

# El *community manager*, nuevo *product manager*

GUILLERMO DE HARO



Con el crecimiento de las redes sociales y los *social media*, la figura del *community manager* ha comenzado a adquirir una creciente importancia en el sector. Sin embargo, al remontarnos más allá de cinco años, descubrimos que encontrar este concepto en la literatura es complejo. Estamos ante un puesto de muy reciente creación, y en plena fase de definición. O quizá no. Veamos cómo podemos entender mejor lo que supone el trabajo del *community manager*; y por qué tener uno es tener un tesoro.

Generalmente, se asocia el puesto de *community manager* con el área de comunicación y marketing, y especialmente en el ámbito de las nuevas tecnologías o los *social media*, como comentábamos. El objetivo principal de su trabajo es entablar conversaciones con clientes e interesados en la empresa, y de este modo gestionar la imagen de marca. Sin embargo, en mi opinión, su trabajo va mucho más allá. A mi juicio, el *community manager* es el *product manager* de la economía actual; y voy a explicar el porqué de la manera más clara y sencilla posible.

El *product manager* nace en la época de la economía de producto y del marketing masivo. Tras la Segunda Guerra Mundial, la economía comienza a crecer en Estados Unidos y gran parte del mundo. La estrategia da sus primeros pasos serios como disciplina académica, y las empresas están ya curtidas en la creación de productos. Dado que hay necesidades crecientes (por el *baby boom* y porque está todo por reconstruir), dediquémonos a hacer productos y luego busquemos a quién vendérselos. Cuanto más productos sea capaz de hacer, mejor, menores costes por producto al distribuir los costes generales entre ellos, adquiriendo economías de escala<sup>1</sup>. Una vez que los he fabricado, buscaré la mejor manera de venderlos, aprovechando sobre todo el poder del marketing de productos masivos, cazando clientes. En este entorno de consumo creciente, una empresa como, por ejemplo, Procter & Gamble, fabricante de diversas marcas de productos, se encuentra con el problema de gestionarlos de la manera más adecuada posible.

A fin de cuentas, las empresas están diseñadas a base de tensiones. El director comercial o de marketing desea poder bajar los precios para vender más y que le permitan contar con mucho dinero para la comunicación<sup>2</sup>. El director de producción prefiere que no lo vuelvan loco produciendo mucho, ya que, con lotes menores, le resulta más fácil producir y garantizar la calidad, y sobre todo desea que, desde lo comercial, dejen de vender cosas que no se pueden producir. Por último, el financiero intenta que ninguno de los dos gaste recursos de manera innecesaria, que ambos hagan su trabajo con el menor coste y se venda todo al mayor precio posible. Consecuentemente, el trabajo del director general, cual director de orquesta, es conseguir que la resultante de estas tres fuerzas opuestas sea beneficiosa para la empresa y la lleve en la dirección perseguida de ventas, margen y rentabilidad.

Precisamente, en este escenario y en un entorno económico creciente, aparece la figura del *product manager*. Un perfil responsable del producto, pero sin poder ejecutivo real dentro de la empresa. Un

facilitador y un catalizador. Me explico. El *product manager*, aunque reportando a marketing y operaciones, suele tener en realidad tres jefes a la vez, los tres citados anteriormente. Debe ajustar con el director de marketing las expectativas sobre su producto, garantizar con el director de producción y operaciones que el producto se desarrolla como los clientes lo desean, y con el financiero que cuenta con los recursos necesarios para hacerlo, dejando el margen adecuado. En resumidas cuentas, el *product manager* está en medio de los tres para intentar facilitar el proceso, representando, por así decirlo, la voz del producto dentro de la empresa. O, para ser más precisos, la voz del cliente que va a comprar este producto.

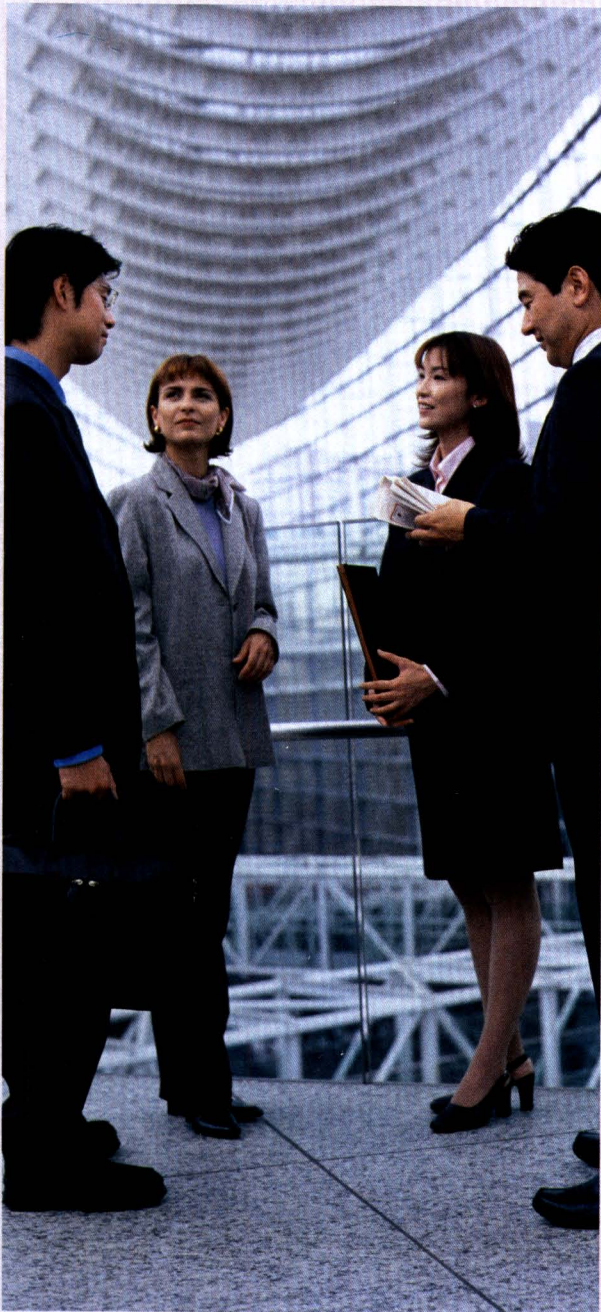
Como podemos imaginar es un perfil multidisciplinar. Necesita saber de marketing, comunicación, operaciones y finanzas, pero sobre todo debe tener unas excepcionales habilidades relacionales y de negociación, y una clara orientación al cliente y a sus resultados.

Llegados a este punto, demos un salto en el tiempo. Desde que trabajaba en mi tesis doctoral, ya se hablaba de que estábamos en una nueva economía: la economía de la atención, la economía de la información y de que habíamos pasado de una economía de producto a una economía de cliente. Es decir, en lugar de crear productos primero, que ya se nos da muy bien además de saber fabricarlos con calidad, y empujarlos después al mercado buscando clientes para ellos, ahora el principal objetivo es conseguir clientes, dado que disponemos de muchas herramientas fantásticas para gestionarlos<sup>3</sup>, y, una vez obtenidos, escuchar lo que desean y desarrollar los productos o servicios que han solicitado. En el caso de no poder hacerlo nosotros, porque no tenemos las capacidades necesarias, deberíamos aliarnos con otros proveedores para satisfacer sus necesidades aunque sea como intermediarios. Cada vez más, los productos se convierten en *commodities* y lo que realmente representa un valor diferencial es tener los clientes, y la información sobre sus necesidades. Este es uno de los principales activos

<sup>1</sup> Siendo estrictos, esto no es del todo correcto, ya que, dependiendo de la estructura de costes, habrá un punto dulce donde la empresa fabrica con el mejor coste por producto; no se trata simplemente de producir cuanto más mejor.

<sup>2</sup> Este artículo no es académico, y sí reconozco que estoy generalizando. Muchos directores de marketing me dirán que ellos abogan por subir precios, sobre todo los que están en sectores con productos de demanda inelástica. En Workcenter, también subimos precios a menudo y éramos "caros" por motivos similares. De todos modos, estoy hablando de hace unas cuantas décadas y generalizando, así que acéptenme de momento la licencia literaria.

<sup>3</sup> Sí, lo confieso, en mi tesis doctoral, trataba sobre *Customer Relationship Management* (CRM).



de las empresas, el cual es intangible y se constituye en creador de grandes ventajas competitivas.

Como ejemplo, suelo poner el modelo de banca tradicional de hace muchos años, donde el director de la sucursal bancaria del pueblo era el hombre de confianza. A fin de cuentas, el negocio de los bancos es ese: la confianza<sup>4</sup>. A este amable señor, acudíamos con todas nuestras cuitas y necesidades, que, en muchos casos, no podía resolver él directamente, pero que siempre intentaba ayudarnos. Hoy sí intenta resolverlas. Solo hay que ver todos los servicios que podemos obtener en nuestra sucursal bancaria: seguros, regalos, viajes... mucho más allá del mero servicio de compra, venta y depósito de dinero. Ahora, los bancos buscan conseguir clientes bajo una determinada propuesta de valor, escuchan sus necesidades y, posteriormente, desarrollan productos y servicios para satisfacerlas.

Y no solo los bancos. Gracias a Internet, cualquiera puede realizar este proceso. Gracias a la *Long Tail*<sup>5</sup>, la demanda de pequeñas cantidades personalizadas, que se pueden satisfacer por los bajos costes de producción y distribución de contenidos y productos digitales, han hecho proliferar las redes sociales y el comercio electrónico. De nuevo, la clave está en desarrollar una propuesta de valor de partida (preferiblemente de productos o servicios digitales, que también se pueden distribuir por Internet<sup>6</sup>), ponerla a disposición de los clientes directamente por Internet y, una vez comenzamos a tener clientes, escucharlos y gestionarlos para satisfacer sus necesidades. Un caso que me apasiona es Golfradical.es, una pequeña empresa líder en venta de equipos de golf en España, nacida como un proyecto personal de un buen amigo, y gestionada desde su casa. Como cualquier tienda tradicional bien gestionada, escuchó a sus clientes y comenzó a vender también productos de *poker*, para posteriormente crear Pokertienda.es<sup>7</sup>.



<sup>4</sup> Si alguien no me cree, que pruebe a pedir a la gente dinero bajo la premisa de devolverlo siempre que lo pidan y con intereses... con mis alumnos, no me ha funcionado nunca y eso que se juegan la nota. Bromas aparte, sí es cierto que la banca se dedica a comprar dinero a un precio para después venderlo a mejor precio, pero para poder hacerlo debe generar confianza por vía legal u otra.

<sup>5</sup> *Long Tail* o larga cola, concepto desarrollado por Chris Anderson en un artículo de *Wired* y posteriormente convertido en libro. Básicamente postula que la regla de Pareto del 80/20 (el 80% de los ingresos vienen del 20% de los clientes) ha muerto, y que ahora, gracias a las nuevas tecnologías, podemos obtener más ingresos, vendiendo pocas cantidades a la gran masa de pequeños clientes, en vez de muchos a nuestros principales.

<sup>6</sup> No olvidemos que Internet es básicamente tres cosas: un canal de distribución de productos y servicios digitales; un medio de comunicación, y al mismo nivel que la televisión, prensa o radio; y un mercado donde se encuentran oferta y demanda.

<sup>7</sup> Recomiendo también el video "I am Long Tail" de YouTube, lleno de casos similares. Tuve, además, el privilegio de franquiciar Golfradical para el mercado alemán (Golfradikal.de); y, aunque por motivos personales tuve que cerrarlo, fue una experiencia enriquecedora, y recomiendo a todo el que tenga espíritu emprendedor a lanzarse a crear su tienda virtual.

Hoy en día, las empresas se encuentran con la misma tesitura que hace unos años. Tienen que buscar clientes, escucharlos, desarrollar lo que les piden para satisfacer sus necesidades, y además hacerlo de manera rentable (por monetización directa o por impactos publicitarios, puesta en valor, etc.). En este entorno, seguimos teniendo un responsable de vender, sea director comercial o de marketing, con los mismos objetivos; un responsable de fabricar, llamémoslo director de producción u operaciones (digital o no), que debe generar los productos o servicios; y un responsable del dinero, que puede ser el director financiero responsable de buscar la financiación, apoyar la inversión y rentabilizar el proyecto. En esta tesitura, y más que nunca por la complejidad del nuevo medio, necesitamos un perfil en medio que nos ayude a hacer más fluido este proceso, incluso, en algunos casos a entenderlo. Este perfil es el del *community manager*. Digo el *community manager*, porque la mejor manera de gestionar los clientes es a través de la creación de comunidades, es decir, de grupos con un interés común, sobre todo siendo ese interés común nuestra empresa, producto o servicio. Por eso, en lugar de *customer manager*, que se puede entender solo como gestor de reclamaciones o alguien específico del área comercial, insisto en que la clave es el *community manager*.

Podría parecer contradictorio con la aparición, como leo en algunos medios, de toda una estructura de perfiles: el *social media manager*, el *social media strategist*, el *content manager*, el *development manager*... Lógico. Sin entrar en ellos en particular, sí tiene sentido que existan y aparezcan. El *product manager* maduró y se convirtió en *brand manager*, *category manager* y otros. Esto llevó su tiempo, pero actualmente en Internet y tecnología los tiempos son exponenciales; por eso, todos estos nuevos perfiles han aparecido tan rápido. Recordemos que Google no existía hace apenas 15 años, o que Facebook alcanzó 300 millones de usuarios en apenas 5 años de vida.

También es lógico, pero no contradictorio con mi visión, que se hable a menudo de que es un

puesto de comunicación. Pero, en muchos casos, hay departamentos perfectamente estructurados (Electronic Arts Spain tiene cinco *community managers*; el IE Business School en las IE Communities tenía un director general o responsable de la unidad de negocio, un director de contenidos, y un director de desarrollo aparte de los diversos *community managers* que trabajamos en ellas). En otros casos, encontramos empresas que tienen como *community manager* al típico informático<sup>8</sup> que le gusta chatear y meterse en las redes sociales a ello; o al encargado de marketing que sabe un poco de tecnología; o a un responsable de comunidades que, aunque solo ante el peligro, tiene un perfil más parecido a lo que comentamos aquí.

Que ocurra esto no es malo, casos distintos en empresas distintas se arreglan con soluciones distintas, y no podemos olvidar que estamos en medio de la creación del puesto, de una época de transición, pero a la vez de la eclosión de esta nueva manera de hacer negocios en las empresas. Y, sobre todo, no olvidemos que esta eclosión es debida también en parte a la presión de una crisis importante. Lo que sí es relevante es que este perfil comience a necesitar de una base sólida de conocimientos y habilidades definidas por varios motivos. Uno, en estos momentos de crisis, el crecimiento en las empresas y en la economía va a venir por la productividad. Y las nuevas tecnologías favorecen el incremento de la productividad, principalmente permitiendo hacer lo mismo con menores costes<sup>9</sup>. Pensemos en la necesidad de avisar a todos nuestros amigos o clientes de un cambio de dirección postal... hace 20 años. Si tienes 150 amigos<sup>10</sup> como mínimo, vas a tener más de 150 llamadas (las probabilidades de que todos respondan a la primera son pocas) por no hablar del coste de intentar hacerlo por correo. Hoy modificas en tu Web, blog o perfil de Facebook tus datos y todos se enteran más pronto o más tarde (al ser un medio asíncrono).

En consecuencia, una buena gestión de este proceso con la tecnología adecuada sería perfecta para incrementar la productividad y ser más competitivos. Y

<sup>8</sup> Que no se enfaden conmigo los informáticos, yo soy teleco y he estado en trincheras similares.

<sup>9</sup> Para un análisis más detallado, hay cantidad de manuales de economía, innovación tecnológica y otros similares. Inclusive, sería interesante tener en cuenta la paradoja de la productividad.

<sup>10</sup> Hablo a menudo del número de Dunbar, obtenido a partir de un estudio realizado en los 90 por la Universidad de Oxford, donde Robert Dunbar descubrió que la capacidad del cerebro permite gestionar un máximo de 150 personas. Con números superiores, los vínculos son más débiles. Estudios más modernos determinan que, en redes sociales o comunidades, podemos tener miles de amigos, pero las principales comunicaciones se hacen con los 150 principales.

si, además, en este entorno de alta competencia puedo conocer antes que nadie las necesidades del cliente, también puedo intentar satisfacerlas antes que nadie. Y si, incluso, existe una comunidad, la presión entre los mismos miembros hace más fácil fidelizarlos, siempre y cuando sepamos cómo gestionar el proceso y la comunidad. Así que, aunque el mercado se reduzca, tenemos opciones de crecer si lo hacemos bien. No olvidemos que Coca Cola creció mucho durante las épocas posteriores a la Gran Depresión, gracias a que fue de las pocas empresas que apostó por mantener la inversión en publicidad<sup>11</sup>. El mercado se redujo mucho, pero la cuota de Coca Cola creció increíblemente.

A renglón seguido de la importancia de la tecnología, no olvidar el talento. Cuando trabajaba en Technicolor siempre decía a mi equipo que yo no quería Ferraris, quería Fernandos Alonso<sup>12</sup>. Lo que quería transmitir es que la tecnología, sin alguien que sepa sacar el máximo de ella, no vale de nada<sup>13</sup>. Si pensamos en las aplicaciones ofimáticas como los procesadores de textos, muchos de nosotros hemos pasado ya por varias versiones de ellos, y estoy seguro de que la mayoría no hemos sido capaces de utilizar más del 10% de las funcionalidades que tienen en ninguna de esas versiones. La clave para mejorar nuestras vidas y negocios no está en el hardware y el software, sino en el uso que somos capaces de darles. Por eso, necesitamos en este puesto, cuyo objetivo es gestionar la comunicación con el cliente y el entorno (nivel externo) y dar fluidez a los procesos interdepartamentales a partir de lo escuchado, aprovechando además para generar nuevos productos y servicios y satisfacer mejor a nuestros clientes (nivel interno), un perfil multidisciplinar, que sepa hablar todos estos lenguajes en mayor o menor medida. Perfil que, además, puede ayudarnos a gestionar crisis de comunicación, detectar oportunidades, y obtener el mayor valor de los clientes o miembros de la comunidad, convirtiéndolos en "apóstoles" o prescriptores, como se les suele llamar en los estudios de CRM (*Customer Relationship Management*).

En conclusión, y a tenor de todo lo explicado, creo bastante acertado comparar al *community manager*

con el *product manager*, sobre todo porque creo haber dejado claro que estamos pasando de una economía de producto con estrategias de producto a una economía de clientes con estrategias de clientes, entre las cuales la creación y gestión de comunidades es una de las de mayor potencial. Así, el *community manager* no es un puesto de moda, sino un perfil que va a quedarse. Un perfil necesario tanto para una gran empresa como para un particular que desea crear una tienda virtual o un negocio electrónico, o simplemente una comunidad con intereses afines a los suyos.

Por todo ello, en los programas formativos, seminarios y postgrados que he diseñado como Director Académico (o co Director), hemos tenido en cuenta todo lo que se necesita saber para desarrollar las tareas de *community manager*, cual si de un puesto como el de *product manager* se tratara. Esto incluye comunicación y marketing (*online* y *offline*), basada sobre todo en las conversaciones<sup>14</sup>; tecnología y capacidad para entender el entorno de Internet; las peculiaridades del día a día del puesto; gestión, control y monetización a base de indicadores pero sobre todo entendiendo objetivos, cuenta de resultados y puesta en valor de la comunidad; o gestión de clientes y desarrollo de productos y servicios en base a casos de estudio. Considero que esto es la base formativa de un puesto de vital importancia en los próximos años, cada vez más demandado, y que cualquiera puede desarrollar en pocos meses con experiencia, interés y un mínimo conocimiento estructurado.

*El Dr. Guillermo de Haro es Profesor Asociado de IE Business School, donde también es Community Manager, Tutor de Creación de Empresas y Co-Director del Seminario en Dirección de Comunidades Virtuales; es también Profesor Visitante de Economía Aplicada en URJC y Guest Lecturer en Strategic Management en la Munich Business School; Co-Fundador y Vocal de Aerco (Asociación Española de Responsables de Comunidades Online); y Socio Director de Expansión Internacional de AvanGroup Business Solutions. ■*

<sup>11</sup> Fantástico el libro de Donald Keough, Los 10 mandamientos para arruinarte, Editorial LID, 2008, donde el ex presidente de Coca Cola comenta este momento histórico de la empresa.

<sup>12</sup> Este ejemplo se me ha estropeado este año 2010 por el fichaje de Alonso por Ferrari. Sin embargo, el espíritu del mismo sigue siendo tan válido como cuando Fernando Alonso ganó dos mundiales de Fórmula 1 con Renault.

<sup>13</sup> Cuando yo era Director de Desarrollo Estratégico y de Cine Digital en Technicolor Entertainment Services Spain, teníamos equipamiento que costaba millones de euros. Hacer cine digital suponía en muchos casos mover terabytes de información, y casi siempre gigabytes. Cada vez que salía una nueva plataforma, el competidor que la compraba trataba a los demás de obsoletos.

<sup>14</sup> Imprescindible leer el *Clue Train Manifesto*, Perseus Book Group, 2000.