

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Autor/a:**

**Tutor/a:**

**Curs:**

**Grau:**

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

## Compromís d'obra original\*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

**\*Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**

# Índex

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introducció</b>                                          | <b>7</b>  |
| <b>2. Què és l'Actel Força Lleida?</b>                         | <b>8</b>  |
| 2.1. Antecedents                                               | 8         |
| 2.2. Any 2012: Neix el Força Lleida                            | 9         |
| <b>3. Missió, visió i valors de l'empresa</b>                  | <b>10</b> |
| 3.1. Missió                                                    | 10        |
| 3.2. Visió                                                     | 11        |
| 3.3. Valors                                                    | 12        |
| <b>4. Intangibles</b>                                          | <b>14</b> |
| 4.1. Posicionament                                             | 14        |
| 4.1.1. Posicionament actual                                    | 15        |
| 4.1.2. Posicionament ideal                                     | 16        |
| 4.1.3. Pla estratègic per aconseguir el posicionament ideal    | 17        |
| 4.1.4. Avaluació                                               | 17        |
| 4.2. Marca                                                     | 17        |
| 4.3. Reputació                                                 | 19        |
| 4.4. Identitat                                                 | 20        |
| 4.4.1. Nom del club                                            | 21        |
| 4.4.1.1. <i>El seu canvi a l'incorporar-se un patrocinador</i> | 22        |
| 4.4.2. L'escut                                                 | 22        |
| 4.4.2.1. <i>El seu canvi a l'incorporar-se un patrocinador</i> | 23        |
| 4.5. Imatge                                                    | 24        |

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.6. Responsabilitat Social Corporativa                                 | 25        |
| <b>5. Stakeholders</b>                                                  | <b>27</b> |
| 5.1. Públics interns                                                    | 29        |
| 5.2. Públics ambivalents                                                | 29        |
| 5.3. Públics externs                                                    | 30        |
| <b>6. Model de comunicació</b>                                          | <b>31</b> |
| 6.1. Comunicació externa                                                | 31        |
| 6.1.1. Xarxes socials                                                   | 31        |
| 6.2. Comunicació interna                                                | 32        |
| 6.2.1. Comunicació interna ascendent                                    | 33        |
| 6.2.2. Comunicació interna horitzontal                                  | 33        |
| 6.2.3. Comunicació interna descendent                                   | 34        |
| 6.2.4. Comunicació interna informal                                     | 35        |
| 6.3. Comunicació de crisi                                               | 35        |
| <b>7. Equip de comunicació</b>                                          | <b>37</b> |
| 7.1. Formació dels membres de l'equip de comunicació                    | 38        |
| <b>8. Proposta de millora de la comunicació de l'Actel Força Lleida</b> | <b>39</b> |
| 8.1. Canvis en el logotip                                               | 39        |
| 8.2. Millora de la comunicació externa                                  | 41        |
| 8.2.1. Canals 2.0                                                       | 41        |
| 8.2.2. Mitjans de comunicació                                           | 42        |
| 8.3. Remodelació de la comunicació interna                              | 43        |
| 8.3.1. Newsletter on-line                                               | 44        |
| 8.3.2. Reunions periòdiques                                             | 45        |

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| 8.3.3. Enquestes                              | 45        |
| 8.4. Creació d'un pla de comunicació de crisi | 47        |
| 8.4.1. Pre-crisi                              | 47        |
| 8.4.2. Crisi                                  | 49        |
| 8.4.3. Post-crisi                             | 50        |
| 8.5. Realitzar estudis sobre la imatge        | 51        |
| <b>9. Conclusions</b>                         | <b>52</b> |
| <b>10. Bibliografia</b>                       | <b>54</b> |
| <b>11. Webgrafia</b>                          | <b>56</b> |
| <b>12. Annexos</b>                            | <b>58</b> |

## **1. Introducció**

La carrera de Periodisme té per objectiu formar a professionals de la comunicació. Tot i això, està molt més focalitzada en el periodisme de mitjans que en el d'empreses, un sector que també necessita ser comunicat i que té molts aspectes dignes de ser estudiats. Amb la voluntat d'aprofundir en aquest camp i veure'n la seva aplicació en un club esportiu, s'ha escollit un equip de bàsquet, l'Actel Força Lleida, un dels clubs amb més renom de la província de Lleida. L'entitat ha passat per diverses crisis a causa de problemes econòmics i ha acabat sobrevivint fins arribar a una certa estabilitat en l'actualitat. Tot i això, en l'actualitat no hi ha un pla de comunicació elaborat formalment i el component de la improvisació sembla estar més present en el dia a dia de l'organització del que hauria de ser.

L'objectiu del projecte és analitzar l'estat actual de la comunicació d'aquest club a través dels aspectes estudiats en la carrera i, reforçats mitjançant autors experts en el tema, trobar-ne els punts febles i proposar millores realistes que es podrien aplicar per augmentar l'eficàcia comunicativa de l'empresa. Per aconseguir-ho, explicarem d'on ve el club i cap a on va, desgranarem la seva missió, visió i valors, explicarem quins són tots els seus intangibles i els stakeholders. També aprofundirem en l'equip de comunicació i la seva feina, la qual avaluarem per fer les propostes pertinents.

Per conèixer a la perfecció què és el que es fa actualment a l'Actel Força Lleida i què es deixa de fer, s'ha realitzat una entrevista al Dircom del club, l'Oliver Rosell, una persona molt lligada amb l'empresa des del seu naixement. En la conversa es va aconseguir saber, de manera més o menys precisa, com són actualment els elements comunicatius del club i, a més, conèixer l'opinió del director de comunicació, transparent i crític en alguns aspectes que es reflectiran al llarg del treball. Aquesta entrevista servirà també de fil conductor dels arguments presentats en aquest treball i donarà veu a l'objecte del nostre estudi.

A més de la font primària que representa Rosell, s'han fet servir múltiples fonts secundàries de bibliografia, fonamentals per definir i donar sentit a tots els conceptes estudiats, a la vegada que necessaris per conèixer la visió dels estudiosos de la comunicació empresarial. També s'ha utilitzat hemerografia, sobretot, per contextualitzar fets del passat que apareixen al llarg del projecte de recerca.

## 2. Què és l'Actel Força Lleida

L'Actel Força Lleida és l'equip de bàsquet més important de la província de Lleida. Competeix a la lliga LEB Or, l'equivalent a la segona divisió estatal, una categoria per sota de l'ACB. Aquest club va ser néixer l'estiu de l'any 2012 convertint-se en el successor del Lleida Bàsquet, institució que per problemes econòmics va desaparèixer i que, fins aleshores, era el màxim exponent del bàsquet lleidatà (SEGRE, 8/6/2012).

L'equip fundat com a Força Lleida Club Esportiu, però conegut a dia d'avui com Actel Força Lleida per qüestions de patrocini, juga com a local al pavelló Barris Nord, al barri de Pardinyes de la ciutat de Lleida. La seva capacitat és de 6.100 espectadors i va ser construït l'any 2001 amb motiu de l'ascens a ACB del Lleida Bàsquet (f lleida.cat vist el 6/2/2015).

A més, no es tracta tan sols d'un equip professional, ja que el club compta amb una àmplia base de jugadors de totes les edats repartits en 11 equips. La majoria d'aquests competeixen en les màximes categories del bàsquet català (f lleida.cat vist el 6/2/2015).

### 2.1. Antecedents

El primer club de bàsquet professional a Lleida neix l'any 1998. Fins aleshores només havien existit equips amateurs. El Club Esportiu Maristes de Lleida era un d'aquests conjunts d'amics, que estaven vinculats a l'escola marista de la ciutat i competien fins aleshores en lligues no professionals. No obstant, el *Maristes* decideix donar un pas endavant el 1998 i, canviant-se el nom a Club Esportiu Lleida Basquet, s'inscriu a la lliga EBA, la quarta categoria estatal. Un any més tard, el club ascendeix a la LEB Or, equivalent a la segona divisió (competiciones.feb.es vist el 6/2/2015).

No és fins el 2001 que l'equip aconsegueix pujar a l'ACB, on s'hi manté durant quatre temporades, jugant en dos ocasions competició europea. De 2005 a 2009, el club competeix en la LEB Or, però aquell any els deutes provoquen que la temporada següent es vegi obligat a baixar a la lliga EBA (www.solobasket.com vist el 6/2/2015). Només es va estar una temporada a quarta divisió, ja que l'any següent es van intercanviar les places amb el Cornellà, tornant així a la LEB Or. El club, no obstant, estava cada cop més debilitat econòmicament i es va veure obligat a desaparèixer tres anys després (SEGRE, 6/7/2012).



A finals de 2012 es va arribar a acumular un deute de 2.800.000 euros a Hisenda, treballadors i Federació Espanyola (SEGRE, 6/7/2012). En aquell moment es van obrir diverses opcions. Una era arribar a un acord amb els creditors per pagar-los a llarg termini. El president del club llavors, Edu Torres, fou el que més va creure en aquesta possibilitat, arribant a presentar un pla de viabilitat a Hisenda (lleidabasquetenblog.blogspot.com.es vist el 7/2/2015). L'Agència Tributaria, però, el va rebutjar i es van haver de pensar alternatives. Una altra via era mantenir el club viu fos com fos i, per aconseguir-ho, s'havia de dur a terme una suspensió de pagaments. Això hagués provocat que l'equip tornés a baixar de categoria i vendre tot els actius possibles que tingués el club per pagar la màxima quantitat de diners possible. Per últim, hi havia la possibilitat de deixar desaparèixer el Lleida Bàsquet, i els seus deutes, i esperar que algú creés un club nou i totalment sanejat per mantenir el bàsquet professional a la ciutat. Aquesta última va ser la via que es va acabar duent a terme (SEGRE, 8/6/2012).

## **2.2. Any 2012: Neix el Força Lleida**

El juny de 2012, davant la decisió del Lleida Bàsquet de no inscriure's a cap lliga i desaparèixer, neix un nou club anomenat Força Lleida Club Esportiu. Fins a 13 socis van ajuntar-se per reunir un capital pròxim als 180.000 euros i inscriure aquesta nova entitat a la LEB Or, aprofitant la plaça lliure que deixava el Lleida Bàsquet (SEGRE, 7/7/2012).

Es volia deixar clar que aquell club no tenia res a veure amb l'anterior i, per aquest motiu, es van canviar l'escut, el color de les samarretes de blau a negre i la majoria de directius i jugadors (www.lleidaalminut.com vist el 3/6/2015). Els jugadors de la base es van aconseguir retenir, així com el pavelló Barris Nord, cedit per l'ajuntament.

Fins ara, el Força Lleida ha aconseguit tancar les seves dues temporades d'història sense deure diners. A l'acabar la campanya 2012/13 es va viure una situació complicada, ja que es va arribar al juny amb uns deutes d'uns 200.000 euros (SEGRE, 24/6/2013), i els més alts directius van optar per tornar a aportar liquiditat de la seva butxaca per evitar els impagaments a finals de curs i no haver de tornar als problemes que havien fet desaparèixer el Lleida Bàsquet tan sols un any abans (SEGRE, 29/6/2013).

### **3. Missió, visió i valors de l'empresa**

#### **3.1. Missió**

Com aconseguirà l'empresa transmetre la visió a la resta de públics és el que s'anomena missió. Soler cita a Kotler per explicar que la missió consta de cinc elements: la història de l'empresa pel que fa als objectius, polítiques i progressos; les preferències dels directius actuals; l'entorn; els recursos de la companyia i els seus avantatges competitiu (Soler, 2008: 94).

En les bases del Programa Innova de la Universitat Politècnica de Catalunya, un projecte per potenciar la creació de noves empreses i valoritzar les investigacions que es porten a terme en aquesta universitat, es va inclús un pas més enllà i es diu que és “la raó d'existir de l'empresa” i que “és habitual definir les línies que no es volen adoptar per obtenir les que sí” a l'hora de marcar una missió (Programa Innova, 2014).

Segons Antonio Argandoña, professor d'economia i de la càtedra de RSC i governs corporatius de la IESE Business School, “a una missió sense una visió ni valors li falta de sentit de la proporció”. Per això, resulta clau pel pervenir de l'empresa que aquests tres conceptes vagin completament en el mateix sentit (Corporate Excellence, 2011).

Oliver Rosell, cap de premsa de l'Actel Força Lleida, diu que “la missió principal és potenciar i es donar a conèixer les qualitats positives del club, com creiem que ho són els nostres valors i les accions de responsabilitat social”. En aquesta línia també recalca la importància que té “apropar-se a la societat en general a través dels col·lectius. Ja siguin cases regionals, escoles, clubs socials o associacions solidàries”. També afegeix que una altra de les missions a complir des de l'àmbit comunicatiu per aconseguir aquesta satisfacció és “transmetre només missatges positius. Els negatius ja els donarà la premsa i, si són importants, ja veuríem si cal intervenir o no”.

Com a equip de bàsquet, la missió, segons Rosell, es basa en fer gaudir a l'espectador. Sabedors de que pujar a l'ACB val uns diners que ara mateix molt pocs equips poden pagar ([www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) vist el 28/3/2015), formar jugadors joves, apostar per la cantera i practicar bon bàsquet és més important que els resultats. Tot i que això ha d'anar acompanyat per la permanència del club a la LEB Or, el que es podria qualificar com a objectiu purament esportiu número u.

Queda palès que el cap de comunicació no coneix correctament el terme missió. L'error principal és que el confon amb el concepte d'objectiu i l'utilitza com a sinònim quan, com diu Kotler, els objectius només representen una part de la missió. Fins i tot, separa una possible missió pel que fa a l'empresa i una possible missió pel que fa a l'equip de bàsquet, quan hauria de ser la mateixa per tota l'entitat. Tot i que en la pregunta realitzada el dia de l'entrevista també se li qüestiona "què es fa per aconseguir la visió que es vol" per ajudar-lo, sembla que fins i tot l'acaba d'embolicar més.

En general, es nota que no hi ha una missió escrita a cap lloc. Una de correcta per l'Actel Força Lleida, seguint el que hem pogut extreure de l'entrevista, seria la següent: "La nostra missió és la d'oferir als aficionats l'oportunitat de presenciar partits de bàsquet de qualitat, sent la referència d'aquest esport a la ciutat i a la província de Lleida, creixent temporada a temporada sense perdre la proximitat amb la societat ni la nostra identitat i sempre sent coneixedors de les nostres limitacions". En aquesta missió sí que entren, d'una manera més o menys explícita, els cinc elements de Kotler. Els objectius i progressos queden clars al dir que es vol oferir bàsquet de qualitat i créixer constantment. Les preferències dels directius actuals serien mantenir la identitat, així com conèixer les limitacions, que també entraria dins de l'entorn i els recursos de la companyia. I, per últim, els avantatges competitiu englobarien el fet d'estar situats a la província de Lleida, on hi ha poca competència i arribar a ser una referència és factible.

### **3.2. Visió**

Pere Soler defineix la visió com "una declaració filosòfica i resumida del que es pretén aconseguir i que té com a finalitat inspirar i motivar a aquells que són part de l'empresa. La visió és la idea creativa, l'ADN" i remarca que ha de ser "comprensible per tots els membres sense ambigüitats" i que per tenir sentit "totes les persones de l'empresa hi han de creure" (Soler, 2008: 93). És probable que el fet de marcar-se una fita molt ambiciosa provoqui que l'empresa ho passi malament els primers dies d'existència. Per això, es recomana que dins d'un objectiu a llarg termini, de més de 10 anys, es tingui en compte una "descripció palpable del futur" per aconseguir una idea d'allò al que es pot aspirar i que a l'hora de redactar la visió es tingui en compte tant la intel·ligència com la motivació dels treballadors (Programa Innova, 2014).

S'ha de tenir clara la diferència entre missió i visió. “La missió són les metes reals i concretes, mentre que la visió és l'ideal de l'empresa, la seva raó d'empresa i forma part de la cultura empresarial” (Soler, 2008: 93).

Aquesta declaració filosòfica de la qual parla Soler, l'Actel Força Lleida la té molt clara. El que es pretén, per sobre de tot, és “ser una entitat el màxim de propera possible i, en general, es vol crear una actitud de satisfacció al veure o sentir el nom del club”, segons Rosell.

Altres cops, es nota que no està formalitzada ni treballada la visió en cap lloc ja que considerem que està coixa. A més, el Dircom ho focalitza com una visió cap als públics externs quan, com diu Soler, va dirigida a motivar i inspirar aquells que són part de l'empresa.

La visió que nosaltres proposem seria la de “ser un model esportiu, social i sensible amb les necessitats de la comunitat, que compta amb professionals qualificats i motivats, capaços de complir els objectius marcats tant en l'àmbit econòmic com en l'esportiu”. El fet d'incloure la paraula “model” inclou un plus de responsabilitat, ja que qualsevol error es magnifica si hi ha molta gent que et té com una referència, per això encara és més important fer les coses correctament. A més, es diu que l'entitat està formada per personal molt ben preparat, així que els treballadors s'han de sentir valorats i entusiasmats per ser part de l'Actel Força Lleida. Per últim, també s'inclou el fet de ser propers, quelcom al que tant èmfasi posa l'entitat, dient que és un club social i sensible amb les necessitats de la comunitat.

### **3.3. Valors**

També definits com a “cultura”, els valors són aquelles “creences comunament acceptades de forma conscient o inconscient pels membres d'un sistema cultural i que actuen d'acord a aquests” (Soler, 2008: 94).

Molts cops, els valors que es marca l'empresa poden acabar ajudant a la presa de decisions que podrien arribar a ser compromeses, ja que si una solució traeix les conviccions de l'organització, és que s'ha escollit una mala opció (Programa Innova, 2014).

Poden arribar a existir dos tipus de valors: els personals i els col·lectius. Els primers són els que tenen cada individu que forma l'empresa per separat. Els segons no són una suma de tots els individuals, sinó aquells que corresponen al conjunt de la companyia. Els

organitzacionals no haurien de ser contradictoris amb els individuals, malgrat que en algunes situacions passi al considerar més responsables i adequats els col·lectius que els que tenen cada un dels individus que formen l'empresa per separat (Corporate Excellence, 2011).

Des de l'àrea de comunicació de l'Actel Força Lleida es diu que es tenen en compte tres valors: confiança, passió i esportivitat. El primer es refereix a aquesta voluntat de ser percebuts com un club proper i que no et fallarà. El segon va encaminat a dir que tot allò que es fa pel club surt de l'interior i es dona el màxim per fer-ho el millor possible. El tercer, i últim, plasmar els valors de l'esport. Respecte, cooperació, amistat, competitivitat sana i treball en equip són alguns dels valors que s'aprenen practicant esport, que acaben servint en la vida i que l'entitat vol aplicar tant dins com fora de la pista.

Els valors sí que considerem que són correctes i adequats.

## 4. Els Intangibles

### 4.1. Posicionament

El posicionament de la marca s'entén com la forma en la qual vol estar compresa l'empresa pels consumidors en relació a certs aspectes que es consideren rellevants i sortir guanyador de la valoració que es fa de diversos factors en comparació amb els de la competència (Alonso, 2009:40).

Soler torna a citar a Kotler al llibre *La planificación de la comunicación empresarial* per proposar tres tipus de posicionaments. Un és l'invers, que consisteix en moure's "en sentit contrari de les tendències de la categoria. Es descarten alguns elements previsibles i se'n potencien d'altres". Per exemple, IKEA i els seus mobles de disseny barats. Una altra classe de posicionament és el dissident, en el qual "la marca incorpora elements d'una categoria diferent a la seva". Per exemple, Swatch, que combina moda i rellotges. L'altre tipus és l'anomenat sigil·lós, on "la marca se situa en una categoria diferent a la seva". Per exemple Apple iPod, que passa de ser un reproductor MP3 a un accessori de disseny (Soler, 2008: 97).

Soler proposa quatre etapes a complir. La primera és buscar aquells factors que han determinat la posició actual, que podrien ser tant el seu preu, com el seu envàs, la publicitat o la competència. La segona seria analitzar quin és el posicionament ideal, és a dir, on s'hauria d'estar. Per això, s'hauria d'estudiar quantitativa i qualitativament els consumidors, a més de realitzar un anàlisi intern per saber quin és el punt de vista de l'empresa. La tercera etapa consisteix en definir el pla estratègic que s'ha de seguir per aconseguir aquest posicionament ideal i, per últim, s'ha de dur a terme un sistema continu d'avaluació (Soler, 2008: 97-98).

Oliver Rosell insisteix en que "la finalitat és posicionar-se com un club fiable i proper" i apunta que "cada cop estem més a prop d'aconseguir-ho. Els fets ocorreguts en el passat amb el Lleida Bàsquet van decebre a molta gent i recuperar la seva confiança passa per fer les coses bé. Costa perquè cada any surten notícies dient que no es paga a temps i, fins i tot, que no se sap si competirem a LEB Or l'any següent, però aquest any sembla que no tindrem aquests problemes i pot significar un punt d'inflexió".

#### **4.1.1. Posicionament actual**

En l'empresa analitzada, les quatre etapes de Soler serien compreses de la següent forma. La primera, que determina la posició actual de l'empresa, va condicionada per la mala reputació que va deixar el Lleida Bàsquet, al que encara algú identifica amb l'Actel Força Lleida, i pels inicis difícils del club.

Tot i això, pel que fa a aspectes com el preu i el servei ofert, que es poden relacionar entre ells, surt ben posicionat. Per exemple, comparat amb el club de futbol de la ciutat, l'altra gran entitat esportiva de Lleida i una competència directa si els partits coincideixen en horaris, l'Actel surt guanyant, ja que les entrades valen 10€ i juga en la segona divisió de l'estat i en el Lleida Esportiu costen 15€ i competeix en la tercera categoria estatal. Reflex d'això són els 3.000 espectadors de mitjana que té el club de bàsquet, enfront dels poc més de 1.000 del de futbol (adeccooro.es vist el 29/4/2015). Tot i això, a les xarxes socials és el Lleida Esportiu qui compta amb més seguidors. Si agafem el Twitter com a referència, té més de 13.000 followers en el mes de maig de 2015, mentre que el Força Lleida en té uns 3.500.

Pel que fa a la resta d'equips de bàsquet de la província "l'Actel Força Lleida és el referent. Els partits de Barris Nord són l'atractiu més gran que tenen els aficionats al bàsquet a molts quilòmetres a la rodona. Només hi ha el Cadí La Seu a la Lliga Femenina i nosaltres com a equips professionals. Per això fem moltes accions per a que aquesta gent vingui al pavelló i s'hi enganxi", explica Rosell.

A més, pels jugadors de la base de tots els equips de la província, l'Actel Força Lleida és l'equip en el que qualsevol voldria jugar. Els tècnics cada any seleccionen als millors del territori per formar els equips, sobretot a partir de la categoria infantil o cadet, i ser escollit per formar part del Força Lleida es converteix en un premi i un al·licient ja que, en principi, el jove estarà envoltat d'alguns dels millors tècnics i jugadors de la seva edat de la província. "La nostra base és com una selecció de Lleida", diu Rosell.

Mentre que a Lleida que és l'equip referència, a Catalunya l'Actel és un dels cinc equips més importants pel que fa a la seva posició dins del bàsquet estatal. Al capdavant hi ha el FC Barcelona, conjunt de repercussió internacional, seguit pel Joventut de Badalona i per La Bruixa d'Or de Manresa, de la lliga ACB. Després d'aquests tres clubs ja hi hauria l'Actel Força Lleida i el CB Prat, ambdós de LEB Or. Els tres primers poden ser competència a l'hora de prendre patrocinadors, ja que l'anunciant pot preferir apostar per

un club de categoria superior, o acaparar aficionats. En els dos casos, el preu serà més alt, però el servei, que són els partits de bàsquet i tot el que els envolta, serà, segurament, més bo.

Fins fa poc, el CB Tarragona i el Girona també eren entre els clubs més importants de Catalunya, però igual que va passar amb el Lleida Bàsquet, els deutes van obligar a desaparèixer als gironins i a baixar a EBA als tarragonins.

Rosell explica que “si enlloc de parlar tant de l’NBA es donés un petit espai als mitjans per repassar la LEB Or, es guanyaria molt interès. Si té interès la segona divisió de futbol, per què no la de bàsquet?”. I és que arreu d’Espanya, l’Actel Força Lleida no és gaire reconegut. Això es deu a que la LEB Or no té cobertura a quasi cap mitjà estatal, i només les ciutats amb un equip en aquesta categoria o els aficionats al bàsquet que segueixen la divisió a través de la plataforma digital de la Federació coneixen què és el Força Lleida.

Últimament, el diari esportiu Marca ha realitzat més d’un reportatge sobre aspectes esportius del club, com que un dels jugadors lleidatans va anotar 8 triples en un partit ([www.marca.com](http://www.marca.com) vist el 3/3/2015) o ha explicat l’evolució d’un pivot cedit per l’Estudiantes, equip de la lliga ACB ([www.marca.com](http://www.marca.com) vist el 3/3/2015). Rosell defensa que sortir a la premsa estatal per temes merament esportius ajuda a que el club deixi enrere “l’etiqueta de club que només és notícia quan té problemes econòmics”.

#### **4.1.2. Posicionament ideal**

El posicionament ideal de l’empresa seria aconseguir ser considerada una entitat que no té cap risc d’acabar amb deutes a finals de temporada.

A més llarg termini, esportivament parlant, seria competir per ser dels tres millors equips de bàsquet de Catalunya, és a dir, pujar a l’ACB. Els consumidors, en aquest cas, són els aficionats al bàsquet i el fet d’haver aconseguit portar-ne 3.000 de mitjana aquest any a Barris Nord i haver arribat a ser 4.400 en alguna ocasió, esdevenint així un dels pavellons amb més afluència de la lliga ([adeccooro.es](http://adeccooro.es) vist el 29/4/2015) fa que es mirin objectius alts. El president ja va dir a la roda de premsa de valoració final de la temporada que es vol anar millorant el pressupost, en la mesura del possible, any rere any per aconseguir escalar esglaons en el panorama del bàsquet espanyol ([fllleida.cat](http://fllleida.cat) vist el 27/5/2015), així que es compleix el que diu Soler sobre que s’ha de saber quin és el punt de vista intern.



#### **4.1.3. Pla estratègic per aconseguir el posicionament ideal**

Per aconseguir aquest posicionament hi ha dos aspectes clau. La confiança és un dels atributs que el club considera més rellevant recuperar i que passessin molts anys sense notícies que parlessin de dubtes sobre la viabilitat del club seria la millor manera d'aconseguir-ho. Per això, és important planificar correctament cada temporada i evitar caure en errors del passat pressupostant una partida de diners superiors a la que es pot cobrir. A partir d'aquí, el club ha de canalitzar tota la comunicació cap a l'àmbit esportiu, ja siguin partits, entrenaments, equips de la base, rodes de premsa, com s'està fent fins ara.

La segona és, a priori, més difícil d'aconseguir. El servei que es dona sí que es pot comprar amb diners, ja que amb més pressupost, millors jugadors, millors activitats que envolten el partit i, en definitiva, millor espectacle per als consumidors. Però en l'esport no es pot garantir que qui fa més inversió queda primer. Tot i això, com ja hem dit, aquest objectiu de posicionament esportiu queda lluny, ja que l'última campanya tot just era no baixar de categoria.

#### **4.1.4. Avaluació**

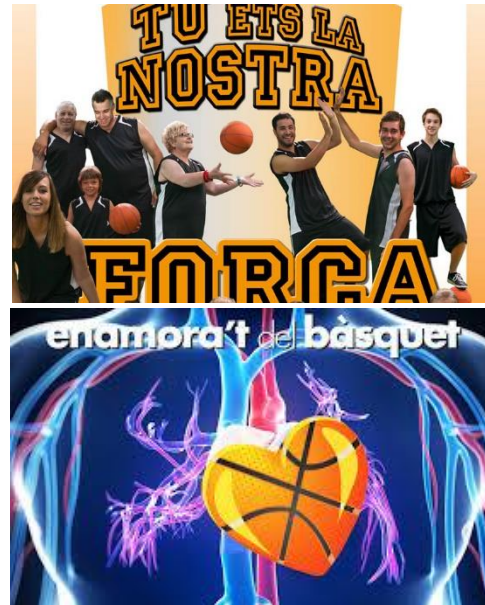
L'última etapa que proposa Soler és l'avaluació. Actualment ja es fa cada any, normalment al mes de maig o juny, quan s'acaba la lliga, i es mira amb perspectiva tot allò que s'ha fet bé i malament durant la temporada per aprendre dels errors i potenciar els encerts.

#### **4.2. Marca**

La marca determina “la percepció del consumidor i la seva actitud envers al producte o servei ofert” i és clau per diferenciar-se de la competència. La seva importància ve determinada pels beneficis que aporta tant a consumidors com a fabricants i venedors i s'associa a la història, el nom el producte, els valors, la comunicació i diverses característiques més de l'empresa (Soler, 2008: 103).

Ricarte explica que els consumidors, molts cops, tenen un coneixement imperfecte dels productes i marques que compren, ja que cadascú es fixa en uns atributs determinats, sense fer cas o valorar-los tots. Aquests atributs més rellevants s'anomenen forts i identificar quins són els que són percebuts així pels consumidors generalment és essencial (Ricarte, 2008: 290).

La marca de l'Actel Força Lleida s'ha creat al voltant de la proximitat amb la ciutat i el valor que es dóna als seus aficionats. Per exemple, en les campanyes d'abonats sempre s'ha fet més èmfasi en la necessitat de tenir una massa social darrere que ajudi al club enlloc de dir que serà l'equip el que farà gaudir a l'espectador. A continuació es poden veure tres cartells i els seus respectius lemes (filleida.cat vist el 21/5/2015).



L'entitat intenta que els aficionats sentin la marca Actel Força Lleida seva i, per això, porta a terme diverses activitats per apropar-se a la població, que detallarem més endavant en el punt 4.4, així com altres de col·laboració amb les causes socials de la ciutat, que també explicarem a continuació en l'apartat 4.6. I no només es té en compte als espectadors en aquesta proximitat ja que pel que fa als patrocinadors, el club té la porta oberta a qualsevol tipus d'acord "per molt poc a canvi", segons Rosell, integrant així a la vida de l'entitat a empreses de tot tipus. Aquesta proximitat fa que es diferenciï d'altres clubs que abans hem anomenat com a competència.

En un àmbit més esportiu, la marca del club s'associa en l'aposta per la joventut com a diferenciació d'altres equips de la categoria. Cada any, el club ha comptat amb jugadors joves, ja siguin ceditos o sortits d'universitats americanes, i jugadors de la cantera. A més, en els tres anys d'existència del club l'entrenador Joaquín Prado ha creat una marca d'equip lluitador i competitiu que és reconeguda per la resta (www.feb.es vist el 24/5/2015).

Portar el nom d'una ciutat en la nomenclatura de l'equip dota de molta responsabilitat. És per això que, habitualment, els ajuntaments aporten part del finançament de l'equip per aconseguir que el nom de la ciutat estigui el millor classificat possible en la lliga de l'esport que sigui. Una bona marca construïda al voltant d'un equip s'associa també a una bona marca de ciutat. Oliver Rosell agraeix "l'esforç que fan cada any Diputació i Paeria per aportar diners al club. Sense ells no podríem competir a LEB Or".

La marca Actel Força Lleida no només inclou el primer equip. El club compta amb 12 equips de la base i tots ells porten també la marca arreu de Catalunya en els torneigs que disputen regularment.

### **4.3. Reputació**

Justo Villafañe explica en el llibre "La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas" que el concepte de la reputació no és quelcom nou, tot i que sigui recent la seva separació del terme imatge i encara costi diferenciar-los. En aquest sentit, l'autor afirma que "la reputació és la cristal·lització de la imatge corporativa d'una entitat quan aquesta és resultat d'un comportament corporatiu excel·lent", però hi ha aspectes bàsics en què divergeixen. Per exemple, la imatge té un caràcter conjuntural i efectes efímers, mentre que la reputació té més aviat un caràcter estructural i efectes duradors o que la imatge es construeix fora de l'organització, mentre que la reputació ho fa a l'interior (Villafañe, 2004: 27-30).

Villafañe també explica que una bona reputació acaba reforçant la resta d'intangibles i que, fins i tot, els revaloritza. Per aquest motiu, és molt important invertir en la reputació, ja que no s'aconsegueix de forma gratuïta (Villafañe, 2004: 78).

L'Actel Força Lleida, segons explica el seu Dircom, té el handicap d'haver heretat una reputació que no li correspon, referint-se a l'anterior equip de la ciutat, el Lleida Bàsquet, que va desaparèixer per culpa dels deutes econòmics. Un fet que deixa "dubtes i desconfiança en l'entitat pensant que pot passar el mateix, quelcom que fa que sigui difícil il·lusionar-se amb l'equip. Per millorar aquesta reputació, cosa que estem aconseguint de mica en mica, només cal que es facin les coses amb cap i que no hi hagi notícies que puguin generar dubtes".

#### 4.4. Identitat

Continuant amb la referència de Pere Soler, es podria definir la identitat com “el conjunt d’elements que composen la realitat objectiva de qualsevol organització i que poden potenciar-se a través dels aspectes que configuren aquesta identitat corporativa” (Soler, 2008: 102). Soler posa èmfasi en la importància que té la identitat per una organització per elaborar l’estratègia d’imatge corporativa i que, igual que en una persona, es té pel sol fet d’existir, se sàpiga o no.

Per la seva banda, Costa diu que actualment “les empreses ja no es manifesten només a partir del que fan (els seus productes i serveis), sinó també de com ho fan (la seva qualitat i el seu estil), expressant així el que són (la seva identitat diferenciada i la seva cultura) i, finalment, a través de com comuniquen tot això (imatge pública) ([www.uji.es](http://www.uji.es) vist el 25/5/2015).

Ventura, a més, afegeix que “els productes i serveis han de tenir significats” i que intangibles com el bon servei, la formalitat o una bona cultura corporativa s’han de barrejar amb les polítiques funcionals i els criteris d’organització empresarial tradicionals per “oferir un entorn de gestió molt més productiu i competitiu” (Ventura, 2001: 184-185).

Benavides diu al llibre “Dirección de comunicación empresarial e institucional” que la identitat es pot entendre de dos maneres en l’àmbit de la comunicació corporativa. Una primera com “el conjunt d’instruments formals amb els que una institució s’identifica i singularitza públicament”. I una segona com “la forma que té un grup social d’ubicar en el seu propi món les seves característiques corporatives i la seva projecció i expressió entre els diversos subjectes i grups socials” (Benavides, 2001: 37).

Seguint aquestes dues dimensions que explica Benavides, la identitat de l’Actel Força Lleida com a institució es caracteritza, segons Oliver Rosell, per “implicar-se i ser molt propera a la gent de Lleida. Qualsevol pot demanar autògrafs als jugadors un cop acabat el partit, quasi tots els entrenaments són a porta oberta, les empreses saben que poden fer acords amb nosaltres per molt poc a canvi, tots els grups de batucada, ball, animació, etc. que actuen a la mitja part dels partits són de la província...”.

També es porten a terme moltes activitats durant la setmana que són eines per aconseguir aquesta proximitat. Els jugadors del primer equip fan una visita cada any a moltes escoles

de la ciutat i dels pobles del voltant. Aquesta temporada l'entitat ha visitat un total de 39 col·legis havent arribat a 5.800 alumnes d'entre 6 i 12 anys. L'activitat, emmarcada dins del Programa d'Educació a l'Abast de la Paeria, té com a objectiu difondre els valors de l'esport i del club als més petits, així com despertar-los-hi curiositat pel bàsquet. Un tècnic i dos jugadors són els encarregats de portar-la a terme. Primer es fa una xerrada i després es fa algun tipus d'activitat física. A més, normalment, un dels dos jugadors és de parla anglesa i part de l'activitat es fa en aquest idioma (f lleida.cat vist el 8/4/15).

D'altra banda, a les fires importants de la ciutat, com el Cucalòcum, la Fira de Sant Miquel o Petitàlia, gairebé sempre hi ha un estand del club per promocionar-se i donar informació als visitants. També és habitual veure en algunes places de la ciutat una cistella col·locada puntualment per l'Actel Força Lleida per a que tot aquell qui vulgui pugui jugar-hi i conèixer més l'equip i els seus preus d'abonament, de manera que acaba sent una forma de promoció molt pròxima a la gent.

Pel que fa al que explica Ventura, els productes que ofereix un club de bàsquet, a més del merchandising, són les actuacions dels jugadors en els partits i tot el que els envolta, com els espectacles de la mitja part, el servei de menjar... “A nivell fiscal som un club de bàsquet. A nivell de màrqueting som una empresa que ven entreteniment”, diu Oliver Rosell. “Per això és important que la gent que ve a Barris Nord s'ho passi bé i torni. L'entrenador, Joaquín Prado, aconsegueix cada any tenir un equip competitiu que mai baixa els braços i això també és part de la identitat”.

En resum, la manera com busca diferenciar-se el club és sent un club molt pròxim i implicat amb la població, fent activitats regularment i estant a peu de carrer. A més, el servei principal que ofereix, que són els partits, intenta que siguin sempre competitiu per a que els aficionats gaudeixin, quelcom que com diu Rosell, amb l'entrenador s'ha aconseguit.

#### **4.4.1. Nom del club**

El nom d'una empresa és “el primer signe d'existència” (Costa, 1992: 30) i és de les primeres característiques que es recorden d'una institució. Un bon nom és més important del que pot semblar per començar a diferenciar-se dins del sector.

Força Lleida és un nom si més no curiós per un club esportiu per semblar més aviat un crit d'ànims. Edu Torres, primer director esportiu de la breu història del club, explicava

l'any 2012 que l'objectiu d'anomenar així a la institució era “buscar alguna cosa diferent, que tingués precisament força, i que es veiés involucrada també amb la ciutat i la província de Lleida” ([www.lleidaalminut.com](http://www.lleidaalminut.com) vist el 19/2/2015).

#### **4.4.1.1. El seu canvi a l'incorporar-se un patrocinador**

L'any 2014, l'empresa Actel Grup, una cooperativa de fruita que uneix un total de 121 cooperatives que va néixer a Lleida però que ha acabat expandint-se fins arribar a Osca, va erigir-se com el patrocinador principal del Força Lleida ([actelgrup.com](http://actelgrup.com) vist el 4/3/2015). Per temes de confidencialitat no s'ha fet mai pública la quantitat de diners que aporta, però ha estat suficient com per a que el club, després de dos anys sense patrocinador principal, decidís incorporar el nom de l'anunciant al de l'entitat.

“En un principi, quan es va crear el club, semblava que si un patrocinador havia d'incorporar-se al nom substituiria la paraula Força, de manera que ara, per exemple, seria Actel Lleida. Al passar un temps sense sponsor, la unió de ‘Força’ i ‘Lleida’ ja s'ha normalitzat i s'associa al club de bàsquet de la ciutat. Per això vam decidir conservar el ‘Força’”, recorda Rosell.

#### **4.4.2. L'escut**

Cal diferenciar logotip, isotip, imagotip, i isologo, ja que molts cops s'engloba tot en el terme logo i és un error. El logotip, concepte que en moltes ocasions s'utilitza de forma genèrica, en realitat es refereix només a les formacions de paraules, és a dir, tan sols a la tipografia. Yoigo seria l'exemple perfecte, ja que no té cap símbol acompanyant la nomenclatura. L'isotip és la part simbòlica i es parla d'ell quan s'aconsegueix reconèixer una marca amb el sol fet de mirar l'isotip, sense necessitat de que estigui acompanyat per cap text. La lletra M de McDonalds n'és un exemple d'èxit. L'imagotip és un conjunt de text i símbol que es troben diferenciat i, inclús, es poden veure per separat, com en el cas de Carrefour. Per últim, en l'isologo el text i la icona són un sol element i són indivisibles, com en el cas de Burger King ([brandemia.org](http://brandemia.org) vist el 25/5/2015).

En un club esportiu, la identitat corporativa la representa el que s'anomena escut. A la majoria d'escuts hi ha una combinació de text i símbols indivisible, és a dir, un isologo, tot i que també n'hi ha que tan sols tenen simbologia. Com diu Joan Costa, la simbologia “excita a la memòria i ho associa directament a l'empresa ja que, de fet, és més fàcil veure que llegir” (Costa, 1992: 32).

En el cas de l'Actel Força Lleida, Oliver Rosell explica que el disseny de l'escut es va encomanar al dissenyador Gonzalo Rubín de Celis. “Una persona de confiança que també ha treballat amb nosaltres en crear cartells en més d’una ocasió”. El logotip en qüestió és el següent (flleida.cat vist el 4/3/2015):



Es veu que és un isologo on predominen el negre i el taronja, els colors de les equipacions oficials del club, i hi ha un toc de color blanc en la paraula “Força”. Tal i com explica Batey en el llibre “El significado de la marca: cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios” (Batey, 2013:8), el color negre representa “poder, autoritat, formalitat, elegància, estil i misteri”, mentre que el blanc és “puresa, innocència, pau, neteja i simplicitat”. Dos colors adients per una entitat que ha repetit més d’un cop que vol deixar enrere els problemes del bàsquet a Lleida i començar de nou, presentant-se com una empresa fiable i seriosa. Pel que fa al color taronja, Dupont l’associa a “calor, foc, llum, sol, tardor, excitació i joventut” (Dupont, 2004: 180-183), just el que es vol transmetre als espectadors que van a veure els partits. La tipologia de lletra és l’anomenada Bauhaus 93, caracteritzada per ser força rodona.

#### **4.4.2.1. El seu canvi a l’incorporar-se un patrocinador**

“Es va decidir incorporar ‘Actel’ a l’escut com a part del patrocini. Igual que es va ficar al nom. En general, no és gaire comú que passi això, ja que sembla que l’escut sigui una cosa sagrada, però el fet de no fer canviar gaire el disseny antic ens va fer acceptar el tracte”, diu Oliver Rosell.

El logotip d'Actel Grup és el següent (actelgrup.com vist el 4/3/2015):



Així, incorporant el logotip de la cooperativa fruitera a l'escut del Força Lleida, el resultat queda de la següent manera (filleida.cat vist el 4/3/2015):



Ara, a més del taronja, negre i blau, ha aparegut una lletra 'A' feta de fins a sis colors diferents.

#### 4.5. Imatge

La imatge és “la forma en que el públic percep l'empresa o els seus productes. En algunes ocasions es pot donar el cas que l'empresa no en tingui el control” (Alonso, 2009:45). Segons el mateix Alonso, la imatge eficaç té tres característiques: “establir el caràcter i la proposta de valor del producte”, “comunicar aquest caràcter de forma diferent, de manera que no es confongui amb el d'altres competidors” i “proporcionar una potència emocional que vagi més enllà d'una imatge mental” (Alonso, 2009:45).

Sanz de la Tajada explica que la imatge pot acabar viatjant a l'atzar i convertir-se en un efecte no desitjat per l'empresa o pot acabar sent un actiu si s'aconsegueix controlar (Ventura, 2001: 202). És per aquest motiu que Bernstein diu que “mentre no coneguem la nostra pròpia imatge, serem incapaços de comunicar i administrar” i afegeix que “cap empresa pot permetre's el luxe de no prestar atenció a la imatge. Si la imatge és falsa i la



nostra actuació és bona, s'haurà comès l'error de ser mals comunicadors. Si passa al contrari, s'haurà comès l'error de ser mals gerents" (Ventura, 2001: 203).

Per últim, no s'ha de confondre imatge amb identitat. Mentre que la imatge és com els públics perceben l'empresa, la identitat és la manera com busca diferenciar-se ella mateixa i els seus productes de cara a l'exterior (Alonso, 2009:45).

Els inicis del Força Lleida no van ser fàcils. El primer any hi va haver un problema amb una duplicitat de contractes que va portar al club a deure diners a final de temporada ([www.mundodeportivo.com](http://www.mundodeportivo.com) vist el 8/4/2015), començant així amb mal peu i amb sensacions semblants amb les que s'havia extingit el Lleida Bàsquet. Els jugadors, fins i tot, es van arribar a plantejar realitzar una vaga ([www.mundodeportivo.com](http://www.mundodeportivo.com) vist el 8/4/2015), amb la repercussió a la imatge que això podia comportar. Al final, es va aconseguir solucionar aquesta delicada situació ([www.mundodeportivo.com](http://www.mundodeportivo.com) vist el 8/4/2015) tot i que no va ser l'últim cop que el club va presentar dubtes. L'última ocasió, al tram final de la temporada passada, quan també van tenir repercussió a la premsa les dificultats per fer front als deutes de l'entitat ([www.lamanyana.es](http://www.lamanyana.es) vist el 8/4/2015).

Oliver Rosell és crític en valorar la imatge que es creu que el públic té de l'Actel Força Lleida. Tot i no haver-ne fet cap estudi, "sabem que en el boca-orella de la ciutat de Lleida generem dubtes, sobretot per culpa de l'herència de l'anterior club i les dificultats que vam tenir al començament, tot i que crec que cada cop menys. Dubtes en el sentit de saber si es pot apostar per nosaltres en el cas dels patrocinadors, de confiar en nosaltres per part dels proveïdors, jugadors, entrenadors o pares de la base i si es poden il·lusionar sense temors a rebre una galleda d'aigua freda per part dels aficionats".

#### **4.6. Responsabilitat Social Corporativa**

Soler explica que al Fòrum Internacional de les Cultures (Barcelona, 2004) va quedar clar que les empreses són quelcom més que "productores de béns o serveis". I és que la RSC podria definir-se com "el conjunt d'aportacions positives i voluntàries que realitza una organització o empresa als sectors amb els que es relaciona". No només es tracta de col·laborar en temes mediambientals o socials, amb ajudes a països subdesenvolupats o respectar els drets humans, sinó que també s'inclou donar un tracte just als propis treballadors de l'empresa o posar preus assequibles pel públic (Soler, 2008: 104).

Díaz posa de manifest en la seva tesi doctoral sobre la Responsabilitat Social Corporativa que s'ha aconseguit que les empreses mirin més enllà del benefici econòmic per culpa de “la globalització, la liberalització dels mercats, les noves tecnologies i el major accés a la informació per part dels ciutadans, així com els escàndols financers associats a grans companyies”, uns factors que “han fet reflexionar a l'alta direcció sobre la importància del bon govern de l'empresa, tant per la reputació com per la competitivitat” (Díaz, 2006: 53).

L'Actel Força Lleida porta a terme accions de RSC de forma molt habitual. Campanyes de recollida de menjar, joguines o roba pels més necessitats, col·laboracions amb La Marató de TV3 o amb el Dia Internacional de les Persones amb Discapacitats, visites als nens a l'hospital en dates nadalenques, etc. Tot i que no existeix un document on es recullin totes, Rosell opina que “aquestes accions són part del nostre ADN i creiem que com a empresa d'una certa repercussió social tenim l'obligació d'ajudar als més necessitats. També és una gran forma d'apropar-nos a la gent”.

A més, l'any 2014 va néixer un nou equip dins del club dedicat a les persones amb discapacitat intel·lectual que van participar als Special Olympic Games de Catalunya a principis de novembre i van poder jugar un partit de mostra durant el descans d'un dels enfrontaments de lliga del primer equip.

## 5. Stakeholders

Edward Freeman no va inventar el terme “stakeholder” però sí que ha estat un dels estudiosos que n’ha aportat més definicions i les ha anat canviant a mesura que han anat passant els anys. L’any 1983 va distingir dos tipus d’accepcions, una de restringida i una d’amplia. En el sentit més restringit, es refereix a “aquells grups o individus sobre els quals l’organització depèn per la seva supervivència”, mentre que en sentit més ampli inclou a més els grups o individus que puguin ser afectats, de forma positiva o negativa, pels objectius aconseguits per l’empresa. El 1988, Freeman introdueix el principi dels valors, recordant que les organitzacions estan compostes per éssers humans, i el principi de la interdependència, ja que l’èxit que pugui aconseguir l’empresa es deu a les decisions que adopten els grups d’interès relacionats amb aquesta. El 2004 acaba perfeccionant la definició d’stakeholder introduint una classificació segons quina sigui la seva influència, si directa o indirecta, sobre l’organització i els anomena primaris i instrumentals. Els primaris diu que són vitals pel creixement continu i la supervivència de l’empresa, mentre que els instrumentals estan situats en l’entorn i poden influenciar als primaris (IESE Business School, 2009).

Malgrat aquesta diferenciació entre primaris i instrumentals feta per Freeman, ha acabat calant més profundament la classificació entre interns i externs. Fins i tot s’ha inclòs un tercer tipus de públic que serien els entremitjos o ambivalents. Míguez recull en un quadre del seu llibre “Los públicos en las relaciones públicas” les definicions que han fet algunes de les persones que han estudiat aquesta diferenciació al llarg dels anys (Míguez, 2010: 69):

|                                      | <b>Internos</b>                                                                                                                                                                                                    | <b>Externos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Mixtos, intermedios, ambivalentes</b>                   |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Aguadero (1993)</b>               | Empleados, mandos intermedios, directivos. Accionistas                                                                                                                                                             | Clientes. Entidades financieras. Competencia. Admin. públicas, organismos representativos. Medios de información. Vecinos y comunidad en general. Instituciones científicas y culturales de enseñanza                                                                                                                           | Proveedores, distribuidores, concesionarios, colaboradores |
| <b>Antona (1991)</b>                 | Empleados. Accionistas                                                                                                                                                                                             | Clientes. Proveedores, distribuidores, Inversores, entidades financieras. Admins., gobierno. Prensa. Público gral.                                                                                                                                                                                                              | Sin especificar                                            |
| <b>Barquero (2001)</b>               | Equipos directivos, jefes de departamentos, mandos intermedios, administradores, empleados de oficinas y fábrica, equipos comerciales, representantes, transportistas, mantenimiento, limpieza, seguridad y otros. | Clientes esporádicos y fijos. Accionistas, posibles accionistas. Proveedores, suministradores. <i>Brokers</i> , analistas financieros, banca, empresas y consultoras financieras. Administraciones, poderes públicos. Medios de comunicación en general y especializados. Asociaciones del ramo, aseguradoras, universidades... | Sin especificar                                            |
| <b>Cutlip, Center y Broom (2001)</b> | Empleados y familias. Voluntarios                                                                                                                                                                                  | Consumidores. Inversores. Vecinos. Expertos en temas de medio ambiente...                                                                                                                                                                                                                                                       | Sin especificar                                            |

El quadre dels stakeholders de l'Actel Força Lleida, que a continuació explicarem amb més detall, seria el següent:

| <b>Interns</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Ambivalents</b>                           | <b>Externs</b>                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| President, directius, gerents, cap de premsa i els seus ajudants, socis abonats, jugadors del primer equip, els seus entrenadors, equip tècnic, fisioterapeuta, metge, voluntaris, venedors de menjar i beure, taquillers, hostesses, nens de la base, les seves famílies, els seus entrenadors i els dos coordinadors. | Proveïdors, socis fundadors i patrocinadors. | Entitat bancaria, Ajuntament, Diputació, clients potencials, mitjans de comunicació, Federació Espanyola de Bàsquet, competència i societat. |

### **5.1. Públics interns**

A l'Actel Força Lleida trobem una gran varietat de públics interns, és a dir, aquells que estan involucrats en el desenvolupament intern de l'activitat de la pròpia empresa. Els principals i, segons ha dit més d'un cop l'entrenador Joaquín Prado, "la raó d'existir" són els socis abonats. Tot i això, els que tenen més repercussió mediàtica, per ser els que es veuen durant els partits de bàsquet, són els jugadors, els entrenadors, la resta d'equip tècnic i, fins i tot, la fisioterapeuta i el metge, que també estan a la banqueta. Precisament és durant els partits a casa que aquests públics interns creixen puntualment, ja que hi ha els voluntaris, els venedors de begudes i menjar i els taquillers. A més, hi ha hostesses que a més dels partits també acudeixen als actes que el club fa en fires.

El president i els directius serien els públics interns amb més responsabilitat, ja que són els que prenen les grans decisions de l'empresa. En un terme entremig entre aquests i els que formen l'equip de bàsquet trobaríem el cap de premsa, ajudat per un fotògraf i un estudiant de periodisme per elaborar les tasques de comunicació.

També són part del públic intern de l'empresa els jugadors de la base, les seves famílies, els seus entrenadors i els dos coordinadors.

### **5.2. Públics ambivalents**

Els públics ambivalents serien aquells que es podrien considerar tant interns com externs. D'una banda trobem els proveïdors, tant de materials de tota mena com de serveis. Per exemple, l'Actel Força Lleida contracta agents de seguretat a una empresa externa pels dies de partit i, durant la setmana, no participen en l'activitat de l'entitat. També es contracta a una empresa externa el servei de neteja. Durant la setmana sí que realitzen activitat a Barris Nord, lloc on a més d'haver-hi el pavelló hi ha les oficines, tot i que el dia de partit han d'augmentar els efectius per netejar les grades.

D'altra banda, trobem els socis fundadors. En un principi eren 13 ([www.lleidasportsworld.blogspot.com.es](http://www.lleidasportsworld.blogspot.com.es) vist el 10/4/2015) tot i que actualment en són 12, després de la destitució d'un d'ells el mateix any de creació per un problema de duplicació de contractes ([www.laxarxa.com](http://www.laxarxa.com) vist el 10/4/2015). Aquests 12 socis són els accionistes del club, tot i que pertanyen a altres empreses.

Per últim, també inclouríem en aquest apartat els patrocinadors, empreses externes que entren a formar part del club a canvi d'uns diners per anunciar-se.

### **5.3. Públics externs**

Per últim, tenim els públics externs, no vinculats amb l'empresa però que juguen algun paper en el seu funcionament. En l'Actel Força Lleida en trobaríem de bastants tipus. Un és l'entitat bancària en la qual hi ha dipositats els diners que guanya l'entitat i a la que es recorre sempre que es necessita algun tipus de crèdit. Uns altres són les institucions públiques, l'Ajuntament i la Diputació, que aporten anualment una quantitat determinada de diners a l'entitat i els clients potencials, en aquest cas els possibles patrocinadors i espectadors. Els mitjans de comunicació també són considerats públic extern, així com la Federació Espanyola de Bàsquet, l'organitzadora de la LEB Or, i la competència, que més que la resta d'equips de la competició serien totes aquelles empreses de la zona o de Catalunya que podrien "prendre" clients a l'entitat. D'altra banda, també hi trobaríem la societat i el públic potencial que tot i no ser soci ha assistit a algun partit en alguna ocasió.

## **6. Model de comunicació**

### **6.1. Comunicació externa**

Pere Soler defineix la comunicació externa com aquella “comunicació de marca i/o producte que l’organització realitza per arribar als consumidors actuals i potencials, així com la de tots aquells que influeixen en el procés de compra, buscant la preferència de marca, la mateixa compra i la fidelització de la compra”. També es pot anomenar comunicació comercial. Aquesta té moltes formes de fer-se present a través de la publicitat i les relacions públiques, com per exemple el merchandising, l’assistència a fires i exposicions, l’oferiment d’objectes de regal, la televenda, etc. (Soler, 2008: 105).

El Dircom de l’Actel Força Lleida dóna molta importància a aquest tipus de comunicació. “És la nostra manera de donar-nos a conèixer. A tots els actes als que ens inviten enviem, mínim, un representat i aprofitem per vendre el club”, comenta Rosell referint-se a l’assistència a fires i exposicions.

Pel que fa a la venda de merchandising, explica que “per ara no funciona com voldríem. Som autocrítics i creiem que potser no n’hem fet la publicitat necessària però també sabem que, generalment, és difícil vendre samarretes o xandalls que no són de l’NBA. Inclús a nivells més alts al nostre és complicat”.

D’altra banda, el club fa publicitat de les campanyes d’abonats, a principi de temporada, anunciant-se als mitjans de comunicació de la ciutat i repartint cartells per la ciutat. Amb la irrupció de les noves xarxes socials, també s’ha passat a fer publicitat a través d’elles i no només de les campanyes de captació de socis sinó que, al ser gratuïtes, es pot aprofitar per promocionar els partits individualment o preus dels productes que ven el club. Pel que fa a la premsa, també és comú que es recorri a la publicity per a que el club promociioni les accions que porta a terme als mitjans de comunicació.

La pàgina web oficial també s’utilitza com un canal de comunicació exterior. En ella s’expliquen les notícies més rellevants de forma més extensa que en les xarxes socials i també s’hi pot fer publicitat.

#### **6.1.1. Xarxes socials**

L’any 2001, Fajula i Roca ja destacaven la importància d’Internet en el sector empresarial i feien una llista dels avantatges que ofería aquesta eina digital. Entre aquests beneficis es

recalca l'oportunitat d'accedir a un nombre immens de consumidors potencials, de manera que s'expandeix el mercat i es pot oferir una major quantitat d'informació al públic, s'incrementen les oportunitats de millorar la imatge i de fidelitzar al públic i s'eliminen les fronteres d'espai temps (Fajula, Roca, 2001: 367).

Aquests dos autors també introdueixen la idea del canvi de les 4 P a les 3 F. Així, s'ha passat de considerar la regla bàsica del màrqueting consistent en el "Product, Price, Place and Promotion" per adoptar el Flux, on la informació que s'envia a la xarxa ha de ser clara, concreta i directa, Funcionalitat, ja que aquests missatges han de ser útils i adaptats al target, i Feedback, ja que la interactivitat és un element clau a Internet (Fajula, Roca, 2001: 366).

L'Actel Força Lleida té actualment en funcionament comptes de Facebook, Twitter, Instagram i Youtube. Tots els missatges que s'envien a Twitter, normalment, també s'envien a Facebook a través del web Hootsuite, una eina que permet publicar la informació a més d'una xarxa social alhora. Quan es publiquen fotografies a Instagram, també es comparteixen a Facebook i Twitter, igual que quan es penja un vídeo a Youtube.

Rosell diu que "el grau d'impacte a les xarxes socials es calcula, normalment, pels seguidors que es tenen, ja que s'hi afegeixen ells sense poder-hi fer res més que oferir continguts interessants. Som el club més jove en les xarxes, ja que vam ser creats l'any 2012, però amb menys temps hem aconseguit superar a molts clubs de la categoria en seguidors de Twitter, per exemple. Estem molt satisfets perquè hem aconseguit crear un intercanvi fluid d'informació amb els aficionats i estem complint l'objectiu d'actualitzar les xarxes socials diàriament".

## **6.2. Comunicació interna**

Francisca Morales explica que la comunicació interna sempre ha existit, ja hagi estat de forma conscient i planificada o no. Es podria definir com "la interacció humana que ocorre dins de les organitzacions entre els seus membres" i ha de ser "fluïda, impactant, motivant, estimulante i eficaç". L'objectiu d'aquesta és, a trets generals, poder explicar a tots els públics interns el que la pròpia organització fa, incrementar tant la productivitat com la motivació i aconseguir un clima de participació i implicació amb l'empresa (Morales, 2001: 219-223).



Entre les eines més comunes de comunicació interna, Morales en destacava l'any 2001 les reunions, els taulells d'anuncis, els seminaris, els cursos, les memòries, les revistes internes, les enquestes, la bústia de suggeriments o, una de les opcions més utilitzades en l'actualitat, la intranet (Morales, 2001: 224). Al 2008, en canvi, la mateixa autora introduïa la web corporativa, el periòdic electrònic o documents audiovisuals (Morales, 2008: 17).

Sobre la comunicació interna que porta a terme l'entitat, Oliver Rosell apunta que “no ens comuniquem bé ni entre nosaltres ni amb els nostres. Els treballadors del club no sabem res del que es decideix a les juntes ni tenim clar el rumb immediat cap a on es treballa cada setmana. Tampoc informem de forma directa als nostres abonats i la comunicació amb els nois de la base es restringeix al paper pares-entrenador”. Aquesta declaració és molt important i deixa clar que internament es necessita una millora substancial de la comunicació.

#### **6.2.1. Comunicació interna ascendent**

La comunicació ascendent neix dels nivells més baixos de l'organització i escala diferents estrats fins a l'alta direcció. És un tipus de comunicació molt important ja que permet comprovar si la comunicació interna descendent s'ha produït de forma eficaç. A més, també és molt útil per recollir “inputs” procedents de tots els racons de l'organització, fet a tenir en compte al dissenyar les polítiques estratègiques de l'organització, ja que segons Barnard, un dels primers teòrics en donar importància a la comunicació ascendent, és comú que siguin els individus dels nivells més baixos de la jerarquia els que estiguin més ben informats (Morales, 2001: 230-231).

En l'Actel Força Lleida, explica Rosell, es pot comunicar de baix cap amunt de diverses maneres. Una d'elles, la que s'ha fet tota la vida, és fer-ho personalment i, si no es pot parlar d'immediat, es convoquen reunions. També s'utilitza el correu electrònic i el telèfon mòbil.

#### **6.2.2. Comunicació interna horitzontal**

La comunicació horitzontal és la que es produeix entre persones i departaments que estan en un mateix nivell jeràrquic, de manera que l'intercanvi d'informació es produeix entre iguals. La interacció entre els directius és la que té més repercussió, ja que d'ella en sortiran decisions que afectaran a la majoria dels nivells. Morales cita a Rogers per

explicar que també és molt important la comunicació que es porta a terme horitzontalment per què, generalment, els individus se solen comuniquen de forma més oberta i efectiva amb els seus iguals que amb els seus superiors (Morales, 2001: 233).

La funció principal d'aquest tipus de comunicació és la coordinació de funcions, per això és fonamental que les relacions siguin àgils i cooperatives. També és un mitjà per compartir informació rellevant de l'organització entre companys i pot ser una eina de recolzament i de resoldre problemes i conflictes (Morales, 2001: 234).

De la mateixa manera que es pot comunicar de forma ascendent, a l'Actel Força Lleida es pot comunicar de forma horitzontal. Les reunions, o converses en el lloc de treball, el telèfon mòbil i el correu electrònic són les maneres d'interaccionar entre iguals.

### **6.2.3. Comunicació interna descendent**

La comunicació descendent és la més tradicional i bàsica. Sorgeix de l'alta direcció i descendeix fins arribar als nivells més inferiors. La importància rau en el fet de la seva utilitat a l'hora de dirigir el desenvolupament de les activitats que es fan a l'organització. El més usual és que els missatges que es transmetin siguin instruccions i ordres, per això és clau que siguin clars, veraçs, sensats i que continguin informacions d'utilitat per als públics als quals van dirigits. També pot servir per adoctrinar als membres per a que interioritzin i reconeixin els objectius de l'organització o facilitar resums de treballs realitzats (Morales, 2001: 227-228).

Segons Andreu Pinillos, l'alta direcció és la màxima responsable del bon funcionament de la comunicació descendent i explica quatre funcions que han de dur a terme. Una és la màxima implicació en el procés de comunicació garantint sempre el "principi d'autoritat" sense perdre les formes però mantenint el pes organitzatiu de la línia executiva. Una altra és definir els continguts de la comunicació interna i escollir què és el que es vol informar i què no interessa que es comuniqui. Aquí entraria definir aspectes com la missió, la visió, els valors, els objectius o les prioritats comercials i organitzatives. Una altra funció és la de distribuir responsabilitats en termes de comunicació en dos línies: qui s'encarrega de coordinar la comunicació de la part emocional i qui s'encarrega de la part racional. Per últim, Pinillos afegeix que l'alta direcció també ha de tenir l'objectiu de predicar amb l'exemple (Morales, 2001: 229-230).

Igual que en els anteriors dos tipus de comunicació interna, els canals utilitzats són el telèfon, el correu electrònic i les reunions. Tot i això, el cap de premsa Oliver Rosell afegeix que “hi hauria d’haver més comunicació de la directiva cap als treballadors. Potser s’hauria de crear un canal per saber què volen i com volen que fem cada cosa amb més detalls. Penso que de forma descendent ens comuniquem poc”.

#### **6.2.4. Comunicació interna informal**

A diferència dels altres tipus de comunicació, la informal no està planificada. Està formada per les relacions socials que es donen entre els membres de l’empresa i té més importància del que pot semblar a primera vista. Morales diu que “sempre que un membre necessita comunicar-se amb un altre i no disposa d’un canal formal per poder-ho fer, apareix aquesta comunicació” (Morales, 2001: 226).

El rumor és la principal forma de comunicació informal. Aquests transporten missatges sobre el que s’està fent a l’empresa i sobre els canvis que s’hi produeixen o es produiran que interessin als membres de l’empresa. És una forma d’aconseguir comprendre la vida de l’organització (Morales, 2001: 227).

Rosell diu que en les oficines de l’Actel Força Lleida la comunicació informal és “típica ja que els que treballem a Barris Nord estem en un espai petit i parlem de tot”. Tot i això, no hi ha mai cap rumor prou gran que hagi afectat al club.

#### **6.3. Comunicació de crisi**

Ana María Enrique té una tesi doctoral sobre comunicació de crisi i dedica tot un capítol del llibre “La planificación de la comunicación empresarial” a parlar sobre aquest tema. L’autora defineix una crisi com “un canvi produït sobtadament que afecta a l’organització i al seu entorn, posant en perill la seva imatge i el seu funcionament normal, comportant una dimensió pública i mediàtica i una naturalesa delicada”. Per tant, un pla de comunicació de crisi serien els procediments a seguir per eliminar o alleugerir els possibles efectes negatius que pugui generar la situació (Enrique, 2008: 75-77).

Hi ha tres fases de desenvolupament d’una crisi. La primera seria la preliminar, on es poden arribar a detectar signes que puguin desembocar a successos no desitjats i s’ha d’actuar de forma ràpida per establir les mesures convenientes i evitar que s’originin. Aquesta part és molt important, ja que detectar el problema a temps ajuda a gestionar els rumors i l’impacte mediàtic que pot originar la situació. Quan la situació ha arribat a

l'opinió mediàtica es diu que la crisi se situa en la seva fase aguda i s'ha de donar una resposta ràpida per mantenir la imatge que està en joc. Per últim, hi ha la fase de normalització, quan la crisi arriba a la part final i s'han de treure conclusions i recuperar la confiança que s'ha pogut perdre dels públics (Enrique, 2008: 76). En canvi, hi ha vuit apartats que conformen el pla de comunicació d'una crisi. Aquests serien realitzar una investigació prèvia, fixar els objectius de comunicació, identificar els públics, constituir un comitè de crisi, elaborar estratègies, tractar amb els mitjans de comunicació, avaluar la post-crisi, fer simulacres i formar portaveus per tal que no torni a ocórrer un imprevist així (Enrique, 2008: 77-84).

Pel que fa a l'Actel Força Lleida, explica Rosell, no existeix un pla de crisi escrit, però “sabem com actuar, tot i que és difícil. Normalment, les crisis que tenim venen per temes econòmics que arriben a la premsa, com que no estem pagant els jugadors a temps, per exemple. El més important és ser sincers i facilitar la transparència. Si és necessari, el president o algun directiu dona una roda de premsa per aclarir els fets, com ja s'ha fet algun cop. També és clau actuar amb rapidesa, sobretot si la informació és falsa o inconcreta, per evitar que s'escampin rumors falsos i puguin afectar a la imatge”.

El fet de no tenir un pla de comunicació establert xoca amb el que Westphalen i Piñuel recomanen (Westphalen, Piñuel, 1993). Més enllà d'un escrit amb les pautes a seguir en cada cas de cada possible crisi, els dos autors defensen la necessitat de l'existència d'un comitè de crisi, ja que a l'estar especialitzats poden tractar millor i de forma més específica el tema. A més, també estableixen que hi ha quatre possibles estratègies de resposta per part de l'empresa a una crisi. Aquestes serien la de mantenir el silenci, la de la negació dels fets, la de transferència de responsabilitats i la de la confessió.

D'altra banda, al contrari del que recomana Enrique, l'Actel Força Lleida tampoc realitza simulacres, però sí que està molt atent al que surt a la premsa cada dia sobre ells per tenir un control.

## 7. Equip de comunicació

A Espanya s'ha acabat adoptant el nom de Direcció de Comunicació o Direcció de Comunicació Corporativa per anomenar “l'estructura interna de l'empresa encarregada de gestionar els processos de comunicació, projecció i manteniment de la imatge i/o reputació corporativa” (Madroñero, 2008: 10-11).

Madroñero divideix en quatre les funcions de les quals s'ha d'ocupar la direcció de comunicació. La primera és la de comunicació de màrqueting. En ella es porten a terme accions de mecenatge, de gestió de la publicitat i la promoció, així com col·laborar amb entitats culturals o d'interès social, entre d'altres. La segona funció és la comunicació institucional. Es comunica la imatge, la reputació i, en general, l'empresa als públics d'interès. També s'inclouen accions de protocol, com assistir a trobades amb accionistes o fires, accions per prevenir crisis, accions per crear lobbys d'opinió i les relacionades amb l'e-comunicació, com el manteniment de la web corporativa. Una altra funció és la relació amb els mitjans de comunicació. Es manté una eficaç i estreta relació amb els mitjans als quals s'envien notes de premsa, es monitoritzen les activitats de la competència o s'actualitza la base de dades dels periodistes. Per últim, però no per això menys important, hi ha les funcions relacionades amb comunicació interna. A trets generals, es desenvolupen programes informatius com el manual d'acollida o el periòdic electrònic, es realitzen auditories de comunicació interna o es recolza a la Direcció de Recursos Humans amb els programes de motivació, acció social, participació i entrenament (Madroñero, 2008: 14-17).

Ramon Freixa afirma que avui dia una empresa o institució que no té un Director de Comunicació que sigui capaç d'aglutinar la comunicació interna, externa i institucional, no pot existir. És més, afegeix que si existeix, aquesta organització està a prop del caos o està rendint un 75% menys del que podria arribar a rendir (Freixa, 2005: 125).

En l'Actel Força Lleida l'equip de comunicació es podria dir que és difús. Tot gira al voltant de la persona entrevistada per aquest treball, Oliver Rosell, tot i que té l'ajuda d'un dels gerents, Ramon Camí, que també realitza tasques de comunicació com escriure per la pàgina web o les xarxes socials i parlar amb diferents stakeholders, i un estudiant de periodisme que fa les cròniques, organitza les rodes de premsa dels entrenadors i porta les xarxes socials els dies de partit.

Tot i aquestes ajudes puntuals, Rosell és el Dircom i la persona que s'ocupa de les quatre funcions que explica Madroñero. Tant la comunicació de màrqueting, com la institucional, la interna i és la persona a la qual s'adrecen els mitjans de comunicació. Malgrat que la tasca que desenvolupa al club no és poca, combina la feina de responsable de comunicació amb la d'organització d'actes, jornades i màrqueting a l'empresa GLOBALleida.

### **7.1. Formació dels membres de l'equip de comunicació**

Anteriorment, la figura de responsable de comunicació estava lligada al Departament de Màrqueting, que tenia l'objectiu de comunicar per augmentar les ventes i, per tant, els beneficis de l'empresa. Ara, en canvi, està separada i més centrada en gestionar la imatge corporativa i tots els valors intangibles que estan relacionats amb aquesta (Madroñero, 2008: 23).

L'Associació de Dircom deia fa una dècada que la titulació predominant en els directors de comunicació a Espanya eren persones llicenciades amb la carrera de Periodisme, exactament en un 33,5% dels casos (Estudi Dircom, 2005).

Ara, es demana que el Dircom, a més de saber comunicar, tingui coneixements sobre gestió d'empreses i els seus intangibles, desenvolupi bones relacions amb els mitjans de comunicació i tingui coneixements de màrqueting. Per això, cada cop s'està professionalitzant més aquesta professió (Madroñero, 2008: 27).

El Dircom Oliver Rosell és llicenciat en Administració i Direcció d'Empreses. Té dos màsters, un sobre assessoria fiscal i un de direcció financera, i un postgrau de màrqueting estratègic. D'aquesta manera, es compleix el que diu Madroñero sobre que els caps de comunicació d'empreses ara també tenen coneixements sobre gestió d'empreses i màrqueting.

## **8. Proposta de millora de la comunicació de l'Actel Força Lleida**

Després d'haver estudiat de forma teòrica els conceptes que conformen la comunicació d'una empresa i haver parlat amb el Dircom de l'Actel Força Lleida sobre com són aquests en l'entitat analitzada, hem trobat diversos punts febles. Per aquest motiu, a continuació, ens disposem a fer diverses propostes per millorar aquells aspectes comunicatius que considerem que no són correctes o insuficients.

### **8.1. Canvis en la identitat a través de l'escut**

Com s'ha comentat anteriorment, la identitat visual i corporativa de l'Actel Força Lleida està representada per un isologo, que en els clubs esportius és l'escut. L'original va ser creat pel dissenyador Gonzalo Rubín de Celis l'any 2012, quan es va fundar el Força Lleida, i el valorem com a bo. La seva forma més allargada horitzontalment que verticalment el fa ser diferent a la majoria d'escuts, quelcom que ajuda a que sigui recordat. A més, els colors són molt encertats per expressar seriositat i vivesa alhora. Tot i això, potser hi faltaria algun tret distintiu de la ciutat, així com l'escut del Lleida Esportiu, equip de futbol de la ciutat, incorpora la Seu Vella.

En canvi, amb la incorporació del nou patrocinador a l'escut, creiem que s'ha perdut part de l'essència. No tan sols per l'aparició d'una altra empresa al logotip, ja que és un tema econòmic i segurament no s'hagués fet si no fos necessari. Sobretot trobem aquesta alteració de la naturalesa originària en la lletra A que acompanya la paraula 'Actel'. Aquesta A està formada pels colors vermell, groc, taronja, blau, verd i verd marronós, xocant força en el disseny més simple de negre, blanc i taronja de la resta de l'escut.

Per aquest motiu, trobem convenient remodelar l'escut i, per tant, la identitat visual, tot i que tampoc en excés.

La primera alternativa que trobem és només treure aquesta A i deixar la paraula ‘Actel’ centrada i amb la seva tipologia de lletra original, la que té en la seva organització, però sense el seu logotip a l’escut. El resultat del canvi seria el següent:



D'altra banda, fem una segona proposta on es podria trobar la incorporació d'un altre dels logotips de l'empresa Actel. És una lletra 'A' formada per una poma. En aquest cas també optem per mantenir els tres colors principals, ja que considerem que així es respecta la identitat del club de bàsquet tot i la incorporació del patrocinador. La segona proposta seria la que es pot apreciar a continuació:



Com es pot veure, en ambdós casos s'ha optat per eliminar la lletra 'A' multicolor que considerem que desentona amb la resta del logotip però es manté la paraula Actel amb la seva tipografia original. També, en les dues propostes mantenim els tres colors de



referència del club i no n'afegim de nous, retenint d'aquesta manera la identitat del club encara que s'incorpori aquest anunciant.

S'ha de tenir en compte que un canvi en l'escut té repercussions. La més important és l'econòmica, ja que en tots aquells materials on hi ha l'isologo antic s'han d'invertir diners per fer el canvi. A dia d'avui ja hi ha hagut un canvi d'escut amb l'entrada d'Actel i pel que ha optat el club és per deixar l'original en molts llocs, alguns de tant representatius com les samarretes, i implementar-lo en la comunicació, com en les xarxes socials, web o cartells, així com en articles de merchandising o tanques publicitàries.

## **8.2. Millora de la comunicació externa**

En general, considerem que la comunicació externa funciona prou bé en tots els sentits. L'Actel Força Lleida ha estat capaç d'atreure una mitjana de 3.000 espectadors cada partit de local a Barris Nord, arribant a ser 4.400 en l'últim partit de lliga regular (adeccooro.es vist el 29/4/2015), sinònim de que la comunicació dirigida als espectadors potencials funciona. Directament proporcional a l'afluència de públic va lligada la quantitat de patrocinadors que decideixen anunciar-se a l'empresa, amb l'al·licient de que aquest any s'ha aconseguit un patrocinador principal que paga el que s'havia estat buscant des de 2012. També sembla que stakeholders externs com les institucions públiques o els bancs mantenen la seva confiança en el club, ja que no donen cap símptoma de voler deixar de treballar amb l'entitat. Tot i així, proposem algunes accions per potenciar encara més aquesta comunicació externa per complir un objectiu clar: millorar la imatge.

### **8.2.1. Canals 2.0**

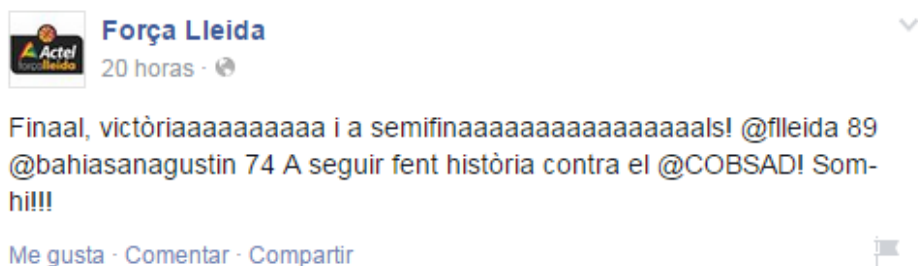
Oliver Rosell es mostrava satisfet pel que fa als canals 2.0 que té el club en funcionament, tot i que es poden fer accions per millorar-ne el seu funcionament i donar-ne un ús encara millor.

Una proposta seria utilitzar tant la pàgina web com les xarxes socials per fer al públic més partícip del club. A dia d'avui, sí que hi ha notícies constantment informant sobre què fa l'Actel Força Lleida durant la setmana, ja sigui entrenar, visitar escoles o assistir a fires, de manera que l'entorn sap que el club és viu. Tot i això, es podrien portar a terme diferents activitats durant la setmana per fidelitzar encara més. Per exemple, es podria deixar als aficionats fer preguntes als jugadors a través de les xarxes socials, i les millors serien respostes mitjançant un vídeo, o votar l'MVP de cada partit per la pàgina web.

Aquí podrien entrar en escena altres stakeholders de l'empresa, com els patrocinadors o les institucions públiques, que podrien ser les que donessin els premis als guanyadors d'aquests concursos o sorteigs on, per exemple, es podrien premiar les millors preguntes. Pel club tot són avantatges ja que aquests premis serien productes que els anunciants o les institucions volguessin donar a conèixer, sent així gratuïts pel club i, a més, es donaria més rendiment a les plataformes on-line.

Ja parlant només de les xarxes socials, concretament de Twitter, seria necessari crear una etiqueta (hashtag) pròpia del club. Molts equips en tenen, sense anar més lluny trobaríem el #ForzaBreo del Lugo o l'#HéroesBNC del Navarra a la mateixa LEB Or, i creiem que és un detall fàcil d'incorporar i que dóna valor i bona imatge a Twitter. D'aquesta manera, és fàcil trobar qui està parlant de tu i si algun cop arribés a ser Trending Topic, òbviament per un fet positiu, la imatge del club pujaria de forma gens menyspreable. Algunes de les idees de hashtags serien #SomDelLleida, #VingaLleida i #GuerrersDeLleida.

L'última proposta seria la de fer diferents missatges per Twitter i per Facebook. Per anar més ràpid, l'Actel Força Lleida utilitza la plataforma Hootsuite, que permet fer tuits i posts alhora. El que passa és que les mencions que es fan a Twitter, a Facebook no apareixen i queda malament, tal i com es pot veure en la següent captura de pantalla:



Aquests “@filleida”, “@bahiasanagustin” i “@COBSAD” no tenen cap tipus d'enllaç a Facebook i, a part de que estèticament queda lleig, no se sap amb certesa de quins equips s'està parlant. A Twitter, en canvi, si es clica damunt del compte es pot saber.

### 8.2.2. Mitjans de comunicació

Els mitjans de comunicació de Lleida considerem que donen informació sobre el club de forma suficient. En qualsevol acte organitzat pel club hi ha, almenys, un periodista dels diaris Segre i La Manyana, així com d'alguna ràdio local i Lleida TV i aquests informen de l'Actel Força Lleida regularment. A més, el dia següent al partit, la crònica és la notícia que obre la secció d'esports.

No obstant, la cobertura que se'n fa a la resta de Catalunya és pobre i és aquí on s'hauria d'intentar millorar la comunicació. Com deia Oliver Rosell a l'entrevista, "si té interès la segona divisió de futbol, per què no la de bàsquet?" i això creiem que és qüestió de saber vendre el producte. Des de l'entitat no s'ha de pretendre voler vendre que la lliga LEB Or mereix ser reconeguda, sinó que l'Actel Força Lleida és un club català de rellevància, que juga en una lliga important i que a la província té un ampli seguiment.

Una de les accions que proposem realitzar és fer una visita formal als màxims responsables dels mitjans importants de Catalunya abans de començar la temporada. Se'ls ha d'explicar el projecte i la importància que té el club en la ciutat i la província de Lleida. En aquestes visites s'oferiria tota l'ajuda possible per tal que aquests mitjans de comunicació puguin informar correctament i amb la rapidesa necessària, ja sigui oferint material com vídeos, talls de veu i notes de premsa, com estant a la seva total disposició per qualsevol reportatge, entrevista o dubtes que vulguin realitzar.

En relació amb el fet d'aconseguir aproximar-se a la premsa per incentivar interès envers el club, també es podria fer l'activitat a l'inversa, és a dir, convidar a representants dels mitjans de comunicació a que vinguin a Lleida a presenciar algun acte o partit i aprofitar, també, per explicar el projecte.

Una altra proposta que fem és que el club creï més continguts per als mitjans. Com ja s'ha comentat, durant la setmana és cert que hi ha algunes notícies i, fins i tot, surten jugadors a parlar davant els periodistes. Però no estaria de més crear més rodes de premsa amb excuses com la valoració de l'estat del club per part dels directius cada ics temps, presentar als patrocinadors amb certa importància o les activitats que es duren a terme durant el pròxim partit.

### **8.3. Remodelació de la comunicació interna**

La comunicació interna és un dels aspectes dels quals el Dircom de l'Actel Força Lleida n'és més conscient que necessita un canvi. Rosell opinava que "no ens comuniquem bé ni entre nosaltres ni amb els nostres" i això és un error que s'hauria de solucionar de la manera més immediata possible.

Com explicàvem que deia Morales, la comunicació interna existeix es vulgui o no (Morales, 2001: 219-223), però és important que aquesta funcioni de forma eficaç per a que, a més d'informar sobre tot el que passa a l'organització, es faci sentir part de l'entitat

a tots els treballadors i se'ls motiví. Per aconseguir-ho, hem considerat les següents mesures.

### **8.3.1. Newsletter on-line**

Si com diu Rosell un dels problemes és que “els treballadors del club no sabem res del que es decideix a les juntes ni tenim clar el rumb immediat cap a on es treballa cada setmana”, la millor manera per solucionar-ho seria crear una newsletter pròpia. En ella s'explicaria regularment de què es parla en les reunions que mantenen els directius i de quina manera afecten les decisions que es prenen a la resta de treballadors. Es faria de forma digital, és a dir, mitjançant el correu electrònic, una eina que el Dircom de l'empresa ja va dir que s'utilitza regularment en el dia a dia actual.

Creiem que no cal que sigui una publicació en suport físic perquè és més difícil de distribuir i, sent on-line, també s'estalvien diners.

Aquestes publicacions s'enviarien als directius, als gerents, als encarregats de la comunicació, als entrenadors, tant del primer equip com els de la base, als coordinadors de la cantera, a l'equip mèdic i als jugadors de la primera plantilla. Considerem que altres stakeholders interns com els que només actuen el dia de partit o els ambivalents, com l'equip de neteja o de seguretat, no cal que estiguin al corrent de tot el que passi a l'empresa. Amb els que només són part de l'empresa quan l'Actel Força Lleida juga a casa es seguiria fent una breu reunió una hora i mitja abans per explicar, o més aviat recordar, la feina que han de realitzar, tal i com es fa actualment.

Oliver Rosell també posava de manifest que no es comunicava directament ni amb els abonats ni amb els pares. Els primers saben del club pels mitjans i per Internet i, els segons, pels entrenadors de la base. Per aquest tipus de públics també utilitzaríem newsletters on-line però amb informacions diferents. Pels abonats, dels quals el club en té el correu electrònic, ja que al fer-se soci és necessari donar-lo, i inclús als patrocinadors, també a través d'un e-mail, s'enviaria una publicació anunciant esdeveniments pròxims com els partits i les seves ofertes o algunes activitats que farà l'equip fora de la pista. D'altra banda, pels pares de nens que juguen a la base s'enviarien els horaris dels partits del cap de setmana juntament amb la mateixa newsletter que la dels abonats i els patrocinadors. D'aquesta manera, el club s'apropa a aquests públics alhora que fa publicitat gratuïta dels partits i les seves promocions, com ara rebaixes en els preus de les entrades en dies senyalats.

### **8.3.2. Reunions periòdiques**

Una altra manera de fer que els treballadors del club coneguin què passa als més alts nivells és mitjançant reunions periòdiques. Rosell veia necessari posar remei a la comunicació interna descendent i, amb les newsletters i les reunions, pensem que es cobriria el forat que hi ha actualment.

A les reunions hi assistirien representants de cada tipus de públic intern, no tots els treballadors. El president, acompanyat d'algun directiu, mínim un dels gerents, el Dircom, algun dels coordinadors de la base i l'entrenador i el capità del primer equip de bàsquet. En aquestes quedades el president posaria al dia a la resta i explicaria els plans de futur més immediats i a llarg termini per cada un dels stakeholders interns. Això ja s'hauria decidit a les reunions que ja tenen els directius regularment en l'actualitat. Òbviament, hi hauria torn de preguntes i suggeriments.

Aquestes reunions es farien cada 15 dies amb la possibilitat d'avançar-les si hi ha algun tema prou important del que parlar. Aleshores seria una reunió d'urgència. Les periòdiques es recordarien mitjançant el correu electrònic, mentre que les d'urgència serien convocades per telèfon.

Un cop a l'any, preferiblement just acabada la temporada, també considerem oportuna una reunió dels socis abonats amb el president i algun directiu. En aquest cas podrien assistir tots els que volguessin, mitjançant inscripció prèvia per conèixer l'aforament aproximat i organitzar l'esdeveniment en un espai adequat als nombre d'assistents. Així, un dels públics interns que no viu el dia a dia des de dintre però que juga un paper molt important en l'empresa pot conèixer de primera mà cap a on va l'equip i exposar els seus dubtes i propostes de millora.

### **8.3.3. Enquestes**

Pel que fa a la comunicació ascendent, el Dircom de l'Actel Força Lleida no tenia cap objecció concreta, ja que els estrats més alts de l'empresa són força accessibles. No obstant, l'entitat no té cap tipus de sistema d'avaluació de la comunicació i, per això, creiem útil i necessari implementar un sistema d'enquestes. Així, els treballadors poden qualificar les decisions de nivells superiors i dels encarregats de la comunicació i l'empresa pot saber què funciona i què no.

Es realitzarien poc abans d'acabar la temporada, entre els mesos d'abril i maig, i anirien dirigides a gerents, entrenadors, tant del primer equip com de la base, coordinadors de la cantera, equip mèdic i jugadors de la primera plantilla.

Un model d'enquesta seria el següent:

Valori de l'1 al 5, on 1 és molt baix, 2 baix, 3 suficient, 4 alt i 5 molt alt, les següents qüestions:

1- Per quina via rep informació més freqüentment?

- Correu electrònic
- Reunions formals
- Reunions informals
- Telèfon personal
- Newsletters
- Altres

2- Quina via utilitza més freqüentment per comunicar-se amb la resta?

- Correu electrònic
- Reunions formals
- Reunions informals
- Telèfon personal
- Newsletters
- Altres

3- Quina de les següents formes de comunicar li sembla més útil?

- Correu electrònic
- Reunions formals
- Reunions informals
- Telèfon personal

- Newsletters

- Altres

Seguint amb el mateix patró on 1 és molt baix, 2 baix, 3 suficient, 4 alt i 5 molt alt, valori el nivell de satisfacció pel que fa a les següents qüestions:

4- Se li comunica a temps la informació que necessita per dur a terme el seu treball?

5- La informació que rep des de nivells superiors és homogènia?

Se li acut algun tipus de suggeriment per millorar la comunicació del club?

#### **8.4. Creació d'un pla de comunicació de crisi**

L'Actel Força Lleida no té un pla de comunicació de crisi escrit, tal i com va explicar Oliver Rosell en l'entrevista realitzada. El Dircom donava a entendre que no era necessari ja que sabia, més o menys, com reaccionar en casos de crisi i deixava entreveure que quan arribés una situació d'aquest tipus ja s'analitzaria concretament i s'actuaria en conseqüència. Aquesta concepció considerem que és errònia i que tota empresa hauria de comptar amb un pla de comunicació de crisi formal. A més, estudiosos que hem analitzat al llarg del treball com Westphalen, Piñuel o Enrique defensen fermament la necessitat d'un pla de comunicació de crisi en qualsevol empresa. Per això, veiem necessària la seva creació. Tal i com explica la professora de la Facultat de Ciències de la Comunicació de la UAB Maria José Recoder en l'assignatura de Gabinet de premsa i comunicació, per reaccionar a les crisis s'ha de portar a terme una reacció proactiva, és a dir, avançar-se al que et pot venir i al que et poden demanar que facis, ja que si aquesta reacció és reactiva es perd el control de la situació.

##### **8.4.1. Pre-crisi**

Primer de tot, i per controlar allò que es diu de l'empresa, seria necessari fer un recull de premsa cada dia. Actualment es diu que "s'està atent", però pot ser que algun cop no sigui suficient. Per això, a primera hora del matí s'hauria d'analitzar en profunditat els diaris Segre i La Manyana, sobretot per ser els de la província i els que poden estar més ben informats del dia a dia del club, i els periòdics esportius com L'Esportiu, Sport, Mundo Deportivo, Marca i AS. No s'hauria de deixar de mirar tampoc els generalistes d'àmbit català, com podrien ser el diari Ara, El Periódico i La Vanguardia. Per últim, durant la setmana s'hauria de revisar el diari o diaris de la ciutat contra la qual s'ha de jugar aquell

divendres o cap de setmana per si hi ha alguna notícia que afecti al club. Per exemple, si es juga divendres contra Palència, el dia habitual en el qual es juguen els partits de LEB Or, s'haurien de recollir les impressions del Diario Palentino de dilluns a diumenge per saber què es diu de l'Actel Força Lleida. El treball a realitzar seria fàcil encara que portés el seu temps: recollir les notícies on es surti, ja sigui de forma on-line o retallant el diari, i anotar molt breument en una agenda de què s'ha parlat aquell dia.

No només es controlaria la premsa escrita, tot i que seria la primera a revisar cada dia i a la que més èmfasi es donaria. També s'hauria d'estar a damunt del que es diu a l'apartat d'esports de Lleida TV al migdia i a la nit, tot i que al ser del grup Segre no hauria de canviar gaire d'allò que s'ha informat al periòdic, d'UA1 ràdio i de les desconnexions a Lleida de Cadena SER i Catalunya Ràdio, que són les emissores que informen sobre el club més habitualment.

D'altra banda, també s'han d'utilitzar les xarxes socials per fer aquest control. No només revisant constantment les mencions o els comentaris que fan directament als comptes del club, sinó buscant què es diu sobre tu indirectament, d'una forma tant fàcil com teclejar el nom de l'equip al buscador. A més, el fòrum que té l'equip al web de l'ACB és freqüentat per força aficionats que diuen la seva, així que també s'hauria d'estar pendent sobre què es parla.

D'aquesta manera, controlant el que es diu en els mitjans de comunicació i les xarxes socials, es pot detectar amb temps si hi ha riscos de que es produeixi una crisi. Només així es poden prevenir i actuar amb temps. Pot ser que si certa informació arriba als mitjans de comunicació ja sigui tard per evitar la crisi, però actuar amb immediatesa gràcies a haver estudiat durant els dies anteriors de què s'està parlant pot ajudar molt.

També s'ha d'estar atent amb que no es produeixi una crisi interna. La feina de l'àrea de comunicació del club, en aquest cas, és tenir presents les opinions dels treballadors a través de les reunions i de les enquestes que hem proposat per tenir un control i prevenir si hi pot haver una crisi pròximament.

Per últim, tal i com recomanen Westphalen i Piñuel, s'establiria un comitè de crisi amb anterioritat, amb professionals que hauran de planificar, gestionar i prendre decisions per sortir de la crisi el dia que arribi. Aquest comitè actuaria sempre de la mà del Dircom Oliver Rosell i dels més alts directius del club i totes les accions que es decidissin portar a terme serien consensuades per tots.



#### 8.4.2. Crisi

Com hem vist que expliquen Westphalen i Piñuel, existeixen quatre tipus de respostes que pot donar l'empresa envers una crisi. En el pla de comunicació de crisi que hauria de tenir l'empresa haurien d'estar explicades amb arguments a favor i en contra de cada una en cada situació possible, d'una forma semblant a la que s'exposa a continuació. Així, el comitè de crisi podria consultar aquest document per posar en marxa els mecanismes necessaris salvaguardar la imatge de l'empresa.

L'estratègia del silenci s'ha de deixar clar que és recomanable quan la crisi és nostra. Per exemple, si una de les empreses patrocinadores o algun dels equips rivals de la lliga entrés en concurs de creditors i es preguntés per aquest fet a algú de l'Actel Força Lleida, es recomanaria que no comentés la situació, ja que no és un assumpte del qual es pugui opinar a la lleugera si no s'hi és dins. En canvi, es deixaria clar que no es pot fer servir si són rumors que afecten directament i, molt menys, si són acusacions greus, ja que sembla que es vulgui amagar alguna cosa. Per aquests casos s'ha de fer servir una de les següents tres estratègies.

La de la negació d'utilitzar sempre i quan la informació divulgada és totalment falsa. Mai, absolutament mai, quan és certa, ja que si es demostra que es menteix, la crisi s'agreuja encara més. Per exemple, si es digués que el president va fer servir diners del club per realitzar compres pròpies i fos una acusació falsa, s'hauria de negar rotundament i, si es pogués, aportar proves.

Una altra estratègia seria la de la transferència de responsabilitats. En aquest cas, s'ha de deixar clar que s'ha d'utilitzar quan l'acte que ha fet la persona de l'empresa hagi sigut propi i se'l pugui acusar sabent que tota la culpa ha estat seva. Cada cas s'ha d'estudiar a fons ja que inculpar una persona pot ser mal vist si allò que ha fet no es demostra que ha estat per iniciativa pròpia. Un cas força clar, que no desembocaria en una crisi greu institucionalment però potser sí esportivament, seria que els jugadors fossin vistos i fotografiats de festa dues o tres hores després d'una derrota important. Transferir les responsabilitats als jugadors és la millor opció, ja que en les seves hores lliures el que facin és responsabilitat seva, i si ha de donar explicacions algú han de ser ells i no l'empresa.

Per últim, tenim l'estratègia de la confessió. És recomanable quan allò del que s'ataca a l'empresa és cert. En cas d'una crisi provocada per culpa de la mateixa empresa s'ha

d'acceptar que s'han fet les coses malament i afrontar les conseqüències. Tot i que llavors s'exposi plenament a rebre les crítiques, la sinceritat és un valor essencial i que no s'ha de perdre sota cap concepte. Un exemple que ha passat a l'Actel Força Lleida seria que transcendeixi a l'opinió pública que els jugadors porten mesos sense cobrar. Al ser un rumor cert, s'ha d'acceptar i, si es pot, calmar els ànims proposant solucions o donar la sensació de que la situació està controlada.

També hi ha la possibilitat de la combinació de dues d'aquestes estratègies. Per exemple, si es digués que un venedor d'entrades es queda diners, el club hauria de ser el que confessés i donés la cara, però es transferirien les responsabilitats a l'autor del delictes deixant clar que tota la culpa és seva.

Un altre aspecte a tenir en compte durant la crisi però que ha d'estar pensat i plasmat en un pla de comunicació de crisi fet amb anterioritat a aquesta és de quina forma es transmetrà el missatge. Una de les maneres que aquests últims anys ha agafat més importància és a través de les xarxes socials i la pàgina web. Seria recomanable si la crisi no és greu i no es vol donar peu a més rumors. Es tractaria d'una simple nota de premsa per explicar si allò que ha passat és cert o no i si s'assumeixen les responsabilitats o es transfereixen a un tercer, possibilitats que s'han vist en anterioritat. No obstant, si la crisi és suficientment important, s'ha de donar la cara, així que s'optaria per realitzar una roda de premsa. Les xarxes socials i la web poden servir per anunciar-la al públic un cop avisats els mitjans de comunicació. En aquesta roda de premsa sempre seriem partidaris d'acceptar preguntes de la premsa ja que, del contrari, sembla que s'estigui amagant informació i l'objectiu principal és ser transparents i aclarir les coses.

#### **8.4.3. Post-crisi**

Un cop ha passat la crisi és hora d'avaluar les conseqüències. Per fer-ho, s'hauria de ficar encara més èmfasi en analitzar què es diu en els mitjans i, potser encara més important, en les xarxes socials sobre l'empresa. També s'ha d'estudiar com s'ha actuat per pal·liar aquesta crisi i anotar allò que es creu que ha funcionat i allò que no, modificant el pla de comunicació de crisi per possibles futures ocasions.

D'altra banda, la imatge de l'empresa haurà quedat tocada, així que s'han de dur a terme accions per reforçar-la. Campanyes publicitàries que deixin clar que allò que ha causat la crisi no es tornarà a repetir, estar més a prop que mai de la gent i, fins i tot, fer obsequis

als públics de l'empresa afectats, tot i que sense semblar que se'ls compra el perdó d'aquesta forma.

### **8.5. Realitzar estudis sobre la imatge**

Des de l'Actel Força Lleida sembla que es té clar que la imatge que percep la societat sobre ells no és la millor i els dubtes que generen s'atribueixen a l'herència del Lleida Bàsquet i al mal inici del club. Tot i això, aquesta concepció que es creu que té la gent neix d'una percepció general, no d'estudis o enquestes. Per aquesta raó, l'última de les propostes que fem és que el club surti al carrer a preguntar quina és la imatge que es transmet a l'exterior. La imatge es genera a la ment de tots els stakeholders, però escollim enfocar-nos en la societat en general perquè és la que podria donar-nos una referència més fidedigna del que pensen tots els públics en global. A més, per conèixer la imatge que es té des de l'interior es pot analitzar a través de les reunions i qüestionaris que hem proposat que es facin regularment.

La idea seria realitzar enquestes un cop a l'any a gent que viu a Lleida, preferiblement mentre el primer equip estigui disputant la lliga, que és quan la gent està més a sobre de l'entitat. Es farien en algun lloc de la ciutat, ja que a l'entrada o sortida del pavelló se suposa que els entrevistats coneixen el club i també interessa saber quin grau de notorietat es té. De la feina s'encarregarien un parell de voluntaris o hostesses. En aquestes consultes, molt simples i breus, s'haurien de realitzar preguntes com si es coneix el club, quina és la primera paraula que ve al cap quan s'escolta Actel Força Lleida, quina opinió es té de l'entitat, no de l'equip, i quines propostes faria per millorar allò que veu pitjor.

D'aquesta forma el club s'apropa a la ciutat i, sobretot, s'aconsegueix saber amb més detalls quina és la imatge que es dona. A partir dels resultats es pot conèixer on s'és més dèbil i millorar-ho. El fet de realitzar aquestes enquestes cada any ajudarà a veure l'evolució i si allò que s'ha intentat dur a terme per crear una millor imatge ha funcionat com es pretenia.

## 9. Conclusions

En aquest apartat explicarem quina és la percepció general que ens hem endut de l'empresa analitzada, què hem descobert gràcies al seu estudi i a quines conclusions generals hem arribat després de fer-ne una proposta de millora.

Després de l'entrevista amb el director de comunicació de l'Actel Força Lleida hem vist que des de l'entitat hi ha aspectes comunicatius que es tenen clars, d'altres que no tant o alguns als que no se'ls dóna la importància que haurien de tenir.

Per una part, des del club hem vist que no es té clara la missió i la visió que es volen transmetre. Tant per l'explicat pel Dircom com el que transmeten altres membres de l'organització quan compareixen en públic, es nota que es va en una mateixa línia a l'hora d'intentar transmetre aquesta proximitat i confiança de les que tant es parla que es vol aconseguir. No obstant, Oliver Rosell no sabia realment què eren els termes “missió” i “visió” i, al preguntar per aquests aspectes, les seves respostes no eren exactes. Això, segurament, es pugui atribuir a que la seva formació no és de l'àmbit de les ciències de la comunicació, ja que la carrera que va realitzar és ADE i té dos màsters encarats al món financer.

Des del club són realistes pel que fa a la reputació que es té i la imatge que es dóna, un fet important, ja que per millorar quelcom és necessari ser conscient que no és com es voldria. Malgrat això, una de les propostes que hem fet en el treball és que es plasmi en un estudi ferm si aquests punts febles sobre la imatge són reals, ja que això ajudaria encara més a saber com actuar.

Un tema apart a comentar seria la comunicació interna del club. La frase “no ens comuniquem bé ni entre nosaltres ni amb els nostres” de Rosell reflecteix que des de dins es coneix aquest punt feble, però per una cosa o altra no s'ha canviat. Això és una mostra de que no s'ha donat a la comunicació interna la importància que té i arreglar aquest problema hauria de ser una prioritat per part del club. Aquí ens trobem amb una concepció errònia de moltes empreses en les quals es posa tot l'esforç possible en comunicar correctament a l'exterior descuidant els propis membres de l'organització. És per això que gran part de les mesures que proposem per millorar el funcionament del club van encaminades a solucionar la comunicació interna.

Un altre dels grans punts febles amb el que ens vam topar va ser que l'entitat no dóna importància a no tenir un pla de comunicació de crisi fet. En aquest cas encara és pitjor, ja que no es té la percepció de que s'estigui tractant malament el tema i, així, és impossible canviar-ho. La improvisació no sempre surt bé i tenir una guia a seguir i a la que recolzar-se quan arriba una situació de crisi, normalment desbordant, és de més ajuda del que pugui semblar a simple vista.

En general, hem vist que per molt que s'hagi evolucionat en la conscienciació de la importància que té un bon pla de comunicació en les empreses, ja siguin grans o petites, no totes ho tenen assimilat del tot. En el cas de l'Actel Força Lleida s'està parlant d'una empresa amb molta repercussió al tractar-se d'un club esportiu i amb no pocs treballadors. Per això, tant la comunicació externa com la interna haurien de ser eixos fonamentals de l'entitat, així com saber controlar tots els intangibles i saber transmetre allò que es vol. Per aconseguir-ho, només cal dedicar-li més temps i donar-li la importància que es mereix.

El treball, en definitiva, m'ha ajudat a veure com funciona la comunicació d'una empresa, en aquest cas un club esportiu, aprofundir i posar en pràctica tot allò estudiat durant la carrera sobre comunicació empresarial i adonar-me que hi ha molts aspectes a controlar per part d'un Dircom i que cap és prescindible.

## 10. Bibliografia

ALONSO, J. (2009). *Creación y posicionamiento de la Marca*. Veracruz, Monografía.

ASOCIACIÓN DIRCOM. (2005). *Los altavoces de la actualidad*. Segon Estudi Dircom.

BATEY, M. (2013). *El significado de la marca: cómo y por qué ponemos sentido a productos y Servicios*. Argentina, Ed. Granica.

BENAVIDES, J., COSTA, J., COSTA, P., FAJULA, A., FÜRST, P., LIRIA, E., MORALES, F., PERDIGUER, A., RICARTE, J., ROCA, D., RODRÍGUEZ, Á., SOLER, P. & VENTURA, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, Gestión 2000.

CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP. (2011). *Misión, visión y valores de la empresa: en el centro de una buena praxis de la RSC*. Barcelona, Documento empresarial.

COSTA, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona, Ed. CEAC.

Diari SEGRE (2012). Edu Torres crea un nou club per poder seguir a la LEB Or. Lleida, 8 de juny, p. 33.

Diari SEGRE (2012). Jugaran com a Força Lleida. Lleida, 6 de juliol, p. 27.

Diari SEGRE (2012). El Força Lleida ja és LEB Or. Lleida, 7 de juliol, p. 30.

Diari SEGRE (2013). El bàsquet d'elit, a l'aire. Lleida, 24 de juny, Suplement d'Esports, p.13

Diari SEGRE (2013). Inscrits a la LEB Or. Lleida, 29 de juny, p. 25.

DÍAZ, J. (2006). *Responsabilitat corporativa i sostenibilitat: actors socials, comunicació i governança*. Barcelona, Tesi doctoral.

DUPONT, L. (2004). *1001 trucos publicitarios*. Mèxic, Ed. LD Books.

ENRIQUE, A. M., MADROÑERO, M. G., MORALES, F. & SOLER, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra, Universitat Autònoma de Barcelona.

ENRIQUE, A.M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, Tesis doctoral.

FREIXA, R. (2005). *El director de comunicación*. Pamplona, Universidad de Navarra.

IESE BUSINESS SCHOOL. (2005). *Newsletter nº5: Otro punto de vista*. Pamplona, Universidad de Navarra.

MÍGUEZ, M. I. (2010). *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona, Ed. UOC.

PROGRAMA INNOVA (UPC). (2014). *Guía del plan estratégico*. Barcelona: Guía didáctica.

VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, Ediciones Pirámide.

WESTPHALEN, M. H. & PIÑUEL, J. L. (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales*. Madrid, Del Prado.

## 11. Webgrafia

Actel Força Lleida. (Vist en diverses ocasions). Disponible a: <http://flleida.cat>.

Actel Grup. (Vist el 4/3/2015). Disponible a: <http://actelgrup.com/es/content/actelgrup-se-convierte-en-patrocinador-oficial-del-for%C3%A7a-lleida-de-baloncesto>

Adecco Oro. (Vist el 29/4/2015). Disponible a: <http://www.adeccooro.es/2015/4/27/baloncesto/previa-los-billetes-mas-valiosos-territorio-hostil/59223.aspx>

Brandemia. (Vist sel 25/5/2015). Disponible a: <http://www.brandemia.org>

Fitxa del Lleida Bàsquet a la Federació Espanyola. (Vist el 6/2/2015). Disponible a: <http://competiciones.feb.es/estadisticas/Equipo.aspx?i=565243>.

Federació Espanyola de Bàsquet. (Vist el 24/5/2015). Disponible a: <http://www.feb.es/2015/3/10/baloncesto/los-diez-mandamientos-del-actel-forca-lleida/58540.aspx>

La Manyana. (Vist el 8/4/2015). Disponible a: <http://www.lamanyana.es/article/el-club-abonar%C3%A1-parte-de-la-deuda-con-la-federaci%C3%B3n-durante-este-mes>

La Xarxa. (Vist el 10/4/2015). Disponible a: <http://www.laxarxa.com/esports/basquet/noticia/ultimatum-en-el-forca-lleida>

Lleida al minut. (Vist el 19/2/2015). Disponible a: <http://www.lleidaalminut.com/noticies/view/id/1030>

Lleida Bàsquet en blog. (Vist el 7/2/2015). Disponible a: <http://lleidabasquetenblog.blogspot.com.es/2012/04/edu-torres-tard-o-dhora-haurem-de.html>

Lleida Sports Web (Vist el 10/4/2015). Disponible a: <http://www.lleidasportsweb.blogspot.com.es/2012/07/el-forca-lleida-club-esportiu-ja-es-una.html>

El Mundo. (Vist el 28/3/2015). Disponible a: <http://www.elmundo.es/deportes/2014/06/16/539f37eaca47417c528b4596.html>



Marca. (Vist el 3/3/2015). Disponible a:

<http://www.marca.com/2014/11/24/baloncesto/basketfeb/1416825225.html> vist el 3/3/2'15 i <http://www.marca.com/2014/11/20/baloncesto/basketfeb/1416480327.html>

Mundo Deportivo. (Vist el 8/4/2015). Disponible a:

[http://www.mundodeportivo.com/20130402/baloncesto/seleccion/lleida-deudas-impago-salarios-adecco-oro\\_54371920349.html](http://www.mundodeportivo.com/20130402/baloncesto/seleccion/lleida-deudas-impago-salarios-adecco-oro_54371920349.html),  
[http://www.mundodeportivo.com/20130403/baloncesto/seleccion/lleida-adecco-oro-huelga\\_54371961348.html](http://www.mundodeportivo.com/20130403/baloncesto/seleccion/lleida-adecco-oro-huelga_54371961348.html) i  
[http://www.mundodeportivo.com/20130411/baloncesto/otros/jugadores-forca-lleida-huelga\\_54372238531.html](http://www.mundodeportivo.com/20130411/baloncesto/otros/jugadores-forca-lleida-huelga_54372238531.html)

Solobasket. (Vist el 6/2/2015). Disponible a: <http://www.solobasket.com/competiciones-feb/el-lleida-basquet-jugara-en-eba-actualizado>

Universitat Jaume I. (Vist el 25/5/2015). Disponible a:

<http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/publ/5.pdf>

## **12. Annexos**

### **Entrevista realitzada a Oliver Rosell, Dircom de l'Actel Força Lleida**

#### **1. Com vol ser vist l'Actel Força Lleida? Què és el que vol ser?**

Per sobre de tot volem ser una entitat el màxim de propera possible a la gent i, en general, es vol crear una actitud de satisfacció al veure o sentir el nom del club. Volem treure un somriure a la gent quan senti parlar de nosaltres, no una cara de molèstia.

#### **2. Per aconseguir això què es fa? Quina és la missió del club?**

Estem implicats amb a la gent de Lleida i som molt accessibles. Qualsevol pot demanar autògrafs als jugadors un cop acabat el partit, quasi tots els entrenaments són a porta oberta, les empreses saben que poden fer acords amb nosaltres per molt poc a canvi, tots els grups de batucada, ball, animació, etc. que actuen a la mitja part dels partits són de la província...

La missió principal és potenciar i es donar a conèixer les qualitats positives del club, com creiem que ho són els nostres valors i les accions de responsabilitat social que portem a terme. És vital apropar-se a la societat en general a través dels col·lectius. Ja siguin cases regionals, escoles, clubs socials o associacions solidàries. Sembla lleig de dir, però també intentem transmetre només missatges positius. Els negatius ja els donarà la premsa i, si són importants, ja veuríem si cal intervenir o no.

D'altra banda, no cal oblidar que som un equip de bàsquet i, en aquest cas, s'aconsegueix la visió de crear satisfacció fent gaudir a l'espectador en els partits. Pujar a l'ACB és quasi impossible per temes econòmics, així que l'objectiu és fer de cada partit un espectacle.

#### **3. Quins són els valors que vol transmetre el club?**

Podríem resumir-los en tres: confiança, passió i esportivitat. Per una banda, volem ser percebuts com un club proper i que no et fallarà. Per una altra, volem transmetre que tot allò que es fa pel club ens surt de l'interior i donem el màxim de nosaltres mateixos per fer-ho el millor possible. Per últim, plasmar els valors de l'esport en tot allò que fem.

#### **4. Com voldria estar posicionat l'Actel Força Lleida en la societat?**

La finalitat principal és posicionar-se com un club fiable i proper, com ja he dit abans. Pensem que cada cop estem més a prop d'aconseguir-ho. Els fets ocorreguts en el passat

amb el Lleida Bàsquet van decebre a molta gent i recuperar la seva confiança passa per fer les coses bé. Costa perquè cada any surten notícies dient que no es paga a temps i, fins i tot, que no se sap si competirem a LEB Or l'any següent, però aquest any sembla que no tindrem aquests problemes i pot significar un punt d'inflexió. En això tenen un paper molt important la Diputació i la Paeria, que cada any fan un esforç per aportar diners al club. Sense ells no podríem competir a la lliga que estem.

## **5. I esportivament?**

L'Actel Força Lleida és el referent de tots els equips de la província. Els partits de Barris Nord són l'atractiu més gran que tenen els aficionats al bàsquet a molts quilòmetres a la rodona. Només hi ha el Cadí La Seu a la Lliga Femenina i nosaltres com a equips professionals. Per això fem moltes accions per a que aquesta gent vingui al pavelló i s'hi enganxi. A més, pels jugadors de qualsevol equip de la província, jugar a l'Actel Força Lleida és un premi ja que la nostra base és com una selecció de Lleida on agafem els millors mitjançant proves cada estiu.

## **6. Aquesta importància i ressò sembla que s'acaba fora de la província de Lleida...**

Si enlloc de parlar tant de l'NBA es donés un petit espai als mitjans per repassar la LEB Or, es guanyaria molt interès. Si té interès la segona divisió de futbol, per què no la de bàsquet.

## **7. Tot i així, últimament s'ha aconseguit sortir en mitjans com el Marca.**

Sí. A més, parlant de nosaltres per temes esportius. Això és fonamental per treure'ns l'etiqueta de club que només és notícia quan té problemes econòmics.

## **8. Abans comentava aquests dubtes que genera el club. La reputació i la imatge se'n veuen afectades, no?**

Tenim el handicap d'haver heretat una reputació que no ens correspon, ja que és d'un club diferent al nostre. Això provoca dubtes i desconfiança en l'entitat, pensant que pot passar el mateix, quelcom que fa que sigui difícil il·lusionar-se amb l'equip. Per millorar aquesta reputació, cosa que estem aconseguint de mica en mica, només cal que es facin les coses amb cap i que no hi hagi notícies que puguin generar dubtes. Vam començar amb mal peu i això tampoc va ajudar, però ja hem reconduït la situació.

## **9. Fins a quin punt afecten aquests dubtes?**

Són dubtes en el sentit de saber si es pot apostar per nosaltres en el cas dels patrocinadors, de confiar en nosaltres per part dels proveïdors, jugadors, entrenadors o pares de la base i si es poden il·lusionar sense temors a rebre una galleda d'aigua freda per part dels aficionats. I sense tots ells no existim.

#### **10. Quina creu que és la identitat de l'equip?**

A nivell fiscal som un club de bàsquet. A nivell de màrqueting som una empresa que ven entreteniment. Per això és important que la gent que ve a Barris Nord s'ho passi bé i torni. L'entrenador, Joaquín Prado, aconsegueix cada any tenir un equip competitiu que mai baixa els braços i això també és part de la identitat.

#### **11. Per què Actel Força Lleida i no Actel Lleida a l'incorporar-se el patrocinador?**

En un principi, quan es va crear el club, semblava que si un patrocinador havia d'incorporar-se al nom substituiria la paraula Força, de manera que ara. Al passar un temps sense sponsor, la unió de 'Força' i 'Lleida' ja s'ha normalitzat i s'associa al club de bàsquet de la ciutat. Per això vam decidir conservar el 'Força'.

#### **12. Qui va crear l'escut?**

Va ser encomanat al dissenyador Gonzalo Rubín de Celis, una persona de confiança que ha treballat amb nosaltres en crear cartells en més d'una ocasió.

#### **13. Com és que es va decidir incorporar 'Actel' a l'escut?**

Era part de l'acord de patrocini. Igual que es va ficar al nom, es va ficar a l'escut. En general, no és gaire comú que passi això, ja que sembla que l'escut sigui una cosa sagrada, però el fet de no fer canviar gaire el disseny antic ens va fer acceptar el tracte.

#### **14. L'empresa està molt involucrada en accions de responsabilitat social. Quina és la importància que se li dóna?**

Aquestes accions són part del nostre ADN i dels nostres valors i creiem que com a empresa d'una certa repercussió social tenim l'obligació d'ajudar als més necessitats. També és una gran forma d'apropar-nos a la gent.

#### **15. Com funciona la comunicació externa del club?**

És la nostra manera de donar-nos a conèixer. Per exemple, a tots els actes als que ens inviten enviem, mínim, un representat i aprofitem per vendre el club. Pel que fa a la venta

de merchandising, per ara no funciona com voldríem. Som autocrítics i creiem que potser no n'hem fet la publicitat necessària però també sabem que, a nivell general, és difícil vendre samarretes o xandalls que no són de l'NBA. Inclús a nivells més alts al nostre és complicat.

També donem molta importància a Internet i les xarxes socials. Crec que el grau d'impacte a les xarxes es calcula, normalment, pels seguidors que es tenen, ja que s'hi afegeixen ells sense poder-hi fer res més que oferir continguts interessants. En aquest aspecte, som el club més jove en les xarxes, ja que vam ser creats l'any 2012, però amb menys temps hem aconseguit superar a molts clubs de la categoria en seguidors de Twitter, per exemple. Estem molt satisfets perquè hem aconseguit crear un intercanvi fluid d'informació amb els aficionats i estem complint l'objectiu d'actualitzar les xarxes socials diàriament.

#### **16. I la comunicació interna?**

No ens comuniquem bé ni entre nosaltres ni amb els nostres. Els treballadors del club no sabem res del que es decideix a les juntes ni tenim clar el rumb immediat cap a on es treballa cada setmana. Tampoc informem de forma directa als nostres abonats i la comunicació amb els nois de la base es restringeix al paper pares-entrenador. Hi hauria d'haver més comunicació de la directiva cap als treballadors. Potser s'hauria de crear un canal per saber què volen i com volen que fem cada cosa amb més detalls. Penso que de forma descendent ens comuniquem poc

#### **17. Quins canals de comunicació utilitzeu en l'empresa?**

Com s'ha fet tota la vida, es pot comunicar personalment i, si no es pot parlar d'immediat, es convoquen reunions. També s'utilitza el correu electrònic i el telèfon mòbil. Tant de forma ascendent, com horitzontal i descendent.

#### **18. Hi ha comunicació informal?**

Sí, és molt típica ja que els que treballem a Barris Nord estem en un espai petit i parlem de tot.

#### **19. Hi ha algun tipus de pla de comunicació de crisi fet?**

No, però sabem com actuar, tot i que és difícil en situacions de crisi. Normalment, les crisis que tenim venen per temes econòmics que arriben a la premsa, com que no estem

pagant els jugadors a temps, per exemple. El més important és ser sincers i facilitar la transparència. Si és necessari, el president o algun directiu dóna una roda de premsa per aclarir els fets, com ja s'ha fet algun cop. També és clau actuar amb rapidesa, sobretot si la informació és falsa o inconcreta, per evitar que s'escampin rumors falsos i puguin afectar a la imatge. El que sí que fem per estar preparats és estar molt atents al que surt a la premsa cada dia sobre nosaltres i tenir-ne un control.