

Roger Curto Soria

El community manager: situació actual

TREBALL DE FI DE GRAU

Jaume Gené Albesa

Doble grau ADE + FIC



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

2019

Índex

RESUM.....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
PRESENTACIÓ	4
INTRODUCCIÓ	6
EL CONCEPTE DE MÀRQUETING.....	8
EL DEPARTAMENT DE MÀRQUETING: EVOLUCIÓ ORGANITZATIVA.....	10
INTRODUCCIÓ A LES XARXES SOCIALS.....	16
LES CINC PRINCIPALS XARXES SOCIALS	17
EL COMMUNITY MÀNAGER	22
TREBALLADOR INTERN	28
AGÈNCIA EXTERNA.....	29
FREELANCE	30
METODOLOGIA DE LA PART PRÀCTICA.....	32
ENTREVISTA EN PROFUNDITAT	33
QÜESTIONARI ONLINE.....	36
APLICACIÓ PRÀCTICA I RESULTATS.....	38
RESULTATS DE L'ESTUDI	40
CONCLUSIONS	49
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	51
ANNEXOS	56

RESUM

EL COMMUNITY MÀNAGER: SITUACIÓ ACTUAL

En aquest estudi s'analitza un dels llocs de treball dins l'àmbit del màrqueting que més importància ha agafat en els darrers anys: el community manager.

Primerament, es detalla el concepte del màrqueting i l'evolució del seu departament dins el món empresarial. Tanmateix, es defineixen les xarxes socials i se'n fa un petit comentari d'aquelles que han pres més rellevància en l'actualitat, ja que són el focus que centra gran part de l'activitat que duu a terme el gestor de comunitats. Per acabar la part teòrica s'exposa la professió laboral, així com els tres perfils de community manager que més freqüenten en les empreses: el que treballa internament en una corporació, el que exerceix el lloc de treball operant com a agent freelance i, per últim, l'agència de màrqueting que dona suport a les companyies en temes de gestió de les seves xarxes socials.

Posteriorment, en l'apartat pràctic es pretén comprendre la situació actual del community manager en l'espai de l'empresa, avaluant-ne diversos aspectes d'una forma genèrica. S'efectuen entrevistes en profunditat a gestors de comunitats que es troben practicant aquesta professió en una companyia i, per altra banda, s'envien enquestes online per obtenir una mostra de respostes que reforcin i amplii la informació obtinguda en les entrevistes. En aquest punt, s'identifiquen característiques com la situació del community manager dins l'organigrama empresarial, les atribucions durant el seu dia a dia o el futur que es pronostica sobre aquest perfil professional. Amb tot, es detecta el grau d'implementació real d'aquest lloc de treball en el món empresarial actual i la tipologia de gestor de comunitats més utilitzada.

Paraules clau: màrqueting, community manager, xarxes socials

RESUMEN

EL COMMUNITY MANAGER: SITUACIÓN ACTUAL

En este estudio se analiza uno de los puestos de trabajo dentro del ámbito del márketing que más importancia ha cogido en los últimos años: el community manager.

Primeramente, se detalla el concepto del marketing y la evolución de su departamento dentro del mundo empresarial. Asimismo, se definen las redes sociales y se hace un pequeño comentario de aquellas que han tomado más relevancia en la actualidad, puesto que son el foco que centra gran parte de la actividad que lleva a cabo el gestor de comunidades. Para terminar la parte teórica se expone la profesión laboral, así como los tres perfiles de community manager que más frecuentan en las empresas: el que trabaja internamente en una corporación, el que ejerce el puesto de trabajo operando como agente freelance y, por último, la agencia de marketing que apoya a las compañías en términos de gestión de sus redes sociales.

Posteriormente, en el apartado práctico se pretende comprender la situación actual del community manager en el espacio de la empresa, evaluando varios aspectos de una forma genérica. Se efectúan entrevistas en profundidad a gestores de comunidades que se encuentran practicando esta profesión en una compañía y, por otro lado, se envían encuestas online para obtener una muestra de respuestas que refuercen y amplíen la información obtenida en las entrevistas. En este punto, se identifican características como la situación del community manager dentro del organigrama empresarial, las atribuciones durante su día a día o el futuro que se pronostica sobre este perfil profesional. Con todo, se detecta el grado de implementación real de este puesto de trabajo en el mundo empresarial actual y la tipología de gestor de comunidades más utilizada.

Palabras clave: márketing, community manager, redes sociales

ABSTRACT

THE COMMUNITY MANAGER: CURRENT STATE

In this study, we analyze one of the most important jobs in the field of marketing: the community manager.

Firstly, the concept of marketing and the evolution of its department within the business world is described. Likewise, social networks are defined and a small comment is made of those that have become more relevant at present, given that they are the focus that centers a large part of the activity carried out by the social media specialist. To finish the theoretical part, the profession is exposed, just as the three profiles of community manager that are most frequent in companies: the one that works internally in a corporation, the one that practise the position working as a freelance agent and, finally, the marketing agency that supports the companies in terms of social networks management.

Subsequently, the practical section aims to understand the current situation of the community manager in the company's space, evaluating several aspects in a generic way. In-depth interviews are executed with social media specialists who are practicing this profession in a company and, furthermore, online surveys are sent to obtain a sample of responses that reinforce and expand the information obtained in the interviews. In this sense, characteristics such as the situation of the community manager within the business organization chart, the attributions during their day-to-day or the future that is predicted on this professional profile are identified. With all that, the degree of real implementation of this position in the current business world and the most used type of community manager are figured out.

Keywords: marketing, community manager, social media.

PRESENTACIÓ

Gran part de la motivació que m'ha portat a elaborar aquest treball de final de grau sobre la figura del community manager és el fet que aquesta ocupació és una de les quals m'agradaria dur a terme durant la meva futura carrera professional.

L'àmbit del màrqueting sempre m'ha cridat l'atenció: els anuncis televisius, el paper que tenen les empreses a les xarxes socials, les promocions i ofertes presents en molts establiments o els patrocinis en el món de l'esport són conceptes que des de fa anys han despertat el meu interès. Gràcies a les assignatures que he cursat en el grau com Fonaments de Màrqueting, Direcció estratègica de Màrqueting o Investigació de mercats i Aplicacions he pogut esbrinar qüestions que m'havia plantejat amb anterioritat i he pogut aprendre tant la part teòrica del màrqueting com observar casos pràctics d'èxit realment sorprenents.

El paper del gestor de comunitats ha agafat protagonisme en els darrers anys juntament amb l'expansió de les xarxes socials, les quals s'han convertit en l'última dècada en una eina utilitzada per la gran majoria de la població, ja sigui per informar-se sobre contingut d'actualitat o per simple entreteniment. Davant aquest creixement, les empreses han vist com una oportunitat i, gairebé, com una obligació el fet de disposar de perfils actius en les comunitats on donar-se a conèixer i oferir un tracte de proximitat amb els seus clients presents o els potencials.

En aquest moment, la creació d'una zona online on es vinculin corporació i interessats en la marca i les accions de màrqueting a desenvolupar en les xarxes socials són el centre d'atenció més rellevant a tenir en compte per tot community manager. Malgrat això, i en gran part a causa del poc recorregut històric que té aquesta nova ocupació professional, no hi ha una estandardització clara que marqui el camí a seguir a les empreses respecte a aquesta matèria relacionada amb el màrqueting online.

Durant el treball, s'ha repassat l'evolució en els darrers temps del màrqueting així com de les pròpies xarxes socials, per veure els mètodes que utilitza el gestor de comunitats per intervenir-hi i les maneres de què disposen les companyies per mantenir actualitzades les seves comunitats a internet. Tanmateix, s'ha pretès afrontar el tema tractat des d'un punt de vista genèric, sense aprofundir en aspectes molt concrets sinó cercant analitzar la situació del community manager avui en dia, avaluant atributs des de la seva situació en l'organigrama empresarial fins la seva perspectiva de futur en el lloc laboral que operen actualment.

Així doncs, m'ha generat una especial satisfacció la possibilitat d'investigar tots aquests continguts descrits en la mateixa realitat del món empresarial, comunicant-me d'una forma directa i presencial amb gestors de comunitats de negocis de la nostra zona.

La realització de l'estudi requeria aquesta recerca de contactes professionals que m'ajudessin a compondre la part més pràctica del treball. En efecte, el fet d'entrevistar personalment a community managers i conèixer també les seves opinions mitjançant el formulari online em genera, primer, prudència per l'elevada incertesa de si podria o no visitar personalment les empreses que m'ajudessin a confeccionar la investigació i per si rebria una àmplia resposta en el qüestionari via internet. No obstant, em fa especialment feliç poder conèixer de primera mà treballadors actius en aquesta relativament nova ocupació que és la gestió de les xarxes socials i presenciar les diferents formes d'actuar o modes de veure aquestes noves tecnologies que, alhora, suposen tan una preocupació com una gran oportunitat per les corporacions.

En definitiva, crec que l'elaboració d'aquest treball m'ajudarà a consolidar les nocions que tenia sobre aquesta part del màrqueting online i a eixamplar els coneixements sobre la tasca del community manager, una professió que va en augment any rere any i que serà essencial per totes les empreses en els propers períodes.

INTRODUCCIÓ

Com s'ha avançat en la presentació, el màrqueting és una àrea dins el món empresarial que sempre m'ha cridat l'atenció. Tanmateix, aquesta ciència està en constant evolució i innovació, cosa que obliga a les empreses a mantenir-se sempre en alerta per estar al corrent de totes les novetats que sorgeixen i oportunitats que això permeti.

Per aquest fet de ser una disciplina inquieta amb freqüents canvis s'ha cregut adient analitzar la situació en l'actualitat de la posició del community manager en les corporacions.

OBJECTIUS

Així doncs, aquest és l'objectiu principal que es pretén identificar durant el transcurs del treball. És a dir, d'una forma genèrica, es vol percebre la situació actual del gestor de comunitats i, aquest gran objectiu, englobarà totes les altres quatre qüestions que s'intentaran descompondre, la conjunció de les quals permetrà poder explicar la finalitat de l'estudi que s'acaba d'esmentar.

En conseqüència, aquests quatre subobjectius plantejats i que es detallaran amb més profunditat en el seu corresponent apartat de l'estudi, són:

- Conèixer el grau d'implementació real de la gestió de les comunitats online.
- Identificar quina és la tipologia de community manager més freqüent actualment.
- Veure la situació que ocupa el gestor de comunitats online dins l'organització.
- Descobrir el futur que s'imagina a aquesta ocupació laboral analitzada.

Així mateix, en la part teòrica s'abordarà l'evolució històrica del màrqueting, del seu departament dins les empreses i de les xarxes socials, per acabar descrivint el community manager, les seves atribucions i funcions i les tres tipologies que podem trobar-ne en l'actualitat. Després, per tal d'esbrinar l'objectiu que s'ha anunciat, en la part pràctica de l'estudi es tractarà la presència de gestors de comunitats reals que estan operant en empreses o institucions del nostre territori.

METODOLOGIA

En primer lloc, s'ha utilitzat l'entrevista personal presencial per comunicar-se amb els community managers de Outlet PC i de BuscoUnChollo i, d'altra banda, mitjançant l'entrevista online, s'ha contactat amb Borges SL i amb l'Ajuntament de Reus, els quals han respòs aportant informació de qualitat.

En segon lloc, basant-se en les entrevistes i per completar la informació recopilada en aquestes, s'ha dissenyat un formulari online amb l'aplicació del Google Forms, que ha estat enviat exclusivament a gestors de comunitats dels tres tipus que s'han diferenciat en la part teòrica: els que treballen internament en una empresa, els que han estat contractats com a agents freelance i les agències de màrqueting que duen a terme la gestió de les comunitats online de les empreses per qui treballen.

Seguidament, cal que es faci referència a les fonts d'informació que s'han consultat per la redacció del treball, que es podran denotar amb les cites que apareixen durant el text i també en les anotacions a peu de pàgina. S'ha recolzat en una dotzena de llibres impresos per extreure dades útils, malgrat que el gruix dels documents emprats consisteixen en publicacions i articles online; totes les referències bibliogràfiques es podran veure en la secció que els pertoca, que precedeix els annexos del treball.

Degut a la immediatesa i facilitat que tenen els autors per editar els seus escrits en línia i al fàcil accés que hi tenim nosaltres, les fonts d'informació online son les que han aportat continguts més recents, ja que algunes d'elles han estat originades amb només unes setmanes d'antelació a la nostra confecció de l'estudi. No obstant, l'extensió i complexitat de la bibliografia impresa ha contribuït a aprofundir en alguns temes en concret, com son l'evolució del departament de màrqueting de l'empresa o la preparació de les fonts de recopilació d'informació.

EL CONCEPTE DE MÀRQUETING

Per començar, abans de definir la figura del community mànager i les seves atribucions, cal explicar l'activitat de màrqueting, és a dir, el conjunt de processos destinats a captar nous clients i a mantenir els existents.

Quan es parla sobre màrqueting, s'ha de tenir molt present l'autor Phillip Kotler. Nascut el 1931, a Chicago, format en economia, les seves teories sobre el màrqueting s'estudien a les escoles de publicitat de tot el món i no hi ha ningú a qui no li resulti familiar el seu nom. Kotler és un dels experts en màrqueting més reconeguts a nivell mundial. Amb el sobrenom de "Pare del Màrqueting Modern", és un apassionat de les idees i la innovació (Ríos, 2018).

Així doncs, (Kotler & Armstrong, 2016) defineixen el màrqueting com el procés mitjançant el qual les empreses creen valor pels clients i construeixen estretes relacions amb aquests amb la finalitat d'obtenir-ne un valor com a contrapartida. D'altra banda, una de les entitats més importants en l'àmbit que s'està estudiant, la Associació Americana de Màrqueting, referencia aquest concepte com el procés de planificar i executar el producte, preu, promoció i distribució d'idees, bens i serveis per crear intercanvis que satisfacin els objectius de les persones i les organitzacions (American Marketing Association, 2013).

Cal remuntar-se a inicis del segle XX, quan per primera vegada s'utilitza el terme de màrqueting, en un butlletí a la Universitat de Michigan. Seguidament, cap als anys 20 és quan es comencen a emetre els primers anuncis radiofònics i posteriorment, al 1941, es transmet la primera publicitat televisiva. L'interès sobre aquella nova pràctica creixia i amb la finalitat de promoure'n el seu estudi científic, es va crear la Associació Americana de Màrqueting, al 1937, la qual ha anat actualitzant la definició del concepte amb el pas dels anys per adaptar-la als canvis de les empreses i el seu entorn (Gonçalves, 2019). Més endavant, amb l'evolució tecnològica i situant-nos a finals del segle XX, apareix internet i amb ell, infinitat de noves possibilitats i formes de màrqueting, recolzades per les xarxes socials com Facebook o Twitter.

Per tant, es pot observar que aquesta activitat fluctua de la mateixa manera que ho fan les empreses per adaptar-se a tot tipus de canvis: socials, econòmics o tecnològics. En l'actualitat, el mercat, que és un conjunt de venedors i compradors d'un determinat producte, es caracteritza per una presència molt elevada d'empreses competint entre si per oferir el millor producte als clients i així aconseguir un major nombre de vendes i, en conseqüència, beneficis. A més, els canvis tecnològics o la globalització afecten

directament a les companyies de tots els sectors empresarials, cosa que obliga a aquestes empreses a renovar-se i modernitzar-se constantment, amb l'objectiu de continuar oferint valor als seus clients i adaptar-se a les seves noves necessitats.

Per tal d'establir una estratègia d'orientació en relació amb el mercat en el qual opera, tota empresa ha de decidir un enfocament que guiï els seus esforços de màrqueting. Se'n poden distingir 5 tipologies (Kotler & Rivera, 2006):

- Enfocament producció: es basa en una gran eficiència productiva, baixos costos i producció massiva.
- Enfocament producte: centra els esforços en oferir un producte de gran qualitat o característiques innovadores.
- Enfocament vendes: sosté la necessitat de realitzar una promoció i vendes agressives per donar sortida als productes.
- Enfocament màrqueting: sorgeix a mitjans dels anys 50 i intenta corregir l'antiga concepció sobre el centre del negoci de l'empresa, que es situava a la fàbrica i en vendre tot el que s'hi produïa, per posicionar-lo en el consumidor o client, observant les seves necessitats i creant productes per cobrir-les.
- Enfocament màrqueting holístic: també denominat màrqueting 360º, té en compte l'empresa en el seu conjunt i tots els seus stakeholders¹. Podria definir-se com el desenvolupament, disseny i aplicació de programes, processos i activitats de màrqueting que reconeixen l'abast i interdependència dels seus efectes. Està compostat pel màrqueting de relacions, el màrqueting integrat, el màrqueting intern i el màrqueting de responsabilitat social (Santesmases Mestre, 2000).

Sobre aquest últim enfocament, que remarca que l'empresa en el seu conjunt és essencial per comprendre el client i produir bens i serveis que satisfacin les seves demandes, es passarà a analitzar el departament de màrqueting de l'empresa, quan va aparèixer i com ha anat evolucionant fins a l'actualitat, en consonància amb els canvis que s'han produït en el propi concepte de l'activitat de màrqueting.

¹ **Stakeholders**: persona, grup o organització que tenen un especial interès per una determinada empresa. (WebFinance Inc.)

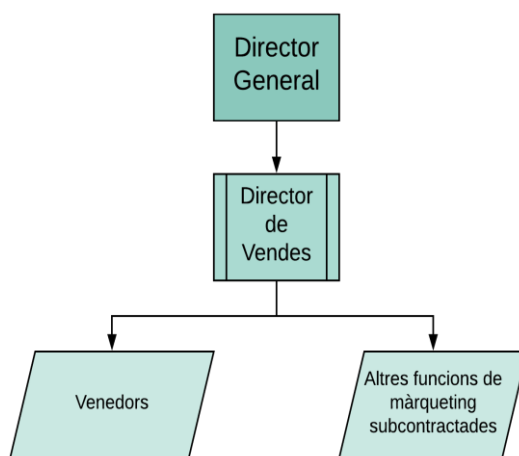
EL DEPARTAMENT DE MÀRQUETING: EVOLUCIÓ ORGANITZATIVA

Com ja es coneix, qualsevol empresa amb una certa dimensió està estructurada amb diversos departaments que s'encarreguen de funcions específiques: el departament financer, el departament de recursos humans o el departament de compres, entre d'altres. Totes aquestes àrees estan directament relacionades i les persones que les integren mantenen estrets contactes per tal de permetre a l'empresa operar amb fluïdesa i normalitat. En el cas de l'activitat de màrqueting i totes les seves atribucions, el departament encarregat de dur-les a terme és el de màrqueting.

Des dels seus inicis fins a l'actualitat, aquesta àrea de l'empresa ha sofert diverses evolucions que es descriuran a continuació, dividides en 6 etapes (Kotler, 2000):

I. Etapa 1: Departament de vendes simple

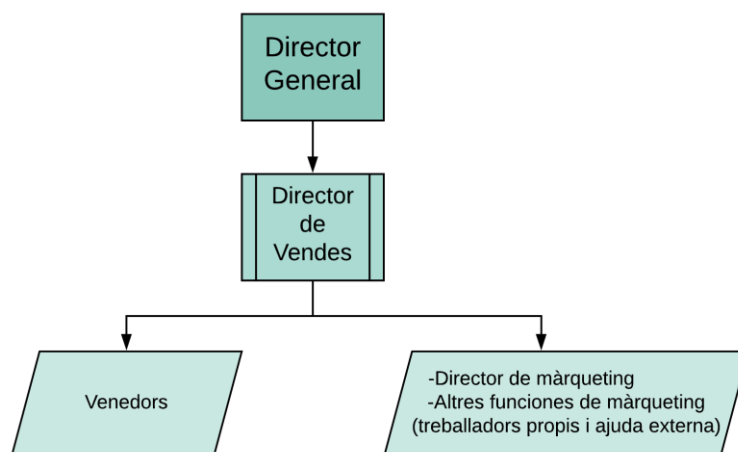
Generalment en empreses de reduïda dimensió, es contracta un director de vendes, encarregat de dirigir aquestes vendes i inclús realitzar-ne algunes ell mateix. Qualsevol altre activitat com la investigació de mercats o la publicitat es subcontracta de manera externa al propi negoci.



Il·lustració 1: Etapa 1 Evolució del departament de màrqueting. A “Dirección de marketing: edición del milenio”, per Kotler, 2000.

II. Etapa 2: Departament de vendes amb certes funcions de màrqueting auxiliar

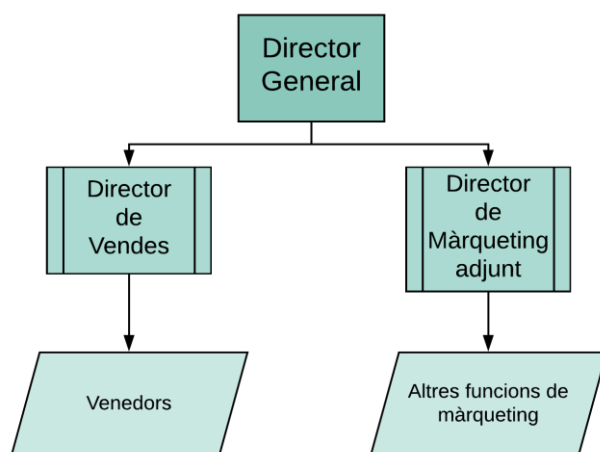
Quan l'empresa començar a adquirir cert potencial i decideix obrir-se a nous territoris o mercats, és necessari realitzar-hi una investigació de mercats per avaluar-ne el seu potencial i conèixer de manera més precisa els potencials consumidors existents. És en aquest moment quan el director de vendes contacta amb especialistes en les activitats a desenvolupar, fins i tot contractant un especialista encarregat de conduir els nous estudis (Pérez & Pérez, 2006).



Il·lustració 2: Etapa 2 Evolució del departament de màrqueting. A “Dirección de marketing: edición del milenio”, per Kotler, 2000.

III. Etapa 3: Departament de màrqueting independent

En aquesta etapa es separen per complet els departaments de vendes i de màrqueting, malgrat que establiran una relació molt pròxima i treballaran de forma gairebé conjunta. Aquí, el director general de la companyia podrà analitzar amb més correcció els problemes que sorgeixin o aprofitar les noves oportunitats que es presentin. Per exemple, en el cas que les vendes de l'empresa mostrin una evolució negativa es podrà decidir si destinar més recursos a millorar la força de vendes o, per altra banda, potenciar la publicitat.



Il·lustració 3: Etapa 3 Evolució del departament de màrqueting. A “Dirección de marketing: edición del milenio”, per Kotler, 2000.

IV. Etapa 4: El modern departament de màrqueting

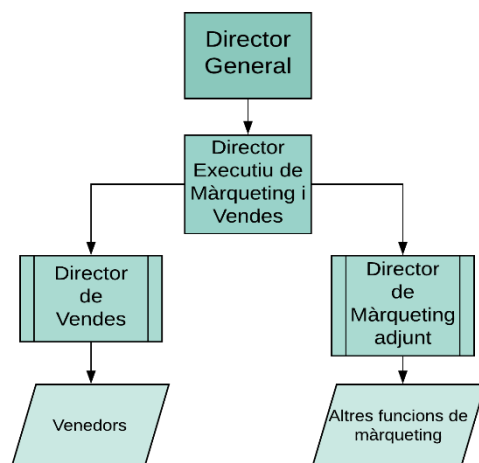
La situació detallada en l'anterior apartat no sempre és fàcil, ja que sovint, els directors dels departaments de vendes i de màrqueting tenen interessos contraposats. Les atribucions del director de màrqueting es centren en identificar les oportunitats de mercat i preparar estratègies i programes destinats a potenciar el producte ofert, mentre que el director de vendes s'encarrega d'executar aquests programes dissenyats per l'altre departament.

En cas que existeixi un excessiu desacord entre ambos departaments, el director general haurà d'actuar; en primer lloc, pot derivar les activitats de màrqueting al departament de vendes, com es feia originàriament. En segon lloc, també pot decidir integrar un director executiu entre els dos departament perquè solucioni ell els conflictes d'interessos que puguin sorgir. Per últim, i com a base del departament de màrqueting modern, la solució proposada pel director general és la d'imputar totes les activitats, tan de màrqueting com de vendes al director de màrqueting, el qual disposarà de subdirectors especialitzats en cada una de les funcions esmentades.

V. Etapa 5: L'empresa de màrqueting eficaç

Per molt bo que sigui el departament de màrqueting de l'organització, pot ser que l'empresa no tingui una clara orientació al màrqueting, cosa que dependrà de com de propers se situïn els altres departaments als clients.

Es parlarà de màrqueting eficaç quan totes les seccions i tots els treballadors de la companyia se n'adonin que la seva ocupació ha estat creada pels clients (Kotler, 2000).

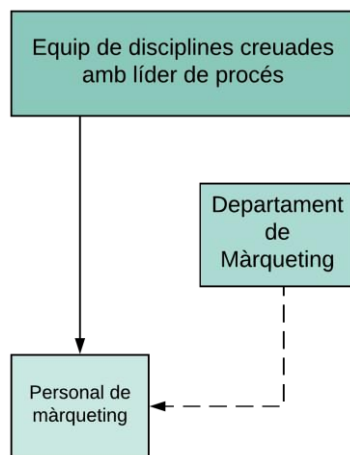


Il·lustració 4: Etapes 4 i 5 Evolució del departament de màrqueting. A “Dirección de marketing: edición del milenio”, per Kotler, 2000.

VI. Etapa 6: Empresa basada en el procés i en els resultats

L'enfocament al client per part de tota l'empresa en el seu conjunt desemboca en el fet que cada vegada més organitzacions aposten per la contractació de líders de processos en perjudici de la separació de les activitats en departaments concrets. Aquest antic mode d'organitzar-se es percep com una barrera a l'hora del desenvolupament de nous productes o de mantenir bones relacions amb els clients. Tal com diu David Lewis, CEO de DemandGen, cal posar el focus en la qualitat humana enlloc de l'estructura organitzacional (Lewis, 2018).

El personal de màrqueting es responsable dels seus equips interdisciplinaris i alhora també ho és respecte el departament de màrqueting. Aquesta àrea s'encarregarà de formar al personal, el distribuirà en equips i valorarà de forma global el seu rendiment.



Il·lustració 5: Etapa 6 Evolució del departament de màrqueting. A “Dirección de marketing: edición del milenio”, per Kotler, 2000.

Una vegada explicada l'evolució del departament de màrqueting i les seves especificacions en cada etapa, es passarà a veure les formes d'organitzar el departament mencionat, tenint en compte quatre dimensions de l'activitat de màrqueting: funcions, àrees geogràfiques, productes i consumidors. S'ha consultat *Principles of Marketing* de Armstrong i Kotler (Kotler & Armstrong, 2016) i l'article *Organización comercial eficiente*, d'Isabel Iniesta (Iniesta, 2016).

➤ **Organització funcional**

És la forma d'organització del departament més utilitzada, on el director de màrqueting coordina diversos subdepartaments diferenciats segons la tasca que

duen a terme, com per exemple l'administració de màrqueting, la publicitat i promoció de vendes, la investigació de màrqueting o els nous productes.

Destaca la seva senzilla en la gestió i atorgament de responsabilitats, malgrat que el director general de màrqueting haurà de gestionar possibles conflictes d'interessos entre les diferents àrees. També caldrà controlar tots els productes, ja que sovint se'n poden deixar de banda alguns pel fet de centrar-se en altres mercats, cosa que podria provocar que quedessin obsolets.

➤ **Organització geogràfica**

Es podrà trobar aquest sistema d'organització en empreses que no operin solament en una zona concreta, quan es farà palesa la necessitat de conèixer d'una forma més propera els potencials clients de cada sector on l'empresa vulgui dirigir la seva activitat. Depenent de la mida de l'empresa i l'àrea geogràfica que abasti, la jerarquia dels treballadors estaria encapçalada pel director de vendes nacional, que tindria al seu càrrec directius de vendes regionals, que alhora podrien supervisar directors de zona, els quals, finalment, dirigirien als encarregats de cada districte.

Amb la present globalització², les empreses tenen més facilitat per poder traspasar fronteres i vendre els seus productes en mercats estrangers. Això requerirà un coneixement més profund dels habitants i les costums d'aquelles regions on es porti el negoci, ja que son freqüents errors de màrqueting per diferències en, per exemple, l'idioma.

Amb l'organització geogràfica es pretén ser més pròxims als diferents clients o segments en què s'enfoca la companyia, per poder adaptar-se a les seves necessitats concretes.

➤ **Organització de producte o marca**

Aquest tipus d'organització únicament serà identificat en aquelles companyies que operin amb una gamma de productes molt diferenciats o els suficients perquè la organització funcional no els pugui gestionar tots de manera coordinada.

Aquí, l'ordenació jeràrquica estarà liderada per un director de producte, qui supervisarà els diferents directors de categories de producte, els quals dirigiran

² **Globalització:** augment vigent de la integració econòmica de tots els països del món com a conseqüència de la liberalització i el consegüent creixement en el volum i la varietat del comerç internacional de béns i serveis, la reducció dels costos de transport o l'accelerada difusió mundial de la tecnologia, entre d'altres conseqüències (Assemblea parlamentària del Consell d'Europa, 2005).

els corresponents encarregats de cada producte o marca específics. Per exemple, un director de roba esportiva guiarà als sotsdirectors de calçat esportiu que, a la vegada, conduirà els responsables de cada model de sabata particular. Aquest sistema d'organització, per una banda, presenta una sèrie d'avantatges com les capacitats per desenvolupar un màrqueting mix més específic per cada producte, de reaccionar amb rapidesa davant els canvis de tendències dels consumidors i de gestionar de manera més efectiva cada tipus de producte. Per altra banda, els seus inconvenients més destacats serien el poc grau d'autonomia que tenen els sotsdirectors, que necessitaran ser persuasius per aconseguir col·laborar amb els respectius departaments de publicitat, vendes o producció. També suposarà un problema l'augment de les despeses de personal de l'empresa, quan sorgeixi la necessitat de contractar nous responsables per fer-se càrrec de cada producte concret.

➤ **Organització en funció dels consumidors o mercats**

Independentment del producte que l'empresa ofereixi, en aquells casos en què el consumidor no és únic sinó que les vendes es destinen a segments diferenciats, és recomanable una organització del departament de màrqueting per consumidors o mercats. Per exemple, una companyia que presta els seus serveis a consumidors particulars, empreses i a l'Administració Pública, a la vegada.

En aquest cas, s'observa un director general de mercats que coordinarà als directors o especialistes de cada mercat on es dirigeixi el negoci. De manera similar als directors de producte de l'anterior apartat, els directors de mercat realitzaran plans anuals i determinaran les actuacions més estratègiques, enfocades al llarg termini. Malgrat que la rendibilitat de cada sector serà important, la clau de l'èxit d'aquest mètode d'organització radicarà en el manteniment i potenciació de la quota de mercat.

Aquí, l'avantatge més important que s'obtindrà amb aquest estil de gestió és la identificació heterogènia de cada mercat, mitjançant la qual es coneixeran amb major mesura les necessitats particulars de cada grup de consumidors als quals es dirigeix l'activitat empresarial.

Tal com s'avançava en l'explicació de l'última etapa de l'evolució del departament de màrqueting, la qual es podria considerar l'actual, tota empresa ha d'estar enfocada al client, comprendre quines son les seves necessitats i produir bens i serveis destinats a

cobrir-les. La divisió encarregada de conèixer el client amb major profunditat és la del màrqueting, mitjançant el qual es captaran tota mena de dades dels consumidors i es transformaran en informació útil, per traslladar-la als altres departaments de l'empresa i que aquests puguin ajustar-se a les especificacions requerides.

Per tal de dur a terme aquesta operativa i moltes altres pròpies d'aquesta secció, en l'actualitat, no ha sorgit un model estructural que serveixi de referència per organitzar i jerarquitzar el departament de màrqueting modern. El màrqueting àgil està modificant les estructures dels equips de màrqueting tradicionals a favor de formacions més petites, àgils i multifuncionals (Sinclair, 2018).

D'acord amb un informe de *eMarketer* (Ryan, 2018), que és una important agència del sector especialitzada en ajudar a altres organitzacions aportant-los idees sobre com encaixar en la present transformació tecnològica i digital, el departament de màrqueting ha de guiar a la resta de l'empresa en l'actualització i digitalització de molts dels seus processos. A més, per aconseguir una major especialització en cadascuna de les atribucions del departament que es tractin, com la consultoria de gestió, la comunicació o la publicitat, i sempre que els recursos econòmics de l'empresa ho permetin, la tendència actual porta a externalitzar algunes de les funcions a empreses expertes.

Per tot això, la transformació digital dels darrers anys suposa per les companyies un esforç continu, tan en el present com en el futur. Pels directius del màrqueting que guien els equips multidisciplinaris anteriorment esmentats, un enfoc cap als clients, els processos i els socis portarà a la resta de l'organització encarar la via de la innovació (Galvan, 2018).

INTRODUCCIÓ A LES XARXES SOCIALS

Tal com es comentava en acabar l'anterior apartat d'aquest treball, les empreses es troben immerses, volgudament o no, en un procés de modernització tecnològica i digitalització. No és quelcom que l'organització pugui decidir implantar o no fer-ho, ja que per poder operar amb una certa eficiència i ser capaços de mantenir-se a l'alçada dels competidors, les noves tecnologies prenen un paper essencial en la millora de l'activitat empresarial en el seu conjunt. Un dels factors, potser el més important que ha fet possible aquesta recent digitalització de processos és, sense dubte, Internet.

Per conèixer quan va sorgir l'Internet, cal remuntar-se cap a mitjans del segle XIX a l'etapa de la Guerra Freda, un conflicte entre els Estats Units i la Unió Soviètica iniciat posteriorment a la finalització de la Segona Guerra Mundial. Ambdues potències lluitaven (sense enfrontament bèl·lic) per imposar la seva ideologia a la resta de territoris del món, i en aquest context, els Estats Units va desenvolupar la *Advanced Research Projects Agency*, coneguda com ARPA³. Amb l'objectiu de protegir la seva informació i de poder comunicar-se amb més facilitat, aquesta agència va desenvolupar un projecte mitjançant el qual es van poder comunicar dues computadores situades a quilòmetres de distància, malgrat que, com es pot imaginar, la connexió era encara lenta i molt limitada (Zimmermann, Kim Ann & Emspak, 2017). Posteriorment, cap als anys 80, el nombre d'ordinadors i de xarxes connectades va anar creixent fins que, al 1983, amb la utilització del protocol TCP/IP, es considera que va néixer Internet.

Amb la consolidació d'aquesta nova forma de comunicació, van començar a aparèixer els llocs web, que són una agrupació de pàgines web que tracten sobre un tema. No gaire més tard, amb l'afany de trobar un lloc virtual on connectar persones situades en punts geogràfics diferents, van aparèixer les denominades xarxes socials.

Encara que no hi ha unanimitat en la comunitat per definir quina va ser la primera xarxa social de la història, el màxim consens l'ha aconseguit SixDegrees, quan al 1997 va permetre als usuaris crear els seus perfils personals, formar part de grups i enviar-se missatges (Bahillo, 2018). Va assolir amb rapidesa el milió de participants, però no va tardar en desaparèixer, l'any 2001.

LES CINC PRINCIPALS XARXES SOCIALS

Posteriorment, al 2003, es constitueixen MySpace i LinkedIn, xarxes socials molt més conegudes i que perduren fins a l'actualitat. MySpace, tot i que ha perdut força empena



Il·lustració 6: Logotip de LinkedIn. A
www.linkedin.com

en els darrers anys, té la finalitat de proporcionar als usuaris un espai on crear el seu propi perfil o blog i poder observar-ne d'altres tant de persones del seu entorn com de professionals reconeguts de diferents àmbits. A hores d'ara, té un caire informatiu i especialment dedicat al sector musical.

Per altra banda, **LINKEDIN** ha mantingut des de la seva aparició un objectiu clar: ser la principal xarxa social vinculada al món professional. L'any 2010 es considera el del seu *Boom*,

³ **Agència de projectes per la Investigació Avançada dels Estats Units.** Vinculada al Departament de Defensa, va ser una organització destinada a donar resposta als avenços tecnològics de la URSS i fou considerada la agència que va assentar els principis del que coneixem actualment com a Internet (Bahillo, 2018).

ja que assoleix els 90 milions de perfils i els 1000 treballadors (Carsi, 2018). El juliol del 2018, segons el reconegut informe elaborat per HootSuite i We Are Social (Hootsuite; We Are Social, 2019), LinkedIn reunia gairebé 300 milions d'usuaris actius, els quals es poden distingir entre perfils professionals de persones i perfils propis d'empreses. En la seva totalitat, durant els darrers períodes del 2018, el recompte de membres inscrits a la plataforma s'apropa als 590 milions (Cooper, 2019). La diferència entre els usuaris actius i els membres totals indica el nombre de perfils que no mostren activitat. Actualment, és la xarxa social vinculada als negocis per excel·lència i està reconeguda a nivell mundial. Permet establir contactes empresarials entre particulars o empreses i proporciona a cada usuari una plataforma on desenvolupar i detallar la seva carrera professional, com si es tractés d'un currículum online (Rodríguez Fernández, 2016).

Avançant en el recorregut històric de la creació de les xarxes socials, l'any 2004 es va fundar la plataforma que actualment compta amb més usuaris

i de manera molt destacada: **FACEBOOK**. Un estudiant universitari de Harvard, el nom del qual és conegut per molts de nosaltres, Mark Zuckerberg, va idear aquesta xarxa social que aconseguiria una plena expansió l'any 2007, quan va ser possible traduir-la a diversos idiomes i fer-la arribar a països de tot el món. Com es sap, es tracta d'un lloc web on es pot compartir tot tipus de continguts sobre les nostres preferències, així com seguir els perfils d'altres usuaris o



Il·lustració 7: Logotip de Facebook. A www.facebook.com

empreses i actualment, s'hi poden utilitzar aplicacions tan diverses com els jocs online, la interacció amb esdeveniments de tot tipus o l'anunciació d'una empresa, amb la creació d'un perfil empresarial i la possibilitat d'efectuar-hi anuncis de pagament. És actualment la xarxa social amb més usuaris actius, amb la impactant xifra de 2.196 milions de comptes actius el 2018 (Hootsuite; We Are Social, 2019).

La companyia que dirigeix Facebook, denominada Facebook Inc. ha crescut notablement des de la creació de la xarxa social i ha concebut diverses compres d'aplicacions en les quals pronosticaven un creixement i consolidació importants. Whatsapp és amb molta diferència l'adquisició de més valor per part de la multinacional, amb un preu de compra de 19 bilions de dòlars (Luciana, 2016). Es troba en segon lloc de les inversions de més quantia econòmica Oculus, amb una suma de 2 bilions de dòlars i en tercer lloc, **INSTAGRAM**, amb una despesa d'un bilió de dòlars i la qual es descriurà a continuació.



Il·lustració 8: Logotip d'Instagram. A
www.instagram.com

Llençada a la App Store i a Android durant el 2011 i 2012 respectivament, va aconseguir centenars de milers de descàrregues i una popularitat molt rellevant sobretot entre els adolescents. Es tracta d'una aplicació principalment per dispositius mòbils des d'on els usuaris comparteixen imatges i vídeos per tal que tots els seus seguidors els puguin presenciar. Recentment ha promogut una nova funcionalitat, les "Histories", que es basen en publicacions que es mantenen visibles únicament durant vint-i-quatre hores, per posteriorment desaparèixer. Gràcies a les seves eines, és senzill que els usuaris puguin interactuar amb els perfils de les seves empreses preferides, cosa que fa d'Instagram una xarxa social de gran utilitat, sobretot per aquelles companyies amb un segment de públic objectiu més jove.

Per anar concloent aquest repàs de les principals xarxes socials, no es pot passar per alt la segona aplicació en nombre d'usuaris actius, prop de 1.900 milions (Hootsuite; We Are Social, 2019), i propietat del gegant Google Inc.; parlem de **YOUTUBE**.

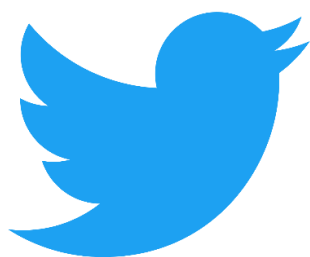
Fundada l'any 2005 per tres joves, va aparèixer per donar solució a la problemàtica d'enviar vídeos massa pesats a través del correu. Així va sorgir aquest portal de contingut gràfic, que va ser adquirit per Google al 2006, només un any després d'haver-se constituït.



Il·lustració 9: Logotip de Youtube. A
www.youtube.com

Gràcies a la seva facilitat d'ús i la diversitat de vídeos de tot tipus de temàtiques que s'hi mostren, Youtube s'ha convertit en la primera plataforma de vídeos a nivell mundial, a més de ser el segon buscador més utilitzat d'internet (solament per darrere del cercador de Google) (B. López, 2018). Factors com l'aparició de la connexió Wifi amb l'Smart TV⁴ als televisors o la gran quantitat de contingut musical que s'hi publica han propiciat que esdevingui un instrument fàcilment accessible i gairebé indispensable per molts de nosaltres.

⁴ **Smart TV**: Significació de televisor intel·ligent, mitjançant el qual es pot tenir accés a multitud d'aplicacions que requereixen internet, per exemple, Youtube.

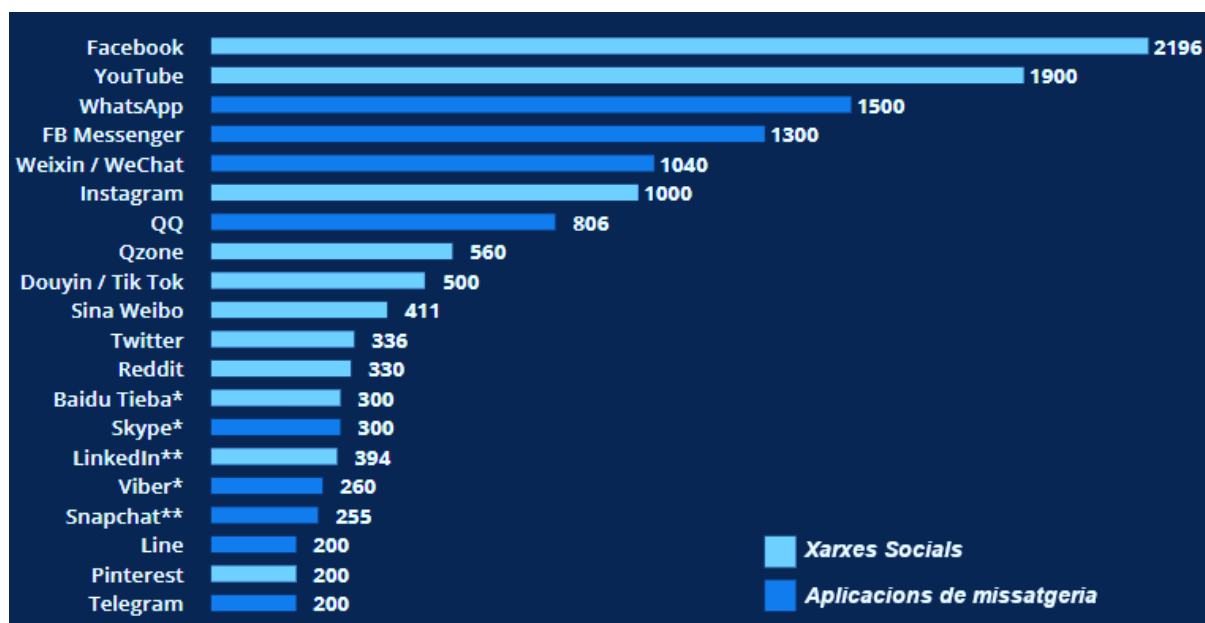


Il·lustració 10: Logotip de Twitter. A www.twitter.com

Finalment, l'última xarxa social a la qual es farà referència és Status, que va passar a anomenar-se Twtrr i que actualment es coneix amb el nom de **TWITTER**.

Sorgida el març del 2006 i llençada a la web al juliol d'aquell mateix any, aquesta aplicació es basa en les piulades o *tweets*, que són petits missatges de 280 caràcters⁵ d'extensió com a màxim, mitjançant els quals es transmet qualsevol tipus d'informació. Especialment, és l'afany informatiu el que porta la major part dels usuaris a aquesta xarxa, ja que és utilitzada per tot tipus de mitjans de comunicació i institucions de gran rellevància per donar a conèixer notícies recents o novetats destacades. Actualment, s'hi connecten de forma activa 336 milions d'usuaris (Hootsuite; We Are Social, 2019) i la majoria, concretament un 82%, ho fan a través de dispositius mòbils (Salinas, 2017), cosa que afavoreix encara més la rapidesa amb la qual es difonen els missatges que s'hi publiquen.

Per concloure aquesta descripció de les xarxes socials més importants avui en dia, no es pot passar per alt la següent il·lustració, que ens permet reconèixer fàcilment les xarxes socials més utilitzades (dades del 18 de juliol del 2018):



Il·lustració 11: Xarxes socials i aplicacions de missatgeria més utilitzades, en milions d'usuaris. A l'informe Social Media Trends 2019, de Hootsuite.

Definides les xarxes socials més importants en l'actualitat, moltes de les quals utilitzem nosaltres, els usuaris d'internet, les empreses s'estan interessant cada vegada més per

⁵ Fins el setembre de 2017, el nombre màxim de caràcters en cada piulada era de 140, xifra que es va incrementar als 280 actuals per raons estratègiques de la companyia (R. Álvarez, 2017).

les oportunitats que sorgeixen arran de la massificació d'aquests nous canals de comunicació.

Si ens preguntem per quines raons es fan servir diàriament aquestes xarxes, els motius principals en què es pensa son per estar en contacte amb els amics, per informar-se sobre les notícies més recents, per compartir la pròpia opinió sobre algun tema en particular o per, simplement, entreteniment.

Els objectius que cerquen les empreses a l'hora de fer us d'aquestes plataformes no són els mateixos que els del públic general; principalment, l'àrea de màrqueting, encarregada d'explotar les xarxes socials, voldrà transmetre una imatge de marca positiva i mantenir pròsperes relacions amb els membres de la seva comunitat. En aquest entorn, és necessària una planificació estratègica sobre les xarxes socials sustentades per la companyia. No és quelcom tan senzill com buscar incrementar els seguidors a Twitter o pretendre tenir molts "M'agrada" en una publicació a Facebook o Instagram. Per tal d'aprendre a gestionar amb efectivitat les xarxes socials i introduir-se en aquesta nova realitat progressivament, qualsevol organització haurà de passar per tres fases (Tuten & Solomon, 2018), que s'analitzen a continuació:

- I. **Fase de prova:** es posen en contacte l'empresa amb les xarxes socials, d'una manera bastant superficial. Cal introduir-se en el món d'aquestes noves plataformes, veure'n el seu funcionament i, sobretot, considerar com aquestes poden encaixar dins el pla de màrqueting global de la companyia.
- II. **Fase de transició:** en aquest moment, les xarxes socials ja s'han infiltrat en el dia a dia de l'organització, tot i que aquesta encara no n'ha definit l'estratègia d'utilització. És important que es comencin a utilitzar mètodes com la programació de publicacions, malgrat que cal estar molt atents en mantenir una relació amb el públic suficientment directa i no altament automatitzada.
- III. **Fase estratègica:** en aquesta última etapa, la companyia ja planifica formal i adequadament les activitats de màrqueting en les xarxes socials, definint amb claredat els objectius i les mètriques per fer-ne una valoració. El temps dedicat en la definició i seguiment d'aquesta nova activitat de màrqueting repercuteix en l'obtenció de beneficis: s'incrementa la presència de la marca en el sector on opera i fins i tot, es comença a denotar un augment en les vendes del negoci.

Per concloure aquest apartat, s'ha de fer èmfasi en el fet que les xarxes socials són mecanismes en constant evolució. No solament es tracta d'anar seguint les actualitzacions de les aplicacions vigents, sinó que cal mantenir-se en alerta sobre noves plataformes que sorgeixin i veure'n el seu possible potencial. Sense anar més

lluny, Instagram, que va aparèixer al 2011 i ja és la tercera xarxa social més utilitzada del món amb més de mil milions d'usuaris actius, va superar el milió de perfils en només tres mesos (E. Álvarez, 2018). Ser dels primers en posicionar-se dins de cada nova tendència que esdevingui pot suposar un gran avantatge competitiu i possibilitar la consecució d'una situació de lideratge dins el sector on s'opera.

L'estratègia en les xarxes socials i moltes altres atribucions, com s'ha deixat entreveure dins aquest apartat, són una tasca pròpia del departament de màrqueting de l'empresa, i un dels seus màxims responsables és, o hauria de ser, el community manager.

EL COMMUNITY MÀNAGER

Amb l'auge dels últims anys de les noves tecnologies i aplicacions que se'n deriven, han aparegut necessitats que cal cobrir i, per tant, professionals que s'encarreguin d'aquestes noves activitats.

La creença que la robotització⁶ provocarà la pèrdua del lloc de treball de moltes persones és ben certa. Tal com indica un estudi del Fòrum Econòmic Mundial, entre 400 i 800 milions d'individus seran desplaçats de les seves ocupacions a causa de l'automatització de processos, impulsada per aquesta robotització anteriorment esmentada (Alexander Leopold, 2018). Malgrat això, els avenços tecnològics no aporten únicament solucions amb conseqüències negatives pel que fa a la disminució de la necessitat de ma d'obra. Aquestes noves tecnologies que simplifiquen i fins i tot destrueixen llocs de treball són exactament les mateixes que crearan noves ocupacions en un futur proper.

Es pronòstica que en un termini d'uns cinc anys i inclús abans augmentarà la demanda d'especialistes en anàlisi de dades, disseny gràfic, intel·ligència social o programadors, tasques que implícitament aniran lligades a l'ús d'aquestes noves eines que proporciona internet. De la mateixa forma, l'ensenyament també és veurà afectat, de manera que l'oferta formativa serà molt més diversa i, alhora, necessària per poder participar dels nous llocs de treball.

⁶ **Robotització:** Utilització creixent de robots en processos de producció. (Gago, David; J. Palomo, 2018).

Una de les ocupacions emergents dins els propers quatre anys és la d'especialista en comerç electrònic i xarxes socials. En aquest àmbit, pren presència la figura del community manager o també anomenat product manager 2.0. Un product manager o director de producte s'encarrega de la gestió d'un producte al llarg del seu cicle de vida i es responsabilitza de totes les actuacions entorn a aquest. Així doncs, si s'uneixen els conceptes de product manager i 2.0⁷ es topa amb el community manager, un gestor de producte, el qual seria la comunitat creada a les xarxes socials (Rodríguez Fernández, 2016).

Aquesta recent professió neix, com no pot ser d'una altra manera, amb la creixent importància i utilització de les xarxes socials, tal com s'ha detallat en l'apartat tercer d'aquest treball.

Amb la popularització dels blogs d'internet a inicis d'aquest segle XXI i sobretot amb l'aparició de les primeres xarxes socials com Facebook o Twitter, els clients podien mostrar lliurement la seva opinió o experiència en vers qualsevol empresa. A més, la repercussió que podia crear una suma d'opinions del mateix caire era molt rellevant i podia afectar directament la imatge de tota companyia, tan de forma positiva com negativa. Per donar resposta a aquesta problemàtica, alguns treballadors de les organitzacions amb cert coneixement de les xarxes socials intentaven respondre a comentaris que es manifestaven a internet i fins i tot, en alguna companyia amb més recursos, hi havia la possibilitat de idear una estratègia (molt bàsica i en el curt termini) per gestionar la presència de la seva marca en les comunitats online. Sota aquests precedents, el community manager apareix per cobrir les necessitat emergents.

Resulta difícil trobar una única definició d'aquest perfil ja que cada autor en proposa la seva. Per exemple, l'IEBS (Innovation & Entrepreneurship Business School) defineix el community manager com el professional responsable de construir, gestionar i administrar la comunitat online al voltant d'una marca d'internet, creant i mantenint relacions estables i duradores amb els seus clients, fans i qualsevol usuari interessat en la marca (Martínez, 2018). D'altra banda, Talenttunity, un portal de referència en l'àmbit del màrqueting digital, el descriu com el responsable de la gestió de les xarxes socials i comunitats digitals, promovent una imatge positiva de l'empresa d'acord amb la seva

⁷ **Etiqueta 2.0.** La web 1.0 feia referència a l'Internet on les persones es connectaven a la informació. La web 2.0 o, en general, tot allò que porta l'etiqueta 2.0 com a complement, evidencia l'avenç de la connexió de persones no solament amb una determinada informació, sinó també amb altres persones, formant xarxes entre elles. Fins i tot, ja es comença a tractar la web 3.0, també anomenada Web Semàntica, on existeix una hiperconnexió entre persones i màquines en un entorn d'intel·ligència artificial o col·lectiva.

estratègia global en social media⁸, sent la figura encarregada de dinamitzar les xarxes o comunitats mostrant-se com l'enllaç entre la marca, el producte i la comunitat online (Talenttunity, 2018).

Tenint en compte les anteriors definicions i d'altres que s'han anat analitzant, i coneixent que les funcions específiques del community manager poden variar segons cada empresa, es proposa una síntesi molt generalista sobre l'objectiu que aquest persegueix, doncs és l'encarregat de promoure en l'entorn digital una reputació positiva de la marca per la qual treballa.

Les tasques que aquest perfil professional desenvolupa dins l'entorn empresarial, com ja s'ha avançant, no són úniques i s'emmotllen a les necessitats més concretes dins de cada sector d'empreses o *modus operandi* de cada companyia. En conseqüència, la llista d'activitats que es desenvoluparan a continuació no implica que tot community manager les apliqui en la seva ocupació freqüentment. Tanmateix, és essencial que les domini per ser capaç d'efectuar-les quan se li presentin en un futur (Carbellido Monzó, 2019) i (Rodríguez Fernández, 2016).

➤ **Creació de contingut.**

Es tracta d'elaborar tot tipus d'informació de qualitat i atractiva pel públic al qual es vol dirigir. Aquest contingut es pot mostrar en forma de vídeos, imatges, missatges escrits o altres formats més particulars que s'utilitzen en cada xarxa social. Per aquest motiu, és molt important dominar el funcionament de cada eina i estar al corrent de les seves usuales actualitzacions, adaptant-se ràpidament als canvis que es puguin produir. A més, la transmissió d'una mateixa idea requereix adaptar un format diferent que s'ajusti a les peculiaritats de cada xarxa, com poden ser el límit de caràcters [per exemple, les piulades a Twitter no en poden superar els 280 (R. Álvarez, 2017)] o un màxim de fotografies per publicació.

En l'actualitat, existeixen multitud d'aplicacions que ajuden al community manager a conèixer tot tipus de dades sobre els usuaris. Així doncs, és possible saber el moment del dia quan els nostres continguts tindran més audiència i fins i tot, existeix la possibilitat de programar les publicacions per tal que s'emetin en el moment desitjat de manera automàtica. El món de les xarxes socials no s'atura i està actiu les vint-i-quatre hores i els set dies a la setmana. És evident que ningú pot treballar indefinidament, i el community manager no n'és cap excepció. Per

⁸ **Social Media**: webs i programes informàtics que permeten a la població comunicar-se i compartir informació a través d'internet mitjançant el mòbil o l'ordinador (Cambridge Dictionary, s.d.). Es tracta d'un anglicisme utilitzat en la nostra llengua.

afrontar aquesta realitat, serveis gratuïts com Google Analytics o plataformes privades i de pagament com Hootsuite o Sendible seran de gran utilitat.

➤ **Monitoritzar la informació relativa a la pròpia empresa.**

En primer lloc, cal fer un seguiment acurat de les actuacions a internet d'altres empreses del mateix sector. Conèixer com interactua la competència a les seves xarxes socials pot ser molt útil per comprovar quines accions de màrqueting són les més ben valorades pels usuaris de la marca i, conseqüentment, es podran generar noves idees que aportin un valor real al públic objectiu.

En segon lloc, cal monitoritzar també les pròpies publicacions. Es refereix a analitzar quins continguts agraden més als nostres seguidors; això, es pot discernir amb relativa facilitat, per exemple, observant els comentaris on l'audiència aporta la seva opinió personal, recomptant el nombre de visualitzacions que ha rebut una determinada aportació o senzillament contemplant el nombre de *likes*⁹. No solament s'ha de veure la part on els receptors valoren positivament la informació publicada perquè, en realitat, són les opinions negatives les que permeten tenir consciència dels errors comesos i atorguen la capacitat de reaccionar de cara a mostrar-se més propers al que demana el client.

Trustpilot, una contrastada plataforma dedicada a l'intercanvi d'opinions entre clients i empreses, recalca els beneficis de rebre opinions desfavorables sobre la pròpia corporació. Doncs aquestes, són una gran oportunitat per lluir el servei d'atenció al client, per nodrir-se d'informació útil en relació a la superació d'errors comesos i, en resum, per generar un ambient de confiança que podria desembocar en un augment del nombre de clients, impulsats per aquesta seguretat i credibilitat que proporciona el fet de preocupar-se pels usuaris (Ganguly, 2015).

➤ **Interacció amb la comunitat online.**

En l'anterior apartat, en certa manera, ja s'ha deixat entreveure que el community manager ha d'estar atent als moviments realitzats pels seguidors i saber solucionar-los qualsevol tipus d'inconvenient amb què es puguin ensopegar.

Més enllà d'això, un dels objectius més rellevants que ha de perseguir tot gestor de comunitats és el de crear un espai a la xarxa d'usuaris compromesos i

⁹ **Likes:** la traducció literal de l'anglès és m'agrada, i és una forma de denominar una valoració positiva sobre una publicació. Gairebé en totes les xarxes socials es fa servir aquesta utilitat, quan els usuaris aporten el seu "m'agrada" quan un contingut és del seu gust.

vinculats amb l'empresa. Publicacions atractives, intercanvi de comentaris i idees amb l'audiència que ens segueix, desenvolupament de concursos, sortejos o reptes en els quals participi la comunitat o fins i tot reaccions amb tocs d'humor en vers a continguts d'altres perfils són un conjunt de petites accions que, de forma constant i ininterrompuda, tracen el camí cap a la constitució de l'anteriorment mencionada comunitat online de la pròpia companyia.

Tot aquest seguit d'actuacions cal que s'efectuïn sempre en consonància amb l'estratègia global d'actuació de l'empresa a les xarxes socials, d'acord amb el pla estratègic de social media. Aquesta planificació determinarà les pautes que el community manager haurà de seguir sempre que publiqui qualsevol tipus de contingut o respongui als comentaris d'altres usuaris, encara que hi pugui haver una certa flexibilitat. Tal com s'ha comentat en l'apartat de creació de contingut, la manera d'interaccionar amb els nostres seguidors pot ser distinta en cada xarxa social.

Un dels problemes amb què es pot trobar un gestor de comunitats és l'anomenada crisi de reputació online. Aquesta situació no necessàriament ha d'haver estat provocada per una mala gestió del community manager. Sovint, les circumstàncies que desencadenen en una crisi reputacional han estat ocasionades per culpa de comentaris a les xarxes de directius de la mateixa corporació o per notícies de premsa d'agències d'informació que prenen certa importància al sector, malgrat que la persona que haurà d'actuar per revertir el problema sigui el gestor de comunitats.

La confiança en una marca i la seva reputació és un atribut molt difícil d'aconseguir i que cal anar treballant amb el pas del temps; ara bé, és quelcom relativament fàcil de perdre i quan això passa, recuperar l'anterior posició de comoditat és una tasca que requereix grans esforços per part de tot l'equip de responsables de màrqueting.

Fins ara, s'ha descrit community manager, el context històric quan va aparèixer aquesta figura i les seves atribucions dins d'una empresa. Seguidament, es passarà a definir la seva posició jeràrquica i s'acabarà aquest últim epígraf teòric del treball explicant les tres tipologies de gestor de comunitats més habituals.

En les petites i mitjanes empreses, és probable que el gestor de comunitats es dediqui a totes les funcions que s'han detallat anteriorment i gaudeixi de certa llibertat en l'estratègia de màrqueting digital que segueixi i en la forma i mètodes d'efectuar publicacions i interactuar a les diferents xarxes socials que s'emprin. Sobretot, serà en les corporacions més potents i aquelles més conscienciades sobre els beneficis de disposar d'un bon departament de màrqueting digital on el community manager no

abastarà totes les responsabilitats. En aquestes empreses amb més recursos econòmics, possiblement hi haurà càrrecs jeràrquicament superiors i per sota del perfil professional que s'està analitzant.

Com s'ha anat aclarint durant l'estudi, el sector del màrqueting electrònic i la gestió de comunitats online són noves oportunitats de creació força recent. Les companyies s'adapten als canvis d'acord amb les seves línies de funcionament i capacitats econòmiques per disposar de més o menys personal a cada àrea del negoci. En conseqüència, no existeix un sistema jeràrquic únic on el gestor de comunitats ocupi una posició específica; no obstant, aquest habitualment es posiciona en una línia intermèdia de responsabilitat.

Encapçalant i dirigint el departament de màrqueting online de xarxes socials es troba el **Social Media Mànager**, el qual planifica les campanyes i gestiona tot l'equip que conforma la secció. En una escala inferior a l'esquema jeràrquic es situa el **Social Media Strategist**, qui supervisa les estratègies de marca, producte o servei. Seguidament, el responsable de les operacions de caire més tàctic o operatiu i la persona que executa les accions determinades pels seus superiors és el **Community Mànager** (Rodríguez Fernández, 2016).

En les companyies més potents i més implicades en estratègia a les xarxes socials, el gestor de comunitats podria liderar un equip on cooperin professionals més especialitzats en determinades tasques. Per exemple, un dissenyador gràfic que preparés les publicacions audiovisuals o un redactor de continguts que confeccionés la part escrita dels missatges a les xarxes socials, entre d'altres.

Un estudi de Inesdi Digital Business School sobre l'oferta de treball de perfils digitals realitzat principalment a Madrid i Barcelona senyala que el *Community Manager* (Responsable de gestió de comunitats i xarxes socials) és la segona professió més demandada, mentre que el perfil que encapçala el rànquing és el *Digital Marketing Manager* (Responsable del màrqueting digital) (Sánchez, Joana; Sánchez-Blanco, 2018). Aquest professional no només confecciona l'estratègia a les xarxes socials, sinó que s'encarrega de forma més global de tota la interacció que té la companyia a internet, tenint en compte altres camps com el posicionament web als cercadors o SEO¹⁰. Seguidament, es localitza en el rànquing de perfils més sol·licitats el *Digital Account Manager* (Responsable de comptes digitals), el *Social Media Manager* (Responsable

¹⁰ **SEO (Search Engine Optimization)**: procés de millora i optimització del posicionament d'una web en els diferents cercadors en termes de resultats orgànics, és a dir, no de pagament (India, 2018).

d'estratègia a les xarxes socials) i el *SEM*¹¹ & *SEO Specialist* (Expert en SEM i SEO), en tercer, quart i cinquè lloc, respectivament.

Finalment, per concloure aquest apartat descriptiu sobre el community manager, s'examinaran les tres principals tipologies de gestió de les xarxes socials:

TREBALLADOR INTERN

Es fa referència al community manager tal com s'ha definit amb anterioritat. És una persona assalariada de l'empresa on, normalment, realitza les seves funcions a diari de forma presencial. Se situa dins del departament de màrqueting o, en el cas d'haver-n'hi, a la secció de màrqueting online a les xarxes



Il·lustració 12: Imatge de community manager com a treballador intern. A pixabay.com.

socials, juntament amb els altres treballadors de la companyia presents a la mencionada àrea. Generalment, el sou que acostuma a percebre un empleat en aquesta situació laboral varia entre els 22.000 i els 30.000 euros anuals, segons l'estudi de Inesdi (Sánchez, Joana; Sánchez-Blanco, 2018).

Cal dir que en les corporacions de menys poder econòmic, es pot donar el cas que el gestor de comunitats realitzi, a banda de les tasques pròpies del departament de màrqueting, funcions de suport a altres divisions. Per aquest fet, la seva jornada laboral combinarà hores dedicades a les dues atribucions diferenciades que s'acaben d'esmentar, tal com li ho indiquin els seus superiors. S'aprofundirà en aquest aspecte en l'apartat pràctic del treball, on els gestors entrevistats ho detallaran.

¹¹ **SEM (Search Engine Marketing)**: disseny de les campanyes publicitàries als cercadors web, principalment de pagament però també les gratuïtes (Canadell, 2018).

AGÈNCIA EXTERNA

En aquesta tipologia de gestió de les xarxes socials, l'empresa que té la necessitat subcontracta una agència especialitzada perquè dugui a terme l'administració dels perfils online.

Per motius com un coneixement poc profund del tema o, simplement, per manca de



Il·lustració 13: Imatge de community manager com a agència externa. A pixabay.com

personal amb les capacitats que requereix gestionar les plataformes web de l'organització, es pot creure convenient externalitzar aquesta funció a una agència especialitzada en el màrqueting digital.

Aquestes mateixes prometen diversos avantatges, com poden ser:

- Promoció de productes i serveis de manera directa, constant i amb gran professionalitat.
- Aprofitant que les xarxes socials són utilitzades per “tothom”, possibilitat de captar nous clients potencials.
- Estalvi de temps, ja que es cedeix la gestió de les xarxes amb el conseqüent guany d'hores per realitzar altres tràmits.
- Aportació de valor real als seguidors, aconseguint la seva fidelització.
- Augment de seguidors que generaran també un creixement del trànsit cap al web online de l'empresa.
- Millora del posicionament, amb aquest increment de seguidors i avantatge respecte la competència.
- Cultivar la imatge de marca, donant a conèixer el projecte i obtenint una visió positiva per part dels internautes.

Aquests beneficis sobre l'ús de les xarxes socials s'han extret d'empreses de màrqueting online com Atecnis (Atecnis, 2018) o Súmate (Súmate, 2019).

Evidentment, cedir l'administració dels perfils a corporacions especialitzades té un cost, el qual acostuma a ser en forma de pagament de mensualitats. Les tarifes són molt variades i depenen de la professionalitat del proveïdor del servei o del nombre d'activitats que s'externalitzen. Fent una recerca entre diverses companyies del sector,

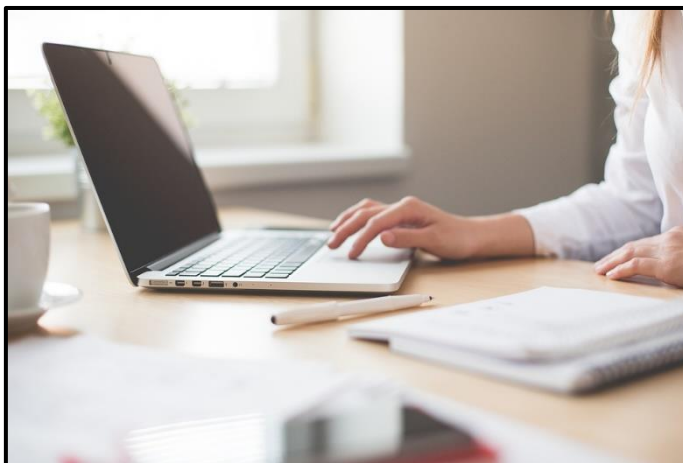
s'han pogut veure preus des dels 80 a més de 500 euros mensuals. Malgrat tot, cal valorar que tenir un treballador intern, com no pot ser d'una altra manera, també té un cost econòmic que en aquest cas, seria el seu mateix salari.

Aquesta dificultat amb què es troben les empreses de valorar els avantatges i inconvenients de gestionar internament les xarxes socials o externalitzar aquesta funció serà un dels aspectes que s'analitzaran a la part pràctica d'aquest treball.

FREELANCE

Finalment, el darrer mètode de què disposen les empreses per administrar els seus comptes socials a les xarxes és la contractació d'un agent freelance.

Aquest perfil professional es caracteritza per oferir els seus serveis a tercers a canvi d'una remuneració pactada, encara



Il·lustració 14: Imatge de community manager com a Freelance. A pixabay.com

que normalment treballen per compte aliè, des d'on reben bona part dels seus ingressos personals (Equipo Editorial Conviertemas, 2018). En estones lliures i de forma puntual, es dediquen a cobrir necessitats concretes que poden tenir tant empreses com individus particulars, aprofitant els coneixements que té l'agent freelance en un determinat camp.

De la mateixa forma que un community manager treballant internament en una organització, el gestor de xarxes socials freelance actua com a intermediari entre la marca i la comunitat online de l'empresa que l'hagi contractat. La diferència és que aquest tipus de professió requereix el domini de les tècniques de màrqueting en xarxes socials juntament amb les funcions pròpies d'actuar com agent freelance. És a dir, oferir seguiment i monitorització a tots els seus clients, elaborar factures i decidir els mitjans de cobrament d'ingressos i gestionar adequadament el temps disponible, assignant a cada tasca unes determinades hores i evitant la sobreesaturació de treball (Ugarte, 2018).

A més, cal indicar que el lloc on es mostren disponibles i aconsegueixen visibilitat aquests perfils professionals de creació força recent és a les plataformes web especialitzades en aquesta àrea. Portals com *malt.es*, *freelancer.com*, *peopleperhour.com* o *workana.com* serveixen per connectar empreses amb necessitats específiques amb agents freelance capacitats per dur a terme els encàrrecs sol·licitats.

En últim terme, els preus que s'acostumen a moure en aquests emplaçaments es separen entre tarifes concretes per realitzar una determinada acció (per exemple, dissenyar un logotip o redactar un escrit) i remuneracions per hora o per dia, amb cotitzacions properes als 100 euros per dia treballat, aproximadament. Sovint, es poden contemplar ofertes de serveis amb preus molt ajustats i cal anar en compte.

Pel fet de ser un sector relativament nou i inexplorat encara per molts usuaris, alguns agents freelance prometen coneixements en determinats continguts quan, realment, no s'han especialitzat mai en aquell domini. Tanmateix, aquesta problemàtica no és generalitzada; simplement cal examinar les primeres comeses que se'ls encarrega per percebre el nivell d'expertesa del perfil contractat o, en cas de ser possible, inspeccionar les valoracions que els han fet altres usuaris que ja han contractat els seus serveis amb anterioritat.

METODOLOGIA DE LA PART PRÀCTICA

Durant el desenvolupament de la part teòrica d'aquesta investigació, es va introduir en el sector del màrqueting per veure quan va sorgir aquesta pràctica i es va revisar l'evolució històrica del seu departament dins l'empresa. A més a més, es va detallar una eina d'importància creixent dins d'aquesta secció com són les xarxes socials i se'n van esmentar les més destacades a l'actualitat. Per últim, es va acabar el recorregut teòric explicant la figura del community manager, així com les seves principals atribucions, posició que ocupa dins l'organigrama empresarial i les diverses tipologies d'agents o mètodes dels quals disposen les companyies per administrar i monitoritzar els social media de la corporació.

Seguidament, a la part pràctica del treball, s'analitzaran varis aspectes sobre el gestor de comunitats. Pel fet de ser un perfil professional amb poc trajecte històric¹², no hi ha una estandardització del lloc que ocupa dins l'organització, ni de les responsabilitats que assumeix o tasques que realitza en el dia a dia.

Per poder conèixer amb més profunditat totes aquestes qüestions, ens endinsarem en la realitat de les empreses per esbrinar com aborden la gestió de les comunitats online. Així doncs, l'enfoc d'aquesta part pràctica del treball no es basarà en un aspecte concret de la professió analitzada, sinó que es pretén definir la situació del community manager en l'actualitat de forma global, repassant els següents quatre subobjectius del treball:

- I. Implementació de la gestió de comunitats en les empreses, per conèixer el percentatge de companyies que duen a terme aquesta estratègia de màrqueting online i saber si és quelcom habitual o, per contra, poc freqüent.
- II. Motius que condueixen a les corporacions a adoptar o no aquest perfil professional. Tanmateix, quan se'n disposa d'un, examinar la preferència de la companyia respecte a disposar d'un community manager intern o optar per l'externalització d'aquesta funció a un freelance o una agència de màrqueting que, com ja s'ha recalcat, són mitjans externs.
- III. En el cas de disposar d'un gestor de comunitats propi i intern, analitzar el lloc que ocupa en l'organigrama empresarial, les seves atribucions i responsabilitats en el dia a dia, el benefici que aporta aquesta tècnica de màrqueting a la

¹² Es parla que els primers professionals dedicats a la gestió de les comunitats online sorgeixen cap al 2009 i 2010, en plena crisi econòmica. En època de desconfiança i de pèrdues de llocs de treball, el community manager va sorgir massivament, en part gràcies a l'impuls excessiu als mitjans. Arran d'això, el perfil professional esmentat va generar confusió respecte les seves funcions, responsabilitats, remuneració i encaix dins l'organització (Rodríguez Fernández, 2016).

companyia, tan econòmica com socialment i el seu grau d'especialització en la disciplina del màrqueting online. A més, s'intentarà copsar si hi ha una dedicació completa en la tasca en qüestió o si es combina amb altres ocupacions dins la mateixa organització.

- IV. Explorar com els professionals imaginem el futur d'aquest ofici, indagant sobre aspectes com la rotació del lloc de treball del community manager o la voluntat que es mostra per seguir duent a terme aquesta activitat laboral.

Aquests quatre temes genèrics seran en els quals es basarà la investigació d'aquesta aplicació pràctica de l'estudi. Per fer-ho, s'obtindran dades provinents d'empreses diverses pel que fa a mida, sector empresarial o localització geogràfica, dins l'àmbit de Catalunya. També es contactarà amb community managers que operen com a agents freelance i amb agències de màrqueting.

Seguidament, es passarà a enumerar els procediments amb què s'efectuarà la recopilació d'informació. En primer lloc, s'entrevistarà a quatre gestors de comunitats interns d'empreses i institucions pròximes a la nostra localització, és a dir, del Camp de Tarragona. Per altra banda, per tal de complementar l'anàlisi, s'elaborarà un qüestionari online que es dirigirà als tres tipus de community managers que es van citar en l'explicació teòrica: treballador intern, freelance i agència de màrqueting.

ENTREVISTA EN PROFUNDITAT

Aquesta primera font que s'utilitzarà és un mètode de recollida d'informació qualitatiu. En particular, es caracteritza per ser una font primària, o sigui, els continguts es generaran a propòsit del nostre estudi i durant la seva perpetració, sense que existissin prèviament. És l'investigador el que reuneix dades i crea la informació per profunditzar en la seva recerca (Grande Esteban & Abascal, 2014).

La via mitjançant la qual es centra l'entrevista és una conversació entre dues persones que intercanvien idees o opinions sobre el tema a tractar. En funció de la rigidesa amb que es segueixi el guió que l'entrevistador confecciona amb anterioritat al moment de la trobada, l'entrevista en profunditat pot ser estructurada, semiestructurada o no estructurada. Malgrat aquestes diferències, totes tenen un inici, on es definiran qüestions com la durada o l'objectiu de l'estudi, un desenvolupament que representa el gruix de l'entrevista i, per acabar, un tancament on s'intercanviaran els últims comentaris, s'aclariran conceptes que no hagin quedat ben definits i es finalitzarà el contacte (Belmonte Caso & Gabarre Fibla, 2008).

Atès que la naturalesa de la informació que es vol obtenir és complexa i diversa i difícilment es podria adquirir mitjançant únicament enquestes, l'entrevista en profunditat és l'eina més adequada per aquest tipus de necessitat. En el nostre cas, s'emprarà l'entrevista semiestructurada, la qual es distingeix per la utilització d'un guió amb certa flexibilitat per introduir altres preguntes a les definides amb anterioritat durant el propi curs de l'entrevista, de manera espontània i quan l'entrevistador ho cregui convenient (Rodríguez, 2018).

Les empreses amb qui s'ha contactat i han accedit a ajudar-nos en la nostra recerca han estat les següents: OutletPC, BuscoUnChollo.com, Borges i, com a institució pública, l'Ajuntament de Reus. Respecte les dues primeres, han ubicat la seu física a la ciutat de Reus, malgrat que centren les seves actuacions en l'apartat online. Per aquesta raó de focalitzar la seva activitat a internet i el comerç electrònic s'ha cregut convenient aquesta selecció. Paral·lelament, mostren una destacada interacció i presència a les xarxes socials, que són el motiu principal de la nostra investigació, on publiquen continguts diàriament.

Per altre costat, el grup Borges reuneix diverses empreses del sector alimentari i s'ha convertit en una corporació molt important en termes econòmics. Com no pot ser d'una altra manera, tenen perfils actius a les xarxes socials amb publicacions notablement treballades. Així mateix ho efectua l'Ajuntament de Reus, amb destacada activitat informant sobre tota mena d'esdeveniments presents a la ciutat.

A continuació, es farà una breu descripció de les companyies amb qui es contactarà.



Il·lustració 15: Logotip de OutletPC. A outlet-pc.es

En primer lloc, OutletPC es dedica a la venda de productes reacondicionats però totalment utilitzables, encara que també disposa de components nous. Opera principalment en el sector de l'electrònica, on es troben ordinadors i tots els perifèrics que l'envolten i electrodomèstics de la llar. No obstant, recentment ha eixamplat la seva cartera de productes i actualment es poden percebre a la seva web tota mena d'utensilis variats, papereria, joguines, productes d'oci i, fins i tot, d'alimentació, sempre amb preus molt competitius. Disposava de vuit establiments de venda físics, majoritàriament emplaçats a Catalunya en ciutats com Reus, Tarragona, Barcelona o Terrassa, entre d'altres. A les xarxes, tenen presència a Facebook, Twitter i Instagram.

En segon lloc, BuscoUnChollo.com, com el seu nom indica, centra el seu servei en l'oferta de grans descomptes en activitats d'hoteleria i viatges. La missió del seu negoci

gira entorn la recerca de grans rebaixes en el preu d'hotels o de paquets predefinits de viatges, contactant amb els proveïdors per pactar aquests descomptes i prometent-los un elevat volum de reserves en el seu establiment. A part d'aquesta



Il·lustració 16: Logotip de BuscoUnChollo.com.
A www.buscounchollo.com

marca comercial, Viajes Para Ti S.L.U, que és l'agència de viatges propietària de BuscoUnChollo, compta amb unes altres dues branques de negoci, que són Esquiades.com i Amimir.com. Com es pot imaginar, és dediquen a la venda d'activitats relacionades amb l'esquí i l'esport de muntanya i en l'oferta d'hotels i apartaments a la Península, Andorra i França, respectivament. Disposen de perfils a Facebook, Twitter, Instagram i Pinterest¹³.



Il·lustració 17: Logotip de Borges. A es.borges.es/ca

Altrament, Borges International Group és l'empresa matriu de la qual surten tres grans filials: Borges Branded Foods, dedicada a la comercialització de productes envasats, Borges Agricultural & Industrial Nuts, que s'especialitza en els fruits secs, fruita dessecada i snacks i Borges

Agricultural & Industrial Edible Oils, que és la unitat de negoci del sector de l'oli comestible (Redactors web Borges, 2018). Avui en dia, la companyia multinacional actua en molts països d'arreu del món i genera uns beneficis que es compten en centenars de milions d'euros. Pel que fa al nostre contacte amb Borges ha estat a través de la seva gestora de comunitats que administra la xarxa de Twitter en català, tot i que també tenen comptes en castellà a Facebook, Instagram i Youtube.

En últim terme i per aconseguir informació sobre el tema analitzat no únicament provinent del món de l'empresa, l'Ajuntament de Reus com a corporació pública mostrarà la seva manera d'actuar. Parlant de l'ajuntament en si, és present a Facebook, Instagram, Twitter, Youtube i Issuu, on comparteixen tot mena d'informació escrita o visual en format d'imatges o vídeos. No obstant això, cada àrea o departament de la institució com poden ser el de cultura, el d'esport, el de medi ambient o el de turisme disposen de varis perfils a les xarxes en particular, amb continguts concrets pertanyents a cada secció. En l'Annex 1, s'adjuntarà el model d'entrevista que s'efectuarà; més endavant, es comentaran els resultats en l'apartat del treball corresponent.

¹³ **Pinterest:** Aquesta xarxa social que no s'ha comentat durant el treball es fonamenta en un motor de descobriment visual en forma d'imatges per trobar idees de tot tipus, com receptes, inspiració per la llar o estils de decoració, entre d'altres continguts. (Redactors Pinterest, 2019).

QÜESTIONARI ONLINE

Per complementar la detallada informació recollida en les entrevistes en profunditat, es dissenyarà un qüestionari online per tal d'enviar-lo a professionals del sector i així poder rebre les seves opinions i preferències en el tema analitzat.

El fet d'utilitzar internet permetrà superar la barrera geogràfica, evitant l'obligació de desplaçar-se físicament i haver de visitar un per un a cada participant en l'exploració, a més de possibilitar la consecució d'un nombre més elevat de respostes en un termini molt més curt de temps. En aquest segon mètode pràctic, es reunirà informació amb les respostes del qüestionari online que s'enviarà selectivament a professionals i empreses en l'àmbit del màrqueting online. A posteriori, una vegada s'hagin recaptat tots els resultats, es podran analitzar les preguntes que s'havien plantejat en l'inici d'aquesta part pràctica del treball i elaborar informes que permetin contrastar la situació actual del community manager en l'àmbit laboral.

Una enquesta online és una tècnica quantitativa de recollida de dades que permet salvar les limitacions que suposen els qüestionaris personals o postals, com el major nombre de temps i costos i l'elevat índex d'abandonaments o baix nivell de resposta, respectivament (Belmonte Caso & Gabarre Fibla, 2008). La gran varietat de programes que existeixen avui en dia i la immensa quantitat de funcionalitats que aporten han simplificat la manera de proveir-se d'informació útil per complementar els estudis d'investigació.

Cal especificar dos conceptes bàsics que es tenen en compte en tota investigació exploratòria quantitativa, tal com comenten en els seus llibres *Investigación y recogida de información de mercados* (Aznar Santiago, Gallego Roji, & Medianero Sánchez, 2015) i *Técnicas e instrumentos para la recogida de información* (Gil Pascual, 2016):

- **Població:** conjunt homogeni de tots els elements sobre els quals es basa l'estudi i de qui s'examinen les característiques que es volen conèixer. En el nostre cas, és formada per tots els community managers de Catalunya, independentment de la seva tipologia concreta.
- **Mostra:** a causa de la impossibilitat de contactar amb tots els gestors de comunitats del nostre territori, la mostra és el conjunt d'individus que formen part de l'estudi i esdevenen una part representativa del total de la població. En efecte, son els quaranta-sis perfils que han participat en el formulari online.

Els avantatges més significatius d'aquesta tècnica són la facilitat per accedir a persones indiferentment de la seva localització, les reduïdes despeses econòmiques (fins i tot, hi ha programes gratuïts), la rapidesa i automatització en el recull de les respostes i la facilitats per analitzar-les, gràcies al senzill traspàs de dades numèriques a gràfics visuals. Per contra, cal convèncer al públic objectiu perquè dediquin un cert temps a respondre l'enquesta, probablement sense cap recompensa. A més, hi ha un desconeixement sobre la persona que realment ha contestat el qüestionari o la seriositat amb què ho ha fet i, finalment, cal treballar bé el formulari i adequar-lo al perfil de població a qui ens dirigim, ja que una extensió excessiva o un llenguatge inadequat pot provocar l'abandonament de la resolució sense haver completat totes les preguntes plantejades (Mañà Casals, 2017).

A raó de tot això que s'acaba d'indicar, es contactarà amb un extens nombre de professionals dedicats a les tres tipologies de community manager anteriorment tractades, en previsió que no s'obtingrà resposta per part de tots però esperant aconseguir una mostra prou representativa de contestacions.

Per ampliar la probabilitat que vulguin assistir en la nostra investigació, es confeccionarà una enquesta curta, amb preguntes concretes i de clara comprensió, intentant evitar qüestions més personals o incòmodes. Es prestarà especial atenció a aquells aspectes que no hagin quedat clars en les entrevistes o els que necessitin contrastar-se amb un nombre més elevat de respostes per dissenyar formulari adient. Un temps màxim de dos o tres minuts serà suficient per enllestir l'enquesta i subministrar informació de prou valor per ajudar a comprendre les preguntes formulades en aquesta part pràctica.

Per la senzillesa en el disseny del qüestionari, per la seva destacada reputació i també pel fet de ser una eina gratuïta però molt versàtil i potent, la utilitat online que s'emprarà és Google Formularis.

Per fer-ne us, simplement cal disposar d'un compte de Google, per exemple, el mateix que s'utilitza pel correu personal Gmail. D'una manera còmode i àgil, es pot personalitzar l'enquesta seleccionant la plantilla de fons, preparant preguntes amb respostes de selecció múltiple o text lliure, fins i tot acompanyades d'imatges o vídeos de Youtube per ajudar a la seva comprensió i, en últim lloc, agrupar totes les respostes en un full de dades de forma numèrica (J. M. López, 2018). La mateixa web transforma les respostes obtingudes en cada apartat en gràfics entenedors de diverses tipologies, cosa que en possibilita la seva fàcil lectura.

En la secció de resultats es recalcaran les idees que s'extrauran en l'aplicació d'aquest formulari.

APLICACIÓ PRÀCTICA I RESULTATS

En un primer moment, la nostra intenció era entrevistar personal i presencialment a tres gestors de comunitats, ja que es pensava que es podrien obtenir dades suficientment extenses i variades, que posteriorment servirien per elaborar les enquestes en línia i poder aprofundir en la matèria investigada.

Outlet PC i BuscoUnChollo van accedir sense cap inconvenient a permetre realitzar l'entrevista als seus community mànagers i així es va fer. Es van visitar les seves empresarials i es va tenir la sort de poder intercanviar idees i opinions amb l'encarregat de gestionar les xarxes socials a Outlet PC, el Dylan, i amb els dos responsables de la comunitat online a BuscoUnChollo, el Sergi i el Dídac.

Després d'un primer contacte i una breu introducció en la temàtica a tractar, se'ls va anar formulant les preguntes i fent petites anotacions sobre el que responien, per posteriorment, ja en el nostre espai de treball, acabar de redactar tot el que havien argumentat. Cal dir que van ser molt amables amb nosaltres i van mostrar-se oberts a respondre totes les qüestions plantejades; fins i tot, ens van ensenyar directament mitjançant un ordinador les eines que utilitzen per gestionar les xarxes socials i analitzar els resultats que se'n desprenen.

Respecte a Borges SL també ens hagués satisfet poder visitar personalment a la seva community mànager però per problemes de coincidència d'horaris no va ser possible. No obstant això, van indicar que els enviéssim l'entrevista per correu i la completarien i reenviarien amb les respostes pertinents. Així es va fer i realment la informació que l'Alba va proporcionar també va ser molt completa i detallada.

Llavors, després de plantejar el fet d'efectuar una quarta entrevista i de poder conèixer les actuacions en el món públic i no únicament en l'empresarial, va sorgir l'oportunitat de plantejar les nostres qüestions a la Susana, gestora de comunitats de l'Ajuntament de Reus. D'aquesta forma, es va obtenir informació de qualitat sobre com operen les institucions en el sector públic i es va poder veure que, certament, els seus objectius i actuacions no disten gaire dels que es troben en el món de les corporacions privades.

D'altra banda, cal expressar que les enquestes online van suposar més dedicació de la que inicialment s'havia previst. Encara que ja es creia que no tots els gestors de comunitats o agències de màrqueting atendrien la nostra petició, no s'imaginava que el rati de resposta dels contactes que es van intentar establir fos tan baix.

Primer, cal fer referència al mètode utilitzat per trametre el formulari online, que es va dur a terme mitjançant el correu electrònic en els casos on aquest es podia trobar fàcilment, i quan això no succeïa, s'intentava a través de l'opció de missatges privats que ofereixen algunes xarxes socials com Facebook, Twitter o Instagram. Sobretot en el cas de les agències de màrqueting, dins la seva web corporativa mostren un apartat de contacte des d'on també es va cercar que contestessin l'enquesta que se'ls derivava.

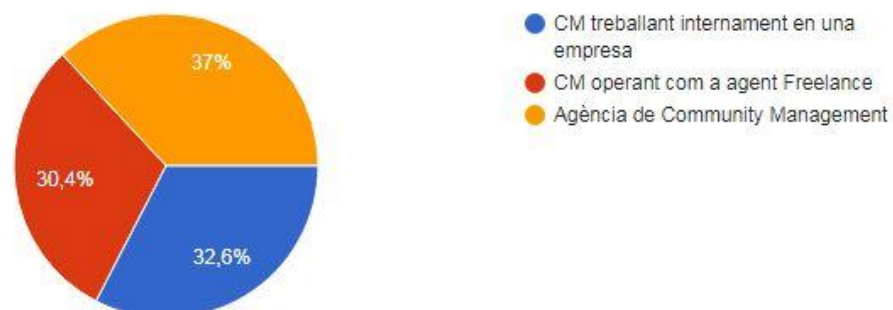
Després d'una primera ronda on es va sol·licitar la resposta del nostre formulari online a un centenar de community mànagers, mes o menys repartits a parts iguals entre els tres tipus que ja s'han anat comentant durant el treball, només es van recopilar unes quinze enquestes completades. En conseqüència, es va prosseguir a provar d'adquirir una mostra de respostes més extensa, anant enviant el formulari selectivament a d'altres gestors de comunitats o agències amb qui encara no s'havia establert relació.

Finalment, quan ja s'havien recollit més de quaranta respostes i després d'haver-ho intentat amb més de dos-cents perfils, es va donar per tancada la recerca de contestacions amb un total de quaranta-sis, tenint en compte que ja s'havia assolit una quantitat de respostes prou representativa. Son presents en la mostra del formulari online els gestors de comunitats interns de Mundo Deportivo o de La Fageda, agents freelance diversos actius en l'administració de xarxes socials i agències de màrqueting com Marficom, Proximity Barcelona o Prestigia, entre d'altres.

Aquí es pot contemplar la divisió per tipologies de community mànagers els quals han respòs el nostre formulari. Com es percep, s'ha intentat cercar un nombre bastant similar de gestors de comunitats de cada classe.

El vostre perfil de Community Mànager

46 respostes



Il·lustració 18: Nombre de community mànagers per tipus que han participat en l'estudi. Gràfic extret del formulari emprat amb Google Forms.

RESULTATS DE L'ESTUDI

Arribats en aquest punt, es descompondran les quatre grans qüestions que es van plantejar en l'inici de l'explicació de la metodologia pràctica d'aquest treball. Els resultats descrits es fonamentaran en una combinació d'investigació exploratòria a internet, anàlisi de les dades obtingudes en les entrevistes en profunditat efectuades i, per últim, en la informació obtinguda mitjançant el formulari online.

I. Grau d'implementació de la gestió de les comunitats online en les empreses

Tal com s'ha recalcat en la secció teòrica d'introducció a les xarxes socials, aquestes van sorgir a principis del segle XXI i van assolir la seva plena expansió, aproximadament, a partir de l'any 2010. Ara bé, la seva consolidació i la introducció d'oportunitats dissenyades especialment per les empreses, com la publicitat que actualment ja se'n pot fer amb eines realment útils i contrastades com Facebook Ads¹⁴, no s'ha ofert fins fa molt poc.

Conseqüentment, s'esperaria trobar que moltes empreses encara no s'han introduït en el món de les xarxes socials, però certament, no és així.

Segons les dades que aporta l'Informe anual sobre com utilitzen les xarxes socials les empreses espanyoles, elaborat per la prestigiosa agència Hootsuite, les petites empreses de menys de deu treballadors en disposen en el 96% dels casos d'entre una i deu, mentre que en empreses d'entre cent i mil treballadors el percentatge, tot i descendir, també assoleix el 80% (Jiménez Arroyo, 2018). Aquest mateix informe també revela que el 75% de les companyies espanyoles pensa que incrementarà l'ús que fa de les xarxes en els propers dotze mesos, per bé que únicament un 1% creu que en reduirà la seva interacció.

Apuntant més concretament a Catalunya, dades extretes de l'eina Autodiagnosi TIC¹⁵ puntualitzen que prop del 87% de corporacions del sector del comerç i serveis tenen presència a les xarxes socials. Facebook n'és la més utilitzada amb un 97% de penetració, seguida d'Instagram amb un 63% i Twitter, amb 44% d'ús. Tanmateix, és important destacar que tan sols el 28% afirma actualitzar-les a diari, cosa que mostra que la majoria d'empreses no hi accedeixen amb una freqüència molt destacada.

¹⁴ **Facebook Ads:** Plataforma que permet realitzar publicitat a les xarxes socials Facebook i Instagram. Darrerament, s'ha convertit en una de les eines publicitàries online més utilitzades per les empreses (Ros, 2018).

¹⁵ **Autodiagnosi TIC:** eina d'autoavaluació per a les empreses del comerç i de serveis que el Departament d'Empresa i Coneixement posa a les mans del sector per tal de conèixer el seu estat de maduresa digital i implementar les accions necessàries per assolir l'excel·lència digital (Govern.cat, 2018).

Atenent aquests percentatges, es pot concloure que la gran majoria d'organitzacions tan espanyoles com en l'àmbit català mantenen comptes actius, especialment quan es fa referència a aquelles que operen en el sector terciari, quan és més essencial donar-se a conèixer al públic present a Internet.

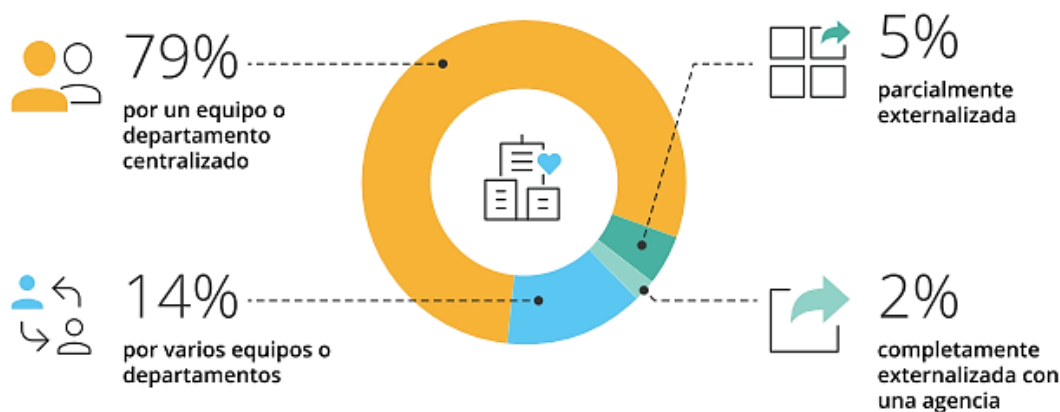
Per finalitzar aquesta qüestió, s'ha cregut convenient fer una petita recerca a les xarxes per determinar si les principals empreses en quantitat de facturació de la nostra província, Tarragona, hi posicionen els seus perfils. S'ha emprat el rànquing empresarial elaborat per El Economista per percebre les vint-i-cinc companyies que encapçalen la classificació i s'ha comprovat si tenen presència activa en alguna de les més destacades: Facebook, Twitter i/o Instagram, amb comptes mínimament actualitzats (Redactors ElEconomista, 2019). Cal dir que sobten els resultats que s'han extret d'aquesta petita recerca.

Dotze de les vint-i-cinc corporacions, menys de la meitat de totes les analitzades, son presents a les xarxes socials publicant continguts amb català o castellà (dues d'elles amb comptes només en idiomes no locals, com son Essity Spain Sociedad Limitada, que és la companyia que lidera el rànquing, i Mahle Behr Spain Sociedad Anònima, amb comptes en anglès). Per tant, més de la meitat encara no han fet el pas cap a la introducció a les comunitats online. A més, és quelcom a destacar el fet que set de les quals es col·loquen en el grup de les que no presenten activitat a les xarxes únicament mantenen un perfil a LinkedIn.

Tal com també es comenta en l'informe anual de Hootsuite que s'ha vist en l'inici d'aquesta secció (Jiménez Arroyo, 2018), aquesta xarxa més enfocada a empreses s'utilitza en la majoria dels casos per perpetuar contactes entre corporacions i no de cara al consumidor final. A causa d'això, es pot comprendre que aquests companyies com son Fragadis SL, Andres Pintaluba SA o Go Fruselva SLU dediquin recursos a LinkedIn i no a les altres xarxes socials esmentades.

II. Tipologia de community manager més freqüent actualment

Per començar aquest segon punt dels resultats del treball és imprescindible contemplar la següent il·lustració gràfica, extreta de l'informe anual de Hootsuite que ja s'ha citat abans.



Il·lustració 19: Divisió dels mètodes per gestionar les comunitats online més utilitzats.. A "Barómetro Hootsuite: Informe de España, 2018. Per Jiménez Arroyo, 2018.

D'aquí es pot notar la preferència bastant general que mostren les companyies de cara a comptar amb un equip de gestors de les comunitats online operant de manera interna en la seva organització, en més del 90% dels successos. En la majoria dels casos, s'opta per atorgar aquesta tasca en un únic equip o departament; no obstant, també s'observa que en alguna altra ocasió, l'administració de les xarxes socials es duu a terme entre diversos individus ubicats en diferents departaments de l'empresa.

Tot just un 7% dels enquestats va reconèixer tenir la funció analitzada parcial o totalment externalitzada. És un percentatge dels casos realment baix, ja que tal com s'ha pogut copsar en les respostes que s'han obtingut de les entrevistes en profunditat i el formulari online, la cessió de la gestió de comunitats a una agència externa o un agent freelance suposa un seguit d'avantatges, els quals sembla que les corporacions no valoren molt positivament. No s'ha trobat cap altre exploració que contradigui aquestes dades.

Malgrat que no hi ha una prevalença clara d'efectes positius sobre si la direcció de les comunitats a internet es realitza internament en l'empresa o s'externalitza a una altra entitat, el fet d'encarregar-la a una agència o freelance, tal com aquests han comentat, pressuposa certs avantatges. És evident que alguns dels punts que s'afirmaran a continuació, extrets en els comentaris del formulari dels propis community managers, son relativament subjectius, ja que existeixen moltes variables relatives a la corporació contractant o a qui rep l'encàrrec que poden tenir condicionants no sempre semblants.

- **El preu:** generalment, és més econòmic per l'empresa subcontractar l'administració de les xarxes que tenir un treballador assalariat intern que aconsegueixi aquesta atribució.

- **Possibilitat de canvi:** quan, per qualsevol motiu es necessita substituir l'actual gestor de comunitats, la flexibilitat i agilitat per canviar-lo son més senzilles si existeix l'externalització d'aquesta activitat empresarial.
- **Visió més àmplia:** pel fet de tenir més experiència o un major nombre de clients a qui presten servei, els agents freelance o les agència de màrqueting poden tenir més facilitat d'adaptació als canvis o a les tendències actuals de mercat, cosa que suposa un avantatge competitiu respecte a un administrador intern que controla principalment factors de la pròpia organització.
- **Escalabilitat:** com s'ha redactat en la secció teòrica, la tasca de community manager requereix unes eines o programes que n'augmenten la productivitat i eficiència. El cost d'aquests, que sovint no és reduït, pot frenar a les empreses a l'hora d'adquirir-ne una gamma extensa. Tanmateix, les agències o els freelance poden sostenir-ne més a un cost inferior o fer-ne una major utilització, ja que normalment assisteixen més d'un client alhora i el preu no es repercuteix solament a una companyia.
- **Efectivitat:** es fa referència a les circumstàncies pròpies dels recursos humans de l'empresa. Qualsevol treballador, inclòs el gestor de comunitats, té dret a un període de vacances o pot patir algun tipus inconvenient que l'impossibiliti treballar durant uns dies. Si això ocorre, pot ser difícil per l'empresa en qüestió continuar actualitzant els seus perfils a les xarxes. En canvi, les agències compten amb un equip que pot afrontar millor una baixa d'algun dels seus membres. Cal dir que aquest avantatge sol s'aplica en cas que la corporació tingui un community manager únic i no un equip.

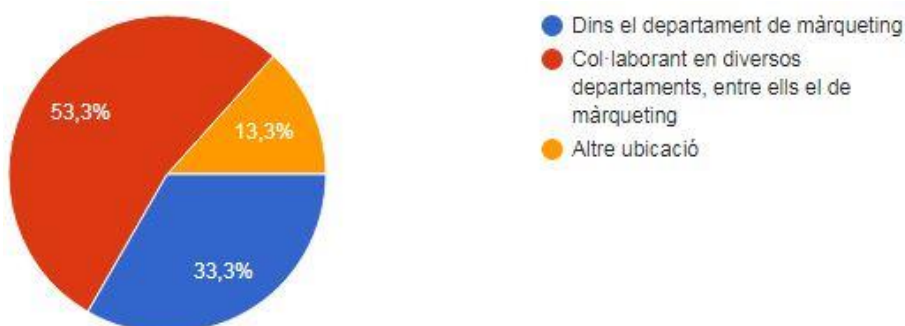
Per altra banda, com s'ha vist en el gràfic de l'inici d'aquesta segona qüestió dels resultats de l'estudi, les empreses en l'actualitat, pels motius que sigui, acostumen a preferir un gestor de comunitats o equip de comandament intern. En aquest cas, és la proximitat de la gestió de les xarxes amb la pròpia organització, amb els propis productes i amb els propis successos empresarials que predominen en detriment dels avantatges d'externalitzar aquesta funció anteriorment citats. La relació de la direcció amb l'equip que administra les comunitats online és molt més pròxima i directa, cosa que pot escurçar els terminis de comunicació respecte a tenir una agència o un freelance externs.

En definitiva, ha quedat palès que no es pot afirmar cap superioritat en els mètodes de gestionar les xarxes a que opten les corporacions, ja que fer-ho internament o subcontractar-ho a un agent extern, en ambdós casos, evidencien certs beneficis.

III. Situació de l'actual community manager dins l'organització empresarial

Focalitzant l'anàlisi en el gestor de comunitats que treballa internament en una companyia, es detallaran els resultats que s'han reunit mitjançant les entrevistes i enquestes transmeses, amb l'ajuda de gràfics per afavorir l'explicació i fer-la més visual.

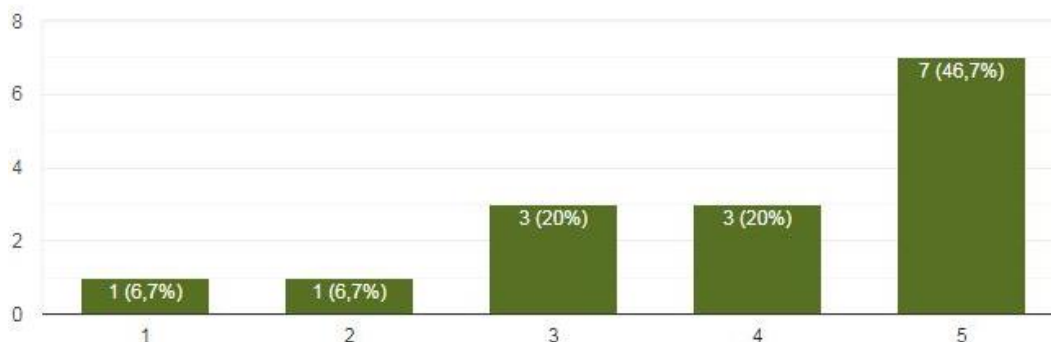
Respecte la posició on s'ubica el community manager a dins l'empresa, s'esperaria trobar-lo dins el departament de màrqueting, però no és del tot així en la majoria dels casos.



Il·lustració 20. Ubicació del gestor de comunitats dins l'empresa. Gràfic extret del formulari emprat amb Google Forms.

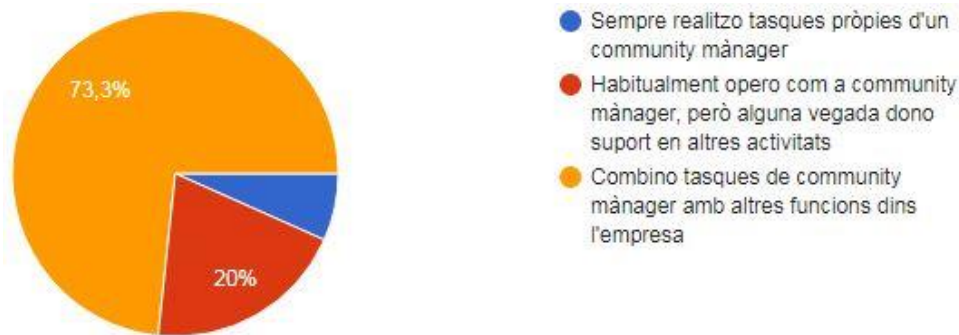
Si bé és cert que habitualment ocupa posició en aquest departament de màrqueting, en gran part dels enquestats es percep que no té una localització fixa, ja que col·labora en diverses seccions de l'organització. Per exemple, en l'entrevista efectuada al Dylan, gestor de comunitats a Outlet PC, es confirma que en empreses amb organigrames plans sense grans diferències de poder entre els seus treballadors, sovint és difícil ubicar al community manager en un únic departament.

Sobre el tipus de funcions que se'ls encarrega, en pocs casos aconsegueixen tasques monòtones; per contra, es dediquen a realitzar activitats bastant diverses ja que és el que requereix la pròpia tasca de gestionar les comunitats online.



Il·lustració 21: Monotonia en les tasques realitzades pels gestors de comunitats (1 representa molta monotonia, 5 defineix feina gens monòtona). Gràfic extret del formulari emprat amb Google Forms.

A més, en la majoria de les ocasions, costa trobar community mànagers que actuïn exclusivament en les funcions pròpies d'aquest perfil. Sols en empreses amb un elevat nombre de treballadors i recursos com Borges, es comenta que hi ha una dedicació completa en l'ocupació d'administrar les xarxes socials. En el següent gràfic, s'entreveu que la feina que duen a terme principalment no sempre és tan sols de direcció de les comunitats a internet.



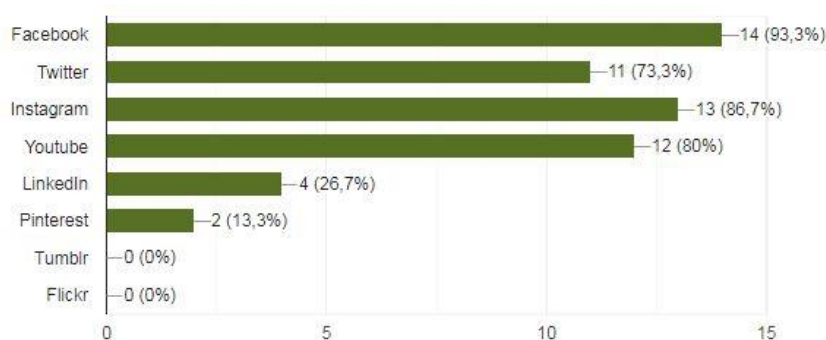
Il·lustració 22: Funcions principals del community manager en el seu lloc de treball. Gràfic extret del formulari emprat amb Google Forms.

Respecte el tipus d'atribucions que se'ls demana, han manifestat accions com donar visibilitat a l'empresa a les xarxes socials, contribuir en l'augment de les vendes, relacionar-se amb els clients i solucionar-los qualsevol dubte o queixa que comentin o, com és el cas de BuscoUnChollo, compartir el producte que ofereixen i fer-lo més atractiu al públic.

D'altra banda, també se'ls va preguntar la manera com mesuren els beneficis de les funcions que duen a terme, quelcom que és difícil i que no tothom amida de la mateixa forma. Alguns enquestats recalquen que la seva finalitat és incrementar el nombre de seguidors dels seus perfils o en altres casos utilitzen indicadors, anomenats KPIs¹⁶, per fer seguiment d'uns determinats objectius a complir. Amb tot, es conclou que en moltes ocasions simplement és una tasca que es realitza sense valorar-ne amb exactitud els beneficis que se'n desprenen.

¹⁶ **KPI (Key Performance Indicator):** mètrica mesurable i quantificable que serveix per valorar numèricament una variable (com poden ser ingressos, despeses o nombre de visites en un lloc) directament relacionada amb els objectius que s'han determinat per la direcció empresarial.

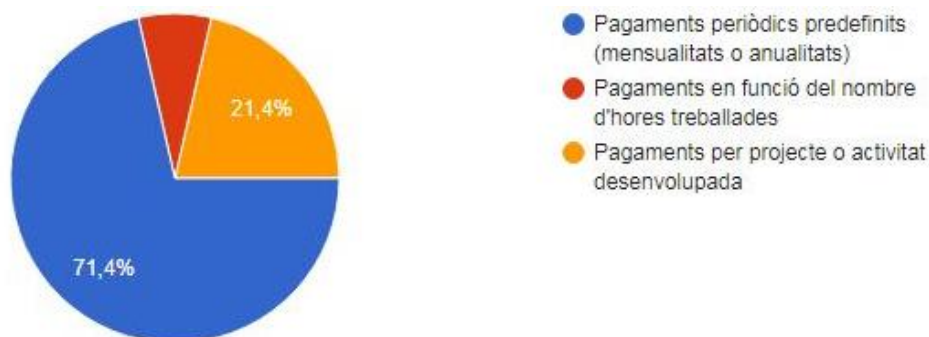
Quant a les xarxes socials que més predominen, no s'adverteixen resultats sorprenents.



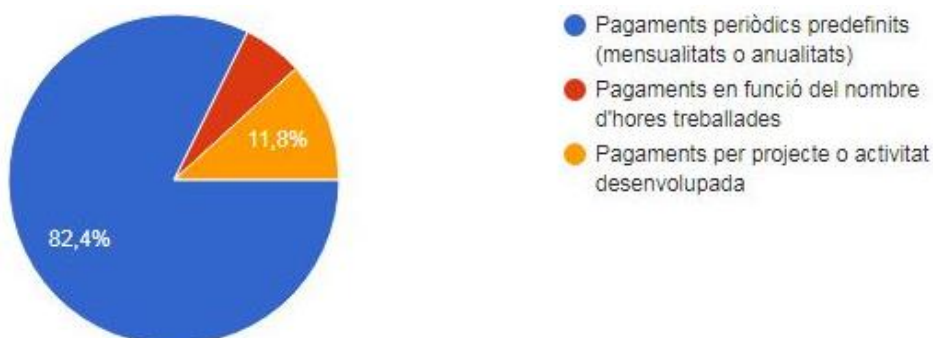
Il·lustració 23. Xarxes socials més utilitzades. Gràfic extret del formulari emprat amb Google Forms.

Les que compten amb un major nombre d'usuaris, tal com es va indicar en la part teòrica del treball, son també aquelles on les empreses hi tenen més activitat. També cal denotar que les més usades, Facebook, Instagram, Youtube i Twitter permeten a les corporacions fer-ne publicitat d'una forma senzilla i efectiva, cosa que també afavoreix el fet de voler ser-hi presents.

Abans de passar a l'últim subobjectiu, és rellevant indicar com els freelances i les agències de màrqueting han explicat que es vinculen econòmicament amb els clients. Com s'entreveu en els dos següents gràfics de sectors, el mètode més habitual és mitjançant pagaments periòdics predefinits.



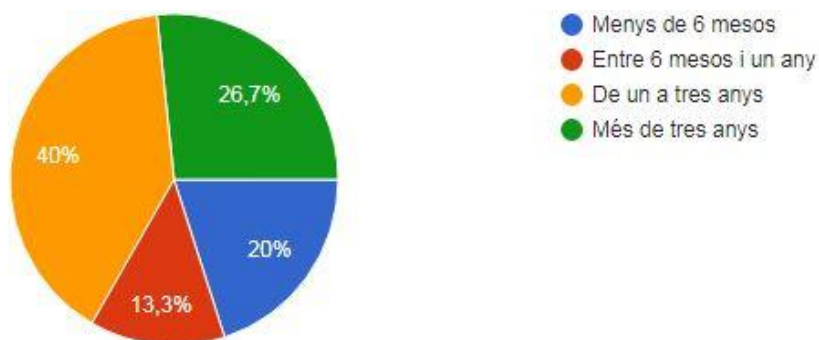
Il·lustració 24: Vincle econòmic amb els seus clients per part dels agents freelance. Gràfic extret del formulari emprat amb Google Forms.



Il·lustració 25: Vincle econòmic amb els seus clients per part de les agències de màrqueting. Gràfic extret del formulari emprat amb Google Forms.

IV. El futur de l'ocupació laboral de gestionar les comunitats online

En última instància, es va consultar als community mànagers que donessin a conèixer el període temporal que portaven actuant en aquesta disciplina del màrqueting i que es pronunciessin sobre el futur que li imaginaven a aquest ofici.

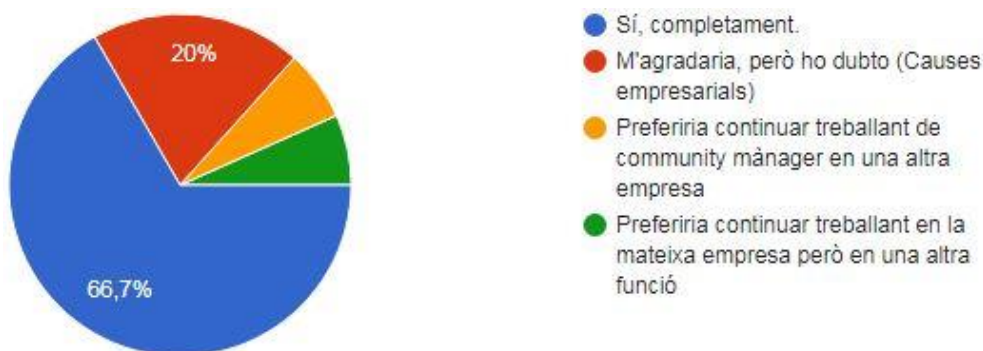


Il·lustració 26. Temps que porten ocupant la posició de gestor de comunitats. Gràfic extret del formulari emprat amb Google Forms.

A causa de ser un perfil empresarial relativament nou i adoptat per les companyies des de fa pocs anys, s'esperaria presenciar un termini curt de temps operant en aquest lloc de treball. Conseqüentment, s'hagués imaginat un major percentatge en les etapes de menys de sis mesos o entre aquests i l'any de duració, que esdevenen el 33,3% del total entre ambdues. Apropant-se a la meitat dels enquestats, amb un 40%, s'observa als que porten entre un i tres anys com a administradors de les comunitats online, i crida l'atenció els 26,7% que fa més de tres anys que estan executant aquesta tasca.

Per altre costat, fent èmfasi en les entrevistes en profunditat, els community mànagers de Outlet PC i BuscoUnChollo fa 7 mesos i un any respectivament que ocupen aquest càrrec, mentre que, contra pronòstic, les gestores de comunitats a l'Ajuntament de Reus i a Borges estan actuant en aquest perfil des de l'any 2012, quan es va iniciar l'organització de les xarxes socials a les seves corporacions.

Per acabar, es volia esbrinar el grau de satisfacció que presenten els enquestats en vers al desenvolupament de l'activitat examinada. Encara que la remuneració, tot i variar depenent de cada empresa, no acostuma a ser excessiva, hi ha certs factors com la poca monotonia i les freqüents renovacions que es desprenen de les mateixes xarxes socials que desemboquen en una contentació prou general entre els gestors de comunitats inspeccionats.

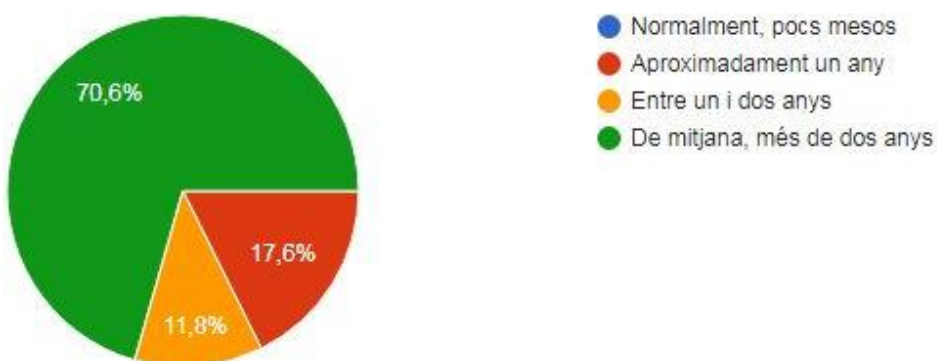


Il·lustració 27. Volen continuar sent community mànagers en un futur? Gràfic extret del formulari emprat amb Google Forms.

Així doncs, la informació que es pot extreure del gràfic demostra que la tasca en qüestió freqüentment agrada a les persones que la aconsegueixen. També ho van explicar així la Susana i l'Alba, gestores de xarxes a l'Ajuntament de Reus i Borges, tot i que indicaven que caldria sempre acomodar-se a canvis en la seva institució que poguessin succeir en un futur.

El Dylan de Outlet PC, en canvi, opera en aquesta posició temporalment mentre finalitza els estudis d'una altra matèria que està cursant. En últim cas, el Sergi i el Dídac, community mànagers a BuscoUnChollo, exposen que hi ha poca especialització en les seves activitats i això, a més d'incomodar-los, els fa dubtar sobre la seva continuació en aquest càrrec en els pròxims mesos.

En darrer lloc, s'identifica en la següent figura que les agències de màrqueting tenen continuïtat en els seus nexes amb les empreses que les subcontracten.



Il·lustració 28: Duració dels lligams empresarials entre les agències de màrqueting i els seus clients. Gràfic extret del formulari emprat amb Google Forms.

CONCLUSIONS

Per posar punt i final en aquest treball, es redactaran unes línies a mode de conclusió per confrontar els objectius i idees que es van detallar en la part teòrica amb els resultats obtinguts en la metodologia pràctica.

Com s'ha anat veient durant els anteriors paràgrafs, la finalitat que s'ha cercat en aquesta investigació va lligada al repte que suposa per gran part de les empreses la incorporació d'aquest recent perfil laboral que és el gestor de les comunitats online. Per bé que es tenia la concepció que aquesta funció encara no havia estat adoptada per un percentatge molt elevat de corporacions, s'ha pogut comprovar que la idea preestablerta era totalment errònia, doncs més del 80% de negocis ja disposen de community mànagers a les seves files. Amb tot, això no significa que totes les entitats hagin posat en marxa la mencionada nova activitat de la mateixa manera i ja s'ha argumentat que els mètodes emprats poden ser, i en realitat, son àmpliament dispars.

N'és un bon exemple la circumstància que, malgrat tenir presència a les xarxes socials, això no sempre vol dir que es dugui a terme amb eficàcia i constància. Ja es va puntualitzar que aproximadament un 30% de les empreses catalanes participants en l'examen de l'Autodiagnosi TIC no actualitzen els seus perfils amb suficient regularitat, més aviat ho fan de forma esporàdica i mancada de continguts captivants. Altrament, convé ressaltar la diferència entre la tipologia d'empreses que utilitzen més específicament cada xarxa. Una bona mostra d'això és LinkedIn quan, en alguns casos, és l'única que s'utilitza en companyies B2B¹⁷, mentre que Facebook, Twitter o Instagram acostumen a ser emprades més generalment.

Així mateix, no s'ha pogut categoritzar cap dels tres tipus de gestors de comunitats com a dominant o superior a la resta. Una vegada enumerades les particularitats de cadascun en la part teòrica i després d'haver vist les respostes que els mateixos community mànagers han proporcionat a través de les eines emprades en la secció pràctica, s'ha constatat que cada perfil té els seus avantatges i inconvenients i que la tria d'un mètode d'administrar les xarxes o un altre acaba sent quelcom subjectiu en base als interessos de cada corporació.

Ara bé, fent un cop d'ull a la informació extreta de l'Informe anual de Hootsuite sobre com les empreses utilitzen les xarxes socials i veient que més del 80% de negocis opten

¹⁷ **B2B**: acrònim anglès per designar l'anomenat "business to business" o negoci entre empreses. Es refereix a les transaccions de bens o a l'intercanvi de serveis entre dues empreses i no entre negoci i els seus clients (Sánchez, 2019).

per dur a terme aquesta funció internament, es pot convenir que aquest procediment és el més estès en l'actualitat en la majoria d'organitzacions. No seria d'estranyar que els percentatges anessin convergint poc a poc, tenint en compte que els contactes a distància milloren constantment i les videotrucades cada cop son de més precisió i qualitat. Aquesta avinentesa, sens dubte, pot afavorir a l'externalització d'algunes tasques empresarials, aprofitant la possibilitat de mantenir una comunicació molt més senzilla i efectiva que fa uns anys entre corporacions demandants i oferents d'un determinat servei.

Tal com s'ha dit, aquesta professió amb no molts anys recorreguts evoluciona contínuament de la mateixa manera que ho fa tot allò que l'envolta. Cada vegada sorgeixen més programes informàtics i aplicacions que complementen al gestor de comunitats i l'ajuden en l'anàlisi de dades, la programació de publicacions de continguts o el seguiment de les accions publicitàries que es porten a efecte. Amb gairebé tota seguretat, la tendència seguirà a l'alça i en els propers anys es farà efectiva una profunda professionalització d'aquesta activitat de màrqueting cada vegada més essencial per qualsevol tipus de companyia o institució.

En poques paraules i havent començat a exercir de forma molt superficial com a community manager durant la mateixa realització d'aquest estudi, puc dir que m'apassiona el gran futur que se li intueix a aquesta tasca de l'àmbit del màrqueting i la possibilitat de poder treballar-hi que se'm comença a presentar. La investigació executada m'ha ajudat molt a aprofundir en la matèria en qüestió i puc afirmar que he après molts conceptes nous, els quals probablement no serà la primera vegada que els vegi.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Alexander Leopold, T. (2018). *The Future of Jobs Report 2018 Insight Report Centre for the New Economy and Society*. Recuperat de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Álvarez, E. (2018). La historia de Instagram en nueve imágenes | Tecnología - ComputerHoy.com. Recuperat de <https://computerhoy.com/listas/tecnologia/historia-instagram-9-imagenes-306611>
- Álvarez, R. (2017). Twitter está duplicando el número de caracteres hasta los 280 por tweet. Recuperat de <https://www.xataka.com/servicios/twitter-esta-duplicando-el-numero-de-caracteres-hasta-los-280-por-tweet-el-cambio-mas-radical-desde-su-nacimiento>
- American Marketing Association. (2013). Definition of Marketing. Recuperat de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Asamblea parlamentària del Consell d'Europa. (2005). La globalización - Council of Europe. Recuperat de <https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation>
- Atecnis. (2018). Gestión de Redes Sociales para Empresas y Profesionales - Atecnis. Recuperat de https://www.atecnis.com/gestion-de-redes-sociales/?gclid=CjwKCAjw4LfkBRBDEiwAc2DSIMJIUvSCENdy3ANAc_vYWb9UqCwbGpWrtax0gUkorRp7efs5LiDkChoCy3cQAvD_BwE
- Aznar Santiago, J. A., Gallego Roji, M. L., & Medianero Sánchez, M. V. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados (UF1780)*. Madrid : Editorial CEP, S.L.
- Bahillo, L. (2018). Historia de Internet: ¿cómo nació y cuál fue su evolución? Recuperat de <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-internet/>
- Belmonte Caso, M., & Gabarre Fibla, A. (2008). *Investigació de mercat : una mirada integradora*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperat de https://cataleg.urv.cat/record=b1380795~S13*cat
- Cambridge Dictionary. (s.d.). SOCIAL MEDIA | meaning in the Cambridge English Dictionary. Recuperat de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/social-media>
- Canadell, M. (2018). ¿Qué es el SEM? Recuperat de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-sem-marketing-en-buscadores>

- Carbellido Monzó, C. (2019). Community manager: qué es, funciones, tareas y herramientas. Recuperat de <https://www.uncommunitymanager.es/un-community-manager/>
- Carsi, Á. (2018). La historia de LinkedIn: éxitos profesionales y empresariales. Recuperat de <https://triunfaconlinkedin.com/blog-linkedin/historia-de-linkedin/>
- Cooper, P. (2019). 16 LinkedIn Statistics That Matter to Marketers in 2019. Recuperat de <https://blog.hootsuite.com/linkedin-statistics-business/>
- Equipo Editorial Conviertemas. (2018). Freelances: Qué son y cómo serlo si lo tuyo es el marketing digital. Recuperat de <https://conviertemas.com/que-es-un-freelance-como-serlo-en-marketing-digital/>
- Gago, David; J. Palomo, R. (2018). Robotización. Recuperat de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAkNjA3NjC7Wy1KLizPw8WyMDQwsDI0NjKEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqAJNejnU1AAAAWKE>
- Galvan, F. (2018). ¿Cómo transformarse en un departamento de marketing moderno? Recuperat de <https://www.merca20.com/como-transformarse-en-un-departamento-de-marketing-moderno/>
- Ganguly, R. (2015). Council Post: Negative Reviews Are The Holy Grail Of Customer Feedback. Recuperat de <https://www.forbes.com/sites/theyec/2015/12/02/negative-reviews-are-the-holy-grail-of-customer-feedback/#3a4b6daa3a2a>
- Gil Pascual, J. A. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Madrid : UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gonçalves, W. (2019). La historia del marketing como siempre la quisiste conocer. Recuperat de <https://marketingdecontenidos.com/historia-del-marketing/>
- Govern.cat. (2018). L'Autodiagnosi TIC apunta que el 70% dels comerços catalans tenen web pròpia i prop del 90% perfil en xarxes socials, sent facebook la xarxa amb més penetració - Sala de premsa. Generalitat de Catalunya. Recuperat de <https://govern.cat/salaprensa/notes-premsa/305396/autodiagnosi-tic-apunta-que-70-percent-dels-comercos-catalans-tenen-web-propia-prop-del-90-percent-perfil-xarxes-socials-sent-facebook-xarxa-mes-penetracio>
- Grande Esteban, I. 1954-, & Abascal, E. (2014). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC. Recuperat de https://cataleg.urv.cat/search~S13*cat?tfundamentos+y+t%7Bu00E9%7Dcnicas+

de+invesstigaci%7Bu00F3%7Dn+comercial/tfundamentos+y+tecnicas+de+invesst
igacion+comercial/-
3%2C0%2C0%2CB/frameset&FF=tfundamentos+y+tecnicas+de+investigacion+c
omercial&4%2C%2C5/indexsort=-

Hootsuite; We Are Social. (2019). SOCIAL MEDIA TRENDS 2019. Recuperat de
<https://p.widencdn.net/dtn2ab/SocialMediaTrends2019-Report-en>

India, C. (2018). ¿Qué es el SEO? Recuperat de [https://www.cyberclick.es/numerical-
blog/que-es-el-seo-por-que-es-necesario-el-posicionamiento-web](https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-seo-por-que-es-necesario-el-posicionamiento-web)

Iniesta, I. (2016). Organización comercial eficiente: ¿Qué estructura es mejor?
Recuperat de [https://www.marketreale.es/2016/07/organizacion-comercial-
eficiente/](https://www.marketreale.es/2016/07/organizacion-comercial-eficiente/)

Jiménez Arroyo, M. (2018). *Hootsuite: Informe anual sobre cómo las empresas utilizan
las redes sociales*. Recuperat de
[https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/hootsuite-barometer-2018-
spain_4.pdf](https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/hootsuite-barometer-2018-spain_4.pdf)

Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing : edición del milenio*. Madrid : Prentice Hall.
Recuperat de http://cataleg.urv.cat/record=b1151801~S13*cat

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing*. Munich, [et al.] : Pearson.
Recuperat de http://cataleg.urv.cat/record=b1505168~S13*cat

Kotler, P., & Rivera, C. E. (2006). *Dirección de marketing* (12{u00AA} ed.). Madrid
[etc.] : Pearson. Recuperat de http://cataleg.urv.cat/record=b1235831~S13*cat

Lewis, D. (2018). The Modern Marketing Organization: How to Structure Your Team for
High-Performance Marketing. Recuperat de [https://www.demandgen.com/the-
modern-marketing-organization-how-to-structure-your-team-for-high-performance-
marketing/](https://www.demandgen.com/the-modern-marketing-organization-how-to-structure-your-team-for-high-performance-marketing/)

López, B. (2018). Qué es YouTube, cómo funciona y qué te puede aportar. Recuperat
de <https://www.ciudadano2cero.com/youtube-que-es-como-funciona/>

López, J. M. (2018). Formularios de Google: crea encuestas y formularios en minutos.
Recuperat de [https://blogthinkbig.com/todo-lo-que-puedes-hacer-con-formularios-
de-google](https://blogthinkbig.com/todo-lo-que-puedes-hacer-con-formularios-de-google)

Luciana. (2016). 10 grandes compras de Facebook que deberías conocer. Recuperat
de <https://mott.marketing/grandes-compras-de-facebook-que-deberias-conocer/>

- Martínez, E. (2018). Qué es un Community Manager y cuáles son sus funciones. Recuperat de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). Introducción a la Función de Marketing y Ventas. Conceptos Básicos. *Profesores de Marketing Estratégico*, 78. Recuperat de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45086/componente45084.pdf
- Redactors EIEconomista. (2019). Ranking de Empresas en Tarragona | Ranking Empresas. Recuperat de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/empresas-TARRAGONA.html>
- Redactors Pinterest. (2019). Pinterest (España / Spain). Recuperat de <https://www.pinterest.es/>
- Redactors web Borges. (2018). Borges International » Nuestro grupo. Recuperat de <https://www.borgesinternationalgroup.com/nuestro-grupo/#1481529500928-38297fea-d52e>
- Ríos, R. (2018). Philip Kotler, el Padre del Marketing Moderno. Recuperat de <https://www.reasonwhy.es/reportaje/philip-kotler-padre-marketing-moderno#>
- Rodríguez, A. (2018). Diferencia entre las entrevistas estructuradas y semi-estructuradas | Cuida tu dinero. Recuperat de <https://www.cuidatudinero.com/13104149/diferencia-entre-las-entrevistas-estructuradas-y-semi-estructuradas>
- Rodríguez Fernández, Ó. (2016). *Curso de community manager : edición 2016*. Madrid : Anaya Multimedia. Recuperat de http://cataleg.urv.cat/record=b1491118~S13*cat
- Ros, N. (2018). ¿Qué es Facebook Ads y para qué sirve? - Publicidad en Facebook. Recuperat de <https://www.marketingandweb.es/marketing/publicidad-en-facebook-que-es-facebook-ads/>
- Ryan, J. (2018). The Modern Marketing Department 2018 - eMarketer Trends, Forecasts & Statistics. Recuperat de <https://www.emarketer.com/content/the-modern-marketing-department-2018>
- 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/>

- Sánchez, Joana; Sánchez-Blanco, A. (2018). *TOP 25 PROFESIONES DIGITALES 2018 INESDI DIGITAL BUSINESS SCHOOL 6º ESTUDIO*. Recuperat de <https://www.inesdi.com/descargas/Top-25-Profesiones-Digitales-2018-Inesdi.pdf>
- Sánchez, F. (2019). Business to business (B2B): negocio entre empresas - Human Level. Recuperat de <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/business-to-business-b2b>
- Santesmases Mestre, M. (2000). *Fundamentos de mercadotecnia*. Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Sinclair, L. (2018). Marketing Department Structure - Age of Disruption | Simple. Recuperat de <https://simple.io/marketing-department-structure/>
- Súmate. (2019). Publicidad en redes sociales | Súmate Marketing Online. Recuperat de <https://www.sumate.eu/servicios/publicidad-online/redes-sociales/>
- Talenttunity. (2018). COMMUNITY MANAGER: Descripción de Puesto ★ talenttunity. Recuperat de <https://www.talenttunity.com/guia-puestos-marketing-digital/social-media/community-manager-descripcion-puesto/>
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2018). *Social media marketing* (3rd edition). London : SAGE Publications. Recuperat de http://cataleg.urv.cat/record=b1529553~S13*cat
- Ugarte, G. (2018). 24 Consejos para ser Community Manager Freelance [Ejemplos]. Recuperat de <https://escuela.marketingandweb.es/community-manager-freelance/>
- WebFinance Inc. (s.d.). What is a stakeholder? definition and meaning - BusinessDictionary.com. Recuperat de <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>
- Zimmermann, Kim Ann & Emspak, J. (2017). Internet History Timeline: ARPANET to the World Wide Web. Recuperat de <https://www.livescience.com/20727-internet-history.html>

ANNEXOS

Annex 1: Guió d'entrevista al community mànager.



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Data:

Lloc:

Entrevista al community mànager

En relació amb la realització del meu Treball de Final de Grau sobre el Community Mànager, les següents respostes guiaran l'aplicació pràctica d'aquest i les conclusions que extraurem de l'estudi.

- 1) On ubicaríem al gestor de comunitats de la vostra empresa dins l'organigrama?
- 2) Quanta gent conforma el departament de màrqueting i com s'organitza?
(Quantitat de persones, ubicació dins l'empresa o l'oficina principal...)
- 3) Quan temps fa que actua com a CM en aquesta empresa? Sap si n'hi havia abans que vostè?
- 4) Quines són les tasques habituals que realitza en el seu dia a dia? Acostuma a ser una rutina bastant monòtona, o les seves atribucions varien sovint?
- 5) Quina és la màxima responsabilitat o missió principal que se li encomana?
- 6) A part de la gestió de les comunitats online, combina aquesta funció amb d'altres activitats no atribuïbles pròpiament al que entenem per *community management*?
(Ens referim a altres tasques relacionades amb el màrqueting o completament diferents, dins la mateixa corporació)
- 7) Comenti'ns la seva carrera estudiantil fins a l'actualitat, comentant-nos els graus universitaris o cursos d'especialització, si escauen:

- 8) A les xarxes socials, on dediquen més temps o recursos? Utilitzen programari de suport en la gestió d'aquestes?
- 9) Per posar-lo a prova, sap quants seguidors tenen aproximadament en cada xarxa social?
- 10) Com es mesuren els beneficis que reporta la gestió de les xarxes socials a la vostra companyia? Creu que és adequat fer-ho així o pensa que tenen marge de millora en aquesta qüestió?
- 11) S'imagina en el seu lloc actual d'aquí un any? I d'aquí a cinc anys?
(Li agradaria continuar, prefereix optar per altres posicions o per la mateixa tasca però en una altre companyia...)
- 12) Per acabar, li pregunto si recorda cap anècdota o situació compromesa amb què s'hagin trobat durant la gestió dels seus perfils a les xarxes socials:

Signo conforme autoritzo que aparegui el meu nom en el TFG sobre el Community Màner, elaborat pel Roger Curto Soria:

- Nom i Cognom:

- Signatura: