



**AUDITORIA PER AL PLANTEJAMENT DEL PLA DE
COMUNICACIÓ DE L'AEC MANLLEU:
DIAGNÒSTIC I PLA DE PROPOSTES**

ANNEX 2

Autora: Aina Bou Torra

Tutora: Mònica Puntí Brun

Treball Fi de Grau

Grau en Publicitat i Relacions Públiques

Universitat de Girona

Curs Acadèmic 2018-2019

Índex de continguts

2.1. Principals punts del pla de comunicació	3
2.2. Breu història del club	5
2.3. Organigrames de direcció	6
2.4. Entrevista a Jordi Bou Vila.....	7
2.5. Entrevista a Xavier Ginesta	9
2.6. Prova del contacte amb Miquel de Moragas	15



2.1. Principals punts del pla de comunicació

Seguint les informacions extretes a partir de Libaert (2005), els principals punts que han de constar en un pla de comunicació són els que es detallen a continuació.

Anàlisi de l'entitat

Correspon a la introducció al Pla de comunicació. Cal posar en context la situació de l'organització, i s'hi ha de veure reflectida la investigació i anàlisi, des dels aspectes més conceptuals (definició de l'entitat i la seva activitat, història i organització), fins a apartats més relacionats amb la cultura i la identitat corporatives, la imatge o els valors. També és important fer una recerca entorn de temes purament comunicatius, com les accions o campanyes actuals o anteriors, o la seva presència mediàtica.

Fixació d'objectius

És la finalitat a la qual es vol arribar amb el Pla de comunicació. Generalment, s'estableix un objectiu general que es ramifica en un grup de metes de caràcter més específic, dirigides a àrees, problemes, oportunitats o aspectes comunicatius concrets de l'organització.

Públic objectiu

El públic objectiu correspondrà al grup d'interès al qual anirà dirigida l'estratègia i les derivades accions comunicatives que l'entitat estableixi al pla. A través de la delimitació de públics, s'estableixen prioritats i es deixen enrere altres raons o actuacions que passen a considerar-se secundàries.

Estratègia

L'estratègia respon al "com" es pretén arribar a l'objectiu final del pla. Descriu de forma general les activitats que es detallaran en l'apartat posterior. Es poden formular tantes estratègies concretes com objectius de comunicació previstos hi hagi.

Missatges clau o bàsics

Són els missatges dissenyats en funció del públic objectiu o grup d'interès. Es tracta de focalitzar una idea clau que tingui prou força per a mantenir-la al llarg de totes les accions de comunicació. Es conforma a partir d'una eina bàsica: l'argumentari. Aquesta tècnica permet, fonamentalment, sistematitzar respostes, elaborar un discurs a través de la coherència expositiva i evitar improvisacions en casos de crisis.



Accions recomanades

Corresponen a les activitats concretes recollides dins la o les estratègies. És important que s'ordenin segons criteris de prioritats, rellevància o dimensió, o seguint un criteri cronològic.

Calendari

El calendari comprèn el seguiment de les activitats i les dates d'implementació previstes de cada una de les accions argumentades amb anterioritat. És recomanable plasmar el contingut del calendari visualment en una sola pàgina, amb la finalitat que a simple vista s'obtingui la visió general dels terminis i les activitats.

Pressupost

El pressupost suposa l'estimació detallada de les despeses que s'inclouen a causa de la implementació de les tècniques proposades al pla, i comprèn des de despeses d'impremta, fins a administració o material físic.

Sistema de control i avaluació

És important que, un cop dissenyat el pla, s'analitzi la seva eficàcia i resultats a través de mètodes de control i avaluació específics periòdics, per tal de comprovar l'eficàcia global de cada una de les accions o estratègies, i comparar el grau d'assimilació amb els objectius inicialment establerts.



2.2. Breu història del club

L'Agrupació Esportiva i Cultural Manlleu com a tal es constituïa l'any 1931, fruit de la fusió de clubs de poblacions veïnes com Vic i Torelló, i que comptava amb una àmplia base esportiva que recollia esports com el futbol, el ciclisme, l'atletisme i l'excursionisme, i que projectava un clar interès cultural que es va traduir en participacions amb el Patronat de Cultura, on el club instaurà la seu.

Durant els anys posteriors el club va gaudir d'una bona posició fins al 1978, on va viure un dels moments més crítics, en el que una junta gestora va haver de salvar l'entitat de la seva desaparició.

En el transcurs de 1989-1990 el club va pujar fins a Segona Divisió B on va disputar vuit anys consecutius jugant-se el play-off amb equips com el Real Madrid, el Marbella i l'Extremadura.

El 22 de febrer del 2012 el club va viure un moment històric després de derrotar el Girona FC i entrant a la final de la Copa Catalunya, que disputaria amb el FC Barcelona, el RCD Espanyol i el Gimnàstic de Tarragona. Finalment però, aquest últim s'alçà quedant campió per sobre de l'AEC Manlleu.

Entre alts i baixos entre Tercera Divisió, Segona Divisió B i Primera Catalana, actualment el club resideix en aquesta última categoria.



2.3. Organigrames de direcció

Al llarg dels anys la Junta directiva del club ha anat variant. Actualment, el president és Eduard Marginet, qui compta amb el suport del seu equip de govern des de l'inici del seu mandat ara fa tres anys.

ORGANIGRAMA JUNTA

PRESIDENT: EDUARD MARGINET
VICEPRESIDENT ESPORTIU 1R EQUIP: FRANCESC SOLER
VICEPRESIDENT ECONOMIC: XAVIER CARANDELL
VICEPRESIDENT AREA SOCIAL: JORDI ALBAREDA
VICEPRESIDENT ESPORTIU FUTBOL BASE: ANGEL PERARNAU
TRESORER: JORDI PASCUAL
SECRETARI: JORDI BOU
VOCALS: JOSEP ANGLADA / JOSEP GRANÉ / MARC LLOBERTA / SISCO MATLLÓ / JOSEP FEIXAS

Organigrama 1. Font: Web oficial AEC Manlleu

ORGANIGRAMA FUTBOL BASE

DIRECTOR ESPORTIU: ANGEL PERARNAU 'PITER'
RESPONSABLE FUT7: XAVIER CARANDELL
SECRETARI/ECONOMIA: RAMON PUNTÍ
SECRETARIA: MONTSER BOIX
RESPONSABLE MATERIAL: MARC LLOBERA
RESPONSABLE XARXES SOCIALS: KEVIN FERNANDEZ

COORDINADOR FUT11: DAVID GIBAJA
ADJUNTS COORDINACIÓ FUT11: ALBERT SANTANERA / CRISTIAN MARTINEZ / RAUL OBIOLS
RESPONSABLE DELEGATS FUT11:

COORDINADOR FUT7: EDU CARCELLER
ADJUNT COORDINACIÓ FUT7: JESÚS LÓPEZ / LUIS HERRERA
RESPONSABLE DELEGATS FUT7: LLUÍS JORDÀ

Organigrama 2. Font: Web oficial AEC Manlleu



2.4. Entrevista a Jordi Bou Vila

A continuació es detallen les respostes de l'entrevista personal amb Jordi Bou Vila, que va tenir lloc el 15 de març de 2019 a Roda de Ter, a través d'un format de pregunta-resposta.

1. Hi ha algun objectiu de comunicació? S'ha reunit mai la direcció per parlar sobre com comunicar els valors i la identitat del club? Sobre com es vol que el Manlleu sigui percebut?

Fer arribar en el màxim de socis i aficionats la informació més important i rellevant del club. Des de fa temps, es té una doble voluntat general: incrementar patrocinadors i incrementar aficionats.

Així que els objectius més destacats serien aconseguir un major nombre de socis i major reconeixement mediàtic.

No s'ha reunit mai la direcció per parlar sobre comunicació.

2. Quins són els valors del club? Estan recollits en algun document?

Els valors del club no consten en cap document. La identitat de l'AEC Manlleu s'ha anat conformant gràcies a les persones que han format i formen part del club, al llarg del temps. Alguns dels valors que jo destacaria serien l'esportivitat, el treball en equip, la cohesió, el respecte i la companyonia.

El club sempre s'ha regit per un entorn vital i esportiu, que no contempla l'exclusió de cap individu, obrint-se així a la integració de tots els col·lectius. Tot i no haver-hi aquesta idea per escrit, el projecte *Invulnerables* és una mostra d'aquesta voluntat.

3. Com s'actua en cas de crisi? Hi ha algun protocol a seguir?

Es reuneix la Junta Directiva i prenen les decisions segons sigui tema esportiu o social. No hi ha cap protocol a seguir.

La comunicació entre tothom és molt directe i això facilita molt les coses.



4. Quines mancances en l'àmbit comunicatiu (tant intern: directius, jugadors i treballadors del club) com extern (premsa, publicitat, patrocinadors, aficionats) podrien ser més destacades?

Fer el seguiment i captar l'atenció de tots els integrants interns del club és problemàtic. Per tant, falta d'una estratègia unitària, unes pautes comunicatives (tant internes com externes).

Externament, manca d'entrada de nous patrocinadors i falta d'extensió mediàtica.

5. Quina presència mediàtica té el manlleu? Com qualificaries la relació amb els mitjans de comunicació?

En aquest moment, presència a l'àmbit local, comarcal i també de Catalunya. La relació és correcta però sempre es podria millorar l'abast.

6. Hi ha, hi ha hagut o hi ha intenció que hi hagi algun pla de comunicació interna? Això vol dir: activitats oficials o extraoficials amb la finalitat de crear cohesió entre empleats, jugadors, directius, primer equip i futbol base?

Sí, hi ha intenció de millorar des d'aquest punt important, però de moment no s'ha adoptat cap mesura. El ritme de la temporada marca molt el ritme intern, i el resultat dels partits afecta positivament, però sobretot, negativament en els ànims de l'equip i la Junta.

7. Quines són les accions comunicatives actuals? (anuncis en ràdio, TV, publicitat exterior, pàgina web, xarxes socials, relacions públiques, publicity) Hi ha voluntat d'impulsar-ne alguna més que d'altra (per exemple, aconseguir major nombre de patrocinadors)?

Tenim pàgina web i xarxes socials.

A escala de finançament s'estan buscant mètodes per aconseguir majors patrocinadors a través d'alguna diada solidària.



2.5. Entrevista a Xavier Ginesta

A continuació es redacta la transcripció de l'entrevista amb Xavier Ginesta, que va tenir lloc el 5 d'abril de 2019 per via telefònica, a través d'un format distès de conversa.

A l'hora de parlar d'un pla de comunicació per una entitat com l'AEC Manlleu, Xavier Ginesta afirma que és complicat fer una valoració global.

Hi ha un domini espectacular dels que són els dos grans clubs que marquen l'agenda (Barça, Espanyol, i ara també el Girona)

Històricament, els dos grans clubs han marcat molt les dinàmiques, tant a dins el camp com en relació a la comunicació: gestió del planter, relació amb els mitjans, capacitat dels clubs en buscar esponsorització.

El futbol català ha tingut una dictadura del Barça i l'Espanyol en relació al funcionament dels clubs petits i mitjans.

A petita escala, a Manlleu els mitjans de comunicació de proximitat tindrà El 9nou i pocs més, però no trobaràs un mitjà provincial o català cobrint el Manlleu.

És molt difícil que mitjans que traspassen l'àmbit comarcal cobreixin el Manlleu.

Això té molt mala solució, perquè el Manlleu ha de saber que els grans mitjans (El Mundo Deportivo, l'AS, Marca...) no el volen cobrir a ell, sinó al Barça.

Quan Miquel de Moragas diu que els mitjans de comunicació tenen incidència en l'esport, però l'esport també als mitjans de comunicació.

Quan fa aquesta afirmació entén que l'esport professional avui en dia funciona per un complex mediàtic i esportiu global: la relació entre mitjans de comunicació, empreses esportives i organitzacions comarcals esportives (patrocinadors, ...) és una relació de simbiosi i per tant unes es necessiten a les altres

És molt difícil entendre el mercat esportiu sense contemplar que els mitjans necessiten l'esport per poder vendre, igual que l'esport necessita els mitjans per poder tenir més incidència social i de rebot, més patrocinadors.



Per tant, l'afirmació fa referència a la globalitat de la indústria del futbol i dels mitjans.

Les entitats esportives petites i mitjanes, reproduïxen a petita escala les relacions que Miquel de Moragas detecta en les grans empreses i organitzacions esportives.

És evident que el Manlleu en el seu àmbit de referència necessita El 9nou per tenir una certa repercussió pública i major capacitat de negociar patrocinadors.

Això traspua una relació d'interès entre mitjans i esport, per això és molt important que el Manlleu sigui capaç de negociar amb els altres equips osonencs (Vic, Tona) de la seva categoria una bona relació periodística amb El 9nou.

Perquè a més a més, la comarca d'Osona té una especificitat molt concreta, a diferència d'altres entorns la comarca d'Osona té un monopoli real informatiu a través de El 9nou. L'únic mitjà de comunicació més incident a la zona és El 9nou.

Per tant, l'efecte càrtel que hauria de tenir el Manlleu juntament amb els seus competidors de lliga, però a la vegada cooperadors en la relació amb els mitjans, per fer que El 9nou faci molta més incidència al futbol de la seva categoria.

Això es podria materialitzar, per exemple, amb un acord d'equips grans a la comarca d'Osona perquè El 9nou fes un suplement especial de futbol

El que no té cap mena de sentit és que el Manlleu i el Vic vagin per separat a negociar la comunicació amb els mitjans de comunicació. Són rivals necessaris i directe dins el camp, però cooperadors a escala comunicativa.

Perquè tant El 9nou necessita el Manlleu i el Vic, com el Manlleu i el Vic a El 9nou. Relació d'interès.

Avui en dia, els clubs de futbol (igual que els d'hoquei), l'esport de la comarca hauria de passar d'una relació de competició a una relació de cooperació (cooperació + competició = cooperació).

Històricament els clubs de la comarca només han competit. En un entorn global en el qual a la comarca només hi ha un proveïdor informatiu que és El 9nou només sobreviuran si tenen un efecte càrtel que és cooperant.

Canvi mediàtic transcendental d'ara en fa 5-10 anys enrere. El canvi és transcendental per una qüestió bàsica: l'aficionat a l'esport ha passat de viure en una societat de mitjans tradicionals a



una societat digital multi pantalla. Per tant, el primer canvi és que avui el consumidor de l'esport vol consumir esport a través del seu mòbil, malgrat que el consumeixi en directe. Per tant, vol dir que els clubs s'han d'acostumar a oferir contingut digital.

Sobretot el gran canvi és que s'ha passat de tenir fans, a tenir consumidors a tots nivells. La gent no vol pagar exclusivament per anar a veure futbol. La gent el que vol és tenir una experiència de consum a l'estadi.

Els clubs han de ser creadors de contingut, i sobretot, creadors d'experiència.

L'exemple experiencial més macro que trobem a Catalunya és el canvi de l'estadi del Barça, en el que es convertirà en un espai absolutament experiencial. Serà un estadi en el qual s'aniran a consumir experiències i es farà que el futbol sigui un element complementari.

Això a petita escala també fa plantejar que, per exemple, perquè el Manlleu no pot oferir quelcom més en el camp que simplement el partit: s'ha de ser creatiu.

Ginesta es pregunta perquè no es pot parlar amb una empresa local que faci una demostració gastronòmica? O perquè no es pot parlar amb una empresa local que tingui un determinat producte per fer una demostració de producte?

Per omplir l'estadi s'ha d'oferir quelcom més que veure el partit, comprar un entrepà i una ampolla d'aigua i unes tires per un sorteig...

Mètodes de finançament. És molt difícil que d'un dia per l'altre puguem trobar un mètode efectiu de finançament, però anem-ho a analitzar.

Primera variable: si no inverteixes, no reps. Per tant, ha contractat el Manlleu un periodista per fer un departament de comunicació professional, ha contractat una publicista perquè els hi faci una bona campanya de publicitat? Ha invertit en comunicació?

Segon punt: La creativitat és lliure. Potser no pots anar a buscar nous mercats, però sí que pots utilitzar la creativitat per aconseguir nous espònsors.

Tercer punt: incrementar l'aforament del camp (és una font de finançament)

L'esport comarcal està conscienciat per adaptar-se a aquest canvi comunicatiu? No, perquè segons Ginesta, no s'ha volgut professionalitzar mai. I això és tant culpa dels clubs com dels mitjans.



Els mitjans de comunicació comarcals mai han tingut interès a ser exigents amb el que surt dels clubs: perquè la trucada telefònica ha estat sempre el recurs fàcil. Mai s'ha necessitat una nota de premsa ben escrita.

Però els clubs tampoc han volgut veure mai que el món digital generava una gran oportunitat.

La comarca és tancada en general. És reticent al canvi. L'empresariat de la comarca mai ha apostat per grans innovacions comunicatives. No és que els clubs de la comarca estiguin poc professionalitzats, és que en general el que ja ha funcionat en les empreses de la comarca ja no s'ha canviat. El de sempre ha funcionat, i per tant no ho hem canviat. Els clubs són una petita radiografia del que passa en general.

S'ha d'apostar per un canvi de mentalitat: la comunicació passa de ser entesa com una despesa a ser compresa com una inversió. És un canvi cultural, corporatiu.

Amb aquest treball, més que un pla de comunicació s'hauria de desenvolupar un projecte de canvi cultural. I aquest pla de comunicació tingui com a conseqüència en la cultura corporativa, i per tant, gestioni el canvi dins la mateixa organització. Que la comunicació passi a ser vista com una inversió i no com una despesa.

La comunicació no només ha de ser comunicació externa, també interna. Agafar els directius i fer xerrades, agafar els jugadors i que algú els faci xerrades motivacionals, per exemple.

El recent cas de crisi amb el porter és un exemple claríssim com el Manlleu necessita cap de comunicació per gestionar la reacció. S'ha d'aconseguir canviar la imatge. "Necessitaves sortir per una banda dient hem sancionat el porter, i a més a més, fem aquesta activitat per revalorar els valors del Manlleu".

Una de la conclusió del treball hauria de ser: no és que s'hagi de fer un pla de comunicació per implementar-lo, sinó que s'ha de fer un canvi cultural en l'organització. I el canvi cultural implicar fer-els veure que la comunicació és una inversió. El canvi ha de venir des de dins. És una cosa més de superestructura.

Un altre plantejament de pla de comunicació seria el pla de comunicació de cooperació comunicatiu del Manlleu i el Vic.



Els el que busquen és que la pilota entri. Però el problema és que avui en dia si només et focalitzes en què la pilota entri, tu aniràs a buscar un aficionat que no et donarà aportació econòmica.

Analitzant els últims informes de La Lliga, s'expliquen els grans problemes del futbol professional espanyol.

El percentatge dels 20 milions d'aficionats que hi ha a Espanya al futbol té entre 14 i 24 anys (un 12%). Més de 45 anys i per tant, envellit (més del 50%) L'envelliment dels aficionats a les competicions és un problema estructural a tot el món.

Si l'experiència és bona, el jove paga per emoció.

L' NBA és l'únic grup esportiu que ha aconseguit que el seu públic sigui suficientment jove i a la vegada madur perquè consumeixi - generant experiències-. Fent dels estadis de l' NBA un parc d'atraccions.

Hi ha un altre element important: les dones inverteixen més en experiències que els homes, i per tant, paguen més als camps.

La dona, que curiosament cobra menys que l'home, quan l'afrontes al dilema de pago o no pago per estar en un camp, decideix pagar més serveis.

Els grans canvis de batalla són: rejuveniment de les aficions i feminització de les aficions. Hem d'aconseguir que els joves i les dones vagin als camps. I llavors oferir un bon entreteniment.

Canvi cultural i generacional.

Aquest pla de comunicació ha de tenir dos objectius: incrementar als joves i incrementar les dones. "L'eslògan perquè ho entengui l'aficionat: Menys puros, i més dones!"

Si tu canvies i aconsegueixes atraure nous públics, que això és una lliçó bàsica de la teoria dels Stakeholders, tens més possibilitats de generar ingressos.

Si tu tens joves i tens noies, pots tenir perruqueries, discoteques (per exemple, La Disco Vig)

Com aconsegueixes que La Disco patrocini el Manlleu? Si hi ha joves a l'estadi. És un cercle.



Per tant, primer l'arrel del problema pel que fa a finançament és canviar els públics. No pots plantejar-te anar a buscar nous patrocinadors si no hi ha una obertura dels públics (joves i dones)

Per anar a buscar joves què has de fer? Comunicar millor, fer-te atractiu. Els grans clubs de futbol quan volen anar a buscar joves posen Wi-Fi a l'estadi (vol anar-hi la gent a fer-se selfies).

Un pla de comunicació per un club de futbol has de partir de la base d'uns objectius, una DAFO, que t'ha de portar a unes accions estratègiques, aquestes accions a un budgets i el budget a uns KPI's de control. Per tant, en aquest sentit, l'objectiu del pla de comunicació no és millorar la reputació, sinó arribar a nous públics, una vegada arribar a nous públics, millorar la reputació.

Hi ha d'haver un doble objectiu: Pla de comunicació extern (arribar a nous públics) i intern (canvi cultural).



2.6. Prova del contacte amb Miquel de Moragas

El 28 març 2019, a les 16:12, Aina <donotreply@wordpress.com> va escriure:

Nombre: Aina

Apellidos: Bou Torra

Direcció de correu electrònic: abtroda@gmail.com

Mensaje: Bona tarda,

Em presento: sóc l'Aina Bou, alumna de 4t curs del grau de Publicitat i Relacions Públiques a la Universitat de Girona.

Actualment estic realitzant el meu Treball de Final de Grau. Aquest tracta sobre el pla de comunicació de l'Agrupació Esportiva i Cultural Manlleu (AEC Manlleu), un club esportiu de la comarca d'Osona.

El cas és que m'he centrat amb aquesta entitat perquè a nivell personal hi estic implicada, i a més, arrel d'un parell d'escàndols mediàtics que han patit en poc temps, he trobat que seria una bona oportunitat per analitzar i estructurar la seva comunicació, principalment, en termes de relació i actuació amb els mitjans de comunicació.

He estat consultant el seu llibre Esports i mitjans de comunicació a Catalunya i penso que podria ser molt interessant si fos possible de trobar una estona per poder fer una mica d'entrevista i conversar amb vostè sobre el fenomen mediàtic en l'àmbit esportiu.

Gràcies per endavant!

Imatge 2. Contesta de Miquel de Moragas al primer correu

Re: Missatge del web MDM ESP > Safata d'entrada x



Miguel de Moragas Spa <Miquel.DeMoragas@uab.cat>

per a jo ▾

benvolguda ana,
aquest trimestre no em sera possible fer aquesta entrevista.
miquel

Miquel de Moragas

Imatge 1. Primer correu amb Miquel de Moragas

Aina Bou Torra <abtroda@gmail.com>

per a Miguel ▾

Benvolgut professor,
Gràcies per la seva resposta. Guardo el contacte per una propera ocasió.
Salutacions,
Aina

Imatge 3. Agraïment a Miquel de Moragas per la contesta. Últim correu.