



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

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

Agraïments

Als meus pares, perquè sense ells res seria possible.

A en Martí, per acompanyar-me i fer-me riure al llarg d'aquests quatre anys.

A la Mònica Puntí, per orientar-me i resoldre tots els meus dubtes.

A en Xavier Ginesta, per ajudar-me a encaminar aquest treball i aportar-me una visió fresca.

Índex de continguts

1.	Introducció	5
2.	Plantejament del problema de la investigació	6
2.1.	Objectiu general	6
2.2.	Objectius específics	6
3.	Marc teòric i conceptual	8
3.1.	El pla de comunicació	8
3.2.	Comunicació i esport	9
4.	Metodologia	10
4.1.	Tècniques utilitzades	10
4.1.1.	Estudi de cas	10
4.1.2.	Documentació	11
4.1.3.	Entrevistes en profunditat	11
5.	Anàlisi dels resultats	12
5.1.	Diagnòstic de la comunicació de l'entitat	13
5.2.	Pla de propostes comunicatives	16
6.	Conclusions	19
7.	Bibliografia	21
8.	Annexos	23

Resum

L'objectiu principal d'aquest treball és el d'establir unes pautes comunicatives inicials per a l'entitat esportiva de Primera Divisió Catalana AEC Manlleu, a través del diagnòstic comunicatiu de l'entitat i l'anàlisi de la visió d'experts tan destacats com Iñaki Gabilondo, Miquel de Moragas o Thierry Libaert, respecte a la magnitud del concepte del pla de comunicació, la importància de la comunicació en l'univers actual, o la relació entre comunicació i esport.

Un altre component important són les entrevistes realitzades amb dos professionals de l'àmbit de l'esport, i en concret del futbol català i osonenc, que ajudaran a comprendre més i millor un context esportiu que revela uns moments d'involució.

En una societat cercadora d'experiències, marcada per nous públics, la credibilitat corporativa i les xarxes socials sembla que el món del futbol comarcal hagi oblidat que aquesta també és una àrea on li toca jugar.

Paraules clau: Pla de comunicació, Comunicació corporativa, Comunicació interna i externa, Esport, Futbol.

Abstract

The main objective of this project is to establish initial communication guidelines for the sport entity AEC Manlleu, through a communicative diagnosis of the organization, and the analysis of the vision of such prominent experts as Iñaki Gabilondo, Miquel de Moragas or Thierry Libaert, regarding the magnitude of the communication plan concept, the importance of communication in the current universe, or the relationship between communication and sport.

One of the other important components of this work is the contributions of the interviews with two professionals in the field of sport, and in particular of Catalan and Osona football, which would help to understand more and better a sporting context that is experiencing moments of involution.

In a society that search for experiences, is marked by new audiences, corporate credibility and social networks, it seems that the world of local football has forgotten that this is also an area where it plays.

Keywords: Communication plan, Corporate communication, Internal and external communication, Sport, Soccer.



1. Introducció

El present Treball de Fi de Grau tracta sobre el plantejament inicial del pla de comunicació organitzacional per a l'Agrupació Esportiva i Cultural Manlleu (AEC Manlleu), una entitat de futbol osonenca que actualment disputa a la categoria de Primera Divisió Catalana.

L'objectiu principal d'aquest treball és el d'establir unes pautes comunicatives inicials per a l'entitat, amb la finalitat de crear un precedent per a una futura i propera elaboració d'un pla de comunicació oficial desenvolupat.

El lector arribarà a les conclusions d'aquest treball no sense abans passar pels diferents apartats que es presenten a continuació.

En primer lloc, el marc teòric, on s'inclouen visions de diferents experts respecte a la magnitud del concepte del pla de comunicació, la importància de la comunicació en l'univers actual, i una mirada en la relació entre comunicació i esport.

Seguidament, a l'apartat de metodologia, es determinen les tècniques utilitzades. En destaquen principalment tres, que en conjunt, conformen una visió global del projecte: l'estudi de cas, la documentació i dues entrevistes en profunditat que completen l'estudi a través d'un professional de la comunicació i un expert de l'entitat.

A la posterior anàlisi de resultats s'hi troba el diagnòstic general. A través de dos grans blocs, que culminen amb una anàlisi DAFO, es presenta l'auditoria comunicativa de l'organització i el pertinent pla de propostes d'acord amb les informacions relacionades amb el marc teòric, la documentació i les entrevistes realitzades.

Per últim, les conclusions finals ajuden a destacar els resultats més importants connectant-los, sobretot, amb les diferents tècniques metodològiques aplicades.

El treball, a més, ha estat pensat per ser comprès conjuntament amb els seus respectius Annexos. Al primer Annex, s'hi inclouen les pautes i accions de comunicació materialitzades i concretades en la mesura que el temps i els recursos han permès. Al segon, s'hi troba tota aquella informació complementària referent a la teoria dels principals punts del pla de comunicació, la història i organigrames del club, així com la transcripció de les entrevistes.



2. Plantejament del problema de la investigació

El present TFG té per objecte determinar el plantejament inicial per a la realització del pla de comunicació organitzacional per a l'entitat esportiva AEC Manlleu (Agrupació Esportiva i Cultural Manlleu), enllaçant les accions comunicatives amb els objectius principals del club.

L'objectiu del pla comprèn dues variables que no poden ser enteses l'una sense l'altra: per una banda, iniciar un projecte de canvi en la cultura corporativa interna del club (objectiu intern), i per l'altra, ampliar el ventall de públics amb la finalitat d'aconseguir major repercussió mediàtica, i en conseqüència, major nombre de patrocinadors i finançament (objectiu extern).

Així doncs, aquest treball pretén ser un punt de partida per a l'extensió d'un proper i futur pla de comunicació desenvolupat de l'entitat.

2.1. Objectiu general

Objectiu general
Determinar els punts inicials per un futur pla de comunicació organitzacional per a l'entitat esportiva AEC Manlleu (Agrupació Esportiva i Cultural Manlleu), a través de l'anàlisi de l'entitat, per tal d'oferir una visió global (interna i externa) del plantejament comunicatiu del club.

Taula 1. Font: Elaboració pròpia

2.2. Objectius específics

Objectiu específic	Preguntes específiques
Objectiu específic 1 Identificar i conèixer les fases d'un pla de comunicació a través dels punts de vista clau d'autors i experts relacionats amb l'àmbit de la comunicació.	<ul style="list-style-type: none">- Què és un pla de comunicació?- Quins elements el conformen?- Quins són els objectius de la comunicació?- Quina és la seva importància en la societat informativa i comunicativa actual?
Objectiu específic 2	<ul style="list-style-type: none">- Quina relació guarda la comunicació amb l'esport i les entitats esportives?



<p>Investigar sobre la relació existent entre el rol comunicatiu i mediàtic i les entitats esportives.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Quin és el context global comunicatiu en l'àmbit esportiu nacional actual?- Quina importància juga el paper de la comunicació en un club de petita i mitjana dimensió?
<p>Objectiu específic 3</p> <p>Detectar, reconèixer i analitzar l'entitat i les seves propostes comunicatives actuals.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Qui, què i com és l'AEC Manlleu?- Quines accions comunicatives està portant a terme el club, tant en l'àmbit intern com extern?- Quines mancances comunicatives actuals té l'AEC Manlleu i com són gestionades?
<p>Objectiu específic 4</p> <p>Elaborar propostes de creació d'un pla de comunicació i millora de la comunicació actual del club</p>	<ul style="list-style-type: none">- Quines propostes de millora es poden introduir, partint de la base dels objectius actuals del club?- Quines noves propostes es poden implementar, d'acord amb la nova estratègia comunicativa dissenyada per al club?
<p>Objectiu específic 5</p> <p>Investigar i analitzar les diferents visions de professionals i experts en comunicació, i particularment, en comunicació aplicada a l'àmbit esportiu.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Quins són els principals autors/es que han investigat en l'àmbit de la comunicació relacionada amb l'esport?- Quines són les opinions més rellevants que poden ser aplicades al cas?- Quin paper juga la globalitat de la visió interna i externa en la construcció del pla comunicatiu, segons el punt de vista d'aquests experts?

Taula 2. Font: Elaboració pròpia



3. Marc teòric i conceptual

3.1. El pla de comunicació

Tal com descriu Libaert (2005), “no hi ha comunicació organitzacional sense un pla de comunicació”.

En aquest sentit, l'expert en comunicació estratègica Antonio José Molero Hermosilla (2005) explica que el pla de comunicació és la base que permet posar en pràctica la comunicació en el seu àmbit més institucional i professional. Es tracta d'un instrument que recull un programa comunicatiu d'actuació, amb la finalitat de coordinar i supervisar l'optimització de la imatge i comunicació de l'organització, així com dissenyar futurs espais i escenaris específics per cada entitat.

Kathleen Fearn-Banks (2007) apunta que el pla de comunicació també ha de servir com a eina de contribució a la bona gestió de les possibles crisis que pot patir una organització, gràcies a la investigació prèvia i la identificació de públics i instruments de comunicació fixats amb anterioritat al succés.

En aquesta línia, autors com Miguel Tuñez (2012) o Ángel Luis Cervera (2008) defensen un pla de comunicació global que compregui les àmplies dimensions comunicatives que poden albergar les organitzacions.

La majoria dels autors analitzats coincideixen amb un total de nou punts bàsics amb els quals ha de comptar tot pla de comunicació.

Aquests principals punts poden variar en funció de les dimensions o característiques de l'entitat, però en menor o major mesura, corresponen a l'anàlisi de l'entitat, la fixació d'objectius de comunicació, el públic objectiu, l'estratègia, els missatges clau o bàsics, les accions recomanades, el calendari, el pressupost, i el sistema de control i avaluació ¹.

Seguint amb aquest model, per McQuail i Windhal (1997), una comunicació efectiva ha de comprendre certs elements tals com un emissor, un canal, un missatge, un receptor, una relació entre emissor i receptor, un efecte, un context, i altres aspectes relatius als missatges.

¹ A l'Annex 2 del treball es detallen un per un els apartats a incloure al pla de comunicació, seguint les informacions extretes a partir de Thierry Libaert (2005).



3.2. Comunicació i esport

La comunicació, i sobretot la representació d'aquesta, ha variat de manera considerable al llarg del temps.

En relació al que argumenta Iñaki Gabilondo al seu llibre *El fin de una época*, l'ofici d'explicar les coses i desenvolupar les idees comunicatives ha canviat respecte als moments passats, en un entorn actual que es troba en plena transformació social, econòmica i cultural. Pel que fa al model de Laswell (1948)² ja ha quedat desfasat.

En aquest sentit, Caille (1984) proposa un canvi en el clàssic postulat de Descartes "Penso, després existeixo" pel de "Comunico, després existeixo".

Ja fa anys que el receptor de les informacions, ha deixat de ser un mer element en el mapa comunicatiu per convertir-se en un usuari proactiu. Respecte a aquest fenomen Álvarez Núñez (1999) destaca que el que ha suposat una verdadera revolució en l'àmbit comunicatiu ha estat el pes que ha obtingut el receptor. Aquest ja no només té la capacitat de respondre, sinó que demanda el fet d'esdevenir una peça clau, amb poder i caràcter per decidir i formar part d'allò que se li vol comunicar.

Des de les àrees de les Ciències de l'Esport la comunicació ha resultat un fenomen estudiat. Watzlawick, Weakland i Fisch (1982, 1983) són uns dels autors més importants relatius a les teories de la comunicació aplicades en l'àmbit esportiu, en les que introdueixen els elements claus per a la bona gestió comunicativa en l'àrea esportiva.

Tots tres coincideixen que és primordial que la bona salut comunicativa de l'organització provingui de dins, i remarquen l'ús de la psicologia i de les teràpies de resolució de conflictes interns com a eines útils per portar a la pràctica el que externament es vol transmetre.

Tal com descriu Miquel de Moragas al seu llibre *Esports i mitjans de comunicació* (1996), la comunicació suposa en l'actualitat un dels quatre pilars principals de l'esport modern.

Si bé és cert que, tal com apunta de Moragas, la relació entre esport i mitjans és recíproca. El domini de l'esport sobre els actuals mitjans de comunicació cada vegada és més, i aquesta es presenta en materialitzada en els espais de programació, l'interès econòmic que genera, la tecnologia present o la qüestió mediàtica.

En relació a aquest fenomen, el periodista Xavier Ginesta clarifica aquesta relació establerta en el complex mediàtic i esportiu global, afirmant que "la relació entre mitjans de comunicació,

² Laswell (1948) presentava un model comunicatiu que podria ser qualificat d'unilateral, centrat en la descripció, amb la finalitat d'analitzar els elements de l'acte comunicatiu a partir de cinc factors: Emissor- Missatge-Canal- Receptor- Efecte.



empreses esportives i organitzacions comarcals esportives, és una relació de simbiosi, i per tant unes es necessiten a les altres". (X. Ginesta, entrevista telefònica, 5 d'abril de 2019).

Per tant, es pot dir que l'afirmació fa referència a la globalitat de la indústria del futbol i dels mitjans, que funciona com un engranatge necessari per a ambdues parts.

El cas més clar segons Ginesta, que interrelaciona comunicació i futbol, és el dels dos grans clubs a escala nacional espanyola: el Futbol Club Barcelona i el Real Madrid CF.

Les estratègies comunicatives d'aquestes dues entitats marquen clarament la pauta a seguir per als clubs més petits, que ni de bon tros, poden compatir en l'àmbit de finançament, però sí a escala creativa.

En aquest sentit, diu Andrew Billings (2005) que actualment l'esport va lligat als interessos mediàtics, fruit de la pressió de les grans masses, amb la finalitat de captar nous seguidors i incrementar ingressos. Els grans fitxatges futbolístics sovint no responen estrictament a motius esportius, sinó que també s'hi implica un interès d'esdevenir atractiu comunicativament.

Amb tot, la comunicació i l'esport formen part d'un engranatge modern comprès dins una societat formada dins aquesta relació, que continuarà desenvolupant-se al llarg dels anys gràcies a la innovació en l'ús de les noves tecnologies.

4. Metodologia

4.1. Tècniques utilitzades

Per a la realització metodològica d'aquest treball s'han emprat, principalment, tres tècniques d'investigació qualitativa complementàries que en conjunt aporten un camp de visió complet.

Per una banda, l'estudi de cas, que correspon a la tècnica més global, per una altra, la documentació, i per últim les entrevistes en profunditat als diferents professionals dels àmbits comunicatiu i esportiu.

4.1.1. Estudi de cas

L'estudi de cas correspon a la tècnica més general d'aquest treball, a causa de la dimensió que comprèn.



El cas a investigar correspon a l'anàlisi, comprensió i aplicació de certs aspectes propis del pla de comunicació en l'àmbit comunicatiu de l'entitat esportiva Agrupació Esportiva i Cultural Manlleu.

A través d'aquest estudi es busca poder analitzar fenòmens clau de l'organització, per tal de detectar-ne les mancances i establir certes pautes i accions estratègiques pràctiques per aplicar en casos relacionats amb la comunicació interna i externa del club.

4.1.2. Documentació

Pel que fa a la documentació, aquesta fa referència a totes les informacions pertanyents al club que serveixen com a base per conèixer, entendre i, posteriorment, analitzar l'entitat.

Aquestes informacions formen part d'aportacions oficials i extraoficials per part de l'entitat; a través de la seva pàgina web, xarxes socials, comunicats o llibres, documentació inèdita, i articles acadèmics referents al pla de comunicació, l'esport i la relació que guarda amb l'univers social i comunicatiu actual.

També s'hi inclouen els llibres específics referents a l'àrea de les relacions públiques i la diferència entre les tècniques de comunicació passades i modernes, a més d'altra informació verificada en línia.

4.1.3. Entrevistes en profunditat

Referent a les entrevistes que s'inclouen en aquest treball en destaca la de Jordi Bou, membre de l'entitat esportiva en qualitat de delegat tècnic, amb aportacions referents a la logística i funcionament tant intern com extern del club.

Jordi Bou és l'actual secretari tècnic de l'àrea esportiva del primer equip de l'AEC Manlleu. Al llarg de la seva trajectòria professional ha passat per diferents esferes esportives: des d'entrenador del CE Roda de Ter o l'UE Vic, passant per arbitrar partits comarcals, fins a les àrees tècniques i logístiques d'entitats esportives de petita i mitjana dimensió.

La seva visió del club i l'entorn que l'envolta, gràcies al seu nivell d'expertesa en l'àmbit futbolístic, així com la seva maduresa i continuïtat dins l'entitat, permetrà entendre molt millor el funcionament comunicatiu del club i quines en són les seves virtuts i mancances.



Un altre element important a comprendre dins d'aquesta tècnica és la de l'entrevista en profunditat a un professional de la comunicació en l'àmbit esportiu. En aquest cas s'ha contactat amb Xavier Ginesta, periodista i professional comunicatiu en l'àmbit de l'esport, i en concret, del futbol català i comarcal.

Xavier Ginesta és periodista i doctor en Periodisme i Comunicació. Actualment és professor del Departament de Comunicació de la UVic-UCC i col·laborador d'El Punt Avui, El Periódico de Catalunya, El 9 Nou, El 9 Esportiu i Canal Català Televisió.

Durant els inicis de la seva carrera periodística va seguir de prop els clubs esportius referents a la comarca d'Osona i el Vallès Occidental i, actualment, encara que desvinculat a professionalment, els continua observant de la vora.

El seu punt de vista ajudarà a concretar l'enfocament d'aquest treball mitjançant la seva experiència en relació a la cobertura mediàtica durant anys anteriors de l'AEC Manlleu, així com l'anàlisi periodística d'altres clubs similars comarcals.

Paralel·lament a aquests dos entrevistats, es va contactar amb altres professionals. El més destacat és Miquel de Moragas, amb el que després d'un intercanvi via email no es va poder acordar una data a causa de falta de temps en la seva agenda professional.

5. Anàlisi dels resultats

A continuació es presenta els resultats i anàlisi de la investigació que s'ha portat a terme en el present treball. En aquest apartat s'hi trobarà una anàlisi de l'entitat i la seva esfera comunicativa dividida en dos grans blocs.

Les conclusions del primer bloc corresponen al diagnòstic de la comunicació de l'entitat, extretes principalment gràcies a l'entrevista amb el representant de l'entitat Jordi Bou i d'acord amb les informacions del llibre oficial del club *AEC Manlleu: 75 anys de futbol*, així com a partir d'altres documents no publicats oficialment i cedits per l'entitat a través del secretari tècnic, com els *Apunts històrics* o el *Projecte d'integració i cohesió social: programes de promoció esportiva*, que es troben recollits a la bibliografia.

En un segon bloc s'hi agrupen les propostes comunicatives per l'entitat. Les línies estratègiques segueixen un plantejament que ve donat després de l'anàlisi en profunditat del



club i l'aplicació de les tècniques incloses en la metodologia, destacant-ne principalment l'entrevista amb Xavier Ginesta ³.

5.1. Diagnòstic de la comunicació de l'entitat

Tal com s'explica en el llibre editat en motiu del 75è aniversari del club, l'Agrupació Esportiva i Cultural Manlleu, altrament coneguda per les seves sigles AEC Manlleu, és una entitat de futbol catalana fundada al mes de novembre de l'any 193, i instaurada a la ciutat de Manlleu (Osona), amb seu al Municipal d'Esports de Manlleu. Actualment el primer equip del club disputa a la categoria de Primera Divisió Catalana ⁴.

Segons el secretari tècnic del club, avui no hi ha una línia identitària per escrit que mostri els valors del club. Afirma que s'han anat consolidant al llarg del temps, a través del caràcter humà de totes les persones que han format part pel club. Amb coneixement de causa, apunta que si s'haguessin de concretar els principals valors del club aquests 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". (J. Bou, entrevista personal, 15 de març de 2019).

Aquesta idea de voluntat inclusiva queda clarament resumida en el projecte *Invulnerables* impulsat per l'entitat, que té l'objectiu d'integrar els nens i nenes provinents de les comunitats d'immigrants de la ciutat de Manlleu en risc d'exclusió social, impulsant-los en la pràctica de l'esport, i en concret, del futbol.

El manifest queda recollit en la documentació elaborada pel club en motiu del *Projecte d'integració i cohesió social: programes de promoció esportiva*.

Segons les declaracions extretes de l'entrevista amb el representant de l'entitat, avui dia, hi ha una falta d'estructuració en la concreció dels objectius de comunicació. Les metes i propòsits comunicatius s'assoleixen sobre la marxa, sense una planificació prèviament estructurada. L'experiència dels professionals que treballen dins l'àrea tècnica del club i la relació directa tant entre els membres de la directiva tècnica i els jugadors com amb els aficionats, s'aprofita per encarar les situacions i imprevistos comunicatius que sorgeixen.

³ Les entrevistes a Jordi Bou i Xavier Ginesta es poden consultar en la seva totalitat a l'Annex 2 d'aquest treball.

⁴ La resta de la història referent als inicis del club i els organigrames d'estructuració de la directiva actual es poden consultar igualment a l'Annex 2 d'aquest mateix treball.



El ritme de la temporada marca molt l'ambient intern, i el resultat dels partits afecta positivament, però sobretot, negativament en els ànims de l'equip i la Junta.

Des de fa temps, Bou assegura que es té una doble voluntat general: per una banda, incrementar patrocinadors i per l'altra, incrementar aficionats. Aquests serien els objectius més destacats del club avui dia pel que fa a mitjà-llarg termini, i per tant, podrien servir igualment com a punt de partida pels objectius de comunicació.

Actualment, l'entitat només realitza accions comunicatives a l'àmbit extern. Disposen de pàgina web i xarxes socials (Instagram i Twitter) gestionats per un Community Manager amateur a temps parcial, principalment, durant els partits de cap de setmana.

En aquest moment, l'AEC Manlleu, igual que els altres clubs de la comarca en la seva mateixa posició com l'UE Vic o l'UE Tona, tal com relata Xavier Ginesta, compta amb presència local, comarcal i també catalana en l'esfera mediàtica.

El tècnic del club, defineix la relació amb els mitjans com a "correcte, però sempre es podria millorar l'abast i difusió de les notícies relacionades amb el club". (J. Bou, entrevista personal, 15 de març de 2019).

Segons una recerca pròpia dels mitjans de comunicació on apareix habitualment relacionada l'entitat, es pot afirmar que l'AEC Manlleu disposa principalment de tres vies relacionades amb els mitjans de comunicació:

-Ràdio Manlleu (107 FM) retransmet els partits del primer equip en directe durant el cap de setmana i també publica els resultats a la seva compta de Twitter.

-*El 9nou* sovint fa cròniques setmanals i repassos del més destacat de les jornades a les pàgines d'esport comarcal del diari.

-Els dilluns al vespre al 9TV Jordi Bou, juntament amb altres col·laboradors, disputen un debat cara a cara sobre els temes més rellevants del futbol comarcal.

Referent a la comunicació interna, actualment el club no disposa de cap pla per implementar entre els directius, tècnics, empleats i jugadors del club del primer equip i futbol base. Bou reconeix que "hi ha intenció des de fa temps de millorar des d'aquest punt important, però de moment no s'ha adoptat cap mesura". (J. Bou, entrevista personal, 15 de març de 2019).



Relatiu als casos de crisi, explica que tampoc es compta amb cap protocol intern a seguir. Quan es tracta d'un cas d'extremada urgència es reuneix la Junta Directiva en qualitat de reunió extraordinària i prenen les decisions segons sigui tema esportiu o social.

Amb tot, a continuació es mostra l'auditoria comunicativa de l'entitat presentada a través d'una DAFO, que té la voluntat de recollir les Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats de l'organització que s'han pogut extreure gràcies a les informacions documentals i les entrevistes realitzades.

Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none">• Falta de temps/recursos per realitzar més activitats/iniciatives de caràcter tant intern com extern.• Manca d'aposta en l'àmbit comunicatiu intern (cultura corporativa).• Inexistència d'una política de comunicació escrita i oficial. S'actua en funció de les situacions concretes.	<ul style="list-style-type: none">• Estat d'ànim respecte als resultats dels partits que afecta la comunicació interna.• Presència d'altres clubs (UE Vic i UE Tona) amb característiques similars (o lleugerament superiors) a la comarca.• Nivell d'atenció mediàtic concentrat en els grans clubs catalans i nacionals: FCB, RCDE, Real Madrid CF, Girona FC.
Fortaleses	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none">• Comunicació oral i directa. Genera l'oportunitat de fer propostes de millora més ràpides i eficients.• Relació de proximitat amb els aficionats del club per part dels directius i jugadors.• Voluntat de creixement extern: incrementar públic i nombre de patrocinadors.	<ul style="list-style-type: none">• Entitat esportiva referent a escala local i comarcal, i amb certa presència al territori català.• Novetat i diferència a l'hora d'aprofitar les tècniques i recursos inicials del present treball.• Oportunitat d'utilització i potenciament de noves tecnologies, xarxes socials i Internet.

Anàlisi DAFO. Font: Elaboració pròpia



5.2. Pla de propostes comunicatives

Després d'analitzar el plantejament de l'entitat a través del material documental de fonts pròpies de l'organització, i de complementar-lo internament i externament gràcies a la visió de les dues entrevistes realitzades, a continuació es destaca el més rellevant de l'inici de les aportacions al pla de comunicació amb la finalitat d'aportar una idea general de les accions concretes.

A l'Annex 1 d'aquest treball es poden consultar detalladament els apartats de les propostes de millora del pla referents a la fixació d'objectius, el públic objectiu, les estratègies, els missatges clau, les accions recomanades, el calendari, el pressupost i el sistema de control i avaluació recomanat a implementar.

Gràcies a l'entrevista amb Xavier Ginesta, i després d'analitzar les declaracions de Jordi Bou, apareix l'evidència que l'entitat té un problema de reestructuració comunicativa que prové de l'interior de la directiva del club.

Aquest patró correspon a una explicació lògica, i és que el context comarcal ho evidencia.

D'acord amb el professor Ginesta, Osona sempre s'ha definit per ser un territori tradicional, de mentalitat fixa i reticent als canvis. Aquest fet es veu igualment traduït en la mentalitat empresarial, comercial, i també esportiva de la comarca (X. Ginesta, entrevista telefònica, 5 d'abril de 2019).

L'AEC Manlleu, doncs, com a entitat osonenca no n'és una excepció. El funcionament intern del club sempre s'ha regit per la inèrcia i grau d'experiència i intuïció de les persones que l'han conformat.

Per tal d'aplicar les accions comunicatives que siguin necessàries, doncs, primer cal fer entendre a la cúpula interna que la comunicació no ha de ser vista com una despesa, sinó com a una inversió.

No hi ha cap organització que pugui transmetre allò que és sense abans creure-s'ho. Un ambient intern positiu, motivat i altament impregnat dels valors de l'entitat correspon al punt de partida per al canvi estructural que ha de patir el club abans de dirigir-se al públic extern.

Així doncs, els dos objectius principals a abordar, tenint en compte aquest canvi intern i els objectius generals prefixats del club que tenen a veure més amb la part externa, serien per una banda, estimular la iniciació d'un projecte de canvi en la cultura corporativa interna del club, i



ahora, permetre ampliar el ventall de públics amb la finalitat d'aconseguir major repercussió mediàtica, i en conseqüència, major nombre de patrocinadors i finançament.

Partint d'aquesta base, el pla ha de comprendre dos vessants, la interna i l'externa, que han de ser treballades paral·lelament.

La interna ha de comprendre al públic intern, traduïent-se en els directius, secretaris tècnics, treballadors de l'àrea esportiva, personal d'atenció al públic i jugadors del primer equip.

La part externa, destinada a influir en l'increment de públics, ha de transformar-se objectivament fixant-se en les noves tendències d'assistència en els espais esportius.

Tal com explica Ginesta a l'entrevista realitzada, i d'acord amb els últims informes esportius de l'any 2018 de La Lliga de Futbol Professional, dels 20 milions d'aficionats espanyols al futbol, un 12% té entre 14 i 24 anys. Més del 50% té més de 45 anys, i per tant, es parla d'una afició envellida ⁵.

L'envelliment dels aficionats a les competicions suposa un problema estructural a tot el món (tret de l'NBA, l'únic grup esportiu que ha aconseguit que el seu públic sigui suficientment jove, a l'hora que madur, perquè consumeixi el seu producte esportiu).

Altres informes esportius relatius a La Lliga, afirmen que el comportament dels joves als estadis es regeix per l'emoció. Segons el periodista, al públic més juvenil, a diferència de l'adult, no li importa pagar més si el que rep a canvi li produeix un retorn emocional. (X. Ginesta, entrevista telefònica, 5 d'abril de 2019).

Això apunta al fet que la comunicació esportiva actual ha de ser entesa des d'un vessant de creació d'experiències.

Un altre element comprès en l'últim informe de l'any 2018 de La Lliga de Futbol Professional és la inversió que generen les dones en les experiències esportives, en relació als homes.

La dona, que curiosament cobra menys que l'home, davant el dilema de pagar més o menys per serveis i experiències que se li ofereixen dins l'estadi, sempre escull pagar més.

Així doncs, si el que es busca és un increment de públic a l'estadi, amb el retorn positiu pertinent (patrocinadors i difusió mediàtica), s'ha d'apostar per generar accions comunicatives basades en les dades que ofereix l'anàlisi d'aquests dos públics i orientar els esforços externs al rejuveniment i feminització de les aficions.

⁵ Els informes de l'any 2018 de la Lliga de Futbol Professional presenten un component rellevant per comprendre les tendències esportives als estadis de futbol més internacionals, i ajuden a completar una anàlisi qualitativa de les aficions.



En primer lloc, pertanyent al públic intern cal destacar la importància de la formació i motivació dels directius, empleats i jugadors cap a aquest canvi cultural intern. La part informativa es podria dur a terme a través de reunions i seminaris, el desenvolupament d'un projecte d'entitat propi per escrit, i al millor i major implementació d'ús de noves tecnologies.

La tria d'aquestes opcions es correspon a la visió global que en conjunt podrien aportar com a eines comunicatives, i alhora, a la senzillesa, rapidesa, rendibilitat i fàcil implementació que tindrien.

Respecte als joves, a l'hora de connectar amb aquest públic és de gran importància acostar-se als seus mitjans de comunicació habituals: el *social media*, i en especial, les xarxes socials. Un bon manteniment i actualització de les plataformes *online* i la figura d'un *Community Manager* responsable i empàtic suposen dues de les accions principals a tenir en compte, a més d'oferir altres serveis innovadors en l'àrea esportiva comarcal com la implementació de Wi-Fi a l'estadi o la participació amb marques locals i comarcals afins.

Pel que fa al públic objectiu de les dones, una de les accions més destacades dirigides a connectar amb elles seria la de potenciar la secció de l'àrea esportiva femenina, a través de la reforma dels espais, increment del pressupost destinat a la secció femenina i donant major ressò comunicatiu als dies de partit i resultats.

Relatiu a la temporització, el pressupost i els mètodes d'avaluació de les accions proposades, a l'Annex 1 s'hi pot trobar la recomanació referent a l'inici de la campanya comunicativa, la proposta de valoració econòmica i els apunts sobre el sistema de control.



6. Conclusions

L'objectiu general d'aquest treball ha estat el de determinar els punts inicials per un futur pla de comunicació per a l'entitat esportiva AEC Manlleu, a través de l'anàlisi de l'entitat, amb la finalitat d'oferir una visió global del plantejament comunicatiu del club.

Així doncs, en la fase inicial del treball s'ha pogut identificar i conèixer les diferents definicions i fases del pla de comunicació a través dels punts de vista d'autors i experts relacionats amb l'àmbit de la comunicació. Entre les aportacions més rellevants en destaca Thierry Libaert (2005), Iñaki Gabilondo (2011) o Miquel de Moragas (1996). En el mateix sentit, s'ha pogut conformar un panorama global sobre la importància de la comunicació en la societat actual.

Les tècniques concretades en l'àmbit metodològic han ajudat a desenvolupar la posterior anàlisi. En destaquen les entrevistes amb Jordi Bou, membre de l'entitat esportiva en qualitat de delegat tècnic, i Xavier Ginesta, periodista i professional comunicatiu en l'àmbit de l'esport, i en concret, del futbol català i comarcal, que han servit per conformar un diagnòstic intern i extern des d'un punt de vista professional a escala esportiva i comunicativa.

Amb tota aquesta informació recollida, i gràcies a l'aplicació de les tècniques, s'ha pogut iniciar l'auditoria comunicativa de l'entitat, presentada en dos grans blocs.

Les conclusions del primer bloc corresponen al diagnòstic de la comunicació de l'entitat. Aquí s'ha pogut observar una mancança en la línia comunicativa i identitària del club, sobretot pel que respecte a la falta d'una cultura corporativa sòlida.

L'anàlisi a través d'una matriu DAFO ha permès extreure'n unes conclusions clares referents a la falta de temps i recursos per promoure més iniciatives de caràcter tant intern com extern, la manca d'aposta en la cultura corporativa interna, o la inexistència d'una política de comunicació escrita i oficial.

El segon gran bloc de l'auditoria ha portat a les propostes comunicatives, que responen a un context comarcal concret. En relació a les informacions extretes de l'entrevista amb el professor Ginesta, Osona sempre ha estat caracteritzada per ser un territori reticent als canvis, de mentalitat tradicional i fixa.



L'AEC Manlleu, doncs, com a entitat osonenca reflecteix aquest fet. És per això que, en un primer terme, la finalitat de les tècniques comunicatives pensades pel pla estan encarades a fomentar en la cúpula directiva un canvi de mentalitat corporativa que compregui la comunicació com un fet positiu diferencial i no pas com un problema, per després transmetre-les externament.

Els objectius del pla de comunicació dissenyat s'han organitzat en relació als objectius generals del club: incrementar el nombre de socis i potenciar el reconeixement mediàtic.

Partint d'aquesta base, s'ha treballat a partir de dos vessants, la interna – dirigida als directius, empleats del club i jugadors- i l'externa – comprnent les noves tendències relatives als aficionats que posen de manifest el públic més jove i femení-, amb la finalitat d'abordar un projecte holístic.

Així doncs, a través de la separació de les accions en relació als públics s'han proposat tasques encarades a la formació i motivació interna del club, a través d'activitats com seminaris o fomentant l'ús de noves tecnologies, o pel que fa als joves i les dones, noves accions online, reforma d'espais o propostes de patrocini i participació amb marques locals i comarcals afins a aquests públics.

Relatiu a la temporització, el pressupost i els mètodes d'avaluació de les accions proposades, a l'Annex 1 s'hi pot trobar la recomanació referent a l'inici de la campanya comunicativa, la proposta de valoració econòmica i uns apunts sobre el sistema de control.

La tria d'aquestes opcions es correspon a eines comunicatives de fàcil implementació, senzilles i a l'abast d'un pressupost mínim inicial.

La conclusió general que se'n podria extreure d'aquest és que la gestió de la comunicació de les entitats esportives comarcals de petita i mitjana dimensió com l'AEC Manlleu viu uns moments d'involució. En una societat hiperconnectada, marcada pels joves, les noves tecnologies i les xarxes socials sembla que el món del futbol comarcal hagi oblidat que aquest també és un terreny on li toca jugar.

L'esport actual s'ha de convertir en un creador d'experiències, en la mesura del possible, també el comarcal. La creativitat no entès d'excuses, i els nous públics, tampoc.

Al cap i a la fi, l'entitat comunica el que creu d'ella mateixa. Tal com afirma el periodista Xavier Ginesta, és un cercle que gira sobre el mateix eix.



7. Bibliografia

- AECManlleu. *Desde 1931. La passió d'un poble*. Recuperat el 26 de febrer de 2019 de <https://www.aecmanlleu.com/club>
- AECManlleu. *Projecte d'integració i cohesió social: programes de promoció esportiva*. Manuscrit inèdit. Agrupació Esportiva i Cultural Manlleu, Manlleu.
- AECManlleu. *Apunts històrics*. Manuscrit inèdit. Agrupació Esportiva i Cultural Manlleu, Manlleu.
- Álvarez Nuñez, Q. (1999). *La comunicación relacional*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Billings, A. (2010). *La Comunicación en el Deporte*. Barcelona: Editorial UOC, Editorial ARESTA.
- Caille, P. (1984). *Introduction à la grille de lecture systémique*. França: Unine.
- Danés, A; Roca, A. (2007). *AEC Manlleu: 75 anys de futbol*. Manlleu : AEC Manlleu.
- Del Río, O; Simelio,N ; Soler, P; Velázquez, T ; Vilches, L. (2012). *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Eco, U. [traducció: Lucía Baranda i Alberto Clavería Ibáñez]. (2013). *Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. (10a edició). Barcelona: Editorial Gedisa.
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach (Routledge Communication Series)*. Washington: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fisch, R; Watzlawick, P ; Weakland, J. (1982). *Teoría de la comunicació*. California: Herder Editorial.
- Gabilondo, I. (2011). *El fin de una época: sobre el oficio de contar las cosas*. Barcelona: Barril y Barrall editores.



- Hernández, A., y Garay, O. (2005). *La comunicación en el contexto deportivo*. Sevilla: Wanceulen.
- Hita Garcia-Duran, G. *Guia pràctica de les relacions publiques en l'àmbit esportiu* (Treball Fi de Grau). UOC, Barcelona. Recuperat el 22 de febrer de 2019 de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/65487/6/guillemhTFG0617mem%C3%B2ria.pdf>
- Jones, D.; Moragas, M. (1996). *Esports i mitjans de comunicació a Catalunya*. Barcelona: UAB. CEO.
- Laswell, H. D. [traducció: M. de Moragas]. (1986). *Sociología de la Comunicación humana*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Mèxic: Editorial Limusa.
- Luis Cervera Fantoni, A. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC.
- McQuail, D. y Windahl, S. (1997). *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. (3a edició). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- Miller, K. Opdycke, M. (2015). *Removing the Spin: Una nueva teoría histórica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Molero Hermosilla, A. (2005). *Aproximación a un marco teórico. Plan de comunicación: concepto, diseño e implemantación. concepto, diseño e implementación*. Recuperat el 19 de març de 2019 de http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- Moragas, M. (2005). *Deporte y medios de comunicación . Sinergías crecientes*. Barcelona: UAB. CEO.
- Ries, A; Ries, L. (2002). *La caída de la Publicidad y el auge de las RR PP*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Tuñez, M. *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. (2012). Zamora: Comunicación Social Ediciones.



8. Annexos

El present treball ve acompanyat de dos annexos: Annex 1 i Annex 2.

A l'Annex 1 es pot consultar la totalitat del pla de propostes comunicatives proposades cap a l'entitat.

A l'Annex 2 hi consta informació vària referent a informació teòrica dels principals punts del pla de comunicació, història i organigrames del club, així com la transcripció de les entrevistes amb Jordi Bou i Xavier Ginesta i la prova del contacte amb Miquel de Moragas.

Els dos annexos, juntament amb aquest treball, conformen la visió global del projecte.