

La figura del Community Manager

Anàlisi de la gestió de les xarxes socials de F.C.
Barcelona i Real Madrid C.F.



Treball de Final de Grau
Grau en Comunicació Cultural

Autor: Wassim El Ouardi Ahbouch
Tutor: Josep Lluís Fecé Gómez
Juny 2020

RESUM

Les eines que ha aportat el naixement de la Web 2.0 ha provocat que sigui possible un nou tipus de comunicació, el qual ha afavorit en gran part a les empreses, que han apostat per la innovació en la comunicació digital. El present treball té l'objectiu d'analitzar el comportament dels Community Manager de dos usuaris amb molta repercussió, el del FC Barcelona i el del Real Madrid CF. Concretament, la investigació pretén conèixer com és la presència d'aquestes dues entitats esportives a Instagram i Twitter i analitzar l'ús que fan d'aquestes. Per això s'ha analitzat el contingut de les publicacions en aquestes xarxes socials, i els resultats han sigut acompanyats per entrevistes a professionals i experts de la comunicació.

PARAULES CLAU: Xarxes socials, Community Manager, Twitter, Instagram, Gestió comunicativa.

ÍNDIX DE CONTINGUT

1 - INTRODUCCIÓ.....	5
2 - MARC TEÒRIC.....	7
2.1 LA GESTIÓ COMUNICATIVA EN ELS CLUBS DE FUTBOL.....	8
2.1.1 EL CAS DEL FC BARCELONA.....	10
2.1.2 EL CAS DEL REAL MADRID CF.....	11
2.2 WEB 2.0.....	13
2.2.1 LES XARXES SOCIALS.....	14
2.2.2 L'IMPACTE DE LES XARXES SOCIALS EN EL PERIODISME.....	18
2.3 EL COMMUNITY MANAGER.....	19
2.3.1 FUNCIONS.....	20
2.3.2 PERFIL PROFESSIONAL.....	23
3 - METODOLOGIA.....	26
4 - RESULTATS.....	30
4.1 Presència dels dos clubs de futbol en les xarxes socials.....	31
4.2 Ús dels documents hipertextuals.....	33
4.3 Tipus de contingut.....	36
4.4 Participació dels usuaris.....	43
5 – CONCLUSIONS.....	51
6 – REFERÈNCIES.....	54
7 – ANNEXOS.....	61
7.1 Entrevistes.....	62
7.1.1 Entrevista a José Luis Orihuela.....	62
7.1.2 Entrevista a José Luis Rojas Torrijos.....	63
7.1.3 Entrevista a Gema Marqués.....	65

ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS

1 – Imatge. Diferència entre World Wide Web i Web 2.0	14
2 – Taula. Número de seguidors de FC Barcelona i Real Madrid CF a Instagram i Twitter	28
3 – Gràfic. Número de publicacions a Instagram	31
4 – Gràfic. Número de publicacions a Twitter	32
5 – Gràfic. Documents hipertextuals a Instagram	34
6 – Gràfic. Documents hipertextuals a Twitter	35
7 – Gràfic. Tipus de contingut del FC Barcelona a Instagram	37
8 – Imatge. Contingut informatiu del FC Barcelona a Instagram	38
9 – Imatge. Contingut publicitari del FC Barcelona a Instagram	38
10 – Gràfic. Tipus de contingut del Real Madrid CF a Instagram	39
11 – Imatge. Contingut informatiu del Real Madrid CF a Instagram	39
12 – Imatge. Contingut publicitari del Real Madrid CF a Instagram	40
13 – Gràfic. Tipus de contingut del FC Barcelona a Twitter	40
14 – Imatge. Contingut informatiu del FC Barcelona a Twitter	41
15 – Imatge. Contingut de dades del FC Barcelona a Twitter	41
16 – Gràfic. Tipus de contingut del Real Madrid CF a Twitter	42
17 – Imatge. Contingut d'entreteniment del Real Madrid CF a Twitter	42
18 – Imatge. Contingut de dades del Real Madrid CF a Twitter	43
19 – Gràfic. Tassa d'aplaudiment a Instagram	44
20 – Gràfic. Número de "m'agrada" per publicació a Instagram	44
21 – Gràfic. Tassa d'aplaudiment a Twitter	45
22 – Imatge. Publicació amb més <i>like</i> del FC Barcelona a Twitter	46
23 – Imatge. Publicació amb més <i>like</i> del Real Madrid CF a Twitter	47
24 – Gràfic. Tassa de conversa a Instagram	47
25 – Imatge. Publicació amb més comentaris del FC Barcelona a Instagram.	48
26 – Imatge. Publicació amb més comentaris del Real Madrid CF a Instagram	48
27 – Gràfic. Tassa de conversa a Twitter	49
28 – Gràfic. Tassa d'amplificació a Twitter	50

1 - INTRODUCCIÓ

Amb l'arribada de les xarxes socials, l'àmbit de la comunicació es troba en un moment de desenvolupament i maduresa que ha desencadenat una revolució en els models de comunicació. En les darreres dècades, el món del periodisme s'ha vist obligat a adaptar-se a una nova era digital, la qual també ha afectat al periodisme esportiu.

A mesura que ha anat creixent i consolidant-se aquest fenomen, les grans empreses també s'han adaptat, han trobat el seu espai dins la xarxa entenent que la comunicació bidireccional amb la resta d'usuaris és fonamental. En l'actualitat existeix una gran quantitat de plataformes que ofereixen aquest tipus de comunicació, entre les quals destacarem *Twitter* i *Instagram*, les dues aplicacions en qüestió. El desenvolupament d'aquestes ha obert noves finestres i ha provocat l'aparició d'una nova figura que avui dia s'ha consolidat i s'ha convertit en un nexa entre l'empresa i els clients: el *Community Manager*.

En motiu de la importància de les funcions de la figura professional mencionada en els actuals models de comunicació de les grans empreses, en el present treball es farà un estudi de la gestió que fan d'aquesta eina digital dos clubs de futbol professional, el Futbol Club Barcelona i el Reial Madrid Club de Futbol. La irrupció i evolució de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) ha provocat paral·lelament, que les dinàmiques informatives d'aquests dos clubs de futbol siguin molt més actives i innovadores en plataformes digitals com *Instagram* o *Twitter*.

Aquest tema ha sigut seleccionat per tenir l'oportunitat de veure en profunditat quina és la importància que tenen les xarxes socials en la gestió comunicativa de dos gegants del futbol mundial, i analitzar com és el tipus de missatges que difonen per aquests canals i quins son els objectius principals. Aquesta qüestió ha despertat un interès personal en l'autor d'aquesta investigació, juntament amb la curiositat de conèixer més profundament el paper del Community Manager i el creixement ininterromput de les xarxes socials, han sigut motius suficients per dur a terme aquest estudi.

En l'inici de la recerca van sorgir diverses hipòtesis les quals intentaran trobar resposta al llarg dels resultats de la investigació:

- Els Community Manager de les entitats esportives recorren a Twitter amb l'objectiu principal d'informar i a Instagram per entretenir majoritàriament.
- Les publicacions que fan els Community Manager de les dues organitzacions esportives acostumen a ser en format audiovisual, el contingut més consumit pels joves.
- Totes dues organitzacions reben un número de reaccions a les publicacions molt semblant.
- Els Community Manager inclouen enllaços a pàgines externes que pretenen augmentar la informació, a més de redirigir a l'usuari a pàgines en benefici de l'empresa.
- Les xarxes socials s'han convertit en una eina molt utilitzada per finalitats publicitàries.

2 - MARC TEÒRIC

2.1 LA GESTIÓ COMUNICATIVA EN ELS CLUBS DE FUTBOL

En les darreres dècades, el futbol ha aconseguit convertir-se en una activitat cultural amb una gran presència entre la societat i amb un impacte socioeconòmic tan gran, que el converteix en més que un esport. (López & Fernández, 2015)

Segons Villena Fiengo (2003), la mediatització del consum cultural en l'àmbit futbolístic és una realitat que ve afavorida, entre d'altres, pel desenvolupament tecnològic en la comunicació i per l'emergència d'una cultura mediàtica-postmoderna.

Fruit d'aquesta mediatització, la gestió comunicativa de les entitats esportives també ha evolucionat i ha esdevingut un instrument clau per fer arribar missatges estratègics als seus seguidors, convertint-se en un valor afegit. L'evolució del model comunicatiu i el naixement de nous recursos, ha desencadenat que els clubs de futbol hagin adaptat les seves estructures i hagin impulsat els seus propis canals de comunicació. (Olabe Sánchez, 2015)

Els departaments de comunicació han adoptat un paper molt important dins les organitzacions esportives, que degut a la creixent mediatització, actualment no només s'encarreguen d'administrar la imatge del club sinó que també la dels seus jugadors, treballant també en aspectes de les seves vides personals. Un dels motius que ha propiciat el naixement d'aquest nou escenari han sigut les xarxes socials, que és una eina ideal per expandir la imatge. (Olabe Sánchez, 2012)

En els nostres dies, les entitats esportives propaguen informació de manera directa als seus fans i per tant, actuen com a productores de contingut mediàtic. El resultat que ofereixen, normalment es refereix a la mateixa organització i a

l'esport que practica, i això ha possibilitat que existeixi una comunicació directe amb els seus aficionats, mentre que abans eren els mitjans de comunicació tradicionals que actuaven com a difusors d'aquestes notícies. (de Moragas, 2003)

Les organitzacions esportives, amb aquesta gestió de la comunicació tenen com a un dels objectius més primordials la internacionalització de la seva imatge i trobar la fidelització dels seguidors i simpatitzants, a més d'altres públics que també tinguin la capacitat d'influir en la seva gestió del màrqueting. En aquest escenari, les xarxes socials tenen un paper molt destacat. (Cano Tenorio, 2017)

Les eines comunicatives que més empren els clubs de futbol són les xarxes socials, entre les quals Facebook, Twitter, Instagram i YouTube són les més utilitzades per difondre els seus missatges. D'altra banda, les seves pàgines web oficials són la base de la comunicació del club, un recurs que s'encarrega de reforçar i augmentar a la resta de recursos. (Lobillo, 2018)

Habitualment, el contingut que ofereixen són notícies que inclouen entrevistes amb els esportistes o informacions d'interès com ara missatges referents a els esdeveniments esportius o informacions sobre partits concrets. Altrament, difonen altres tipus d'informacions o estadístiques d'interès relacionades amb l'entitat. (de Moragas, 2003). Cal afegir que a més d'això, els portal web d'aquestes organitzacions esportives no només informen, sinó que també veuen els seus seguidors com un *target* al qual se li pot oferir altres serveis en forma de publicitat. (de Moragas, 2007)

Segons el que afirma Jordi Bruixola (2008) la gestió de la comunicació que fan una entitat esportiva està completament condicionada per la categoria en la que es troba aquesta. Depenent de la seva situació esportiva, els clubs tenen uns objectius diferents. Les agrupacions més prestigioses el que busquen és tenir

controlada la informació que es difon, mentre que les altres entitats volen acaparar més atenció mediàtica.

És un fet que les entitats esportives més prestigioses com el FC Barcelona i el Real Madrid CF són conscients de la importància que té la comunicació a través de les xarxes socials i la gran influència que tenen entre l'opinió pública. Són un canal de comunicació que permet a aquestes organitzacions arribar de manera immediata i senzilla a una gran quantitat de públic fidel. (Lobillo & Muñoz, 2016)

2.1.1 EL CAS DEL FC BARCELONA

Des de la dècada dels anys 80, des de l'inici de la professionalització de la gestió informativa en els equips de futbol d'Espanya, el model comunicatiu del FC Barcelona ha anat evolucionant progressivament. És tal l'evolució, que l'entitat blaugrana ha passat de comunicar-se amb el seu *target* a través dels periodistes, a convertir-se en els propis productors i difusors de les informacions a través de les diverses plataformes digitals en les quals hi tenen presència. Actualment es dedica a expandir la seva marca estratègicament a través d'aquests canals. (Olabe-Sánchez, 2014)

Tal com ofereix el FC Barcelona (2020) a través d'un document a la seva pàgina web, segons un estudi dut a terme per l'empresa *Blinkfire Analytics*, es tracta del club esportiu amb més interaccions i "la marca esportiva més estimada" de les xarxes socials. L'entitat culé continua apostant per la innovació en l'àmbit digital i segueix renovant la seva estratègia, que té com a objectiu principal conèixer més detalladament els gustos dels seus fans per tal d'oferir productes adaptats a les seves necessitats. Fins ara, havien treballat a través d'altres intermediaris, però ara opten per potenciar les seves plataformes comunicatives i poder arribar als seus fans sense cap altre intermediari.

Segons l'estudi de *Global Digital Football Benchmark* de Result Sports, publicat en el mes de gener de 2020, el FC Barcelona s'ha convertit en el club esportiu amb més seguidors a les xarxes. Compta amb un total de 351 milions de seguidors repartits entre les seves principals xarxes socials, que es reparteixen de la següent manera: 137M a Facebook, 96M a Instagram, 61M a Twitter, 9M a YouTube, 7M a Weibo i 2M a Tik Tok, que sumats amb la resta de mitjans el posicionen com l'entitat esportiva amb més interaccions en l'àmbit digital.

En un anàlisi que va fer I3 Ventures (2019) durant el novembre de 2017 fins al maig de 2019 sobre els comportaments de les audiències digitals del FC Barcelona, es senyala que gairebé la meitat dels usuaris que participen activament en les xarxes socials, són fans anglesos, portuguesos, francesos i sobretot (1 de cada 4 seguidors) una gran presència d'usuaris àrabs. Un altre dels resultats apunta que l'actualitat de l'organització blaugrana a les xarxes socials està vinculada a la política, fins al punt que 1 de cada 7 comentaris que reben té relació amb aquesta.

2.1.2 EL CAS DEL REAL MADRID CF

El fenomen Internet ha provocat un canvi en els models de comunicació entre els aficionats, les organitzacions, els mitjans de comunicació i els esportistes. En el cas del Real Madrid CF s'ha creat un departament que s'encarrega exclusivament d'administrar quines són les estratègies per comunicar-se amb la resta d'usuaris a través de les xarxes socials, per tal d'ampliar la seva imatge a nous espais geogràfics i aconseguir altres beneficis. (Pardo, 2016). Apunta Diego Martín, en un article publicat pel diari AS, que el president de l'entitat blanca, Florentino Pérez, té la intenció de seguir potenciant l'àrea de les xarxes socials i el màrqueting, de manera que ha incorporat un grup molt ampli (150-200 persones) de professionals d'aquest sector que s'encarreguin de difondre la imatge del club.

Tot i que els resultats del club són els que més incidència tenen en l'interès dels aficionats, els mitjans de comunicació s'han convertit en una eina molt útil i efectiva per seguir fent créixer la seva imatge. La gestió i difusió de continguts a través de les xarxes socials s'ha convertit en un mitjà essencial, que han volgut aprofitar creant usuaris en altres llengües per arribar a més gent. (Morales, 2019)

Segons el que ofereix el Real Madrid CF en el *Informe de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad* de la temporada 2018-2019, les xarxes socials són el mitjà de comunicació propi del club que més audiència registra. És un canal que empren amb l'objectiu de comunicar, però a més serveix per reforçar altres qüestions de negoci importants com ho són els patrocinis, el *ticketing*, el tour, la pàgina web... Destaquen també "la millora de visualitzacions per vídeo a Instragram (la plataforma predominant actualment) durant la temporada, on hem generat una mitjana de 3.63 milions de visualitzacions per vídeo, sent el FC Barcelona l'únic club que s'apropa amb 2.67 milions. Tal com apunten, es comuniquen mitjançant sis llengües diferents i tenen presència a Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Snapchat, Line, Tencent, WeChat, Weibo i recentment s'han registrat a altres plataformes com Tik Tok, Douyin i Toutiao.

La gestió que fa el Real Madrid de les xarxes socials és bicèfala, atès que tots els missatges que es difonen mitjançant aquests són acordats entre el departament de Comunicació i el de *New Media*, que es troba incorporat en l'àmbit Comercial. La intenció inicial del club era emprar les xarxes socials per tal de crear un espai on poder interactuar amb aquests sota la gestió d'un Community Manager, que és qui s'encarrega de elaborar les publicacions, però no de respondre els comentaris, ja que és una altra empresa la que s'encarrega d'aquesta funció. (Olabe Sánchez, 2012)

2.2 WEB 2.0

La *World Wide Web* és un concepte que va néixer l'any 1989 en el CERN (laboratori europeu de física de partícules), que es refereix a la xarxa informàtica mundial accessible a través de Internet. Aquesta eina permetia publicar informació de manera que qualsevol usuari amb accés a la xarxa hi pogués accedir (Adell, J. i Bellver, C., 1995). Principalment tenia la funció de compartir informació i coneixements, però com pràcticament tots els avenços tecnològics, va evolucionar i l'any 2004 es va presenciar l'arribada de la WEB 2.0, que va provocar un canvi en el ús d'aquest sistema informàtic. (ScSWinter, 2010)

La WEB 2.0, és un concepte que va encunyar Tim O'Reilly (2005), que segons les seves paraules:

"és el disseny de sistemes que aconseguen que els efectes de la connectivitat a xarxes facin que la gent les faci servir millor, o el que en diríem col·loquialment 'potenciar la intel·ligència col·lectiva'. Això inclou col·laboracions explícitament destinades a xarxes, és clar, però també inclou totes les formes en què la gent es connecta a una xarxa i crea efectes de sinergia".

Cal destacar que les diferències entre aquestes dues eres no són estrictament tecnològiques, sinó socials; la forma en la qual els usuaris van començar a processar la informació. Quan parlem de WEB 2.0 o web social ens referim a un fenomen social que es basa en la interacció dels usuaris a través de les aplicacions, la connectivitat, i la distribució de continguts. La gran novetat és el nou poder que tenen els usuaris, que deixen de ser subjectes passius i per primer cop, ells mateixos es poden convertir en els creadors de materials comunicatius. Aquest terme va ser afavorit per l'aparició i consegüent esplendor dels blogs, com *Blogger*, i les xarxes socials, com *Facebook*, a més de les *wiki* i les plataformes per intercanviar arxius multimèdia, com *Flickr* o *YouTube*. (Pérez i Gardey, 2010)



Font: elaboració pròpia

Imatge 1. Diferència entre World Wide Web i Web 2.0

2.2.1 LES XARXES SOCIALS

Abans d'entrar a analitzar l'origen i la evolució de les xarxes socials, és ineludible definir el seu concepte. Segons Carlos Lozares (1996) podem definir les xarxes socials com un conjunt delimitat d'actors els quals estan connectats entre ells a través d'una relació. Segons Boyd i Ellison (2007), una xarxa social es defineix com un servei que permet als individus construir un perfil públic o semipúblic dins d'un sistema delimitat, articular una llista d'altres usuaris amb els quals comparteixen una connexió, i veure i recórrer la seva llista de les connexions i de les realitzades per altres dintre de el sistema (Muñoz Vázquez, 2013). D'altra banda, el doctor en Ciències de la Informació José Luis Orihuela (2008) apunta que:

“Les xarxes socials en línia, com LinkedIn, Facebook o Tuenti, són serveis basats en el web que permeten als seus usuaris relacionar-se, compartir informació, coordinar accions i en general, mantenir-se en contacte. Aquestes aplicacions són la nova forma en què es representa la nostra xarxa social, però també són la manera en què es construeix la nostra identitat on-line i la llera mitjançant el qual s'agrega i comparteix la nostra activitat a la xarxa.”

Tal com afirma Cristina De La Hera (2020), trobem el naixement d'aquestes xarxes socials en l'any 1997, quan Andrew Winreich va crear *Six Degrees*, una pàgina web que es basava en la teoria dels sis graus de separació, una idea que demostra que és possible connectar-se amb qualsevol altre persona del món en

sis indicacions. Aquesta va ser la primera plataforma que permetia crear un perfil en la web, a més de reunir contactes i mantenir converses amb aquests. El seu creador, el dia de la presentació va dir que:

“el repte és construir una comunitat, el desafiament és encendre una flama. Aquest és un servei que poden fer servir per fer les seves vides més eficients. Però, a l'igual de comprar una llibreta d'adreces, si no li afegeixes noms és inútil”.

Posteriorment, l'any 2002 Jonathan Abrams va crear *Friendster*, una xarxa social amb la funció d'entretenir, considerada la precursora de la prosperitat de les xarxes socials. Reconeguda com la primera xarxa social en tenir més d'un milió d'usuaris, tenia l'objectiu de convertir-se en un espai on els seus membres poguessin tenir contacte entre ells i poguessin compartir continguts. (EcuRed, 2014)

Un any després, l'any 2003 neix *MySpace*, on principalment els artistes creaven la seva pàgina personal amb les seves cançons i videoclips, i els usuaris podien subscriure's-hi. Més endavant es va convertir en una comunitat *online* que reunia la informació de milions d'usuaris i donava la opció de relacionar-te amb amics i mantenir una conversa amb ells. (Isolated, 2019)

Posteriorment, l'any 2004 neix *Facebook*, un projecte liderat per Mark Elliot Zuckerberg que inicialment només estava disponible per les persones que disposaven d'un correu electrònic de Harvard. En aquesta plataforma els usuaris tenien un perfil on hi posaven els seus interessos i informació personal, a més de poder interactuar entre ells. Fruit del seu èxit, es va expandir per totes les universitats dels Estats Units i més tard per tot el món, arribant a posseir fins a 6 milions d'usuaris a finals de l'any 2005. (Naveira, 2020)

Cinc anys després dels seus inicis, en el 2009, *Facebook* es converteix en la plataforma més popular de tot el món, amb 350 milions d'usuaris registrats. En aquest mateix any incorporen el botó de *like*, una de les seves principals característiques, que representa aprovació per part dels usuaris. En vista de l'èxit que va tenir aquest polsador, es va crear tendència i va marcar el camí de moltes de les xarxes socials que han nascut en la darrera dècada. (Naveira, 2020)

D'acord amb el que diu Lillian E. Agosto Maldonado (2013) *Facebook* s'ha convertit pels periodistes en una eina de treball on poden preparar els seus reportatges, a més d'un termòmetre social de temes d'actualitat. Un dels principals problemes que ha experimentat aquesta xarxa social és que s'ha convertit en una plataforma on les *fake news* - notícies falses que tenen la intenció d'enganyar o manipular decisions personals - cada cop estan més presents. Actualment a més de tenir un ús privat, s'ha convertit en una eina molt recurrent en el màrqueting de les empreses. (Salinas, 2017)

L'any 2005 neix *Youtube: Broadcast Yourself*, el famós portal de vídeos a Internet que ràpidament va revolucionar el món audiovisual, així com la cultura digital. Chad Hurley, Steve Chen y Jawed Karim van fundar una plataforma que permetia als seus usuaris de manera gratuïta visualitzar i compartir vídeos. El 23 d'abril de 2005 es va penjar el primer vídeo a la pàgina, considerat com l'inici de la revolució *online*: "*Me at the Zoo*", un senzill gravació de 20 segons en la qual apareix un dels cofundadors, Jawed Karim davant uns elefants en el zoo de San Diego, Estats Units. (De La Hera, 2020)

L'any 2006 *Google* va pagar 1.650 milions de dòlars per fer-se amb els serveis d'una plataforma que amb el pas dels anys s'ha convertit en molt més que una font d'entreteniment i s'ha adaptat als nous recursos que ofereixen les tecnologies, fins el punt d'incorporar subscripcions o de poder comprar pel·lícules. Aquesta plataforma s'ha convertit en un recurs pels periodistes, tenen la possibilitat de fer-se amb les imatges i vídeos d'algun succés (Agosto Maldonado 2013).

Actualment és el segon buscador més gran del món i la tercera pàgina que més visites rep després de *Google* i *Facebook*. (Fuente i López, 2017)

Posteriorment, l'any 2006 va néixer *Twitter*, una xarxa social que va fundar Jack Dorsey, a qui se li atribueix la idea, juntament amb Evan Williams i Biz Stone, a Califòrnia. El seu mateix fundador Jack Dorsey, va ser qui va inaugurar la pàgina web amb un senzill '*tweet*', en català conegut com a 'piulada' que deia "*just setting up my twttr*". El nom original va ser 'Status', més endavant va sorgir el nom de 'Twttr' en senyal d'una piulada d'ocell, el seu logo, i finalment es van quedar amb el que conserven avui en dia, *Twitter*. (Salinas, 2017)

En els seus primers dies, els creadors pensaven en crear un senzill sistema de SMS però va anar adquirint altres funcions i actualment es descriu com un servei de *microblogging* atès que fa la mateixa funció que un *blog* però disposa d'un número limitat de caràcters - 240 (originalment 140) -, que obliga als usuaris a sintetitzar el seu missatge (Herrero Curiel, 2014). Aquesta restricció ha suposat una revolució per Internet i per el model de comunicació digital.

En aquesta plataforma la comunicació és bidireccional i els usuaris poden seguir els perfils que desitgin, al igual que poden ser seguits per altres usuaris. Aquesta xarxa social esta formada per una cronologia on apareixen les publicacions de les persones que segueixes, en les quals hi pots deixar la teva impressió a través de un 'm'agrada', un 'retuit' - compartir el mateix contingut amb els nostres seguidors - o fins i tot afegir-hi un comentari. Amb el pas del temps, cada cop son més els professionals dels mitjans de comunicació que opten per les funcions d'aquesta xarxa social a l'hora d'informar i estar informat. (Agosto Maldonado, 2013)

Tal com diu Quiroz Pacheco (2014) *Twitter* és vista pels professionals del periodisme com una plataforma molt necessària i potent que, amb responsabilitat, compleix el desig de immediatesa i exclusivitat d'un periodista.

El 6 d'octubre de 2010 es va llançar a l'*App Store* una aplicació amb el nom de 'Instagram', creada per Kevin Systrom i Mike Krieger. Es tracta d'una xarxa social gratuïta en la qual s'hi poden publicar fotos i vídeos, amb la possibilitat d'afegir uns filtres que posa a disposició la mateixa aplicació. Una de les grans novetats i característiques de la xarxa social és la incorporació dels *hashtags* o etiquetes, que permeten als usuaris fer una cerca més concreta de continguts. (Salinas, 2017)

Tal com afirmen Picoreli, Gauziski y Helal (2013), aquesta aplicació segueix un format similar a les càmeres fotogràfiques antigues Polaroid, que és el seu logo. En els seus inicis només estava disponible per a dispositius amb el sistema iOS però en vista de l'èxit van crear una versió disponible per dispositius Android, que va suposar més d'un milió de descàrregues en menys de 24 hores.

L'any 2012 es va anunciar que *Facebook* es va fer amb els serveis de Instagram per 1000 milions de dòlars. Una de les grans aportacions de *Facebook* va ser incorporar la possibilitat de compartir vídeos de no més de quinze segons, que

va cridar l'atenció d'altres usuaris que utilitzaven altres aplicacions per fer aquesta funció (Lirola Pino, Martín Perales i Martín Pueyo, 2015). Posteriorment, l'any 2013 van incorporar la possibilitat de etiquetar qualsevol usuari en les publicacions i d'enviar missatges per una via privada.

Les grans empreses han vist en aquesta aplicació una gran oportunitat d'evolució i arribar a un públic més ampli, amb la possibilitat de crear un discurs participatiu entre els usuaris i les marques (Caerols, Tapia i Carretero, 2013). Agosto Maldonado (2013) afirma que aquesta aplicació pot funcionar pels mitjans de comunicació com una eina de difusió d'imatges de successos acompanyats d'etiquetes.

2.2.2 L'IMPACTE DE LES XARXES SOCIALS EN EL PERIODISME

En els darrers anys s'ha viscut una evolució en el model comunicatiu, que no només ha afectat als usuaris de la xarxa, sinó que també als periodistes i les seves rutines. Segons un estudi de Reuters Institute Digital News Report, l'any 2019 un 17% dels navegants va preferir les xarxes socials com a mitjà per informar-se. La popularització i l'actualització informativa constant de les xarxes socials, ha obligat al professional de la comunicació a introduir-les en la seva activitat professional.

Aquest procés de transformació ha suposat uns canvis que han generat alguns inconvenients pel periodisme, entre els quals hi trobem el nou paper dels ciutadans, que han adoptat un rol actiu en la fase de informació (Gutiérrez Atala, 2012). Hem passat del model clàssic en el qual un individu explica una història a molts altres, a un nou model en el qual molts expliquen històries a molts. El panorama informatiu i comunicatiu en el que ens trobem actualment, es singularitza principalment per la interactivitat del públic i per la falta d'intermediació entre els participants, tot i així els periodistes segueixen sent una part essencial en el procés informatiu (Herrero Curiel, 2013). Una altra de les dificultats que hi troba el periodisme és que s'han trobat tots els mitjans en un mateix escenari, en el qual pugnen tots per el mateix públic (Ventura, 2018).

La senzillesa, la immediatesa i, en alguns casos, la limitació de caràcters que ofereixen les xarxes socials ha provocat que habitualment els seus usuaris suprimeixin algunes lletres. D'aquesta manera, l'aparició de les xarxes socials ha traslladat el parlar a una "escriptura oral", transformant el llenguatge de comunicació. Tal com explica Jiménez Cano (2012), en l'àmbit periodístic no només ha canviat la relació amb el lector, que és molt més directe, sinó que també l'estil d'emissió i la seva narrativa. Afirmar que apareix un nou llenguatge, en el qual internet té una manera particular de comunicar-se i "les xarxes socials són alguna cosa més que l'embut d'entrada".

Una dels grans impactes que han tingut les xarxes socials en el periodisme ha sigut en el procés de recerca i verificació d'informació. Actualment a la xarxa hi ha una gran quantitat d'informació, un fet que ha provocat que hi hagi una saturació d'informació. En aquest escenari, Herrero Curiel (2013) indica que el professional del periodisme es troba davant la responsabilitat de fer un ús adequat d'aquesta informació, seleccionant i verificant la fiabilitat de les fonts.

La immediatesa que ofereixen les xarxes socials permet que els usuaris puguin estar actualitzats del que està passant en temps real. Això ha provocat un canvi en les rutines periodístiques dels mitjans de comunicació, que estan constantment produint i difonent noves notícies a través de les xarxes socials.

2.3 EL COMMUNITY MANAGER

La professió del Community Manager és un perfil amb pocs anys de vida i que està en plena maduració. Per aquest motiu i la heterogeneïtat de funcions que té, el concepte encara no està del tot definit i son moltes les descripcions que rep aquest professional de la comunicació. A continuació s'exposen algunes interpretacions d'experts:

La AERCO (Asociación Española de Responsable de Comunidades Online) (2009) defineix la figura del Community Manager com:

“aquella persona encarregada o responsable de sostenir, augmentar i, en certa forma, defensar les relacions de l'empresa amb els seus clients en l'àmbit digital, gràcies al coneixement de les necessitats i els plantejaments estratègics de l'organització i els interessos dels clients. Una persona que coneix els objectius i actuar en conseqüència per aconseguir-los”.

D'altra banda, Connie Bensen (2009), la responsable d'un dels blogs més influents del màrqueting segons Forbes, creu que és:

“la veu de l'empresa externament i la veu dels clients internament. El valor rau en el gestor de la comunitat que serveix de centre i que té la capacitat de connectar-se personalment amb els clients (humanitzar l'empresa) i proporcionar comentaris a molts departaments internament”.

Altrament, la periodista Davinia Suárez (2010) assenyala que:

“El Community Manager és sobretot un dinamitzador de comunitats i els ulls i les orelles de l'empresa a internet, ha de saber crear vincles afectius i humanitzar la marca per poder arribar als usuaris / consumidors, però també ha d'estar atent perquè altres (usuaris o la competència) no destrueixin la imatge de marca o el prestigi de l'organització.”

En el cas de la Social Media Claudia Chez (2011) exposa que és:

“la persona encarregada de gestionar, construir i moderar comunitats al voltant d'una marca, producte o servei a Internet, i ho complementem amb el que entenem és la seva doble paper: facilitador i promotor d'engagement a les comunitats de la marca, i defensor dels consumidors a l'intern de l'empresa”

2.3.1 FUNCIONS

Tot i que el perfil del *Community Manager* actualment es troba molt demandat i es considera una figura cada cop més necessària en les empreses, encara hi ha dubtes entre les funcions i les responsabilitats d'aquest professional.

D'una banda, Germán Piñeiro (2010), consultor de màrqueting i comunicació, destaca dotze de les funcions que té el *Community Manager* dins una empresa:

1. Estar molt atent als beneficis i les necessitats de l'organisme.
2. Determinar quines són les vies de comunicació més eficients per arribar a la seva comunitat.
3. Ha de mantenir una comunicació activa i lleugera amb els altres sectors de l'empresa (informàtica, producció, màrqueting, comercial, etc.)
4. Ha d'estar atent a les informacions que es generen de l'empresa a internet i la seva rellevància en els mitjans de comunicació tradicionals.
5. Així mateix, ha d'estar atent a què diuen i què fan les competències.
6. Ha de fer ús de les eines de seguiment i observació, analitzar les informacions i proposar noves estratègies.
7. A més, ha de tenir la capacitat de valorar els comentaris que es fan al voltant de la marca, i saber destacar els més aprofitables, que puguin servir per millorar el funcionament de l'empresa. La execució d'aquesta millora és una tasca d'un altre departament.
8. Ha de ser capaç de localitzar els usuaris més proactius (líder d'opinió), que suposa un gran avantatge a l'hora d'assolir els objectius marcats.
9. Altrament, ha de ser una persona resolutiva. Té la responsabilitat de oferir-se com un nexe entre l'empresa i l'usuari, i resoldre les dificultats que hi hagin entre aquests.
10. El *Community Manager* s'ha de mostrar capaç de solucionar ràpidament els problemes per tal de que la "reputació *online*" no es vegi perjudicada, i no patir una fuga de clients.

11. El *Community Manager* no s'encarrega en cap cas de fer publicitat o de vendre, sinó que comunica i resol.

12. Ha de ser capaç, també, de mantenir informada a la comunitat de totes les accions que efectua l'empresa; una persona que estigui qualificada per adaptar la logística a la comunicació tan dins com fora de l'empresa.

D'altra banda, l'AERCO (2009) assenyala que la gran aptitud del *Community Manager* està en implantar una relació que uneixi als usuaris de la marca amb l'empresa, analitzar aquest *feedback* i treure'n profit amb millores futures. Per tal de fer aquesta funció principal, subratllen cinc ocupacions:

1. Gestionar la xarxa de manera estratègica per tal d'escoltar converses i comentaris relacionats amb l'empresa i el mercat en el que es troben.

2. Saber interpretar aquestes converses i identificar els elements més destacats, per després elaborar un discurs i fer-lo arribar a l'empresa.

3. Ha de saber explicar la posició de l'empresa a la comunitat que l'envolta. La figura del *Community Manager* és la veu de l'empresa, i ha de ser capaç de traslladar els missatges de l'empresa a través d'un llenguatge positiu i comprensible. Ha de mantenir converses actives amb els usuaris en les xarxes socials que hi tinguin presència, a més d'escriure articles en el bloc de la marca, aprofitant totes les eines multimèdia que pugui. També ha de tenir la capacitat de seleccionar i compartir missatges que siguin d'interès pels usuaris.

4. Buscar líders tant dins com fora de l'empresa. La relació que es genera entre la comunitat digital i l'empresa es manté principalment per la funció d'aquestes figures autoritàries, i el *Community Manager* ha de ser capaç d'identificar aquests líders interiors i exteriors.

5. Trobar vies de cooperació entre l'empresa i la comunitat. Ha de ser capaç de descobrir com la comunitat pot ajudar a progressar a l'empresa, ensenyar als directius la manera de prosperar.

2.3.2 PERFIL PROFESSIONAL

Les xarxes socials han evolucionat través dels anys i actualment resulten ser una eina molt eficient per edificar la marca de les empreses. Per aquest motiu la figura del *Community Manager* s'ha convertit en una peça molt important, que es troba en una posició frontissa entre la comunitat digital i l'empresa. Aquest professional ha de tenir una formació prèvia i unes actituds i aptituds necessàries per exercir com a nexa d'unió entre l'empresa i els clients.

És imprescindible que la persona que faci aquestes funcions conegui en profunditat quines són les necessitats de l'empresa que representa, així com els seus valors, els objectius i els plantejaments estratègics, per tal de ser capaç de transmetre als usuaris el que l'organització precisa (Castelló Martínez, 2010).

En el llibre "El gran libro del *Community Manager*", Manuel Moreno (2014) estableix una llista amb deu qualitats fonamentals que ha de posseir aquest professional:

1. Ha de tenir una formació prèvia que li permeti controlar el màrqueting i les eines de les noves tecnologies, a més de fer un bon ús del llenguatge a internet i continuar la seva formació, atès que es una professió que està en constant evolució.
2. La creativitat també és important, saber crear continguts que produeixin beneficis tant per l'empresa com per la comunitat. Aquests missatges han de cridar l'atenció del client i aconseguir que aquests es sentin part de l'empresa.
3. És necessari que conegui bé a la competència, i estigui al dia de les seves operacions.

4. Ha de conèixer el públic al que es dirigeix i saber quines són les seves necessitats, gustos, etc.
5. Ha de tenir la capacitat d'escoltar a la comunitat i establir un llaç de confiança que incrementarà la seva participació. Afegeix que el *Community Manager* comunica només quan hi ha missatges importants que puguin aportar informació necessària, mentrestant es dedica a interactuar amb els usuaris i resoldre els seus dubtes per tal de mostrar atenció.
6. Ha de ser una persona proactiva que sigui capaç de reaccionar ràpidament tant a les dificultats com a les noves oportunitats que es presentin.
7. El *Community Manager* ha de tenir la "ment oberta", estar en constant renovació i explorar noves estratègies.
8. No ha de tenir por de provar coses noves perquè d'aquesta manera podrà determinar quins són els mètodes de treball més eficients.
9. Ha de ser una persona planificadora que actui de manera premeditada amb estratègies definides prèviament, i ha de donar molta importància a les observacions que es facin, ja que li permetran prendre decisions basades en contemplacions.
10. L'autor considera aquest darrer punt el més important. El *Community Manager* ha de treballar sempre amb sentit comú, atès que es trobarà amb molts imprevistos. També destaca que s'ha de mostrar receptiu amb els membres de la comunitat i comunicar-se amb sinceritat.

D'altra banda, Davinia Suárez (2010) creu que:

“el Community Manager ha de tenir una formació multidisciplinària molt relacionada amb la comunicació i el màrqueting i un coneixement ampli i com a usuari avançat de les xarxes socials, a partir d'aquí les combinacions són moltes possibles. Al no existir una formació específica per a aquest camp, el CM pot haver estudiat periodisme, comunicació, relacions públiques, màrqueting o publicitat, sempre que sigui una persona molt activa i preparada per seguir aprenent constantment perquè a internet tot canvia molt de pressa.”

Pedro Rojas (2010) en el “Manual de ética del *Community Manager*” destaca deu principis bàsics que considera que aquest professional sempre ha de tenir presents: *“Respecte, honor, legitimitat, col·laboració, sentit comú, mesura, honradesa, diversitat, lleialtat i professionalitat.”*

3 - METODOLOGIA

Un cop definides a partir de quines hipòtesis i objectius es basa aquest Treball de Final de Grau, ha sigut necessari determinar quina serà la metodologia idònia per començar a traçar el camí que permeti arribar a aquests propòsits finals. En aquest apartat es descriu quins han sigut els mètodes emprats per la confecció d'aquesta investigació.

Primerament, ha sigut ineludible dur a terme una recerca teòrica que ha permès agrupar tot un conjunt de investigacions i teories realitzades anteriorment, que han resultat molt aptes i aprofitables per definir amb més exactitud l'àmbit en qüestió. S'han desenvolupat els àmbits més concrets que avarca la investigació. En primer lloc, s'ha fet una recerca de les teories anteriorment elaborades referides a la gestió comunicativa que fan les entitats esportives i acte seguit s'ha procedit a orientar aquesta investigació de manera més detallada, centrada en els dos clubs de futbol analitzats: el FC Barcelona i el Real Madrid CF. En segon lloc s'ha fet un recorregut històric del concepte de la WEB 2.0, necessari per entendre quina ha sigut la seva evolució i l'èxit i la incidència que ha tingut entre la població en els darrers anys, a més de l'impacte que ha tingut en l'evolució dels models comunicatius del periodisme. Per últim, s'ha volgut aportar què és exactament la figura del Community Manager a través de diferents visions, i s'ha decidit complementar amb una definició de quines són les seves funcions dins una organització i quin és el perfil professional que ha de tenir per dur a terme correctament les seves funcions. Aquest capítol ha servit per orientar de manera conscienciada la investigació i ha contribuït en situar el nostre problema, a més d'ampliar el coneixement de nous conceptes molt aprofitables al llarg de l'estudi.

Un cop finalitzada la recerca de caràcter teòric, s'ha procedit a fer un anàlisi quantitatiu i qualitatiu de quatre canals oficials de Twitter i de Instagram, de les dues entitats esportives en menció. S'ha cregut adient combinar aquestes dues tècniques d'investigació per tal de recollir una informació més completa i significativa. Pel que fa a l'anàlisi quantitatiu ha sigut essencial per poder quantificar de manera objectiva i numèrica les dades, i així confirmar algunes de les hipòtesis inicials. D'altra banda, l'anàlisi qualitatiu ha resultat molt útil per

poder interpretar i comprendre quins son els comportaments d'aquests quatre mitjans de comunicació oficials dels dos equips. Els usuaris que s'han examinat son els següents:

	FC Barcelona	Real Madrid CF
<i>Instagram</i>	@fcbarcelona 85,5 mill. de seguidors	@realmadrid 86,7 mill. de seguidors
<i>Twitter</i>	@FCBarcelona_es 15,1 mill. de seguidors	@realmadrid 34 mill. de seguidors

Taula 1. Número de seguidors de FC Barcelona i Real Madrid CF a Instagram i Twitter.

*Número de seguidors recollit el 21 d'abril de 2020

Per dur a terme aquesta investigació s'ha decidit analitzar els comportaments d'aquests usuaris durant una setmana de partit important, englobant els dies previs, el mateix dia de partit i els dies posteriors a aquest. S'ha determinat que és ideal analitzar la setmana del partit que va enfrontar a tots dos equips, per tal de situar als dos clubs en la mateixa situació i que els resultats siguin perfectament comparables. Així doncs, el partit en qüestió és el que van disputar el FC Barcelona i el Real Madrid CF al Camp Nou un dimecres 18 de desembre de 2019, i els dies estudiats són el 16, 17, 18, 19 i 20 de desembre de 2019.

Un cop iniciada la part més pràctica de la investigació, com a part més solida i representativa del treball, s'ha procedit a analitzar de manera quantitativa quina va ser l'activitat que van tenir les dues entitats al llarg dels cinc dies esmentats a les dues xarxes socials. A continuació s'ha cregut adient mostrar quin és l'ús que fan dels documents hipertextuals, per tal de conèixer quins són els recursos més utilitzats, entre els quals trobem: imatges, vídeos, enllaços externs, enquestes i *hashtag*. De manera paral·lela s'ha volgut exposar quin va ser el contingut dels missatges que van difondre, classificant-los tipogràficament en: dades, informació, publicitat i entreteniment. Per últim, s'ha realitzat un estudi quantitatiu de la participació de la resta d'usuaris de les xarxes socials en les publicacions

fetes pels dos clubs de futbol, per tal de definir en forma de xifres el número d'interaccions que van despertar al llarg d'aquests cinc dies. Dins aquesta mateixa investigació, s'ha cregut convenient fer una exemplificació gràfica del número de "m'agrada" que van rebre els dos clubs durant els dies consultats. S'ha decidit que la xarxa social Instagram és la que té més renom de les dues, i per tant la que podria exemplificar millor la participació d'una quantitat més gran d'usuaris.

D'altra banda, amb l'objectiu de reforçar els resultats obtinguts s'ha decidit fer tres entrevistes, amb diferents preguntes adaptades al perfil de l'entrevistat i les seves condicions, a figures expertes dins el món de la gestió de continguts digitals a través de les xarxes socials. El primer subjecte entrevistat ha sigut José Luis Orihuela, un professor universitari, conferenciant i escriptor que treballa a la Facultat de Comunicació de la Universitat de Navarra i la seva extensa experiència pot col·laborar a entendre l'impacte de la innovació tecnològica en els mètodes de comunicació. En segon lloc s'ha entrevistat a Gema Marqués, Community Manager treballadora del departament digital del Valencia CF, per trobar-se en una posició professional idèntica a les analitzades (gestora de continguts audiovisuals en les xarxes socials d'un equip de primera divisió estatal). Per últim s'ha entrevistat a José Luis Rojas Torrijos, professor de la Facultat de Comunicació de la Universidad de Sevilla, que gràcies a la seva trajectòria professional dedicada al periodisme esportiu i els seus estudis relacionats amb les noves tendències dins aquest camp, pot cooperar aportant una visió del paper de les xarxes socials en el món de l'esport.

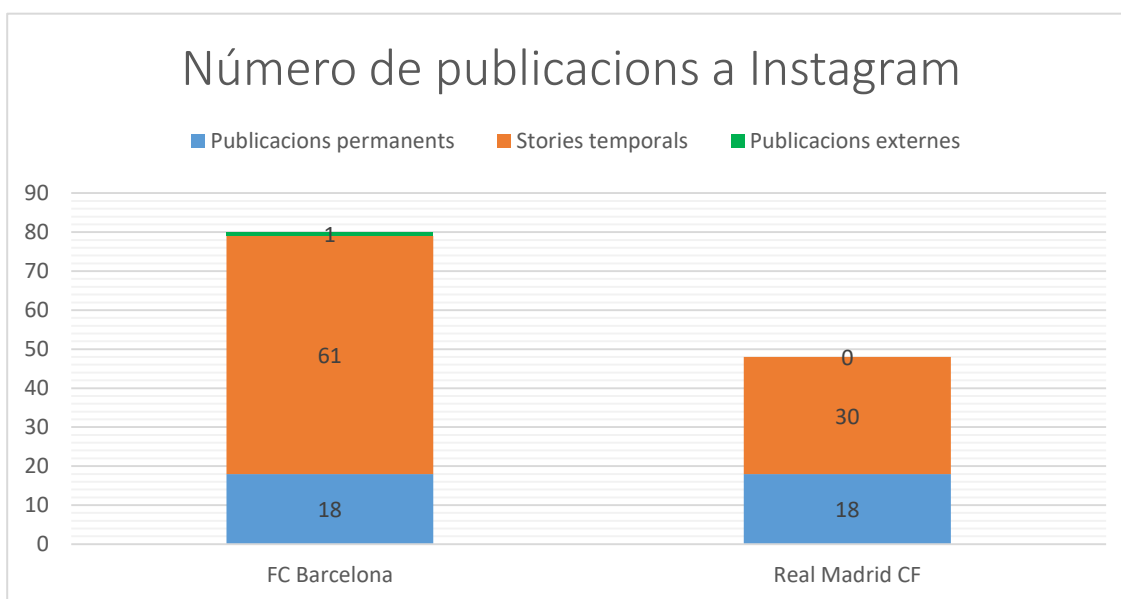
Finalment, a partir de la recopilació i interpretació dels resultats s'elaboren les conclusions que donen per acabada la investigació.

4 - RESULTATS

4.1 Presència dels dos clubs de futbol en les xarxes socials

Actualment, les entitats esportives són molt actives en les xarxes socials i tenen una gran presència, sobretot el FC Barcelona i el Real Madrid CF. Son considerats els dos clubs de futbol més potents de tot l'Estat espanyol.

La gestió de les xarxes socials s'ha convertit en un instrument de comunicació molt útil. Tal com afirma José Luis Orihuela, professor en la Facultat de Comunicació de la Universitat de Navarra, les organitzacions han vist en les xarxes socials un nou mercat on poder escoltar, entendre i transmetre les constants demandes de les noves audiències. (J.L. Orihuela, entrevista personal, 3 d'abril de 2020). D'altra banda, José Luis Rojas Torrijos, Doctor en periodisme i professor associat al departament de comunicació en la Universidad de Sevilla, declara que en els clubs de futbol, la presència en les xarxes socials és fonamental, atès que la gran capacitat de penetració que tenen aquestes, és aprofitada per les organitzacions esportives per tal de fer un bon treball de comunicació corporativa. (J.L. Rojas, entrevista personal, 9 d'abril de 2020)

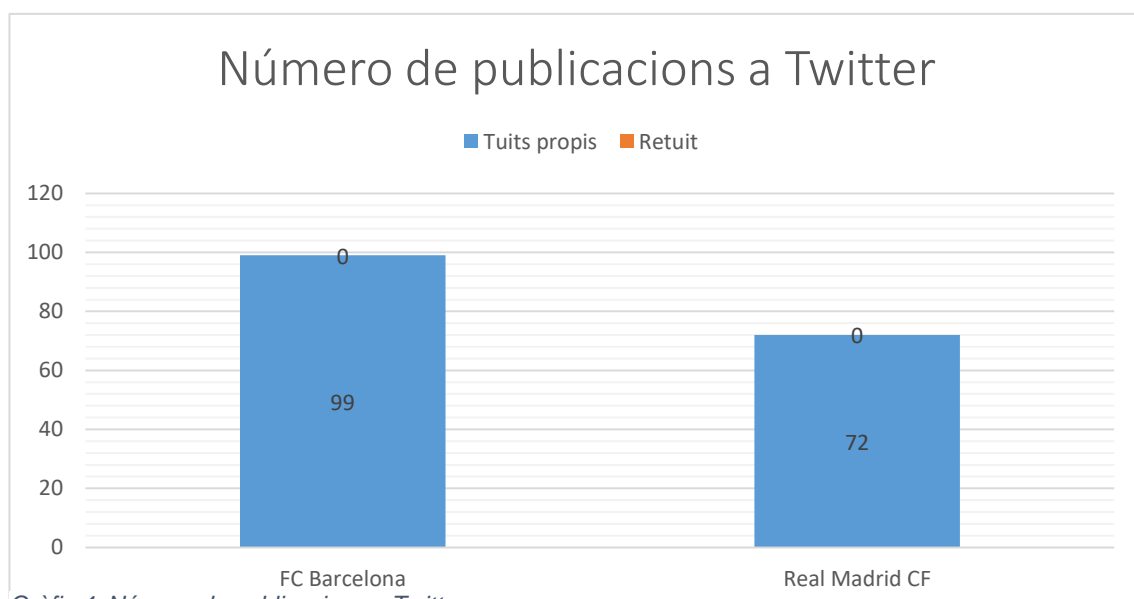


Gràfic 3. Número de publicacions a Instagram

En l'anterior gràfic de barres, podem veure quina va ser la quantitat de publicacions que van fer a Instagram els dos clubs en els cinc dies analitzats, visiblement actius. Cal destacar que gran part de les publicacions que van fer ambdós conjunts, daten del dimecres 18 de desembre, dia exacte en el que es va disputar el partit. Es diferencien quines són les publicacions permanents, les temporals i les externes que van fer.

En el cas del FC Barcelona, van fer un total de 80 publicacions, el que resulta una mitjana de 16 publicacions diàries. Podem observar que 18 van ser publicacions que queden fixades en el perfil, mentre que 61 van ser *stories* i ja no es troben visibles. Només hi ha una imatge compartida d'un perfil extern, una imatge del jugador Sergi Roberto, la qual mostra al grup motivat de cares al partit.

Pel que fa al Real Madrid CF, veiem que en comparació amb el club blaugrana van fer menys publicacions. Entre 18 publicacions i 30 *stories*, van difondre un total de 48 imatges i vídeos, el que suposa una mitjana de 9,6 publicacions per dia.



Gràfic 4. Número de publicacions a Twitter

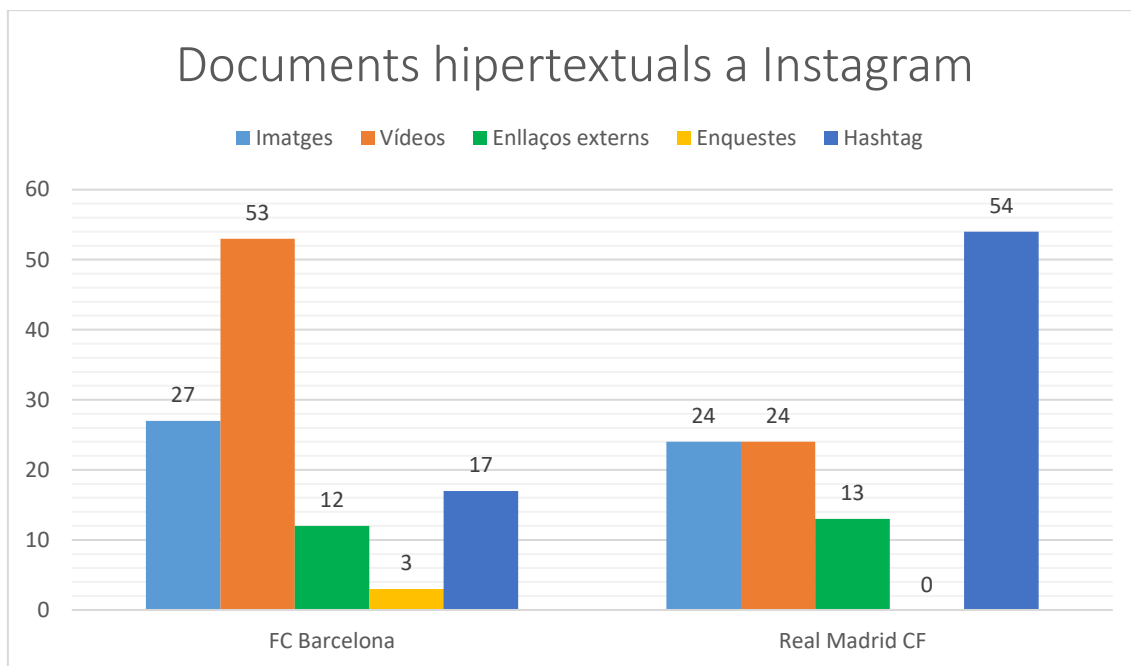
Aquest gràfic de barres ens mostra el número de piulades que van fer a Twitter durant els cinc dies analitzats. En aquesta ocasió també es va augmentar l'activitat en el mateix dia del partit. La representació també pretén diferenciar quines aportacions van ser pròpies i quines van ser compartides de perfils aliens.

Amb referència al FC Barcelona, observem que van fer un total de 99 piulades en aquestes dates, el que representa que van fer una mitjana de 19,8 publicacions. Convé remarcar que no van donar veu a cap missatge d'algun altre perfil, tots els missatges van ser difosos des del seu propi usuari.

En el cas del Real Madrid CF, podem contemplar que en aquesta xarxa també van tenir una activitat inferior a la de l'altre entitat esportiva. Van fer la suma de 72 piulades, el que manifesta una mitjana de 14,4 publicacions diàries. Al igual que el FC Barcelona, tampoc van fer cap retuit.

4.2 Ús dels documents hipertextuals

Paral·lelament amb l'evolució de la web 2.0, en els darrers anys ha crescut notòriament l'ús dels documents hipertextuals. En les xarxes socials hi trobem una gran presència d'aquestes, sovint conjuntes en un mateix *post*, atès que tal com ens aporta José Luis Orihuela a l'entrevista, "la clau és complementaritat, no substitució de suports" (J.L. Orihuela, entrevista personal, 3 d'abril de 2020). José Luis Rojas afirma amb convenciment que és fonamental l'ús d'aquests, tenint en compte que vivim en una era la qual es caracteritza pel constant consum de l'audiovisual en tots els nivells, a més de que és un recurs que aporta molta versemblança. A més, defensa que l'esport sempre és visual i no es pot entendre sense les imatges, "condimentaries de l'espectacle i l'emoció." (J.L. Rojas, entrevista personal, 9 d'abril de 2020)



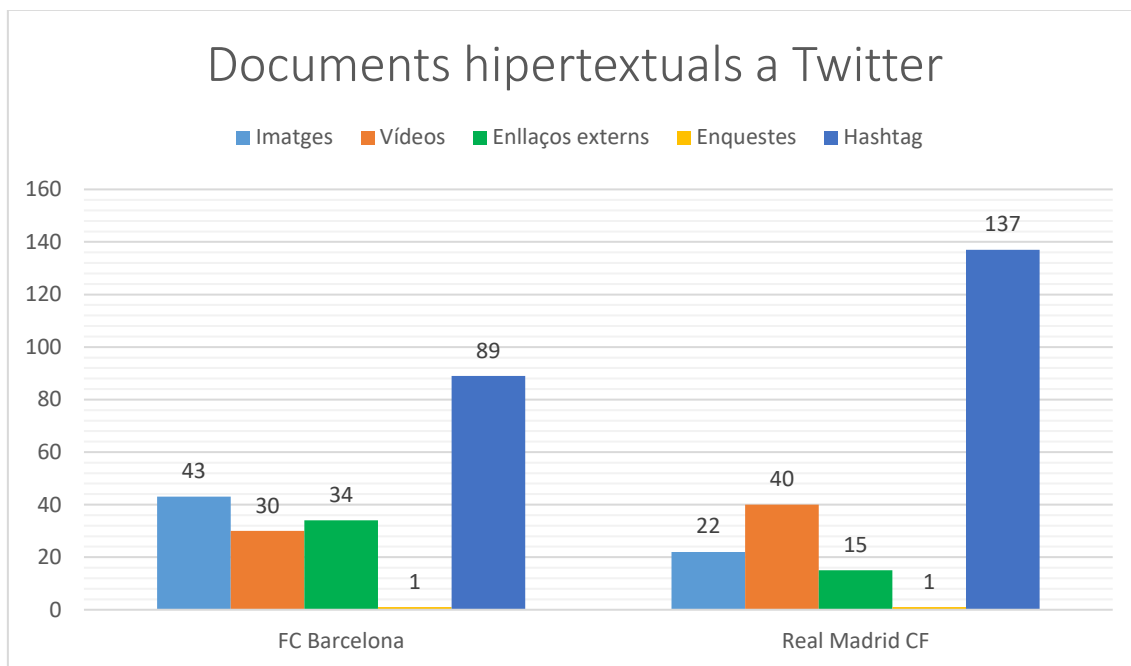
Gràfic 5. Documents hipertextuals a Instagram

En l'anterior gràfic de barres, es pretén mostrar la quantitat de documents hipertextuals que van utilitzar les dues entitats esportives a Instagram.

En el cas del FC Barcelona, podem veure que opta per un format més audiovisual. Entre el total de publicacions que van fer (80), va optar per comunicar-se amb els seus clients a través de 27 imatges i 53 vídeos. En el conjunt de les seves publicacions, va fer ús de 12 enllaços externs, vinculats la gran majoria a la seva pàgina web, amb l'objectiu d'augmentar la informació. Observem que van posar a disposició dels usuaris fins a tres enquestes diferents, en les quals fomenten la participació dels usuaris. Segons Gema Marqués, treballadora del departament digital del Valencia CF, la interacció augmenta l'*engagement* i el posicionament del club. (G. Marqués, entrevista personal, 16 d'abril de 2020)

Pel que fa al Real Madrid CF, observem que fa un ús molt parell de les imatges i els vídeos, emprats 24 cops cadascun. En aquesta il·lustració destaca l'ús dels *hashtag* (54), que entre els més utilitzats trobem #HalaMadrid o #ElClasico. Fa

un ús dels enllaços externs que proporcionalment supera al del FC Barcelona, entre els quals ressaltava una adreça vinculada a la botiga oficial del Real Madrid. Veiem que en cap ocasió opten per fomentar la participació de la resta d'usuaris a través d'enquestes.



Gràfic 6. Documents hipertextuals a Twitter

Aquesta il·lustració ens mostra quin ús van fer els dos clubs de futbol dels documents hipertextuals a Twitter.

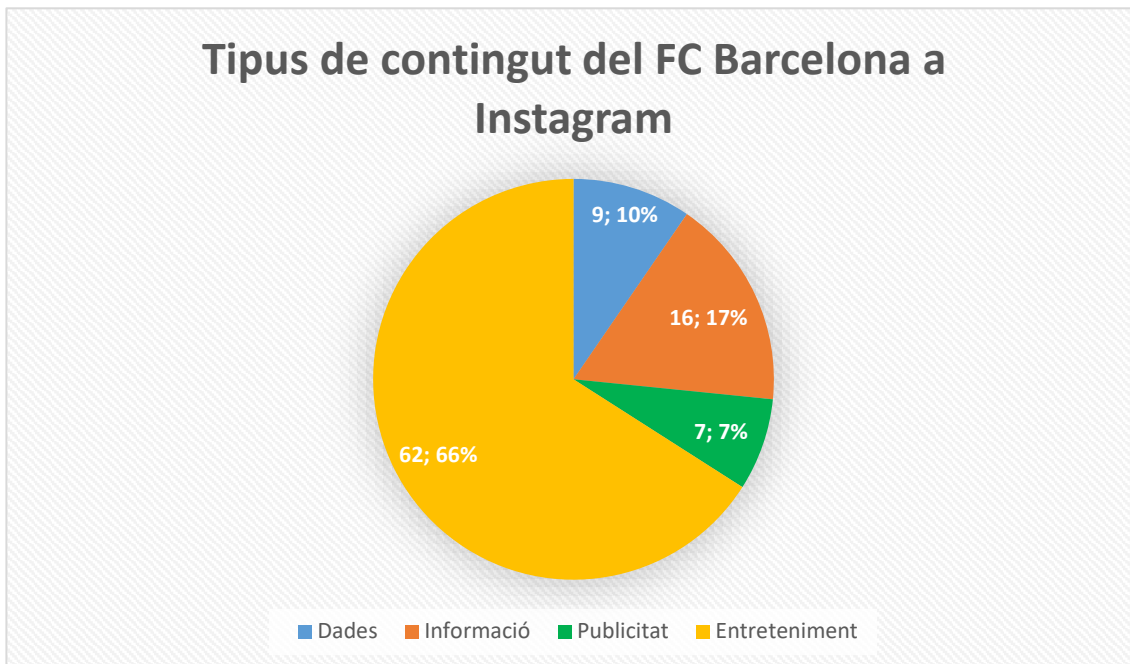
En el cas del club català, percebem que va fer un ús superior d'imatges (43) que de vídeos (30). De les 99 piulades que va fer el FC Barcelona, 34 van anar acompanyats d'enllaços externs, que degut al límit de caràcters que posa aquesta xarxa social, és un recurs molt utilitzat per tal d'ampliar la informació. Gairebé en la seva totalitat, aquests enllaços dirigeixen a la pàgina oficial de l'entitat culé, on publiquen informacions d'interès i comunicats oficials. Pel que fa a les enquestes, veiem que només van emprar aquest recurs un cop durant els cinc dies. L'element més destacable del gràfic, és el gran nombre de vegades

que fan servir el *hashtag* per tal de relacionar el contingut de les piulades al partit. N'és una mostra que dels 89 *hashtag*, 55 són #EIClásico.

Pel que fa al Real Madrid CF, veiem que en el seu perfil de Twitter opta més per comunicar-se a través del format audiovisual (40), que per les imatges (22). En 15 ocasions ofereixen enllaços externs, entre els quals algunes et destinen a la pàgina web dels seus patrocinadors oficials, però la majoria dirigeixen a la web oficial del club blanc, on hi mostren, també, informacions d'interès i comunicats oficials. Un sol cop ofereixen una enquesta, en la qual conviden als usuaris a endevinar quants cops s'ha enfrontat l'entitat a l'Athletic Club de Bilbao a la competició regular. De nou, com en el cas del FC Barcelona, també fan un ús constant dels *hashtag*. Fins a 137 etiquetes ha utilitzat al llarg de les 72 piulades, el que representa una mitjana molt propera a 2 *hashtag* per publicació. Entre la gran quantitat d'etiquetes podem destacar #HalaMadrid (48 cops) i #EIClasico (37 cops).

4.3 Tipus de contingut

En relació amb els diferents tipus de continguts que s'ofereixen a les xarxes socials, José Luis Rojas apunta que “per desenvolupar una correcta estratègia de comunicació en xarxes socials, en qualsevol cas, cal pensar sempre en les característiques peculiars de cada xarxa social i en els hàbits de consum de cada tipus de públic que es dóna cita en elles. No tot el que es publica a Facebook serveix per Twitter o per Instagram. Cal treballar de manera diferenciada cada xarxa social sempre a partir d'una estratègia coordinada de comunicació.” (J.L. Rojas, entrevista personal, 9 d'abril de 2020)



Gràfic 7. Tipus de contingut del FC Barcelona a Instagram

Amb referència al tipus de continguts que va oferir el FC Barcelona a Instagram, veiem que una part molt important, un 66% de les seves publicacions, tenien la intenció d'entretenir als seus clients. També dediquen una bona secció (17%) a mantenir informats als usuaris de l'actualitat de l'equip, així com alineacions, convocatòries, altes mèdiques... Gema Marqués aporta que els dos principals objectius que té el *Community Manager* dins l'entitat esportiva són: "informar sobre els missatges clau que vol comunicar l'empresa en funció dels seus objectius" i "entretenir als usuaris, promoure la seva interacció i guanyar-se la seva confiança, de tal manera que generis amb ells un sentiment de pertinença per tal de que el vincle sigui sostenible en el temps". (G. Marqués, entrevista personal, 16 d'abril de 2020)

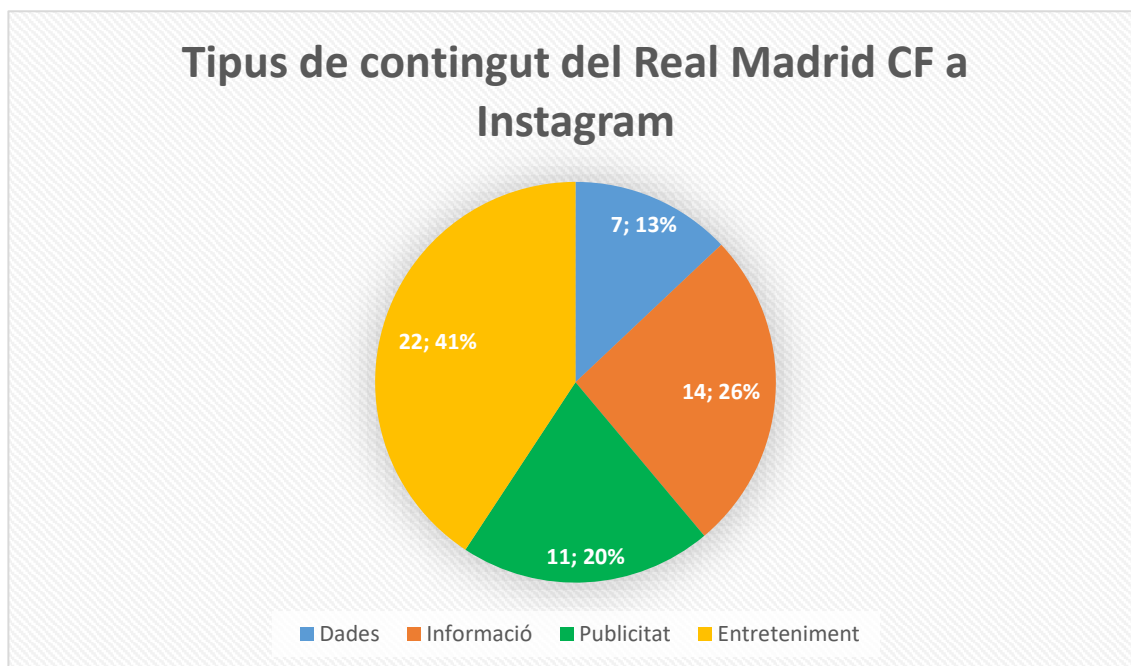


Imatge 8. Contingut informatiu del FC Barcelona a Instagram

El periodisme de dades és una ciència que trobem molt present dins el món de l'esport, i el FC Barcelona va optar per beneficiar-se d'aquest recurs en 9 ocasions (10%), per parlar de les estadístiques del partit o recordar que el jugador Ansu Fati es va convertir en el jugador més jove en jugar el Clàssic en el present segle. També podem veure com destinen una petita part (7) de les publicacions a promocionar els seus patrocinadors oficials, com per exemple la botiga japonesa *online* Rakuten, l'empresa d'automòbils CUPRA o la marca d'electrodomèstics Beko.



Imatge 9. Contingut publicitari del FC Barcelona a Instagram



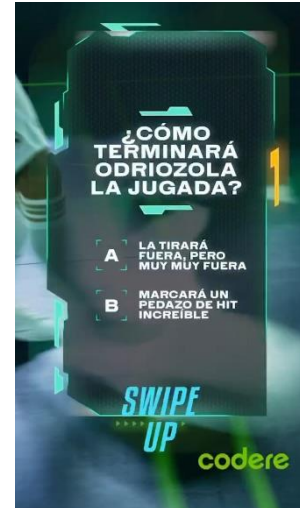
Gràfic 10. Tipus de contingut del Real Madrid CF a Instagram

En el cas del Real Madrid CF, observem que el contingut de les seves publicacions a Instagram són més equitatius. Pel que fa a l'entreteniment, torna a ser la via que més ofereix (41%). En 14 ocasions, opten per fer un seguiment de la informació de l'actualitat esportiva del club, que al igual que el FC Barcelona, mostren en quin punt de recuperació es troben els lesionats, comuniquen a quina hora es pot veure el partit, anuncien quin és el rival que els va tocar en el sorteig de la *Champions League*...

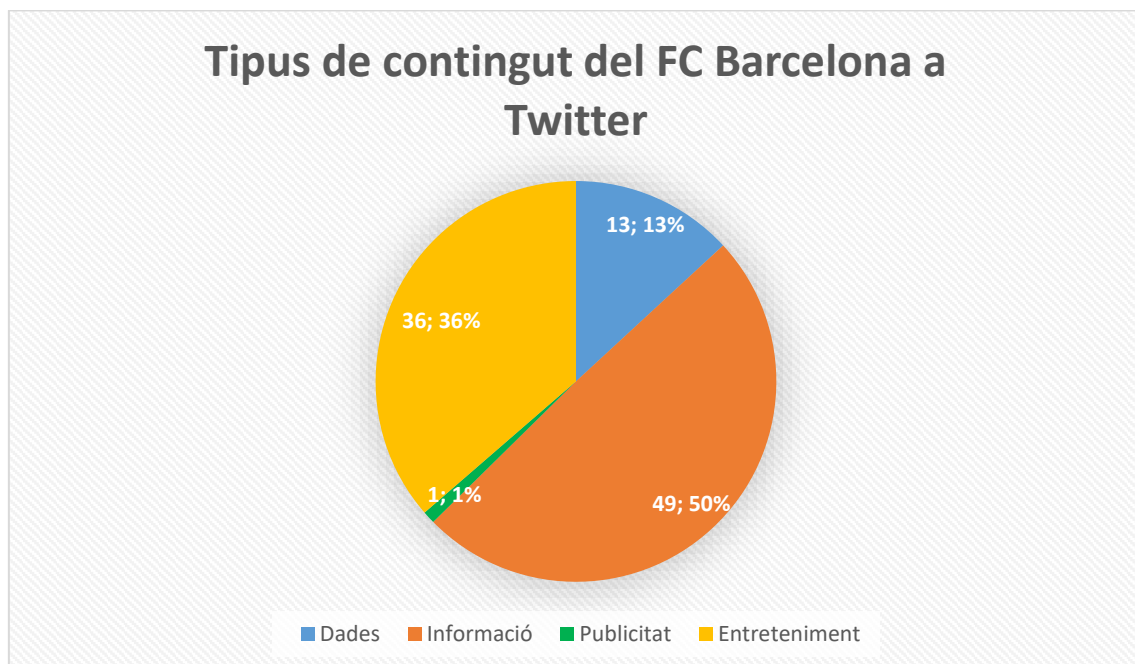


Imatge 11. Contingut informatiu del Real Madrid CF a Instagram

Particularment, el club de la capital va dedicar un 20% a promocionar els seus patrocinadors oficials a Instagram. La saga de videojocs de futbol FIFA, hi té una gran presència, ho fan a través de vídeos en els quals hi participen els propis jugadors. També involucren al jugadors en una altra gravació, en la qual fan propaganda a la casa d'apostes esportives Codere. Per últim, dediquen un 13% del total de les publicacions al periodisme de dades, on per exemple feliciten al seu capità, Sergio Ramos, per convertir-se en el jugador amb més clàssics de la història.



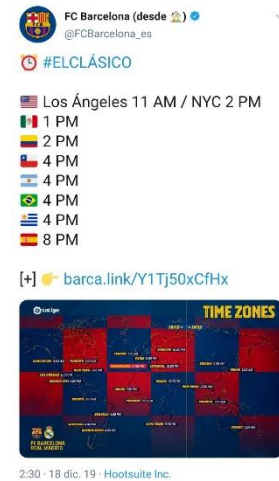
Imatge 12. Contingut publicitari del Real Madrid CF a Instagram



Gràfic 13. Tipus de contingut del FC Barcelona a Twitter

La darrera il·lustració pretén diferenciar en tipologies de contingut les diferents publicacions que fa el FC Barcelona a Twitter. Observem que en aquest cas, l'entreteniment i la informació tornen a ser el tipus de continguts més presents, però en aquesta ocasió veiem que la informació va ocupar fins un 50% de les piulades. En aquesta xarxa social van oferir molts més continguts informatius, així com guies de quan i on veure els partits, el minut a minut de dels successos

més rellevants del partit que van disputar, o notícies d'última hora, com el diagnòstic de la lesió que va tenir el jugador Ansu Fati. D'altra banda, l'entreteniment va tenir una presència proporcional del 36% del total de les publicacions, entre les quals hi trobem vídeos de les millors jugades del Clàssic, imatges de l'aspecte que presentava el Camp Nou aquell dia, o gravacions de diferents indrets del món animant al club blaugrana abans del partit.

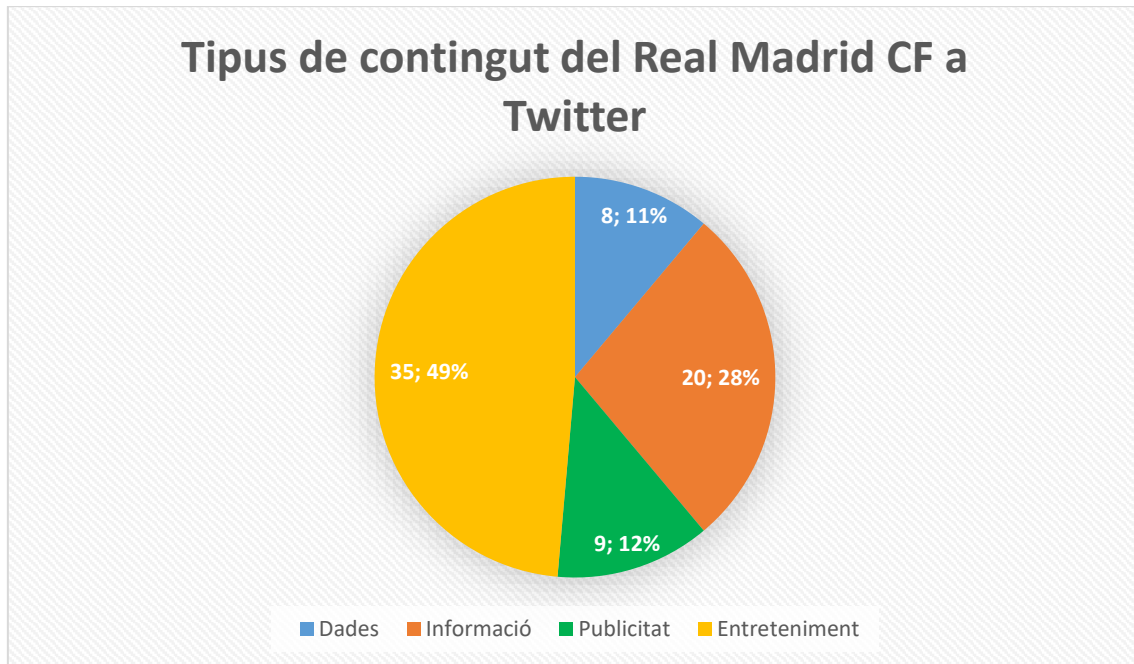


Imatge 14. Contingut informatiu del FC Barcelona a Twitter

Contemplem que en 13 ocasions van publicar una piulada en el qual optaven per oferir dades a la resta d'usuaris, on veiem que a més d'oferir quin va ser el número d'espectadors que va acudir a l'estadi aquell dia, també recordaven que es compleixen 10 anys de quan el club es va convertir en el primer equip de futbol en guanyar totes les copes que van disputar aquella temporada. Finalment, veiem que en el cas de Twitter, el FC Barcelona només va dedicar 1 piulada a donar publicitat, i va ser a Rakuten, el patrocinador principal dels blaugrana.



Imatge 15. Contingut de dades del FC Barcelona a Twitter



Gràfic 16. Tipus de contingut del Real Madrid CF a Twitter

En l'anterior gràfic circular veiem diferenciades proporcionalment de quin tipus van ser els continguts que va publicar el Real Madrid CF a Twitter. Podem veure que l'entreteniment abasta pràcticament la meitat (49%) del total dels continguts. Entre aquestes 35 piulades, hi trobem que gran part són vídeos entre els quals hi trobem per exemple una reproducció audiovisual on ofereixen a la resta d'usuaris poder veure una recopilació de diferents moments entre la plantilla abans, durant i després del partit, o vídeos dels entrenaments dels jugadors. Altrament, a difondre continguts informatius van dedicar un 28% del total de les piulades. En aquest apartat hi trobem publicacions on informen d'alguns esdeveniments que van tenir lloc durant el partit, l'equip titular que va sortir a jugar aquell dia, o totes les dades del partit de *Champions League* que van jugar més endavant.



Imatge 17. Contingut d'entreteniment del Real Madrid CF a Twitter

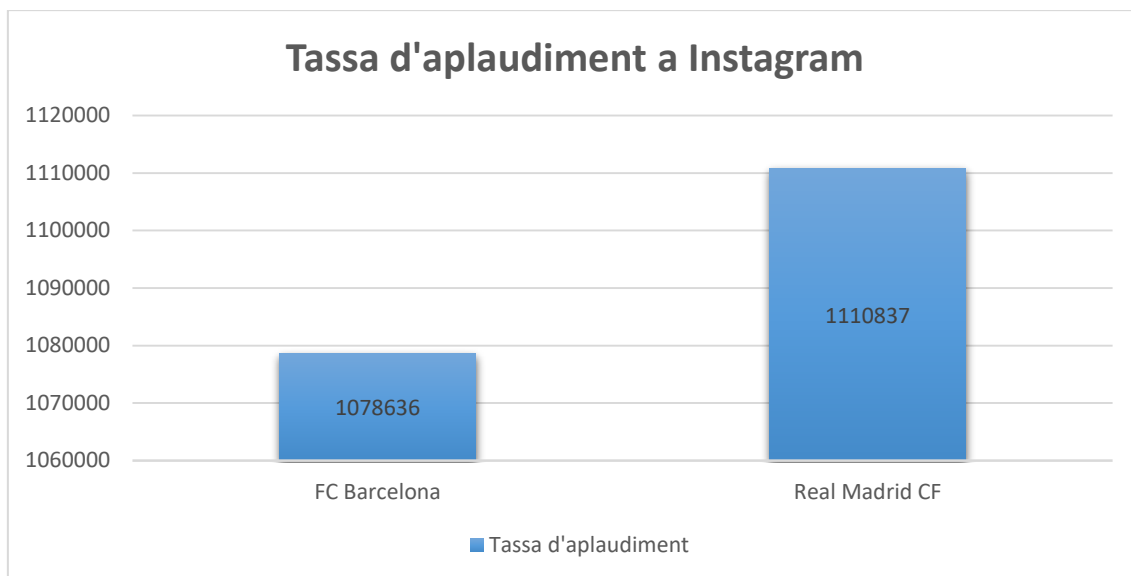
Pel que fa a les dades, en 8 piulades (11%) van decidir oferir xifres que feien una especial menció al mencionat Sergio Ramos, per disputar el seu partit número 43 contra el FC Barcelona, i també destacaven el seu bon estat de forma en dades d'imbatibilitat. D'altra banda, observem que en comparació amb els blaugrana, van dedicar un espai considerable a la publicitat (12%). Entre aquestes piulades trobem mostres d'agraïment del club blanc a l'empresa d'automòbils Audi, per regalar cotxes als jugadors, o un vídeo publicitari de Solán de Cabras.



Imatge 18. Contingut de dades del Real Madrid CF a Twitter

4.4 Participació dels usuaris

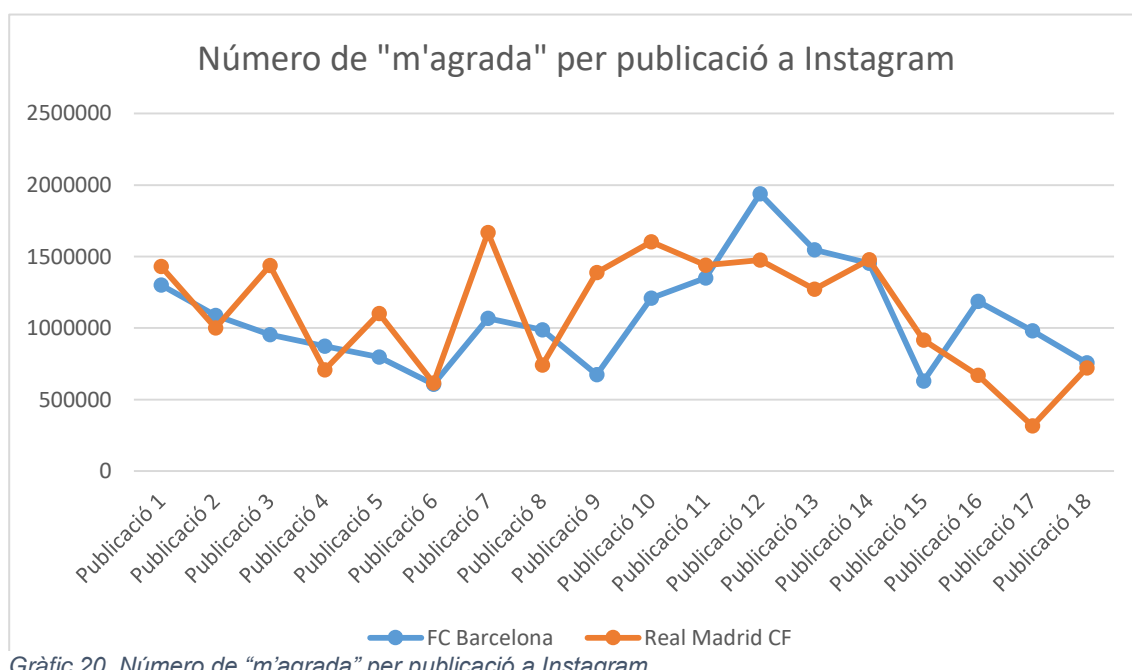
Un cop exposat el número total de publicacions, els documents hipertextuals que han utilitzat i el tipus de contingut que han ofert el FC Barcelona i el Real Madrid CF a Instagram i Twitter, procedim a mostrar quin ha sigut l'impacte que han tingut aquestes piulades entre la resta d'usuaris.



Gràfic 19. Tassa d'aplaudiment a Instagram

En aquest gràfic de barres podem observar que hi apareixen la mitjana de “m’agrada” que van rebre les publicacions de les dues entitats esportives a Instagram.

Es pot observar que el FC Barcelona va obtenir una mitjana de 1.078.636 “m’agrada” en el total de les seves publicacions permanents (18) a Instagram, mentre que el Real Madrid CF en va rebre un total de 1.110.837 en el total de les seves publicacions permanents (18).

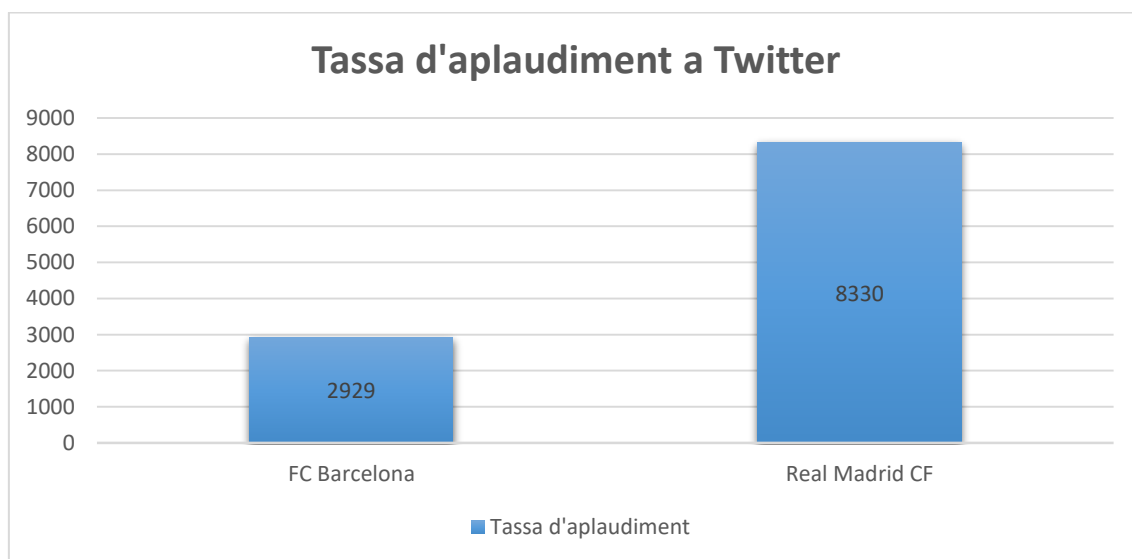


Gràfic 20. Número de “m’agrada” per publicació a Instagram

En l'anterior gràfic de línies es representa l'evolució de la quantitat de "m'agrada" que van rebre els dos clubs esportius a les xarxes socials entre els dies 16 i 20 de desembre de 2019.

En el cas del FC Barcelona, podem observar que la publicació que millor van rebre els usuaris en aquell període va ser una imatge prèvia als inicis del partit, que mostrava l'aspecte que presentava l'estadi amb els jugadors sobre la gespa. Cal destacar que entre les publicacions 10 i 14 van mantenir una quantitat de "m'agrada" superior a la mitjana total que presenten. Aquestes cinc publicacions són totes referents al partit que van disputar (arribada a l'estadi, aspecte de l'estadi en el partit, resultat final i imatges fetes durant el partit).

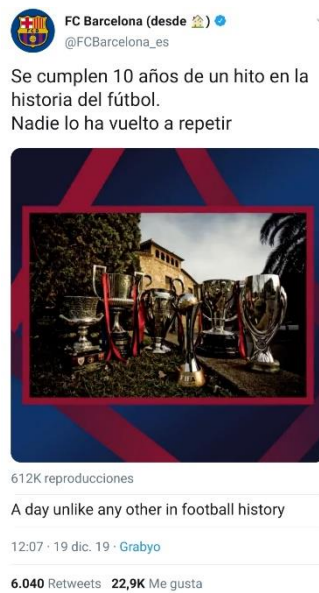
D'altra banda, la publicació del Real Madrid CF que més *like* va rebre, va ser una imatge publicada el dia 17 de desembre en la qual agraeixen i mostren alguns dels cotxes amb els que van ser obsequiats per l'empresa d'automòbils Audi. No obstant, el període en el qual van mantenir més regularitat i una mitjana superior a la total, va ser entre les publicacions 9 i 14. Entre aquestes hi trobem imatges que, també, d'alguna manera es refereixen a El Clàssic (imatges d'anteriors partits entre els dos equips, arribada a Barcelona i imatges del partit).



Gràfic 21. Tassa d'aplaudiment a Twitter

En aquesta il·lustració gràfica veiem reflectida la mitjana de “m’agrada” que van sumar els dos clubs a Twitter durant els dies analitzats.

Podem veure que torna a ser el Real Madrid CF qui aconsegueix arribar a més gent i obtenir més “cors”. En el cas de l’entitat blaugrana van rebre una mitjana de 2.929 *like* per piulada, i el que més reaccions va recollir va ser un vídeo en el qual recorden que es compleixen deu anys exactes del moment en que el club de futbol va aconseguir tots els títols en una mateixa temporada.

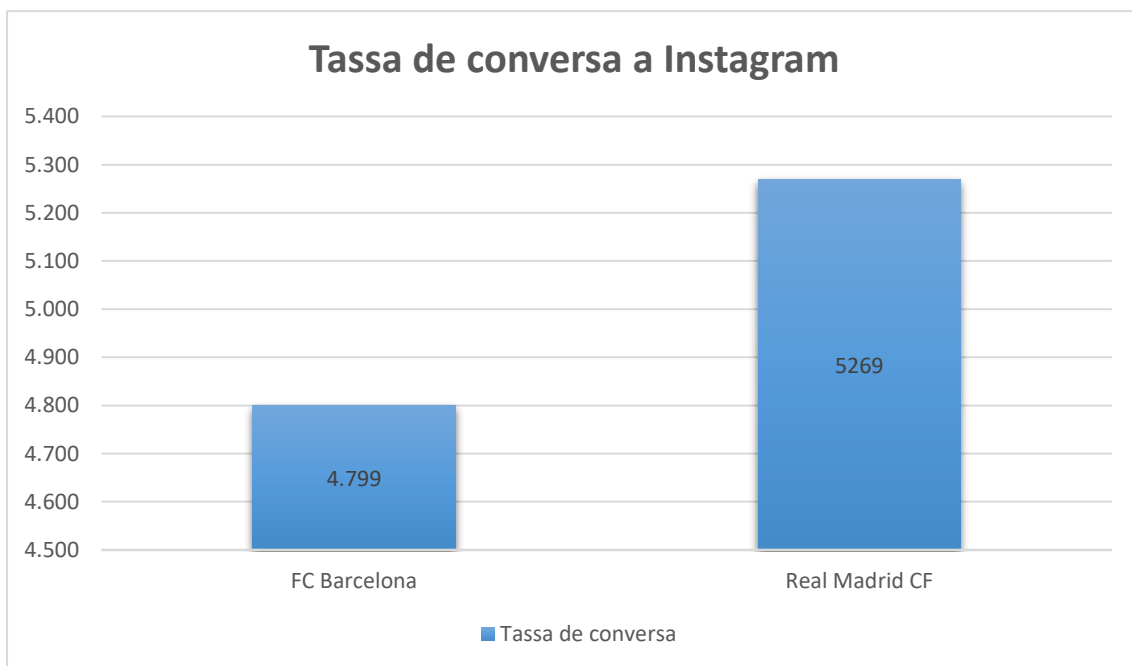


Imatge 22. Publicació amb més like del FC Barcelona a Twitter

Altrament, el Real Madrid CF va mantenir una mitjana de 8.330 “m’agrada” per piulada publicada. El que més èxit va tenir va ser un enllaç extern publicat un cop finalitzat el partit, que dirigeix a la seva web oficial i comenten dues de les jugades polèmiques del partit. Es tracta d’una piulada que va despertar divisió d’opinions a les xarxes pel fet de que donessin la seva opinió. Tal com afirma Gema Marqués, aquest és un dels grans problemes al que s’enfronta el *Community Manager*. “quan un dels teus continguts es torna en contra”. (G. Marqués, entrevista personal, 16 d’abril de 2020)



Imatge 23. Publicació amb més like del Real Madrid CF a Twitter



Gràfic 24. Tassa de conversa a Instagram

En l'anterior gràfic de barres podem observar la mitjana de comentaris que van rebre les dues entitats a Instagram entre els dies 16 i 20 de desembre de 2019.

En el cas del FC Barcelona, van acollir un total de 86.294 comentaris repartits entre les 18 publicacions que van fer, el que suposa una mitjana de 4.799 comentaris per post. Entre aquestes, cal destacar que la publicació que més comentaris va tenir (25.344), va ser una imatge en la qual es mostra el resultat final del partit, acompanyat d'un text que diu "Sense gols al Camp Nou." En aquests comentaris, la gran majoria d'usuaris es van dedicar a expressar la seva opinió en relació amb l'empat.



Imatge 25. Publicació amb més comentaris del FC Barcelona a Instagram

D'altra banda, el Real Madrid CF va sumar un total de 94.859 comentaris, que deriva a una mitjana de 5.269 comentaris per cada publicació que va fer. El *post* que més comentaris va rebre (16.677), va ser una imatge en la que el club blanc mostrava un paper amb el nom del club anglès, Manchester City, per informar als seus usuaris de quin seria el proper rival a la *Champions League* i en quines dates es disputarien aquests partits.



Imatge 26. Publicació amb més comentaris del Real Madrid CF a Instagram

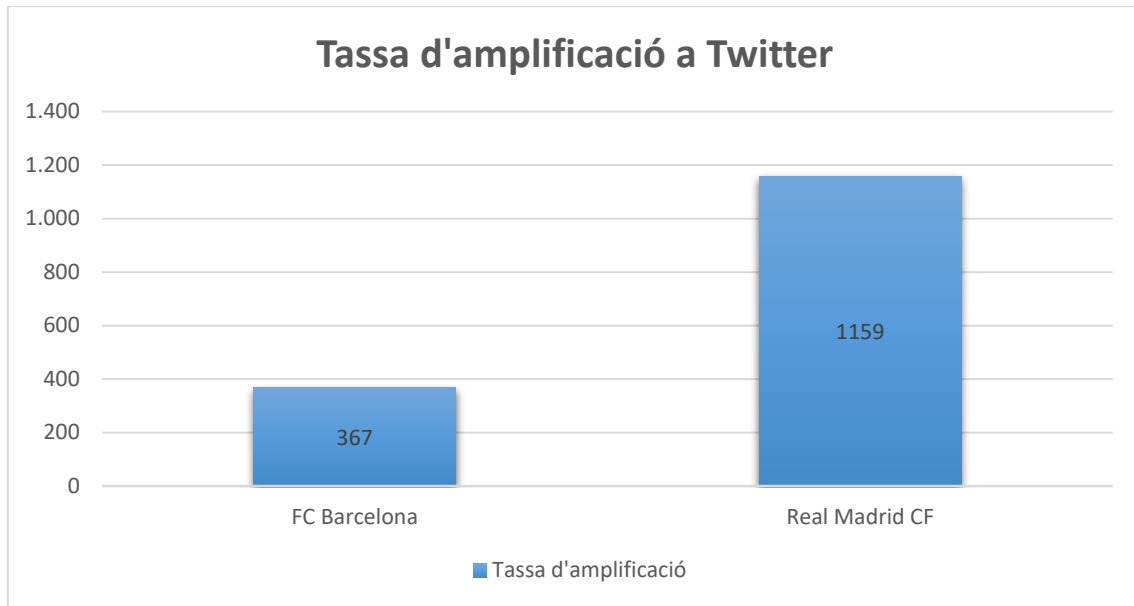


Gràfic 27. Tassa de conversa a Twitter

La darrera il·lustració té l'objectiu de mostrar quina mitjana de comentaris van acollir en les piulades que van fer entre els dies 16 i 20 de desembre de 2019 a Twitter.

Podem observar que el FC Barcelona va mantenir una mitjana de 57 comentaris per cada piulada que van fer (99). La publicació que més comentaris (476) va tenir torna a ser la mateixa imatge que en el cas d'Instagram, on la majoria d'usuaris expressen la seva disconformitat en relació amb el moment esportiu que estava passant el club.

En el cas del Real Madrid CF veiem que en aquest cas gairebé triplica la mitjana de comentaris que presenten els blaugrana. Un total de 11.896 comentaris entre les 72 piulades que van publicar, resulta una mitjana de 165 comentaris per cada piulada difosa. El missatge que més comentaris va rebre (3.213) coincideix amb el que més "m'agrada" va tenir, una piulada carregada d'opinió que va provocar moltes reaccions entre els usuaris.



Gràfic 28. Tassa d'amplificació a Twitter

Aquest gràfic de barres exposa la mitjana de comparticions o retuits que van tenir els dos clubs entre els dies 16 i 20 de desembre de 2019.

En el cas del FC Barcelona podem interpretar que va regular una mitjana de 367 comentaris entre el total de les seves piulades. El missatge que més cops van compartir els usuaris, torna a ser el missatge en el qual celebren que fa 10 anys van aconseguir tots els títols possibles en una mateixa temporada.

Altrament, el Real Madrid CF torna a superar als culés en aquestes xifres, arribant a una mitjana de 1.159 missatges compartits per la resta d'usuaris de la plataforma. Aquesta dada la torna a protagonitzar el polèmic missatge que qüestiona l'actuació arbitral en el partit que va enfrontar els dos clubs analitzats, que a prop de 18.000 retuits es converteix en el *post* més compartit.

5 – CONCLUSIONS

Un cop analitzades les dades de l'ús de les xarxes socials de FC Barcelona i Real Madrid CF com a eines de comunicació, se'n extreuen diverses conclusions.

Tal com valorava la primera hipòtesi del treball, els Community Manager de les dues entitats esportives empen les dues xarxes socials estudiades amb objectius diferents. En el cas de Twitter predomina el total de continguts informatius per sobre de la resta, tot i que en el cas del Real Madrid CF hi ha una mica més de presència de l'entreteniment. En canvi, a Instagram els Community Manager ofereixen un contingut que té la finalitat d'entretenir abans que informar.

Pel que fa a la segona hipòtesi del nostre treball, que proposava que "les publicacions que fan els Community Manager de les dues organitzacions esportives acostumen a ser en format audiovisual", podem comprovar que és una realitat. El contingut que es difon en els seus canals oficials de Instagram i Twitter els trobem majoritàriament en forma de vídeos, atès que tal com afirma José Luis Rojas en l'entrevista "És fonamental perquè vivim en una era de consum exponencial de l'audiovisual en tots els nivells. Les noves generacions llegeixen menys i tots en general prefereixen un vídeo". (J.L. Rojas, entrevista personal, 9 d'abril de 2020)

La tercera hipòtesi senyalava que les reaccions a les publicacions de les dues entitats esportives era semblant. En aquest cas caldria separar les conclusions de les dues xarxes socials, considerant que en el cas d'Instagram trobem que sí que registren un número de reaccions semblants, tot i que el Real Madrid CF treu una mica més de benefici en aquest cas. D'altra banda, pel que fa a Twitter concloem que el club blanc gairebé triplica els números del FC Barcelona. En aquest aspecte ha tingut un pes especial el fet de que el club blaugrana disposi d'un canal oficial en llengua catalana, que provoca que els seus seguidors, i per tant, reaccions, de parla hispana o catalana els trobem repartits entre aquests dos usuaris.

Ratificant la nostra quarta hipòtesi, s'ha arribat a la conclusió de que els Community Manager de les dues entitats esportives recorren molt sovint a afegir enllaços externs que el que pretenen és augmentar la informació. En el cas de Twitter és una xarxa de *microblogging* que limita el número de caràcters a 280, el que provoca que els clubs no puguin expressar tota la informació, i per aquest motiu donen l'opció als usuaris de redirigir-los a altres llocs web externs on puguin trobar tot el missatge. Altrament, en el cas de Instagram és una xarxa social en la qual els Community Manager opten principalment per compartir fotografies i imatges amb poca lletra, però amb enllaços externs que puguin ampliar els missatges.

La darrera conclusió va relacionada amb la cinquena hipòtesi del nostre treball. S'estimava que degut al gran número de seguidors que tenen aquestes dues organitzacions esportives, la publicitat seria un element molt present en les xarxes socials. Una suposició que segons les dades recollides queda corroborada, especialment en el cas de Instagram. En un sentit comparatiu, el Real Madrid CF dedica un espai molt més ampli a la publicitat que el FC Barcelona.

Per concloure, amb el creixement de les xarxes socials les grans empreses, i en aquest cas, el FC Barcelona i el Real Madrid CF, han vist en aquestes un espai clau pel creixement de la seva imatge i per fortificar les relacions tant amb els aficionats com amb les empreses que treballen conjuntament. El seu rendiment i la constant activitat en les xarxes socials provoca que el Community Manager sigui una figura fonamental i molt considerable dins aquestes grans organitzacions esportives, capaç d'expandir la imatge i els principis bàsics que es defensin.

6 – REFERÈNCIES

- **Adell, J., i Bellver, C.** (1995). "La internet como teleraña: el World-Wide Web." *Métodos de información*, 2(3), (pp25-32). Recuperat de: <https://www.uv.es/~biblios/mei3/Web022.html>
- **Agosto Maldonado, L.E.** (2013) "Guía del Periodismo en la Era Digital". Recuperat de: <https://ipys.org/files/reports/guia-de-periodismo-en-la-era-digital.pdf>
- "Análisis del comportamiento de la conversación global digital en torno al FC Barcelona." (2019) Recuperat de: https://media.fcbarcelona.com/html/Digital%20FC%20Barcelona/Estudio_Digital_FCBarcelona.pdf?_ga=2.149049782.1415932455.1581931125-731173964.1562665174
- "Barça digital vision. Posicionamiento, estragegia y proyectos digitales" (2020). Recuperat de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/1601557/la-estrategia-digital-del-barca-crea-un-nuevo-modelo-de-relacion-con-el-fan-para-adaptarse-a-los-cambios-en-los-habitos-de-consumo>
- **Bensen, C.** (2009). "Community manager job description." Blog Connie Bensen Community Strategist. Recuperat de: <http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/>
- **Bruixola, J.** (2008). "Cómo influir en la agenda mediática: gabinetes de comunicación." En Carvajal, C. i Jurado, M. (Eds), "La arquitectura de la información. ¿Quién construye la agenda?" (pp. 51-65).
- **Caerols, R.; Tapia, A.; Carretero, A.** (2013). "Instagram, la imagen como soporte de discurso comunicativo participado." *Vivat Academia*, (124), 68-78. Recuperat de: http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/190/pdf_1
- **Cano Tenorio, R.** (2017). "Técnicas de marketing de los clubes de fútbol de élite en las redes sociales." Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5967018>
- **Castelló, A.** (2010). "Una nueva figura profesional: el Community Manager." *Revista Pangea*, 1, 74-97. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3405401>

- **Chez, C.** (2011) “Las competencias del gestor de comunidad.” Recuperat de: <http://blog.adventures.do/2011/10/11/las-competencias-del-gestor-de-comunidad>
- **Boyd, D.M. i Ellison, N.B.,** (2007) “Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*”, Volum 13, Exemplar 1, 1 Octubre 2007, (pp.210–230). Recuperat de: <https://academic.oup.com/jcmc/article/13/1/210/4583062>
- **De La Hera, C.** (2020). “Historia de las Redes Sociales: cómo nacieron y cuál fue su evolución.” Recuperat de: <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-las-redes-sociales-evolucion/>
- **de Moragas Spa, M.** (2003). “El impacto de internet en los medios de comunicación y la industria del deporte.” Centro de Estudios Olímpicos (CEO-UAB): Bellaterra. Recuperat de: https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2003/129351/impintmed_a2003.pdf
- **de Moragas Spa, M.** (2007). “Comunicación y deporte en la era digital.” Centro de Estudios Olímpicos (CEO-UAB). Recuperat de: <https://core.ac.uk/download/pdf/13282886.pdf>
- **EcuRed.** (2014). Friendster. Recuperat de: <https://www.ecured.cu/Friendster>
- **Fuente, Z. i López, P.** (21 de juny 2017). “Youtube o la revolución de la actual televisión.” *eldiario.es*. Recuperat de: https://www.eldiario.es/norte/gazteberri/Youtube-revolucion-actual-television_6_656944329.html
- **Gallego, J., Polo, F., Ríos, P., Orejón, S. y García-Albertos, M.** (2009). “La función del community manager: cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades.” España: Asociación Española de Responsables de Comunidad – Aerco y Territorio Creativo. Recuperat de: <http://www.slideshare.net/Yorokobumag/la-funcin-del-community-manager>

- **Gallego, J., Polo, F., Ríos, P., Orejón, S. y García-Albertos, M.** (2009). “La función del community manager: cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades.” España: Asociación Española de Responsables de Comunidad – Aerco y Territorio Creativo. Recuperat de: <http://www.slideshare.net/Yorokobumag/la-funcin-del-community-manager>
- **Gutiérrez Atala, F., & Zurita Arriagada, L.** (1). Las redes sociales y su impacto en el proceso de preparación y producción de noticias: Análisis de las rutinas de los periodistas a partir de tres diarios chilenos. Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo, 3(1), 36-44. Recuperat de: <https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/26>
- **Herrero Curiel, E.** (2014). “Del 11M al 15M: periodistas y redes sociales en España.” Editorial UOC Recuperat de: <https://fcic.periodistes.cat/wp-content/uploads/2013/11/Estudi-Periodistas-y-redes-sociales-en-Espa%C3%B1a.pdf>
- “Informe de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad. Real Madrid 2018-2019” (2019). Recuperat de: <https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/el-club/transparencia>
- **Isolated.** (2019). “16 años de MySpace, la red social que lo tenía todo.” Recuperat de: <https://www.isolated.es/blog/myspace-red-social/>
- **Jiménez Cano, R.** (2012) “Historias en red: impacto de las redes sociales en los procesos de comunicación.” Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=514472>
- **Lirola, C., Martín Perales, R. y Martín Pueyo, E.** (2015) “Nuevas vías para la publicidad: análisis de la red social Instagram”. Recuperat de: <https://idus.us.es/handle/11441/26088>
- **Lobillo Mora, G. i Muñoz Vela, A.D.** (2016). “El papel de las redes sociales en las estrategias de expansión de mercado en los clubes de fútbol españoles. El uso personalizado de Twitter en lengua árabe del Real Madrid CF y FC Barcelona.” Trípodos, núm. 38 195-214. Recuperat de: http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/viewFile/301/188

- **Lobillo, G.** (2018). “Desarrollo comunicacional en los clubes de futbol españoles. Estudio de caso: Sevilla FC.” *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*; 7(1): 34-46. Recuperat de: <http://www.revistas.uma.es/index.php/riccafd/article/view/4858>
- **López Martínez, R. & Fernández Fernández, J.** (2015). “Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles.” *Universia Business Review*, 2, 38-53. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6284684>
- **Lozares, C.** (1996). “La teoría de redes sociales.” Vol. 48 pp 103-126. Recuperat de: <https://papers.uab.cat/article/view/v48-lozares/pdf-es>
- **Rojas, M.** (2010). *Manual de ética del Community Manager o Responsable de Comunidad*. Recuperat de <https://pedrorojas.es/manual-de-etica-del-community-manager-o-responsable-de-comunidad/>
- **Muñoz Vázquez, M.** (2013). “Las redes sociales como recurso educativo en el ámbito universitario.” *Revista Digital de Comunicación*, Vol. 2, Nº. 1, págs. 93-98. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4173143>
- **Martín, D.** (2019). “El Real Madrid es campeón del mundo en redes sociales.” *Diario As*. Recuperat de: https://as.com/futbol/2019/12/28/primera/1577566674_949437.html
- **Morales Urbaneja, Natalia A.** (2019) “La comunicación en entidades deportivas: Real Madrid CF, la función social y la imagen de un club con reconocimiento internacional.” Recuperat de: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/108868/6/nmoralesuTFG0120memoria.pdf>
- **Moreno, M.** (2014). *El gran libro del community manager*. Barcelona: Planeta. Recuperat de: <https://es.slideshare.net/adrianfournierrojas/el-gran-libro-del-community-manager-manuel-moreno-57579727>
- **Naveira, A.** (2020). “Historia de Facebook: nacimiento y evolución de la red social de los (más de) 2.000 millones de usuarios.” Recuperat de: <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-facebook-nacimiento-y-evolucion-de-la-red-social/>

- **Olabe Sánchez, F.** (2012). “La comunicación digital del FC Barcelona y el Real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos.” Revista Internacional de las relaciones públicas. Nº 4, Vol. II, 277-298. Recuperat de:
<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/125/91>
- **Olabe Sánchez, F.** (2014). “Entre el “publicity” y la gestión comunicative integral. El caso del Fútbol Club Barcelona.” Recuperat de:
<https://revistascientificas.us.es/index.php/anduli/article/view/3613>
- **Olabe Sánchez, F.** (2015). “El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de futbol.” Revista Mediterránea de Comunicación. 83-104. Recuperat de:
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/44252/1/ReMedCom_06_01_06.pdf
- **Orihuela, J.L.** (2008). “Internet: la hora de las redes sociales. Introducción a las redes sociales en internet.” Recuperat de:
https://www.researchgate.net/publication/39419890_Internet_la_hora_de_las_redes_sociales
- **Pardo Gila, J.M.** (2016). “El engagement del Real Madrid CF y el FC Barcelona en Facebook.” Asociación Española de Investigación de la Comunicación. Recuperat de: http://www.socialmediasport.org/wp-content/uploads/2016/11/PardoGila_Facebook_RMA-FCB.pdf
- **Pérez, E.** (16 de setembre de 2010). Davinia Suárez: “El community manager representa los ojos y los oídos de la empresa en internet.” Diario Canarias 7. Recuperat de:
<http://www.canarias7.es/articulo.cfm?id=183350>
- **Pérez Porto, J., i Gardey, A.** (2010). Definición de Web 2.0. Recuperat de: <https://definicion.de/web-2-0/>
- **Piñeiro, G.** (2010). “Community manager – Definición, funciones, tareas y perfil.” El Blog de Germán. Recuperat de:
<http://www.elblogdegerman.com/2010/11/09/community-manager-definicion-funcionestareas-y-perfil-smo/>

- **Quiroz Pachecho, Yulvitz R.** (2014) “Las redes sociales como herramientas del periodismo digital.” Recuperat de: http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_28_1_las-redes-sociales-como-herramientas-del-periodismo-digital.pdf
- **Revuelta Domínguez, F., i Pérez Sánchez, L.,** (2009). *Interactividad de los entornos en la formación on-line*. Barcelona: UOC. Recuperat de: <https://cutt.ly/7ynlJfu>
- **Salinas, A.** (2017). “La historia real del éxito de la red social Facebook.” Recuperat de: <https://mott.marketing/la-historia-real-del-exito-de-la-red-social-facebook/>
- **Salinas, A.** (2017). “Origen, historia e información completa sobre la red social Twitter.” Recuperat de: <https://mott.marketing/origen-historia-e-informacion-completa-sobre-la-red-social-twitter/>
- **ScSWinter.** (2010). “Historia de la Web 2.0.” Recuperat de: <https://histinf.blogs.upv.es/2010/12/12/historia-de-la-web-2-0/>
- **Vara-Miguel, A., Negrodo, S., Amoedo, A. i Moreno, E.,** (2019). “Los usuarios españoles se previenen de la desinformación y demandan a los medios mayor profundidad y vigilancia.” Recuperat de: <http://www.digitalnewsreport.es/los-usuarios-espanoles-se-previenen-de-la-desinformacion-y-demandan-a-los-medios-mayor-profundidad-y-vigilancia/>
- **Ventura, B.** (2018). “Periodistas y redes sociales: la peligrosa tentación de mostrarse como persona.” Recuperat de: http://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2018/03/Borja_Ventura.pdf
- **Villena Fiengo, S.** (2003). “Gol-balización, identidades nacionales y fútbol.” Recuperat de: <https://repositorio.iis.ucr.ac.cr/bitstream/handle/123456789/112/Gol-balizaci%F3n,%20identidades%20nacionales%20y%20f%FAtbol.pdf;jsessionid=F8E869823D9B77F36AB0ABEE81A2E243?sequence=1>

7 – ANNEXOS

7.1 Entrevistes

7.1.1 Entrevista a José Luis Orihuela

Podemos afirmar con total seguridad que la Era Digital ha revolucionado los modelos de los medios de comunicación. ¿Cuáles considera que son los principales peligros que tiene la comunicación digital?

Como ocurre con cualquier otra revolución, uno de los peligros es que el nuevo orden no resulte necesariamente mejor que el orden desplazado. El riesgo, aquí, sería hacer borrón y cuenta nueva, despreciando los medios y las prácticas comunicativas de la etapa anterior a internet. El gran reto de los medios de comunicación en la revolución digital sigue siendo encontrar modelos que hagan compatibles las bondades de cada sistema. La clave es complementariedad, no sustitución de soportes.

Actualmente vemos que las empresas tienen una gran presencia en las redes sociales. ¿En qué se benefician de estas?

Las redes sociales permiten a las organizaciones un contacto más directo y cercano con sus públicos. Las redes son los nuevos mercados, espacios para conversar, escuchar y entender las demandas de las nuevas audiencias.

El constante desarrollo de las tecnologías de la comunicación ha abierto las puertas a una nueva figura profesional, el Community Manager. ¿Cuáles son sus principales retos? ¿Existe un perfil específico?

La figura y el concepto del Community Manager ha sido paulatinamente enriquecida con funciones más complejas como la del Editor de Medios Sociales y posteriormente por el Estratega Digital. La evolución lógica de esta función es la articulación entre contenidos corporativos y audiencias sociales. Hoy, el perfil dominante es el de los Gestores de Contenidos.

7.1.2 Entrevista a José Luis Rojas Torrijos

¿Cuáles consideras que son los principales peligros de la comunicación digital?

Vivimos en la sociedad de la sobreinformación y de la fragmentación de las audiencias. A ello ha contribuido notablemente la comunicación digital, debido al gran incremento de actores y participantes en el nuevo ecosistema informativo. Tal es el cúmulo de actores y protagonistas que los medios periodísticos, aquellos que hasta hace pocos años tenían la 'exclusiva' de informar, quedan diluidos y confundidos a veces a ojos de la opinión pública como las fuentes informativas de referencia. Ese es uno de los peligros, que el ciudadano pueda confiar más en contenidos pseudonoticiosos que se vierten desde plataformas no periodísticas, que no han sido contrastados pero que se publican rápidamente, se hacen virales y muchos pueden darle veracidad. Esto trae como consecuencia el segundo peligro, que es la desinformación, eso que ha venido a llamarse 'fake news', contenidos informativos tendenciosos o falsos que se dan por buenos y contribuyen al ruido y al desorden informativo en el ámbito digital.

¿En qué ha cambiado la comunicación deportiva con la aparición de redes sociales como Twitter o Instagram?

Ha cambiado totalmente, precisamente porque estas han propiciado que los periodistas hayan dejado de ser la única opción de deportistas para colocar su mensaje a los fans. Los deportistas son fuentes en sí mismas que desde sus cuentas se comunican directamente con los seguidores sin necesidad de esperar a que se publique la noticia en un diario o se cuente en un programa de radio o TV. Han supuesto el fin de la obligada intermediación que la teoría clásica del periodismo llamó gatekeeping. Los periodistas ya no son quienes manejan los temas de los que hoy se hable en un país sino que han de ir a estas redes sociales para saber de qué se está hablando hoy.

¿Le das importancia a la parte visual dentro de la comunicación deportiva en las redes sociales?

Es fundamental porque vivimos en una era de consumo exponencial de lo audiovisual a todos los niveles. Las nuevas generaciones leen menos y todos en general prefieren un vídeo o un gráfico para acercarse a la noticia y entenderla mejor. Al mismo tiempo, como se ve aún con la televisión, la imagen da verosimilitud, inspira confianza y da credibilidad a la información que se emite. Esto cuesta mucho más cuando es solo texto, por ejemplo. Por otra parte, el deporte es y siempre ha sido visual. Es difícil hoy de entender una cobertura deportiva del tipo que sea que no se apoye en imágenes. Son el condimento del espectáculo y la emoción.

¿En que beneficia la presencia en redes sociales a las empresas deportivas?

Depende de las empresas. En general, y sobre todo si hablamos de los clubes, es fundamental para llegar a más gente en el ecosistema de comunicación globalizado en el que nos encontramos. La información se entremezcla y a veces confunde con el marketing para verter mensajes dirigidos a lograr clientes y potenciales compradores de entradas, camisetas y bufandas de los colores del club. Al mismo tiempo, esa capacidad enorme de penetración que tienen las redes sociales para llegar allí adonde no siempre llegan los medios es aprovechada por estas entidades deportivas para hacer un gran trabajo de comunicación corporativa, desde gabinetes de comunicación profesionalizados que cuentan además con medios de comunicación propios. Desde estos medios de club se producen continuamente contenidos que luego se proyectan a todo el mundo desde las redes sociales para seguir haciendo comunidad de seguidores, y muy fieles al movilizarse pasiones.

¿Cuál crees que es la red social que más beneficia a estas empresas? ¿Por qué?

Depende, insisto, del tipo de empresa y, por tanto, de su estrategia de comunicación. Por lo general, Facebook es donde está todo el mundo y permite extender el brazo promocional e informativo de una marca a todos los niveles; Twitter es la inmediatez y la plataforma donde están todos los stakeholders, lo que puede permitir mejor a una marca segmentar mejor su target y ser más eficaz en la colocación de según qué tipo de mensaje; Youtube es una plataforma para redifundir contenidos audiovisuales ya producidos para la web o para la televisión; mientras que Instagram es la red que más está creciendo y donde está la gente joven, lo que abre mucho margen de mejora para empresas que quieren aumentar su cartera de clientes y seguidores. Para desarrollar una correcta estrategia de comunicación en redes sociales, en cualquier caso, hay que pensar siempre en las características peculiares de cada red sociales y en los hábitos de consumo de cada tipo de público que se da cita en ellas. No todo lo que se publica en Facebook sirve para Twitter o para Instagram. Hay que trabajar de manera diferenciada cada red social siempre a partir de una estrategia coordinada de comunicación.

7.1.3 Entrevista a Gema Marqués

¿Cómo definirías la figura del ‘Community Manager’?

El ‘Community Manager’ o especialista en comunicación digital, como nos gusta llamarnos a nosotros, representa en primer lugar el “filtro” por el que deben pasar todos los contenidos o mensajes de las distintas áreas de una empresa que se quieren comunicar. Y, en segundo lugar, pero no menos importante, debe tener en cuenta continuamente los objetivos de comunicación de la empresa y organizar los mensajes en base a ellos. Las redes sociales y las demás herramientas digitales son solamente los canales por los cuales hacemos llegar esa información.

¿Cuáles son los conocimientos fundamentales que debe tener este profesional?

Desde mi punto de vista, un CM debe tener una sólida formación periodística, buena redacción, conocimiento continuo de la actualidad, saber utilizar las principales herramientas digitales... pero no sólo eso. La actitud, la proactividad y creatividad son tres elementos muy importantes para desarrollar este rol.

¿Cuáles crees que son los objetivos más importantes que tiene?

Los principales objetivos son dos:

- Informar sobre los mensajes clave que quiere comunicar la empresa en función de sus objetivos.
- Entretener a los usuarios, promover su interacción y ganarse su confianza, de tal modo que generes con ellos un sentimiento de pertenencia para que el vínculo sea sostenible en el tiempo.

¿Cuáles son los principales problemas a los que se puede enfrentar un ‘Community Manager’?

Los principales problemas los encontramos cuando uno de tus contenidos se “vuelve en contra”. Las redes sociales, por ejemplo, están continuamente en movimiento, y como sabemos, son una de las herramientas más accesibles para todo tipo de usuarios. Y eso conlleva a que lo que en un primer momento era una buena acción, por circunstancias, tendencias o hechos de actualidad ajenos a nosotros, se puedan volver en contra.

¿En qué se benefician las empresas que tienen presencia en las redes sociales?

Las empresas en su mayoría de casos no son conscientes del impacto y el beneficio que puede generar una buena utilización de las redes sociales. La imagen que el público, potencial y no potencial, tiene de ti puedes controlarla a

través de una buena comunicación en redes sociales. Comunicar de forma 'indirecta' la comunicación corporativa de tu empresa.

¿Fomentas la interacción constante de los seguidores?

Sí, habitualmente, la interacción aumenta nuestro engagement y con él nuestro posicionamiento en comparación con la competencia. Aunque en el mundo del fútbol existen situaciones excepcionales, dependes continuamente de la marcha del equipo. Y hay veces que fomentar la interacción puede volverse en contra.

Si tu empresa solo pudiera tener presencia en una red social. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Actualmente escogería Instagram. Es la red social en expansión por excelencia. Además, el público en esta red social es más joven, entiende mejor las tendencias y las 'consume' como una esponja. Es donde más posibilidades creativas tenemos hoy en día.