, 2015).

De ahí, se parte hacia el planteamiento del problema que se encuentra enfocado en incrementar el número de inscritos en la escuela del 10 por medio del *Community Management*, para así captar un mayor número de clientes enfocados en padres de familia de niños y adolescentes entre 5 y 18 años que se involucren en esta práctica deportiva brindándoles el mejor servicio y dar un beneficio a la institución con una buena reputación.

De este modo, se plantea que el problema central es que la escuela del 10, durante sus 10 años de funcionamiento no ha podido mejorar sus estrategias de *Community management*, lo que no le ha permitido tomar decisiones efectivas para beneficio de su organización y optimizar sus recursos humanos y materiales. En este sentido, el problema científico se centra en: Cómo mejorar el *Community Management* de la empresa Escuela del 10. La institución deportiva no ha tenido un crecimiento en cuanto a su demanda para satisfacer los requerimientos de los niños y jóvenes que practican el deporte del fútbol en los últimos años, por lo que se hace necesario reforzar este crecimiento mediante dichas estrategias para tener un mayor número de participantes activos en esta institución.

Bajo el escenario expuesto, se logra identificar que existe una falta de refuerzo en las estrategias de *Community Management* que utiliza la escuela de fútbol para mantener el interés en los clientes e igualmente atraer a posibles clientes a la institución de la manera correcta para crear una comunidad donde los padres de familia se sientan cómodos y satisfechos con el servicio que reciben para sus hijos. Por lo tanto, a pesar de ser una de las mejores instituciones deportivas para niños y adolescentes en la ciudad al no usar las estrategias correctas y un contenido que se enfoque en crear relaciones estables y duraderas con los clientes, podría perder la oportunidad de tener mayores beneficios para la empresa con más ganancias, donde surge la idea a defender de: ¿Cómo un plan de *Community Management* permite el posicionamiento de mercado en la empresa Escuela del 10?

De esta manera, se precisa enmarcar como objetivo general de la investigación: Diseñar un plan de *Community Management* para el posicionamiento de mercado de la Escuela del 10. Esto apoya a los objetivos específicos planteados de la siguiente manera:

1. Fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio: *Community Management* y posicionamiento en el mercado.
2. Diagnosticar la situación actual del uso de herramientas de *Community Management* en la empresa Escuela del 10.
3. Identificar los principales componentes de *Community Management* aplicables en la empresa Escuela del 10.

La metodología para dar cumplimiento a lo definido anteriormente se rige por el enfoque mixto, con procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Por lo tanto, el proyecto de investigación tiene el propósito de posicionar de mejor manera en el mercado a la empresa Escuela del 10 con un plan de *Community Management* que le ayude a fortalecer y crear nuevas relaciones con usuarios y clientes, para orientar a todos los interesados en participar en la práctica deportiva del fútbol que se imparte en esta institución deportiva, e involucrar a padres de familia, niños, niñas y jóvenes de la ciudad de Ambato y de la provincia de Tungurahua

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Definición, evolución y características del *Community Management*

En la actualidad, una comunidad proporciona a las personas un sentimiento de pertenencia y las empresas crean un espacio donde los clientes se conectan en función de sus intereses o características compartidas. Y es por eso por lo que hoy en día tantas marcas comienzan a invertir en la creación de comunidades para sus clientes, empleados y fanáticos, como parte de un proceso llamado *Community Management*, donde crean relaciones auténticas entre su audiencia externa y su audiencia interna (HubSpot, 2019).

La escuela de Negocios de la Innovación y los emprendedores define al *Community Manager* como “el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet para crear y mantener relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca” (Fuente, 2019). Al existir varias definiciones se concluiría que el *Community Manager* es la persona encargada de gestionar una marca en la comunidad *online*, crea contenido específico para publicarlo en medios sociales y establecer relaciones estables a largo plazo con los clientes (Celdrán, 2015).

De igual manera, el *Community Manager* es un profesional de *marketing* es importante destacar algunas definiciones. Según (Kotler, 1967) “El *Marketing* es un proceso administrativo y social, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la generación, la oferta y el intercambio de productos de valor con sus iguales”. Para Peter Drucker “El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio encaje como solución de sus problemas y se venda por sí mismo” (Guimera, 2019). Y, a criterio del autor del presente trabajo el marketing es saber satisfacer las necesidades del cliente y ayudar a comunicar la existencia del producto al público objetivo de la mejor manera.

1.1.1. Evolución del Community Manager

En 1902, el profesor de la Universidad de Michigan, E.D. Jones, utiliza por primera vez el término *marketing*. La definición de *marketing*, en un inicio se enfocaba en la producción, el producto y su distribución. Más tarde, en 1911, el *marketing* se vuelve una disciplina independiente y se empiezan a impartir cursos del tema. No obstante, es en la década de los 60 que empieza a llegar con el concepto a países hispanohablantes. En 1922, Fred E. Clark describió el concepto de *marketing* en su libro "Principios del *Marketing*" y se convirtió en el primer presidente de la *American Marketing Association*.

En 1967, el autor Phillip Kotler publicó uno de los libros más importantes de teoría del *marketing* hasta la actualidad: *Dirección de Marketing: Análisis, Planificación y Control*. Kotler le dio un nuevo enfoque de negocios al marketing y estableció que serían el centro de la estrategia de todas las empresas. En 1995, en la historia del *marketing* digital, nace la primera red social llamada *SixDegrees*. Andrew Weinreich diseñó la plataforma con el fin de crear un directorio electrónico de personas (Escobar, 2015).

El *marketing* digital ha tenido un desarrollo rápido gracias a los avances tecnológicos con los que se cuenta, las computadoras y los dispositivos móviles se convirtieron en un elemento indispensable en el mundo de los negocios y en general de la vida cotidiana. En el año 2000 se creó *Google Analytics* con el fin de recaudar información de los usuarios y de su comportamiento en los sitios *web* (Paez, 2021). En la historia del *marketing* digital surgen las redes sociales modernas, las cuales algunas todavía se usan hasta el día de hoy: LinkedIn (2002), MySpace (2003), Facebook (2004), YouTube (2005) y Twitter (2006).

Asimismo, en el 2005, en la historia del *marketing* digital se da el nacimiento y el auge del *email marketing*, que reemplaza al telemarketing y a la publicidad en el correo físico

(Paez, 2021). Los *Community Managers* surgieron por primera vez cuando, al iniciar los juegos de computadoras, se crearon comunidades virtuales donde se discutía todo lo relativo al juego. Para manejar esta comunidad de *gamers* surgió este rol, cuyo nombre completo es *Community Manager*, eran los responsables de implementar o reforzar reglas de las comunidades, dar seguimiento a conflictos, bloquear a usuarios que violaran las reglas, ofrecer nuevos temas de discusión, entre otros. Esta profesión se ha vuelto muy importante para las empresas, las cuales se han dado cuenta de que las conversaciones sociales en línea son cada vez más relevantes, por lo que requieren un profesional que sepa sobre comunicación online, haga uso de los canales de comunicación que van a surgir en el tiempo, con el uso de herramientas sociales (Velazquéz, 2015).

Para el 2020, los *Community Managers* buscan trabajar de manera conjunta con las plataformas digitales para contrarrestar la desconfianza que se ha generado en las redes sociales mediante el control de la privacidad de datos y advertir sobre las *fake news*. De igual manera, crean mensajes de calidad y determinan el tipo de impacto que se quiere generar en los usuarios, sin saturar, ni sobrecargar de información (Tokio School, 2019).

A lo largo de la historia, la figura de un moderador que gestione y ordene adecuadamente la comunicación entre personas ha sido estrictamente necesaria para crear estrategias de valor para la empresa. Por ello, con la aparición a principios del siglo XXI de las primeras redes sociales y, con ellas, la comunicación 2.0, se hacía necesaria la llegada de una figura que gestionase adecuadamente toda la comunicación generada entre marcas y usuarios.

La concepción misma de lo que es un *Community Manager* aún no es clara, y desde diferentes perspectivas, que se consideran complementarias, parten las definiciones que se han dado hasta la fecha. Sin embargo, es de tener en cuenta que es un concepto que sigue en evolución (Cobos, 2011). El *Community Manager* es mucho más que un mero moderador entre ambas partes en un proceso de comunicación. De

hecho, la figura de este profesional es una parte fundamental de todo este proceso comunicativo, puesto que, como se ve a continuación, cumple otras muchas funciones que hacen que la comunicación entre marcas y usuario funcione correctamente y que mejore y genere objetivos que vayan en beneficio de las marcas y de sus usuarios (XTRARED, 2019).

La especialidad del *Community Management* es localizar a futuros clientes en las redes sociales, fidelizarlos y establecer vínculos con ellos. A pesar del avance tecnológico que se vive en la actualidad, todavía existen empresas que no son conscientes de las ventajas que aportan las redes sociales a sus negocios y creen que el *Community Manager* se limita al uso de determinadas aplicaciones y que casi cualquiera haría su labor (Tokio School, 2019).

Para que la empresa tenga éxito se toma en cuenta varias características para cumplir con los objetivos propuestos, con el fin de que la empresa tenga crecimiento en cuanto al número de personas interesadas y fidelidad de parte de estas. Un *Community Manager* es:

- Proactivo: Investiga y se anticipa a las necesidades del cliente, tanto en la actualidad como en el futuro.
- Social: Saber comunicarse y relacionar con su público objetivo o posibles clientes.
- Fan del producto o servicio: Para vender se conoce bien lo que va a ofrecer, así obtiene credibilidad.
- Agente del cambio: Hacer imprescindible su labor de gestión en la comunicación.
- Creativo: Tener imaginación, curiosidad, confianza y ser crítico.
- Planificador: Contar con una planificación a la hora de realizar su trabajo, publicar su contenido de forma precisa sin llegar a agobiar a los seguidores.
- Estratega: Plantear sus estrategias en base a las necesidades del consumidor.

- Innovador: Estar al día con los cambios tecnológicos para ofrecer propuestas y acciones innovadoras.
- Constante: Ser constante en la planificación, en la publicación de contenido y en las acciones y propuestas que lleve a cabo.
- Multitarea: Conocer las herramientas necesarias para la gestión de la comunidad virtual (Celdrán, 2015).

Todas estas características mencionadas anteriormente son indispensables para poder crear estrategias que ayuden con el crecimiento de la empresa, en la actualidad una empresa que no se encuentre en medios sociales, es una empresa que pierde clientes y su fidelización al no interactuar y crear vínculos estables con los consumidores.

1.2. *Community Management* funciones, ventajas, herramientas y modelo

Las funciones del *Community Manager* son las de sostener y acrecentar las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes (Montes, 2019). Por lo que, entre sus funciones principales se encuentran:

- Gestionar: Manejar todos los medios donde la marca tiene o tendrá presencia según la estrategia. Parte de la gestión es crear los perfiles de la empresa en redes sociales en caso de que no lo tengan y mantenerlos debidamente actualizados.
- Comunicar: Es responsable de buscar, generar y publicar los contenidos que la marca desee compartir con su comunidad, se obedecen las estrategias para lograr los resultados esperados.
- Escuchar: Saber escuchar con atención y dar seguimiento a todas las conversaciones positivas y negativas que se generen alrededor de la marca

para corregir errores y mantener informada a la alta gerencia de los acontecimientos.

- Interactuar: Al compartir contenido de todo tipo se recibe reacciones de parte de la audiencia y desde luego se necesita responder a las mismas. Además, se involucra en conversaciones con la comunidad para crear relaciones estables.
- Documentar: La acción de escuchar da muchos resultados, por lo que, se crea procesos de documentación y se dispone de una herramienta para realizar esta labor.
- Abogar en doble vía: El *Community Manager* es la voz de la empresa puertas afuera y la voz del cliente puertas adentro (Peguero, 2013).

De igual manera, sus funciones son indispensables para darse a conocer entre clientes potenciales para que elijan la marca, es importante establecer horarios para saber cuándo es el momento indicado para publicar contenido de calidad y creativo para que sea visualizado por más personas y medir el número de veces que sus publicaciones son vistas y compartidas. Además, se tiene una formación en redes sociales y en el entorno *online*, conocimientos de publicidad, diseño, *marketing*, comunicación, posicionamiento *online*, analítica *web*, entre otros (Celdrán, 2015). Existen tres perfiles de *Community Manager* en función del tipo de sector y organización en la que opera y que se plasma en la tabla adjunta:

Cuadro 1. Los perfiles del *Community Manager*

	Tipo de organización	Trabajo del CM	Perfil del CM
CM Operativo	Con fuerte presencia online.	Integrado dentro de las responsabilidades del equipo de <i>Marketing</i> , labor meramente de implementación.	<i>Assistant</i> , perfil bajo/medio.
CM Estratégico	Negocio <i>off</i> pero sin grandes presupuestos para la comunicación donde el <i>core business</i> no es el marketing o que no se dirigen al consumidor final.	Definición e implementación de la estrategia en redes sociales. Incidencia en líderes de opinión e incluso posicionamiento SEO y SEM.	Especialista digital de perfil alto. Habitualmente <i>freelance</i> o miembro de una agencia.
CM Activador	Empresas de gran consumo.	Trabajo de implementación de campañas de activación de marca. No es un perfil estratégico porque la estrategia la viene definida en un plan global establecido por una agencia especializada.	Perfil medio, punto intermedio entre los otros dos modelos. No es estratega, pero tampoco un mero implementador. Suele formar parte de una agencia.

Fuente: Tomado a partir de Ortega, Réndon , & Ortega (2017).

Según la AERCO-PSM con respecto a la claridad de las funciones del *Community Manager* “las organizaciones empezarán a comprender que las gestiones de los medios sociales comienzan a ser una función en sí misma y replantearse su organización desde la base (2017).” Davinia Suárez, Community manager del diario español La Provincia dice que un gestor de la comunidad es sobre todo un dinamizador de comunidades y los ojos y los oídos de la empresa en Internet, crea vínculos afectivos y humaniza la marca para poder llegar a los consumidores, pero también está atento para que otros no destruyan la imagen de marca (Cobos, 2011).

El *Community Manager* trae grandes ventajas dentro de una organización porque es el encargado de definir estrategias de difusión y visibilidad en el ámbito virtual y crear comunicaciones estables con los clientes, por lo que su papel dentro de la empresa es:

- Mantener la voz de la marca en todas las publicaciones e interacciones.

- Asegurar que todo el contenido que se comparte tenga un propósito y cumpla con las expectativas y necesidades de los seguidores y el público objetivo.
- Programar, publicar y participar en todo el contenido social.
- Crear, administrar y realizar un seguimiento de todos los concursos, obsequios y promociones en las redes sociales.
- Asegurar que todos los miembros de la comunidad sigan las reglas y pautas de la comunidad.
- Medir los resultados de todo el contenido y el trabajo en las redes sociales (y hace modificaciones cuando es necesario).
- Mantener al día con las tendencias de la industria y las actualizaciones realizadas en la plataforma en cuestión.
- Saber lo que los miembros de la audiencia quieren y necesitan del contenido social compartido.
- Ser auténtico y saber cuándo decir "Gracias", "Lo sentimos" y "Te apoyamos".
- Crear un espacio seguro para que los seguidores y los miembros hagan preguntas, obtengan ayuda, se sientan respaldados, compartan ideas, brinden comentarios y resuelvan problemas (HubSpot, 2021).

De igual manera, las herramientas que se utilizarían para administrar a una comunidad son:

- Administrar y medir el compromiso con aplicaciones determinadas.
- Incorporar la escucha en redes sociales.
- Mantener tus redes sociales al día.
- Crear grupos en redes sociales con los usuarios.
- Crear concursos para ganar clientes.

La gestión comunitaria no es un complemento para cualquier estrategia de marketing en redes sociales. Ayuda a ganar más clientes y hacer que la marca sea elegida ante las demás por tener una comunidad estable y segura para los clientes (Harper, 2020).

Las redes sociales de igual manera son herramientas básicas para un *Community Manager*, por estos medios es donde crearía su comunidad, por lo general son redes sociales conocidas mundialmente como *Facebook*, *Twitter* y el *email marketing*, son los medios sociales más populares en el ámbito empresarial. Se ve a estas plataformas como herramientas que comunican el objetivo de la empresa a un bajo costo y de manera transparente, se acercan al cliente y resuelven sus dudas o conflictos de una manera rápida y eficaz. El profesional en gestión de la comunidad entiende que el internet le permite una exposición global, identificar el tipo de visitantes y de dónde vienen y cuáles son sus gustos (López, 2016) esto ayuda a la empresa a crear contenido relevante para su comunidad y ayuda a captar un mayor número de participantes en la práctica deportiva de la Escuela del 10.

A continuación, en la siguiente tabla se muestran los tipos de Community Management a través del modelo SPACE:

Cuadro 2. Modelo SPACE

S: Atención al cliente/ éxito	Con la ayuda de un foro, un documento de preguntas frecuentes y un sitio web para la comunidad con el fin de responder dudas e inquietudes.
P: Ideación de productos, innovación y retroalimentación	Crear un espacio seguro para los clientes con el fin de que compartan sus comentarios sobre la forma en la que se innove y mejoren sus servicios.
A: Adquisición y defensa	Comunicarse directamente con clientes potenciales, clientes, y embajadores de la marca para promocionar los productos y servicios a través de varios métodos, como el boca a boca, los programas de afiliados y las redes sociales.
C: Contenido y programación	Tener equipos comunitarios que trabajan para garantizar que todo el contenido generado por la comunidad sea apropiado, siga las pautas de la empresa y cumpla con los requisitos del sitio.
E: Compromiso externo	Brinda a sus clientes un sentido de pertenencia que conduce a una conexión más fuerte con su marca a través de un espacio que existe fuera de su negocio. Uno de los tipos más comunes de gestión de la comunidad de participación externa es la gestión de redes sociales.

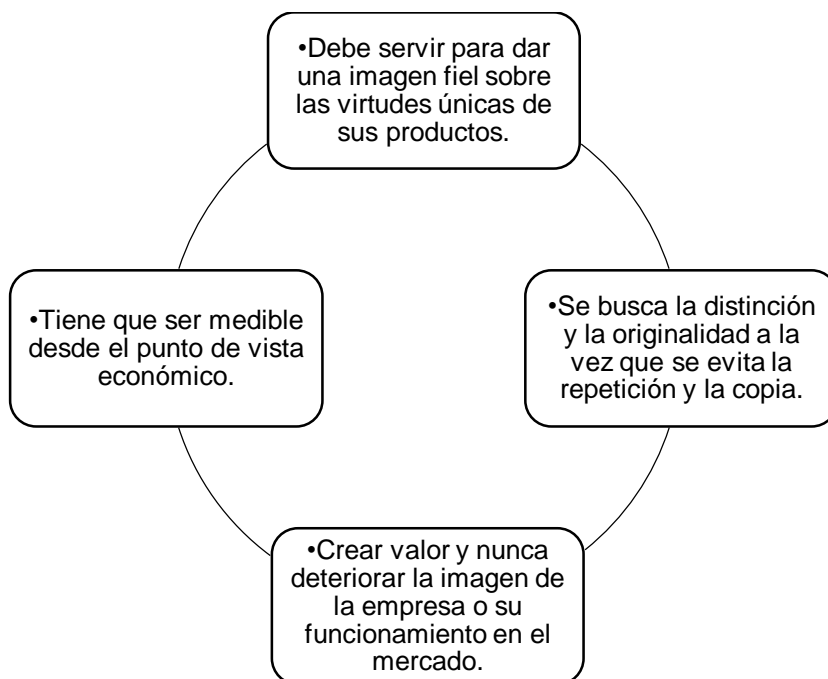
Fuente: Tomado a partir de HubSpot (2021)

1.3. Variables que influyen en el posicionamiento organizacional

El posicionamiento de marca en una empresa busca mantenerse siempre en la mente de los consumidores y así logre crecer cada vez más, para que una empresa logre posicionarse en el mercado pasa por un proceso en el cual la empresa busca diseñar una imagen empresarial única y original con el fin de distinguirse de la competencia y acercarse más a su público objetivo. Las empresas buscan penetrarse en la mente de los clientes, como una marca en la que confiarían y hace que el cliente se sienta identificado (Sánchez J. , 2017).

Existen elementos comunes que existen en una estrategia de posicionamiento y un mapa de posicionamiento para ver la posición de la empresa que se muestran en los siguientes gráficos:

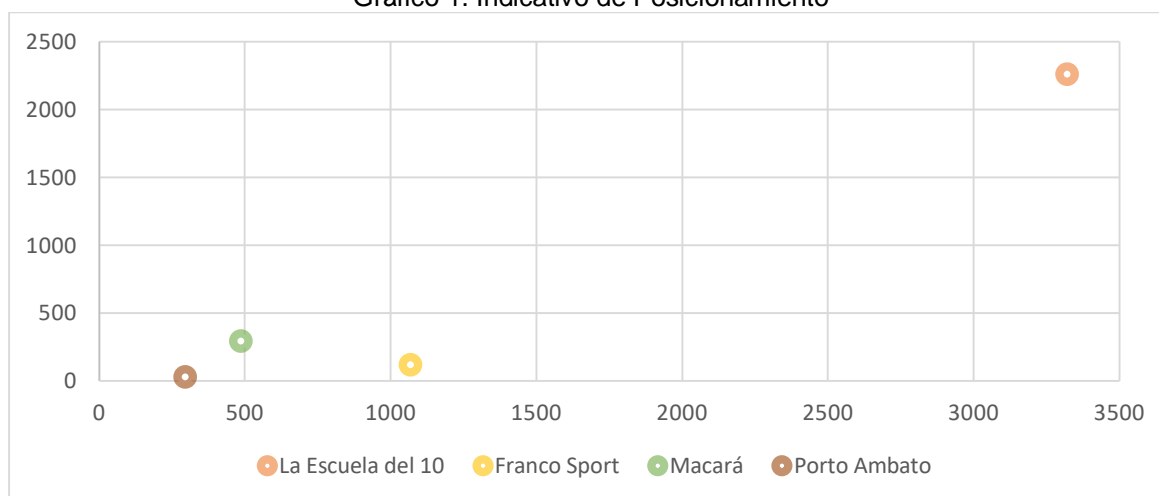
Figura 1. Elementos comunes en una estrategia de posicionamiento



Fuente: Tomada a partir de Sánchez (2017).

De igual manera, el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone en ese momento para crear y mantenerse en la mente de los consumidores meta una imagen particular en relación con los productos o servicios de la competencia; y enfatizar que, el posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como con otros productos que comercializa la misma compañía (Coca, 2007). Los consumidores definen a un producto o servicio en base a sus atributos importantes, el producto ocupa un lugar claro, diferente y ser deseado en relación con los productos o servicios de la competencia.

Gráfico 1. Indicativo de Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Indicativo de Posicionamiento

Escuelas	Seguidores Eje X	Número de publicaciones Eje Y
La Escuela del 10	3324	2257
Franco Sport	1071	113
Macará	488	286
Porto Ambato	296	24

Fuente: Elaboración propia.

El posicionamiento ubica de manera específica el lugar que ocupa una empresa en la mente de los consumidores, cuando las empresas hayan decidido en que segmento están ubicadas, deciden qué posición quieren dentro de este. Cuando los

consumidores necesitan adquirir un producto o servicio al tomar la decisión de compra lo hacen de manera rápida por lo que tienen en sus mentes y por las ideas que llevan anticipadamente. No siempre buscan otras alternativas o posibilidades, ventajas y desventajas de cada producto en el momento de adquirirlo (Sánchez & Jaramillo, 2008).

Las empresas necesitan decidir cuál va a ser el componente que las va a distinguir de las demás y así lograr que su producto sea elegido, para esto se toma en cuenta tres pasos:

- Identificar las posibles ventajas competitivas.
- Seleccionar las ventajas competitivas y una estrategia general de posicionamiento.
- Presentar y comunicar al mercado la posición escogida.

De este modo, en la empresa de fútbol Escuela del 10 se ha logrado identificar que se necesita reforzar y crear estrategias de *Community Management* para posicionarse en el mercado, con la creación de una comunidad entre los usuarios y con contenido atractivo y de calidad, con actualización de sus publicaciones para crear vínculos estables con sus clientes, buscar nuevos posibles clientes y averiguar qué es lo que les gustaría para satisfacer sus necesidades y saber relacionarse con su público objetivo o posibles clientes. El tiempo es dinero para una empresa, por lo que la gestión del tiempo y las tareas que se realizan es fundamental.

Un *Community Manager* necesita actualizar su contenido cuando logre percibir que hay más personas conectadas que están interesadas el contenido de la empresa, se mantiene al pendiente y conectado con los medios sociales de los que se encuentre a cargo, para estar en contacto con posibles clientes que necesiten información o se encuentren atraídos por el contenido de la calidad de la empresa y saber cómo se percibe la marca frente a la audiencia (Harper, 2020).

1.4. Creación de un plan de *Community Management*

Para realizar un plan de *Community Management* es necesario analizar e invertir tiempo, los resultados no suelen ser inmediatos y realizar un análisis exhaustivo para realizar una estrategia de contenido de calidad con el fin de crear una comunidad en busca de un mismo objetivo con la que consigan los resultados deseados. Hay varios pasos a seguir para crear un plan:

- Comunidad: Crear una comunidad en línea donde los usuarios interactúen por un interés común, donde la empresa proporcione un espacio donde los clientes obtengan respuestas a sus preguntas y resolver sus problemas.
- Matriz FODA: Este análisis ayuda a conocer bien a la empresa y a sus competidores, para convertir las debilidades en oportunidades.
- Cliente ideal: Es importante conocer a los clientes o posibles clientes que estén interesados en el servicio de la empresa para que sea más fácil llegar a ellos, esto ayuda a saber qué tipo de contenido publicar para satisfacer sus necesidades.
- Elegir las redes sociales: Es importante elegir las redes sociales más adecuadas para la empresa para llegar a su público y conseguir sus objetivos como empresa.
- Definir objetivos: Tener claro los objetivos que se quieren conseguir con la estrategia de contenidos, es imprescindible.
- Estrategia de contenidos: Definir la estrategia que se va a poner en marcha en este caso de posicionamiento en el mercado y, además, qué acciones van a ayudar a conseguir esos objetivos.
- Plan de difusión y promoción: Se diseña un plan de difusión que con medios propios de la empresa y gratuitos que ayuden a promocionar sus contenidos, y aumentar de esta forma, la visibilidad de éstos.

- Medición: Se analiza, se mide y si es necesario, se realiza ajustes y optimiza el plan para conseguir contenidos que de verdad ayuden a conseguir los objetivos de la empresa.

Realizar un plan de contenidos para crear una comunidad dentro de una empresa es un trabajo que requiere esfuerzo y tiempo para lograrlo, pero es la base para empezar a gestionar las redes sociales de una manera adecuada para llegar a los objetivos deseados. Al crear un plan de *Community Management* la empresa va a lograr un mejor posicionamiento en el mercado para ser la primera opción cuando las personas deban elegir una escuela de fútbol de calidad donde inscriben a sus hijos con toda seguridad (García, 2020).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación

El *Community Management* busca construir una comunidad auténtica entre los clientes, empleados y socios de una empresa a través de la interacción, con el fin de crear una red donde se conecten, compartan y crezcan. El enfoque que guía esta investigación es cuantitativo-cualitativo, apoyado en dos técnicas de recolección de datos: encuestas para el enfoque cuantitativo y entrevistas para el enfoque cualitativo. Con el fin de recolectar datos mediante encuestas a la población objetivo que son padres de familia de niños y adolescentes de entre 4 a 15 años de la provincia de Tungurahua y una entrevista al gerente de la empresa de la Escuela del 10. El método mixto utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en la investigación.

El presente estudio maneja un tipo de alcance descriptivo-explicativo en base al enfoque cuantitativo de la investigación para especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). De igual manera, para recopilar información se usa un diseño no experimental-transversal donde se observa situaciones ya existentes, transaccionales para describir las variables de estudio.

Hay un total de 120 niños y adolescentes actualmente en la escuela de fútbol. En cuanto a la población la empresa cuenta con una base de datos de sus clientes donde se cuenta con:

Padres y madres de niños y adolescentes de entre 4 a 15 años.

Tabla 2. Número de estudiantes en los últimos nueve años

AÑO	NÚMERO DE ESTUDIANTES
2014	26
2015	33
2016	39
2017	45
2018	60
2019	58
2020	58
2021	99
2022	120

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Estimación de clientes

Descripción	Personas
Padres y madres de niños y adolescentes desde los 4 a 15 años	84
TOTAL	84

Elaborado por: Elaboración propia.

Por lo tanto, se encuestarán a 84 padres y madres que han inscrito a sus hijos en la Escuela del 10, con el fin de diagnosticar la situación actual del uso de herramientas de *Community Management* para diseñar un plan efectivo que ayude al posicionamiento en el mercado de la empresa Escuela del 10.

2.2. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

La técnica de investigación que se utiliza para la recopilación de información es la encuesta dirigida a los padres de familia de niños y adolescentes de 4 a 15 años de la provincia de Tungurahua con un cuestionario de 10 preguntas que permite acceder a varias personas y ayuda a conocer la situación de la empresa respecto al tema. Sin embargo, el número de padres de familia que han respondido la encuesta es de 70 donde se pudo obtener la información que se encuentra en las tablas adjuntas. Así también se procede con la técnica de entrevista al gerente de la empresa Escuela del 10 Pablo Poveda, para conocer más acerca de las herramientas de *Community Management* que son utilizadas dentro de la entidad deportiva.

Tabla 4. Descripción de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Descripción	Muestra	Entrevistado	Técnica	Instrumento	Forma de aplicación del instrumento
Gerente de la empresa Escuela del 10	1	Propietario-Gerente	Entrevista	Cuestionario	Virtual
Padres y madres de familia de niños y adolescentes desde los 4 a 15 años	84	Clientes	Encuestas	Cuestionario	Virtual

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1. Análisis de encuestas a clientes de la empresa

En este punto, se realiza la aplicación de encuestas de manera virtual a los padres y madres de los niños y adolescentes que toman los servicios de la Escuela del 10 para sus hijos. A continuación, se interpretan los resultados correspondientes a los padres de familia y se reflejan en tabulaciones individuales de acuerdo con cada pregunta.

Tabla 5. Datos de los padres de familia

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	32	46%
Masculino	38	54%
Total	70	100%

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	7	10%
Casado/a	54	77%
Divorciado/a	9	13%
Total	70	100%

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 26-30	6	9%
Entre 31-35	13	19%
Entre 36-40	19	27%
Entre 41-45	24	34%
Mayor a 45	8	11%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que, los padres de familia que han llenado la encuesta en su mayoría son de género masculino, conforman el 54% del grupo en mención, sin embargo, el porcentaje en el género femenino no es muy bajo, solamente hay una diferencia del

8% por lo que tanto hombres como mujeres se encuentran activos en las actividades de sus hijos. De igual manera con un 77% la mayoría de los padres y madres se encuentran casados, seguido por un 13% de padres y madres divorciados y finalmente un 10% de padres y madres solteros. Con respecto a la edad de los padres de familia se observa que hay un mayor número desde los 31 años hasta los 45 que han buscado inscribir a sus hijos en actividades deportivas.

Tabla 6. Cantón

Cantón	Frecuencia	Porcentaje
Ambato	54	77%
Baños	3	4%
Cevallos	7	10%
Pelileo	6	9%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de existir padres de familia en otros cantones que han contactado a la Escuela del 10 para inscribir a sus hijos, el cantón donde más clientes han obtenido es Ambato con un 77% donde la escuela se encuentra ubicada.

Tabla 7. Número de cargas familiares

Número de cargas familiares	Frecuencia	Porcentaje
1	30	43%
2	30	43%
3	10	14%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las personas encuestadas tienen 2 y 3 hijos inscritos en la escuela del 10 lo que da entender que se encuentran satisfechos con sus servicios y el trato hacia sus hijos.

Tabla 8. Edad de cargas familiares

Edad de cargas familiares	Frecuencia	Porcentaje
Edad 4 y 5	20	19.6%
Edad 6-8	35	34.4%
Edad 9-11	24	23.5%
Edad 12-15	23	22.5%
Total	102	100%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la mayor categoría de niños de entre 6-8 años tiene más acogida en la escuela por lo que la escuela necesita centrarse en atraer de la misma manera a los padres y madres con niños de las distintas edades para que la entidad deportiva crezca cada vez más.

Tabla 9. Redes por las que les gustaría recibir información a los clientes

Redes	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	50	32%
Instagram	50	32%
WhatsApp	50	32%
Twitter	5	3%
Correo	1	1%
Total	156	100%

Fuente: Elaboración propia.

Existe una igualdad en cuanto a las redes sociales de Facebook, Instagram y WhatsApp que son las más utilizadas por los padres y madres de los niños de la escuela por lo que se publica más contenido en esas redes y hacer que este sea atractivo y mantenga informado a cada uno de los miembros con el fin de satisfacer sus necesidades y su conformidad con la información que cada uno reciba. Por otro lado, se observa que apenas 6 personas utilizan Twitter o su correo electrónico para mantenerse informado, sin embargo, si es necesario enviar información por esos medios para los clientes que utilicen esas redes por lo que, es importante cubrir con los requerimientos de todos los clientes.

Tabla 10. Momento del día donde los clientes usan más redes sociales

Momento del día	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	13	19%
Tarde	10	14%
Noche	34	48%
Todas las anteriores	13	19%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

El momento del día donde los padres tienen más tiempo libre para usar sus redes sociales es en la noche, muchos al trabajar tienen todo su día ocupado, por lo que la

escuela de fútbol necesita promocionar más sus redes en las noches sin descuidar el resto del día para así ganar más clientes.

Tabla 11. Importancia de la interacción de la marca con sus clientes

Importancia de la interacción	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	66	94%
De acuerdo	4	6%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 94% de los clientes están muy de acuerdo y el 6% de acuerdo con que es importante que la empresa interactúe con ellos al responder sus dudas e inquietudes y al preguntar el porqué de su respuesta supieron manifestar que es importante para mantenerse informados de las actividades, los torneos y sus promociones. De igual manera, el que la empresa se mantenga siempre interacción con los padres hace que se sientan mucho más seguros con el bienestar de sus hijos.

Tabla 12. Información que les gustaría recibir por redes sociales

Información que les gustaría recibir	Frecuencia	Porcentaje
Consejos para los alumnos para mejorar su rendimiento	60	39%
Información sobre los torneos internacionales	48	31%
Convenios de la escuela de fútbol	46	30%
Total	154	100%

Fuente: Elaboración propia.

Con esta pregunta se observa el tipo de contenido que los padres esperan ver acerca de lo que la escuela hace por lo que se podrían usar varias herramientas como videos, imágenes, textos donde los clientes vean este contenido y observar como la escuela ha beneficiado a sus hijos.

Tabla 13. Necesidades y requerimientos de los clientes

Participación en conversatorio	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	49	70%
De acuerdo	15	21%
Neutral	6	9%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los padres y madres estarían de acuerdo en participar en un conversatorio con el fin de resolver dudas e inquietudes supieron manifestar en la encuesta que esto les haría sentir parte del cambio y seguros al ver que la escuela se preocupa por lo que requieren. Sin embargo, el 9% se encuentra neutral con respecto a esto por la falta de tiempo para asistir a este tipo de reuniones.

Tabla 14. Información de la Escuela del 10 en redes sociales

¿Ha visto información de la empresa en redes sociales?	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	99%
No	1	1%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar la red social por la que los clientes se enteraron del funcionamiento de la escuela se observa que la red social más utilizada es Facebook por lo que la empresa podría enfocarse en darle más actividad a su página para llegar a más personas que estén interesadas en inscribir a sus hijos en esta entidad deportiva.

Tabla 15. Tipo de contenido más entretenido

Contenido más entretenido	Frecuencia	Porcentaje
Avance de los alumnos	58	47%
Información nutricional para los alumnos	39	32%
Entrenadores que explican la clase	26	21%
Total	123	100%

Fuente: Elaboración propia.

El propósito del Community Management es crear una comunidad sólida entre la empresa y los clientes por lo que al implementar este tipo de contenido que, como se

observa en el gráfico es interesante para los padres de familia para poder ganar su fidelización y captar más la atención e interés para posibles clientes que vean este tipo de contenido.

Tabla 16. Conocimiento de otras escuelas de fútbol en la ciudad

Conocimiento de otras escuelas de fútbol en la ciudad por parte de los clientes	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	37%
No	44	63%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes que han llegado a conocer otras escuelas de fútbol ha sido por la red social *Facebook*, *Instagram* o por algún conocido que les ha comentado de otras escuelas, sin embargo, la mayoría de los clientes no han escuchado de otras entidades deportivas y manifiestan que son poco promocionadas en comparación a la Escuela del 10.

Tabla 17. Reconocimiento de la Escuela del 10 en la ciudad de Ambato

Reconocimiento de la Escuela del 10 en la ciudad de Ambato	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	56	80%
De acuerdo	13	19%
Neutral	1	1%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes manifiestan que la Escuela del 10 es reconocida en la ciudad porque cuenta con buena publicidad e información acerca de todas sus actividades, de igual manera cuenta con buenos entrenadores y buenas instalaciones por lo que es la mejor opción al momento de elegir una entidad deportiva para sus hijos.

Tabla 18. Ventajas de los convenios y alianzas internacionales para la escuela

Los convenios y alianzas internacionales son una ventaja ante las demás escuelas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	63	90%
De acuerdo	6	9%
Neutral	1	1%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 90% de los padres están de acuerdo con que los convenios y alianzas internacionales son una gran ventaja ante otras escuelas, esto da nuevas experiencias a sus hijos de tener torneos en otros países, de igual manera consideran que es una gran oportunidad que podría servirles a futuro. Sin embargo, se necesita que todos los padres estén informados acerca de estas alianzas y convenios, un bajo porcentaje manifiesta no estar al tanto.

2.3. Diagnóstico de la situación actual de la Escuela del 10

2.3.1. Análisis e interpretación de resultados de la entrevista

Adicional a las encuestas se realiza la técnica de entrevista que se aplica al gerente y director de la empresa Escuela del 10 Pablo Poveda a través de un cuestionario de diez preguntas, cuyas respuestas se analizan a continuación:

La escuela del 10 maneja sus redes sociales mediante varios canales de comunicación para interactuar e informar a los clientes de sus actividades de forma responsable y actualizada, Facebook es la plataforma más usada y con más interacciones, seguida de Instagram, Twitter y TikTok respectivamente. La empresa se mantiene en contacto con los clientes mediante WhatsApp para tener un servicio más personalizado seguido por Facebook donde hay más interacciones como se menciona anteriormente, esto hace referencia a la pregunta que se realizó a los clientes donde indican que la red

social donde les gustaría ver más información de la escuela efectivamente es Facebook.

El gerente considera que el contenido que más clientes atrae y que más acogida tiene para los padres de familia son las fotografías de sus hijos mientras disfrutaban de su deporte favorito, esto tiene relación con el tipo de contenido que les gustaría ver en sus redes sociales para que la página sea mucho más atractiva. La persona encargada de gestionar las redes sociales en la escuela es el *Community Manager* Santiago Ávila diseñador y comunicador, con el acompañamiento del director de La Escuela del 10 Pablo Poveda quien cuenta con una maestría en Marketing y varias certificaciones en Marketing Digital.

En cuanto al posicionamiento en el mercado el gerente supo manifestar que la escuela tiene 9 años en la industria deportiva, sin lugar a duda la escuela mejor posicionada en la ciudad, gracias a un gran trabajo de marketing y marca. Dentro de los 2 últimos años se han creado una gran cantidad de escuelas de fútbol. La Escuela del 10 un modelo a seguir, un modelo de gestión y organización deportiva, una de las escuelas que podría ser una competencia y tener ventaja sería la escuela del Club Deportivo Macara, tanto por el nombre, hinchas y sobre todo por la infraestructura deportiva.

Las fortalezas de la Escuela del 10 son el posicionamiento de marca en la ciudad y el país, la experiencia de La Escuela del 10 en el fútbol formativo, sus convenios y pasantías Internacionales, sus alianzas Internacionales (Europa, EEUU, Brasil, Argentina) su excelente ubicación estratégica de la Matriz (Ficoa Av. Rodrigo Pachano y Dalías), mantener una filosofía e identidad propia, son lo que hacen que la Escuela del 10 sea distinguida de las demás escuelas existentes en la ciudad de Ambato.

2.3.2. Matriz FODA

El plan de *Community Management* guía y ayuda a la empresa a saber qué contenido publicar en sus redes sociales para conseguir llegar a su público y los objetivos

establecidos. Para esto, es necesario crear una matriz FODA en base a una entrevista al gerente Pablo Poveda, misma que se ve en la siguiente tabla:

Cuadro 3. Matriz FODA

INTERNO	EXTERNO
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueve años de experiencia de la Escuela del 10 en el fútbol formativo • Entrenadores capacitados • Existencia de una categoría de fútbol inclusivo para personas con discapacidades 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios y alianzas Internacionales (Europa, EEUU, Brasil, Argentina) • Ubicación estratégica de la Escuela • Becas deportivas en Estados Unidos • Expansión mediante la creación de una escuela de fútbol en los Estados Unidos gracias a nuestras giras Internacionales y alianzas estratégicas con academias de Norte América • Marca reconocida a nivel nacional que facilita el crecimiento al tener franquicias en las principales ciudades del Ecuador
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura pequeña a su competencia (Club Deportivo Macará) • No cuenta con infraestructura propia • Falta de procesos en la gestión operativa 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad se han creado varias escuelas de fútbol en la ciudad • La falta de un ente regulador hace que aperturen cada día más escuelas de fútbol • El gobierno, las Federaciones deportivas, las asociaciones deportivas, el ministerio del deporte no se preocupan por las escuelas Formativas de fútbol sin organizar torneos ni competencias.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. Matriz de Estrategias

Matriz de Estrategias
Crear y publicar contenido que cumpla las necesidades de los clientes para aportar valor de verdad al usuario en las redes sociales Facebook e Instagram.
Crear un canal en YouTube para transmitir partidos en vivo
Contactar a <i>influencers</i> que ayuden a promocionar la empresa
Alianzas estratégicas con empresas para que a través de la escuela tengan descuentos como: Mmwings, Lola paleta, Cinemark.
Realizar un conversatorio con los padres de familia cada seis meses para hablar sobre el proceso que se lleva a cabo en la escuela
Realizar un en vivo una vez cada dos semanas para que los clientes y posibles clientes interactúen con el dueño de la empresa.
Usar herramientas para medir el número de usuarios que interactúan con las publicaciones como Instagram Analytics y Facebook Analytics.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

3.1. Antecedentes

Tema: *Community Management* y su relación en el posicionamiento de mercado caso escuela del 10.

Empresa: Escuela del 10.

Ubicación de la empresa: Ambato, Ficoa Av. Rodrigo Pachano y Dalías.

Gerente: Magíster Pablo Poveda Paredes.

La Escuela del 10 es una entidad deportiva de fútbol para niños y jóvenes que estén interesados en realizar un deporte generador de disciplina, esfuerzo, respeto, trabajo en equipo y un buen estilo de vida, la empresa funciona alrededor de nueve años en la ciudad de Ambato. En la actualidad, la escuela ha presentado problemas para captar un mayor número de clientes a raíz de la pandemia, por lo que se busca establecer un plan de *Community Management* sólido para orientar a todos los interesados en participar en la práctica deportiva que se imparte mediante el uso de redes sociales. La escuela de fútbol cuenta con la siguiente misión y visión:

- **Misión:** Formar, orientar, disciplinar al niño a través del fútbol, como medio facilitador para su progreso, perfeccionamiento deportivo y desarrollo personal.
- **Visión:** Ser una sólida institución deportiva, modelo en la organización y administración en la práctica del fútbol infantil y juvenil del país.

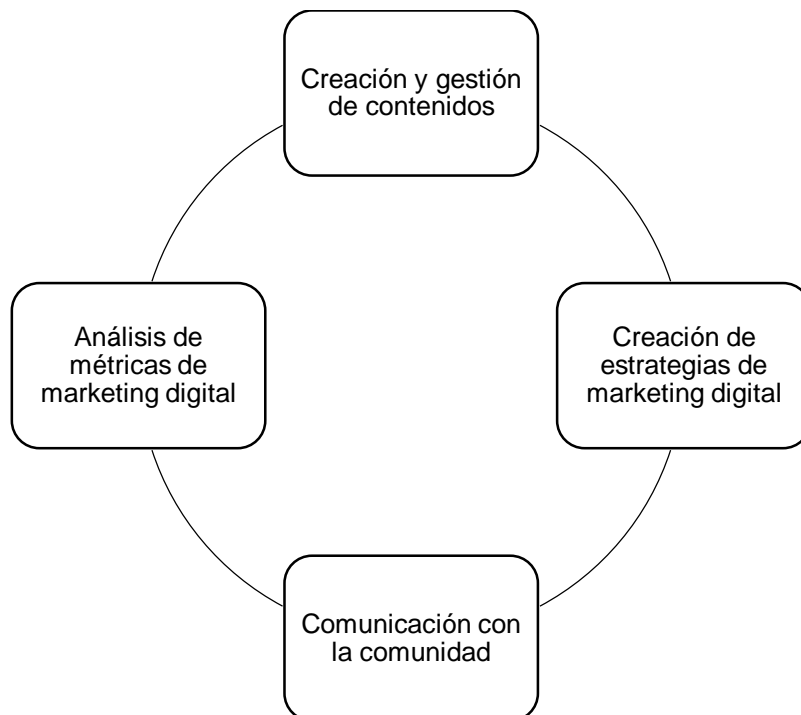
Por lo tanto, para lograr un buen *Community Management* es necesario contar con habilidades de comunicación para otorgar el dinamismo necesario a las comunidades que gestiona, así como dominio de las nuevas tecnologías y una personalidad en

específico para lograr captar más clientes. Es importante que la empresa se encuentre presente en redes sociales porque al no estar en la red se reducen o se bloquean las oportunidades de crecimiento, las ventajas competitivas y la credibilidad por lo que se ha considerado importante la implementación de un plan de Community Management para la escuela del 10 que ayude a aumentar su mercado a través de estrategias bien establecidas dentro de la empresa, todo esto con el apoyo del *Community Manager* de la empresa Santiago Ávila y el acompañamiento del director de la escuela Pablo Poveda con una maestría en Marketing Digital.

3.2. Componentes del *Community Management* para la escuela del 10

La Escuela del 10 al ser una empresa deportiva dedicada al entrenamiento de niños y jóvenes en fútbol con nueve años de trayectoria, ha identificado como componentes principales de *Community Management* a:

Figura 2. Componentes principales del Community Management



Fuente: Modificado a partir de Cajasol Business School (2020)

- **Creación y gestión de contenidos:**

Cuadro 5. Creación y gestión de contenidos

Estrategias	¿Qué se espera lograr?	Responsable
Crear y publicar contenido que cumpla las necesidades de los clientes para aportar valor de verdad al usuario en las redes sociales Facebook e Instagram.	Se espera publicar contenido que provoque mayor impacto en los clientes como videos del desempeño de sus hijos y videos de consejos nutricionales.	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila

Fuente: Elaboración propia.

- **Creación de estrategias de *marketing* digital:**

Cuadro 6. Creación de estrategias de marketing digital

Estrategias	¿Qué se espera lograr?	Responsable
Crear un canal en YouTube para transmitir partidos en vivo.	Que los padres de familia que no puedan asistir a los partidos sientan que son tomados en cuenta con esta solución para ver como juegan sus hijos	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila
Contactar a <i>influencers</i> que ayuden a promocionar la empresa.	Mediante personas conocidas en la ciudad se llega a más clientes potenciales, una <i>influencer</i> podría ser María Graciela Palacios maquilladora y emprendedora de la ciudad de Ambato siendo su audiencia personas adultas que ya tienen hijos.	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila
Alianzas estratégicas con empresas para que a través de la escuela tengan descuentos como: Mmwings, Lola paleta, Cinemark.	Que los clientes sientan que inscribir a sus hijos en la escuela trae varios beneficios	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila

Fuente: Elaboración propia.

- **Comunicación con la comunidad:**

Cuadro 7. Comunicación con la comunidad

Estrategias	¿Qué se espera lograr?	Responsable
Realizar un conversatorio con los padres de familia cada seis meses para hablar sobre el	Construir una comunidad sólida con los padres de familia para que cuenten con un espacio donde puedan dar su opinión acerca de cualquier aspecto de la escuela	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila

proceso que se lleva a cabo en la escuela.		
Realizar un en vivo una vez cada dos semanas para que los clientes y posibles clientes puedan interactuar con el dueño de la empresa.	Se espera resolver dudas e inquietudes y lograr mayor interacción con los usuarios	Gerente Pablo Poveda

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de métricas de marketing digital:**

Cuadro 8. Análisis de métricas de marketing digital

Estrategias	¿Qué se espera lograr?	Responsable
Usar herramientas para medir el número de usuarios que interactúan con las publicaciones como Instagram Analytics y Facebook Analytics.	Medir las visitas e interacción de las publicaciones.	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Plan de acción

El plan de acción ayuda a la empresa a captar un mayor número de clientes con la ayuda de las estrategias anteriormente establecidas en cada componente y las siguientes actividades:

3.3.1 Creación y gestión de contenidos

Estrategia: Crear y publicar contenido que cumpla las necesidades de los clientes para aportar valor de verdad al usuario en las redes sociales.

Tabla 19. Creación y gestión de contenido

Actividades	Indicador clave	Responsable	Tiempo	Observaciones	Presupuesto
Publicar videos de consejos nutricionales y de cómo los niños	Número de videos publicados	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila	Una vez a la semana	Ninguna	0

mejoran su rendimiento					
Publicar videos de los avances y desempeño de los niños	Número de videos publicados	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila	Una vez a la semana	Ninguna	0
Crear un cronograma mensual con fechas en las que los contenidos van a ser publicados como se muestra en el anexo 4	Número de publicaciones al mes	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila	Una vez al mes	Ninguna	0
Contratar un diseñador que se encargue del diseño de los <i>posts</i> de la página	Número de <i>posts</i> diseñados	Gerente Pablo Poveda	Una vez al mes	Ninguna	\$200

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo cronograma de fechas especiales

Imagen 1. Cronogramas de fechas

Estrategia: Crear un canal en YouTube para transmitir partidos en vivo.

Tabla 20. Creación de estrategias de marketing digital

Actividades	Indicador clave	Responsable	Tiempo	Observaciones	Presupuesto Mensual
Crear una cuenta en la plataforma	Cuenta creada	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila	Una semana	Ninguna	0
Transmitir los partidos partidos más relevantes como las finales de los campeonatos	Partidos planificados sobre partidos transmitidos	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila	Una vez al mes	Ninguna	0
Usar un dispositivo móvil para la transmisión de videos	Lista de videos transmitidos	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila	Un día	Ninguna	0

Fuente: Elaboración propia.

Creación de canal en YouTube



Fuente: Elaboración propia

Estrategia: Buscar influencers que ayuden a promocionar la marca.

Tabla 21. Búsqueda de influencers

Actividades	Indicador clave	Responsable	Tiempo	Observaciones	Presupuesto Mensual
Contactar a la persona destinada en este caso María Graciela Palacios para que recomiende a la empresa	Número de personas que han visto las historias de la <i>influencer</i>	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila	Una vez cada tres meses	Se busca una persona a la cual sigan los padres de familia	\$100-\$200
Contactar a un jugador de la liga ecuatoriana para que visite a los niños de la escuela	Número de jugadores contactados	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila	Una vez al año	Ninguna	\$100-\$200
Contactar a un jugador de una liga internacional para que envíe saludo a los miembros de la Escuela del 10	Número de jugadores contactados	<i>Community Manager</i> Santiago Ávila	Una vez cada cinco meses	Ninguna	0

Fuente: Elaboración propia.

Planificación de cómo van a promocionar la marca

- En el caso de María Graciela enviar una membresía de un mes para que su hijo pruebe los servicios de la escuela.
- Solicitar que recomienden la marca mediante historias en sus redes sociales.
- Subir fotos de su experiencia en la escuela.

Imagen 3. Influencers destacados de Ecuador



Fuente: Instagram

Estrategia: Alianzas estratégicas con empresas para que obtengan beneficios y ventajas por ser parte de la escuela del 10.

Tabla 22. Alianzas estratégicas

Actividades	Indicador clave	Responsable	Tiempo	Observaciones	Pre sup uest o Men sual
Generar un carnet para que cada niño presente en los lugares establecidos para obtener sus descuentos	Número de carnets a imprimir	Gerente Pablo Poveda <i>Community Manager</i> Santiago Ávila	Una semana	Ninguna	\$3-\$5
Generar descuentos en Mmwings, Lola paleta y Cinemark, para saber los beneficios que proporcionan a los clientes de la escuela a cambio de promocionar sus marcas en los uniformes de la escuela	Número de restaurantes dentro de la alianza con la escuela	Gerente Pablo Poveda	Dos a tres semanas	Llegar a un acuerdo con los establecimientos	0
En fechas especiales como su cumpleaños o día del niño, los estudiantes de la escuela obtienen un regalo	Número de restaurantes que generen esta alianza	Gerente Pablo Poveda	-	Ninguna	0

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de la estrategia

Diseño de carnet para los estudiantes de la escuela

Imagen 4. Diseño de carnet



Fuente: Elaboración propia

Beneficios del carnet:

- 2x1 en Lola Paleta los martes.
- 30% de descuento en tus entradas en Cinemark.
- Bebida gratis a elección por un consumo mínimo de \$10 en MMWings.

3.3.3. Comunicación con la comunidad

Estrategia: Realizar un conversatorio con los padres de familia cada seis meses para hablar sobre el proceso que se lleva a cabo en la escuela.

Tabla 23. Conversatorio con los padres de familia

Actividades	Indicador clave	Responsable	Tiempo	Observaciones	Presupuesto Mensual
Convocar a los padres de familia al conversatorio semestral en las instalaciones de la escuela o de manera virtual	Número de personas que asisten al conversatorio	Gerente Pablo Poveda	Dos meses	Se programa con tiempo el conversatorio con el fin de que acuda la mayoría de los padres de familia	0
Planificar los temas tratados en el conversatorio como se muestra en el anexo 5 y tomar en cuenta las quejas o inquietudes que tengan los padres de familia y proponer soluciones.	Número de quejas recibidas, atendidas y observaciones de los padres de familia.	Gerente Pablo Poveda	Dos meses	Ninguna	0

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo planificación conversatorios y de torneos y eventos

Imagen 5. Planificación conversatorio



Fuente: Elaboración propia

Imagen 6. Planificación de torneos



Fuente: Elaboración propia

Estrategia: Realizar un en vivo una vez cada dos semanas para que los clientes y posibles clientes interactúen con el dueño de la empresa.

Tabla 24. Programación de en vivo en redes sociales

Actividades	Indicador clave	Responsable	Tiempo	Observaciones	Presupuesto Mensual
Encuesta rápida en redes sociales para saber el día y hora que los usuarios prefieren la transmisión	Número de personas que respondan la encuesta	Gerente Pablo Poveda	Un día	Ninguna	0
Anunciar a los usuarios mediante una historia o <i>post</i> el día y hora de la transmisión	Número de personas que se conecten a la transmisión	Gerente Pablo Poveda	Un día	Ninguna	0
Transmisión en vivo cada mes en las plataformas Facebook e Instagram donde se enseñe maneras de entrenar desde casa	Número de eventos transmitidos en vivo	Gerente Pablo Poveda	Una vez al mes	El gerente está a cargo de realizar esta actividad para que los usuarios sepan que la escuela se preocupa por ellos y están presentes en toda actividad.	0

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de promoción de la transmisión

Imagen 7. Promoción transmisión en vivo



Fuente: Elaboración propia

Imagen 8. Encuesta para el en vivo



Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Análisis de métricas de marketing digital

Estrategia: Usar herramientas para medir el número de usuarios que interactúan con las publicaciones en redes sociales.

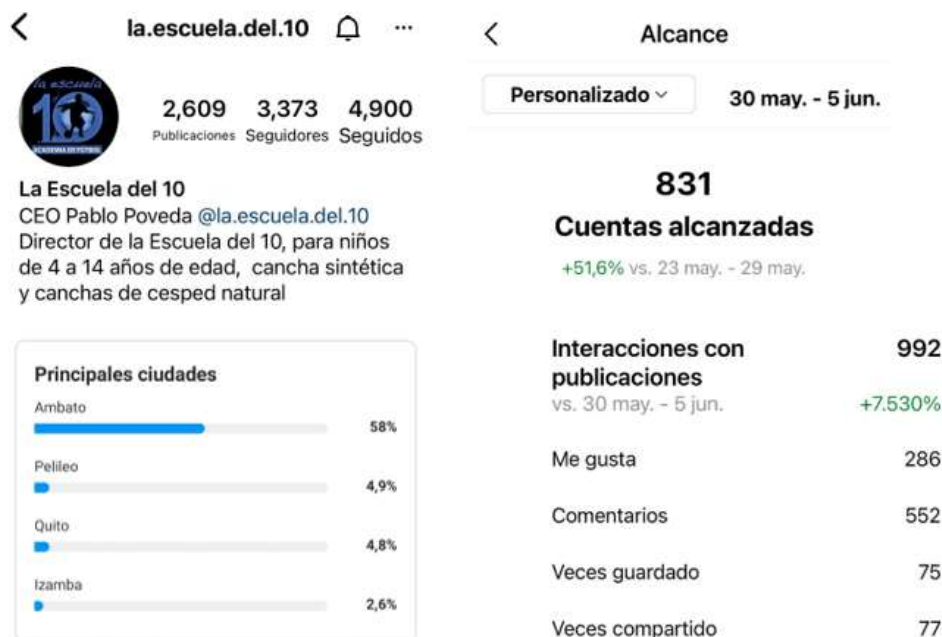
Tabla 25. Herramientas para medir el número de usuarios

Actividades	Indicador clave	Responsable	Tiempo	Observaciones	Presupuesto Mensual
Medir el número de seguidores en Instagram y Facebook	Número de seguidores	Community Manager Santiago Ávila	Cada mes	Ninguna	0
Medir el número de likes en las publicaciones	Número de likes	Community Manager Santiago Ávila	Cada mes	Ninguna	0
Medir las interacciones de las publicaciones	Número de interacciones de los usuarios	Community Manager Santiago Ávila	Cada mes	Ninguna	0

Fuente: Elaboración propia.

Estadísticas en redes sociales

Imagen 9. Estadísticas en redes sociales



Fuente: Instagram Escuela del 10

CONCLUSIONES

- Con la fundamentación teórica y científica del estado del arte y la práctica, donde describe los aspectos específicos del tema de estudio como la evolución y las características del *Community Management*, sus funciones y ventajas, y las variables que influyen en el posicionamiento en el mercado, los cuales ayudan al desarrollo de la investigación y a la creación de un plan de *Community Management* aplicable para la empresa deportiva Escuela del 10. De igual manera, ayuda al investigador a mejorar sus conocimientos del tema estudiado para que se desarrolle de la mejor manera.
- El diagnóstico de la situación actual del uso de herramientas de *Community Management* mediante los resultados obtenidos, en base a las encuestas a padres de familia y una entrevista al gerente de la empresa donde se conoce cuáles son los requerimientos que aún no se cumplen para satisfacer las necesidades de los clientes, se pudo observar que los padres de familia están satisfechos con el manejo de la escuela. Sin embargo, existen aspectos que se mejoran para crear relaciones estables con los clientes y que se sientan parte de la escuela, por lo que al realizar el plan de *Community Management* se ha buscado crear estrategias para que la escuela del 10 sea la mejor posicionada en la ciudad de Ambato.
- La identificación de los principales componentes de *Community Management* con el fin de diseñar un plan que ayude a posicionar a la empresa de la escuela del 10 en el mercado, donde se describe las estrategias que van a satisfacer a los clientes a corto y largo plazo, se establece un presupuesto aproximado de las actividades que la empresa realizará para mejorar varios aspectos, en base a los componentes aplicables a la empresa se observa y planifica las estrategias de manera ordenada para que sean aplicadas con la ayuda del *Community Manager* de la empresa Santiago Ávila y el gerente Pablo Poveda.

RECOMENDACIONES

- Con el fundamento teórico y científico de las variables se recomienda el apoyo de un experto, en este caso del Community Manager de la escuela del 10 para llevar a cabo el plan y dar cumplimiento a las estrategias planteadas y crear nuevas en caso de que él lo crea necesario.
- Con el diagnóstico actual del uso de herramientas de *Community Management* se sugiere buscar una opinión diferente acerca de cómo está el manejo de la escuela con encuestas a padres de familia que no tengan a sus hijos inscritos en esta entidad deportiva para realizar un análisis más completo de lo que la empresa necesita.
- Con la identificación del uso de componentes de *Community Management* se recomienda continuar con estrategias de fidelización al cliente con el fin de que la empresa continúe con su crecimiento dentro del mercado deportivo y cada vez se encuentre mejor posicionada en comparación a su competencia.

BIBLIOGRAFÍA

AERCO. (Noviembre de 2009). *PuroMarketing*. Obtenido de PuroMarketing: <https://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf>

Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media. (2008). *AERCO- PSM*. España.

Avantion. (29 de Mayo de 2017). Obtenido de [https:// avantion. com. mx/ avantion/ marketing/la-evolucion-del-community-manager/](https://avantion.com.mx/avantion/marketing/la-evolucion-del-community-manager/)

Barrio, J. (2017). *UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID*. Obtenido de UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID: [https:// eprints. ucm. es/ id/ eprint/42339/1/T38702.pdf](https://eprints.ucm.es/id/eprint/42339/1/T38702.pdf)

Cajasol Bussiness School. (18 de Agosto de 2020). *Cajasol*. Obtenido de Cajasol: <https://institutocajasol.com/que-es-un-community-manager/>

Celdrán, V. (2015). *Universidad Politécnica de Cartagena*. Obtenido de Universidad Politécnica de Cartagena: <file:///C:/Users/camil/Downloads/CM.pdf>

Cobos, T. (Abril de 2011). *Razón y Palabra*. Obtenido de Razón y Palabra: <file:///C:/Users/camil/Downloads/Surge%20el%20CM.pdf>

Coca, M. (Diciembre de 2007). *Redaly*. Obtenido de Redaly: [https:// www. redalyc. org/ pdf/4259/425942331007.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf)

Escobar, F. (25 de Noviembre de 2015). *IEBS*. Obtenido de IEBS: [https:// comunidad. iebschool. com/feliescobar/evolucion-marketing/](https://comunidad.iebschool.com/feliescobar/evolucion-marketing/)

Fuente, O. (16 de Enero de 2019). *IEBS*. Obtenido de IEBS: [https:// www. iebschool. com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/](https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/)

García, N. (27 de Abril de 2020). *IEBS*. Obtenido de IEBS: [https:// www. iebschool. com/blog/como-crear-plan-social-media-marketing-redes-sociales/](https://www.iebschool.com/blog/como-crear-plan-social-media-marketing-redes-sociales/)

González, C. (2021). *Emagister*. Obtenido de Emagister: [https:// www. emagister. com/blog/que-es-el-community-management/](https://www.emagister.com/blog/que-es-el-community-management/)

Guimera, A. (30 de Octubre de 2019). *Marketing Esencial*. Obtenido de Marketing Esencial: [https:// www. marketing- esencial. com/ 2019/ 10/ 30/ el- abuelo- del- marketing/](https://www.marketing-esencial.com/2019/10/30/el-abuelo-del-marketing/)

Harper, J. (23 de Julio de 2020). *NapoleonCat*. Obtenido de NapoleonCat: [https:// napoleoncat. com/blog/community-management-tools/](https://napoleoncat.com/blog/community-management-tools/)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metofología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

HubSpot. (Mayo de 2019). Obtenido de HubSpot: [https:// blog. hubspot. com/ marketing/community-management-expert-advice](https://blog.hubspot.com/marketing/community-management-expert-advice)

HubSpot. (2021 de Noviembre de 2021). *The ultimate guide to Community Management*. Obtenido de HubSpot: [https:// blog. hubspot. com/ marketing/ community-management-expert-advice](https://blog.hubspot.com/marketing/community-management-expert-advice)

Hutt, H. (24 de Abril de 2011). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: [https:// www. redalyc. org/pdf/729/72923962008.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf)

IAB. (2017). *Interactive Advertising Bureau* .

- Ibañez, D. (2015). *Redes Sociales para PYMES. Introducción al Community Management*. España: Aula MENTOR.
- Kotler, P. (1967). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- López, Z. (29 de Marzo de 2016). *El Empresario*. Obtenido de El Empresario: <https://elempresario.mx/management-mrkt/papel-community-manager-empresa>
- Melgar, J. (27 de Agosto de 2017). *NeuroMarketing*. Obtenido de NeuroMarketing: <https://neuromarketing.la/2017/08/por-que-escogemos-una-marca/>
- Montes, K. (31 de Julio de 2019). *Womgp*. Obtenido de Womgp: [https:// www. womgp. com/blog/que-es-un-community-manager/](https://www.womgp.com/blog/que-es-un-community-manager/)
- Moreno, M. (2018). *La enciclopedia del Community Management* . DEUSTO.
- Ortega, Á., Réndon , L., & Ortega, J. (2017). La profesionalización del community manager. *Revista Lasallista de Investigación*, 217-232.
- Paez, L. (13 de Marzo de 2021). *Crehana*. Obtenido de Crehana: [https:// www. crehana.com/ec/blog/marketing-digital/historia-del-marketing-digital/](https://www.crehana.com/ec/blog/marketing-digital/historia-del-marketing-digital/)
- Peguero, M. (2013). *Seis funciones universales del Community Manager*. Obtenido de Milca Peguero: [https:// milcapeguero. com/ infografia- 6- funciones- universales- del-communitymanager-seriecm/](https://milcapeguero.com/infografia-6-funciones-universales-del-communitymanager-seriecm/)
- Peiró, R. (05 de Julio de 2021). *Conomipedia*. Obtenido de Conomipedia: [https:// economipedia.com/definiciones/comunicacion-online.html](https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-online.html)
- Perez, L. (20 de Mayo de 2019). *rockcontent*. Obtenido de rockcontent: [https:// rockcontent.com/es/blog/leads-1/](https://rockcontent.com/es/blog/leads-1/)

Poveda, P. (2020). *La Escuela del 10*. Obtenido de La Escuela del 10: <http://www.escueladel10.com/>

Quicios, B. (03 de Agosto de 2021). *Guía Infantil*. Obtenido de Guía Infantil: <https://www.guiainfantil.com/articulos/adolescencia/la-importancia-del-deporte-en-la-adolescencia/>

ReasonWhy. (09 de Febrero de 2015). *ReasonWhy*. Obtenido de ReasonWhy: https://www.reasonwhy.es/actualidad/social-media/parece-que-esta-de-moda-ser-un-community-manager-acido_2015-02-09

Roldán, S. (2016). *Community Management 2.0*. ECOE.

Sánchez, J. (4 de Agosto de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/posicionamiento.html>

Sánchez, J., & Jaramillo, L. (Abril de 2008). *Repositorio Universidad Javeriana*. Obtenido de Repositorio Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9220/tesis301.pdf;jses>

Tokio School. (20 de Noviembre de 2019). *La especialidad community management y las tendencias en 2020*. Obtenido de Tokio School: <https://www.tokioschool.com/noticias/especialidad-community-management-tendencias-2020/#:~:text=La%20tendencia%20para%202020%20es,combate%20de%20las%20fake%20news.>

Velazquéz, K. (29 de Mayo de 2015). *Marketing 4 Ecommerce*. Obtenido de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.mx/community-manager-quien-es-y-que-hace/>

XTRARED. (28 de Enero de 2019). Obtenido de <https://www.xtrared.com/community-manager-historia-evolucion/>

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA PARA CLIENTES DE LA ESCUELA DEL 10

La encuesta tiene un propósito de carácter académico, se mantendrá la confidencialidad de la información, con la finalidad de obtener una respuesta confiable, que se utilizará para el diseño de un plan de *Community Management* para el posicionamiento de mercado de la Escuela del 10.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del uso de herramientas de Community Management en la empresa Escuela del 10.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar y por favor escoger una sola respuesta.

Datos del encuestado		
Género:	Edad:	Cantón:
Estado civil:	Número de cargas familiares:	Edad de cargas familiares:

1. ¿Por qué redes sociales le gustaría recibir información acerca de las actividades que realiza la Escuela del 10?
 - Facebook.
 - Instagram.
 - Twitter.
 - WhatsApp.
 - Otro _____
2. ¿En qué momento del día utiliza más sus redes sociales?
 - Mañana.
 - Tarde.
 - Noche.
3. ¿Es importante que la marca interactúe con sus clientes respondiendo dudas e inquietudes a través de redes sociales?
 - Muy de acuerdo.

- De acuerdo.
- Neutral.
- En desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.

¿Por qué?

4. ¿Qué información le gustaría recibir por redes sociales?

- Consejos para los alumnos sobre cómo mejorar su rendimiento.
- Información sobre los torneos internacionales.
- Convenios de la Escuela de Fútbol.

5. ¿Participaría en un conversatorio con la Escuela de Fútbol para conocer los requerimientos y necesidades que usted tiene como cliente?

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Neutral.
- En desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.

¿Por qué?

6. ¿Ha visto información de la Escuela del 10 en alguna red social?

- Si.
- No.

Nombre de la red social:

7. ¿Qué tipo de contenido le parece más entretenido?

- Un video de los avances de los alumnos.

- Un video de información nutricional para los alumnos.
 - Un video de los entrenadores explicando la clase.
8. ¿Conoce otras escuelas de fútbol en la ciudad? De ser así ¿Por qué medios se enteró de su existencia y funcionamiento?
- Si.
 - No.

Medio por el que se enteró de la existencia de otra escuela de fútbol:

9. ¿A comparación de otras escuelas considera que la Escuela del 10 es reconocida en la ciudad de Ambato?
- Muy de acuerdo.
 - De acuerdo.
 - Neutral.
 - En desacuerdo.
 - Muy en desacuerdo.

¿Por qué?

10. La escuela del 10 cuenta con varios convenios y alianzas internacionales ¿Considera que es una ventaja ante las demás escuelas?
- Muy de acuerdo.
 - De acuerdo.
 - Neutral.
 - En desacuerdo.
 - Muy en desacuerdo.

¿Por qué?

Anexo 2

ENTREVISTA PARA GERENTE DE LA ESCUELA DEL 10

La entrevista tiene un propósito de carácter académico, se mantendrá la confidencialidad de la información, con la finalidad de obtener una respuesta confiable, que se utilizará para el diseño de un plan de *Community Management* para el posicionamiento de mercado de la Escuela del 10.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del uso de herramientas de Community Management en la empresa Escuela del 10.

- ¿Cómo ve el manejo de redes sociales en su empresa?

- ¿A través de que red social se comunica frecuentemente con sus clientes?

- ¿Qué contenido considera que atrae más clientes?

- ¿Quién es la persona encargada de gestionar las redes sociales en la Escuela del 10?

- ¿Cree usted que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado?

- ¿Cómo interactúa la Escuela de fútbol y los clientes a través de las redes sociales?

- ¿Cuáles son las escuelas de futbol a las cuales usted considera son su competencia?

- ¿Considera que las demás entidades deportivas tienen algún tipo de ventaja sobre la Escuela del 10? (Cuáles son esas ventajas)

- ¿Cuáles son las fortalezas de la Escuela del 10 frente a su competencia?

Anexo 3

ENTREVISTA PARA GERENTE DE LA ESCUELA DEL 10

La entrevista tiene un propósito de carácter académico, se mantendrá la confidencialidad de la información, con la finalidad de obtener una respuesta confiable, que se utilizará para el diseño de un plan de *Community Management* para el posicionamiento de mercado de la Escuela del 10.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del uso de herramientas de Community Management en la empresa Escuela del 10.

- ¿Cómo ve el manejo de redes sociales en su empresa?

La Escuela del 10 cuenta con varios canales de comunicación para interactuar e informar a los clientes de sus actividades, de forma responsable y actualizada, Facebook es la plataforma más usada y con más interacciones, seguida de Instagram, YouTube, Twitter, TikTok respectivamente.

- ¿A través de que red social se comunica frecuentemente con sus clientes?

La Red social de mensajería instantánea (WhatsApp) es la más utilizada, seguida de Facebook.

- ¿Qué contenido considera que atrae más clientes?

El contenido que más atrae a los padres de familia (clientes) son las fotografías de sus hijos disfrutando de su deporte favorito.

- ¿Quién es la persona encargada de gestionar las redes sociales en la Escuela del 10?

El CM Santiago Ávila diseñador y comunicador, con el acompañamiento del director de La Escuela del 10 Pablo Poveda con una maestría en Marketing y varias certificaciones en Marketing Digital.

- ¿Cree usted que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado?

Tenemos 9 años en la industria deportiva, sin lugar a duda la escuela mejor posicionada en la ciudad, gracias a un gran trabajo de marketing y marca.

- ¿Cómo interactúa la Escuela de fútbol y los clientes a través de las redes sociales?

Mediante varios canales de comunicación para interactuar e informar a los clientes de sus actividades, de forma responsable y actualizada.

- ¿Cuáles son las escuelas de fútbol a las cuales usted considera son su competencia?

En la actualidad han creado una gran cantidad de escuelas de fútbol dentro de los 2 últimos años, siendo La Escuela del 10 un modelo a seguir, un modelo de gestión y organización deportiva, una de las escuelas que podría ser una competencia sería la escuela del Club Deportivo Macara.

- ¿Considera que las demás entidades deportivas tienen algún tipo de ventaja sobre la Escuela del 10? (Cuáles son esas ventajas)

Solo la escuela de Macara podría tener una ventaja, tanto por el nombre, hinchas y sobre todo por la infraestructura deportiva.

- ¿Cuáles son las fortalezas de la Escuela del 10 frente a su competencia?

Nuestras fortalezas son el posicionamiento de marca en la ciudad y el país, la experiencia de La Escuela del 10 en el fútbol formativo (9 años) nuestros convenios y pasantías Internacionales, nuestras alianzas Internacionales (Europa, EEUU, Brasil, Argentina) nuestra ubicación estratégica de la Matriz (Ficoa Av. Rodrigo Pachano y Dalías) mantener una filosofía e identidad propia.

Anexo 4

Ejemplo de Diseño Cronograma



Fecha: 01-06-2022

Copy:

Feliz día del niño a todos los que conforman La Escuela del 10
Recuerda por este día reclama tu helado favorito en Lola Paleta con tu carnet de la escuela totalmente gratis 🍷🍦🍦

#Soccer #LifeStyle #Kids
#LaEscueladel10 #Tumejoropcion



Fecha: 03-06-2022

Copy:

Es importante incentivar a los niños a la práctica deportiva para que tengan un sistema inmune fuerte y tengan un buen estilo de vida 🏈🎮❤️

#Soccer #LifeStyle #Kids
#LaEscueladel10 #Tumejoropcion



Fecha: 06-06-2022

Copy:

Recuerda que el consumo de frutas y verduras aporta nutrientes, vitaminas fibra y al ser bajos en calorías es una gran opción de snack para los más pequeños 🍌🍌🍌

#Soccer #LifeStyle #Kids
#LaEscueladel10 #Tumejoropcion

